



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

Donje Svetice 38, 10000 Zagreb, Croatia
TEL +385 (0)1 2785 000 | FAX +385 (0)1 2785 001
WEB www.azoo.hr
MB 1778129 | ŽR 1001005-1563200794

Stručni skup Sport i nasilje u Europi
Mala dvorana Koncertne dvorane Vatroslav Lisinski

Trg Stjepana Radića 4, Zagreb

8. i 9. lipnja 2009.

PONEDJELJAK – 8. LIPNJA 2009.

10:00

POZDRAVNI GOVORI

Vladimir Faber, glavni ravnatelj policije

Vinko Filipović, ravnatelj Agencije za odgoj i obrazovanje

Jelena Pavičić Vukičević, dogradonačelnica Grada Zagreba

njegova ekselencija Jérôme Pasquier, veleposlanik Republike Francuske u Republici
Hrvatskoj

prof. dr. sc. Dragan Primorac, ministar znanosti, obrazovanja i športa

10:30

**ANALIZA POLITIČKIH ASPEKATA SPORTSKOG NASILJA, ODGOJ PUTEM
SPORTA**

Dominque Bodin, Odsjek znanosti i tehnologije za fizičku kulturu i sport Sveučilišta u
Rennesu

11:30

Pauza

11:45

SIMBOLIČNO NASILJE, DISKRIMINATORSKO NASILJE U SPORTU

Stephane Heas, Odsjek znanosti i tehnologije za fizičku kulturu i sport Sveučilišta u
Rennesu

12:45

Pauza

13:30

**ULOGA ODGOJNO-OBRAZOVNIH USTANOVA U PREVENCIJI „NASILJA NA
STADIONIMA“ – PRIKAZ EDUKATIVNIH MATERIJALA**

mr. sc. Joško Sindik, DV Trnoražica, Zagreb

Darko Tot, Agencija za odgoj i obrazovanje

13: 45

SOCIOLOGIJA I NOGOMETNI HULIGANIZAM

dr. sc. Benjamin Perasović

viši znanstveni suradnik, Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“

14:45 **NASILJE NAD TIJELOM U SPORTU: MEDICINSKI I FARMAKOLOŠKI ASPEKTI**
Ozren Biti
Institut za etnologiju i folkloristiku

15:30 **NOGOMET I SIGURNOST**
Zoran Cvrk, povjerenik za sigurnost Hrvatskog nogometnog saveza

UTORAK – 9. LIPNJA 2009.

10:00 **NASILJE OKO SPORTA**
Patrick Laclemece, zapovjednik interventne policije u Troyesu i profesor na Tehnološkom sveučilištu Troyesu

11:00 Pauza

11:15 **ULOGA POLICIJE NA PREVENCIJI NASILJA NA ŠPORTSKIM MANIFESTACIJAMA**
Ivica Porubić, dipl. kriminalist
načelnik Odjela za javni red u Ravnateljstvu policije

12:15 Pauza

13:00 **PREVENCIJA NASILJA FORMALNIM OBRAZOVANJEM**
Claire Calderon, generalni prosvjetni inspektor Akademije u Grenoblu

14:00 **OD ODGOJA ZA VRIJEDNOSTI DO OSOBNOSTI**
prof. dr. sc. Dijana Vican, državna tajnica za predškolski odgoj i osnovno školstvo, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

14:45 **SREDNJOŠKOLCI KAO POTENCIJALNI MENADŽERI NA PREKRETNICI: PREMA ZNANJU ILI PREMA NASILJU ?**
prof. doc. dr. Dobromir Bonacin

Stručni skup ***Sport i nasilje u Europi*** organizirali su Agencija za odgoj i obrazovanje i Ministarstvo unutarnjih poslova – Ravnateljstvo policije pod pokroviteljstvom ***Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i Veleposlanstva Republike Francuske u Republici Hrvatskoj***

Stručni skup organizacijski podržali su ***Gradski ureda za obrazovanje, kulturu i šport Grada Zagreba, Hrvatski školski športski savez, Koncertna dvorana Vatroslav Lisinski i Diona Trgovina d.d.***

RADNE MATERIJALE:

PowerPoint prezentacije sa stručnog skupa

PDF verziju stripa: RASIST ? TKO ? JA ?

PDF verziju radnog materijala: RASIZAM, NOGOMET I INTERNET

možete pronaći na www.azoo.hr

SREDNJOŠKOLCI KAO POTENCIJALNI MENADŽERI NA PREKRETNICI: PREMA ZNANJU ILI PREMA NASILJU?

doc.dr.Dobromir Bonacin

*ASPIRA – Visoka škola za sportski menadžment Sveučilišta u Splitu
Prorektor za znanost (Edukacijski fakultet Univerziteta u Travniku)*

1. UVOD

1.1. Upravljanje i rukovođenje

Semantički prevodeći menadžment s engleskog, pojam znači «upravljanje» odnosno rukovođenje no zapravo predstavlja **proces** (Wiener, 1948; Malacko i Rađo, 2006; Bonacin i sur., 2007). Menadžment je proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Njegove osnovne funkcije su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola odlučivanjem. Kada menadžer prouči i uspoređi sve raspoložive akcije, mora znati odabrati upravo onu koja obećava najviše poželjnih posljedica odnosno onu koja mu maksimizira korisnost. Osnovna svrha menadžmenta je osiguravanje funkcioniranja integralnog sustava na koji se odnosi. Upravljanje je i funkcija vlasništva, **usmjeravanje** poslovnog djelovanja i razvoja donošenjem i provođenjem odluka a temelji se na pravu vlasništva nad sredstvima; vlasnik sredstava nositelj je funkcije upravljanja. Upravljanje se ostvaruje u procesu donošenja odluka tj. odlučivanjem (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001; Visković, 1997).

1.2. Povijest upravljanja

Kroz povijest je vidljivo da je čovjek već na najprimitivnoj razini spoznao važnost ljudskih resursa i njihovog adekvatnog korištenja što mu je dalo šansu da preživi i razvije se. Npr. jedna od važnijih stvari do koje je došao, ispočetka možda slučajno, bila je vatra. Njezine prednosti otkrivane su s vremenom sve više, bile su neiscrpne. Štitila je od mraka i životinja, grijala, omogućavala pripremanje hrane i alata. Omogućila je sigurno određenu kontrolu nad životima ljudi. Osim toga, uz vatru su se okupljali i komunicirali pa su imali priliku učiti jedni druge o novim stvarima. Time su započeli upravljati informacijama koje su poznavali (Bonacin, Da., 2008 a).

U daljnjem periodu spoznali su kako uhvatiti životinju a da joj se ne približe – koplje, luk i strijela, a ta su oružja / alati ostali glavno čovjekovo oružje sve do prije nekoliko stotina godina (Drašković i Makek, 1983.).

Zajednički život zahtijevao je i rješavanje socioloških odnosa, pravne odnose (tog vremena – iz čega je nastalo običajno pravo), što znači da je morao biti neki pojedinac koji je bio zadužen za to (poglavica ili starješina). Vjerojatno je bio najbolji i najsnažniji lovac, inteligentan - da bi bio uspješan, koji je znao sve elemente u svojoj okolini usmjeriti ka cilju koji želi ostvariti. Upravljaio je zbivanjem na svojoj razini, uključivo i u dijelovima faza poslije svoje smrti – naslijeđivanjem znanja i predmeta (Bonacin, Da., 2008 a).

Od Feničana pa dalje započelo je pismo. Sa 22 slova koliko su sastavili mogli su brzo pisati i čitati. Glasovnim pismom povezali su i bliske i daleke ljude te i one koji će ih naslijediti u budućnosti (Drašković i Makek, 1983.).

U kasnijim razdobljima, npr., u pojednostavljenom modelu, feudalce u načelu nije bilo briga što se sa zemljom događa, je li iscrpljena ili prenapučena. Oni nisu htjeli niti mogli znati bolje nego svakog mjeseca doći po namet. No imali su dobru upravljačku mrežu poreznika i vojnika koji su svaki mjesec skupljali namet ili kažnjavali kmetove. Kraljevi i drugi poglavari, organiziraju ljude da dragovoljno (ali i za novac) planiraju i organiziraju nove kolonije i njihovo naseljavanje. Time su oni svojevrsni menadžeri i upravljači svog vremena (*Bonacin, Da., 2008 b*). Takva tendencija se nastavila i u razdoblju intenzivne primjene strojeva (od VII stoljeća pa nadalje) s kojima se doslovno upravlja, a vrijeme u kojemu danas živimo u težište zbivanja stavlja informaciju i sposobnost njenog akumuliranja i primjene u stvarnom životu. Dakle, vidljivo je da je planiranje, upravljanje, nadzor i sl. postojalo oduvijek, iako je razina kvalitete i stručnosti očito bila različita. To, međutim ne umanjuje važnost takve spoznaje, baš naprotiv, ukazuje na jednu od najvažnijih tendencija u ljudskom razvoju.

1.3. Definicija nasilja

Mogli smo zaključiti da upravljanje postoji oduvijek jer postoje razine u spoznajama među ljudima. Te razine se mogu grubo opisati kao niže (inferiorne), srednje (neutralne) i više (superiorne). Temeljno pitanje glasi: Što se događa kad niže razine pokušavaju upravljati višima? Tada dolazi do destrukcije tj. nasilja u ljudskim mjerilima (što nije ništa drugo nego promjena karaktera društva). No, istovremeno i svako edukacijsko djelovanje sadrži imanentno i nasilje (barem malo) i edukaciju a samo je pitanje u kojoj mjeri. Jer dok niža razina djeluje na višu destruktivno, a istodobno viša pokušava educirati nižu, to je višoj razini poruka da nižu razinu nije dobro naučila, a nižoj razini to je poruka da nije dovoljno destruktivna (*Bonacin, Da., 2008 b*). Nasilje se, dakle istinski može artikulirati samo kao sukob razina unutar iste socijalne zajednice, neovisno radi li se o makro ili mikro zajednici.

U tom kontekstu može se ustvrditi da egzistiraju dva pojma koji nemaju adekvatno dugoročno uporište ni po kojem spoznajnom temelju, ali se stalno događaju. To su: nasilna edukacija i edukacijska destrukcija. **Nasilna edukacija** se pojavljuje uvijek kada stvarno superiorna razina pokušava izvršiti željenu promjenu inferiorne (pojedince, mikro zajednice, države) u prekratkom vremenu s pozicije tzv. viših interesa. Ukoliko nema adekvatne pripreme i istinitih argumenata, inferiorna razina će se oduprijeti edukaciji, a kako bi tu edukaciju bilo moguće provesti, superiorna razina započinje s provođenjem nasilja. Upravo suprotno se dešava kad niža razina pokušava promijeniti višu - superiornu. Budući to ne može učiniti argumentima, znanjem i odgovarajućim resursima, vrši nasilje kako bi u toj promjeni uspjela. To je pojava **edukacijske destrukcije**.

Svi modaliteti i oblici nasilja današnjice, a posebno na sportskim susretima sigurno se alociraju unutar ovog raspona. Samo treba prepoznati stvarne uzroke i poruke koje se emitiraju unutar događaja koje opisujemo kao nasilje u sportu.

1.4. Nasilje u sportu

Na razini meta-analize lako se uočava da postoji veliki broj manifestacijskih oblika vezanih uz sport kroz koje se nasilje prepoznaje. Pogrešno i površno bi bilo adresirati nasilje u sportu samo na ponašanje navijačkih skupina. Iako potencijalno najopasniji, to je samo jedan oblik, jer kako se prethodno vidjelo, radi se o sukobu razina, dakako po nekim parametrima.

Naime, sport je prestao biti tek konzumentski za određeni broj pojedinaca, a agonistički za još manji broj aktivnih sudionika. Sport je danas industrija. I to industrija u kojoj se “obrću” milijarde, a nazočan je ogroman broj pojedinaca, od vrhunskih znanstvenika koji drže prvu liniju stvarnih znanja o postignućima. Neposredno uz njih je armija stručnjaka svih profila (kineziologa, trenera, menadžera, psihologa, ekonomista, inženjera, ...) koji bi trebali imati svoje jasno definirano mjesto i ulogu koja ne smije biti dvojbeni i za koju je jasno koje globalne dobiti donosi u užem i širem dinamičkom sociološkom arealu (*Malacko i Rađo, 2004*). Konačno, u neposrednom kontaktu sa svim segmentima sporta je ogroman broj stručnjaka i djelatnika srednje i niže razine koji i omogućavaju neometano funkcioniranje svih sportskih kanala i operacionalizaciju neposrednih potreba (računovođe, održavatelji objekata, prodavači i trgovci, zaštitari, proizvođači opreme,...). Uz sport i sportaše, i u sportu je još veći, ogroman broj pratećih djelatnosti, poput prijevoza, liječničkih usluga, proizvodnje i prodaje rekvizita i opreme, političkih kampanja, edukacijskih ustanova, aktivnosti medija, marketinga i td. (*Bonacin, Da. i sur., 2009*). U svemu tome, nije moguće ne zapaziti razne oblike aktivnosti, od kojih mnogi teže upravo nasilnoj artikulaciji.

Zbog očitih problema, u svijetu su provedena brojna istraživanja ove tematike, s različitih aspekata, pa je moguće registrirati pojedine lokalne pristupe koji, iako ne zahvaćaju problem u cjelini, ipak dobro osvjetljavaju određene aspekte. Tako *Andersson i sur. (2004)* govore o nasilnom oglašavanju. Ovaj aspekt medijske propagandne retorike često prelazi kulturne i etičke norme, postavljajući konzumente u vrlo nezgodan položaj. A dobro znamo da je “osvajanje” tržišta jedna od ključnih stvari u poslovanju. No, osvajanje je pojam koji ima svoju jasnu genezu i još jasniju generičku pozadinu koju nije potrebno dalje elaborirati. Zar je za očekivati da konzumenti takvih poruka ostanu intaktni ako su od najranije mladosti kontinuirano bombardirani vrlo decentnim porukama s jasnim ciljem !?

Marren (2004) nadalje govori o sudaru (sudarima) unutar zapadne civilizacije, što se lako i posve jasno dovodi u vezu s brojnim neusklađenostima i nerazumijevanjem pojedinaca, formalnih i neformalnih grupa i sl. Takve sudare možemo locirati među različitim razinama, bilo to po edukacijskom statusu, materijalnom statusu, sposobnosti postizanja osobnih ciljeva, različitim mogućnostima i pravima, različitim kulturama, domicilnim sredinama i td. Očito je da stratumi i stratifikacije dovode do nerazumijevanja, ponekad dubokog jaza, izbjegavanja, pa čak i nepoštivanja elementarnih humanističkih odrednica, poput prava na život, prava na zdravlje i prava na edukaciju iz kojih prava se izvode sva ostala (*Bilić i Bonacin, 2007*).

S tim u skladu su i neprimjerene invazije korporativnih i medijskih interesa u naše živote o čemu npr. govore *McLean i sur. (2009)*. Brojne su situacije u kojima mnogi pojedinci praktično žive “virtualne” živote u velikom dijelu izvan realne stvarnosti i bez istinskog emocionalnog kontakta s drugim ljudima kojima su okruženi. Takav formalistički način egzistencije lako dovodi do gubitka stvarnog osobnog identiteta koji se transferira prema drugim nositeljima identiteta, npr. prema poslovnom okruženju.

U globalnim razmjerima, materijalni problemi, nesigurnost na poslu, neizvjesnost u budućnost, nedovoljna informiranost i drugo, čine da poslovno, porodično i neformalno okruženje obično ne može zadovoljiti bio-psiho-socijalne potrebe pa se želje, potencijal i potrebe pojedinaca ne iskazuju na osobno i socijalno prihvatljiv način. Ukoliko se veći broj pojedinaca osjeća odbačenima ili socijalno neintegriranim započinje proces širih razmjera, o kojemu npr. *Reicher i sur. (2004)* govore kao o psihologiji gomile u odnosu na javni red. Jasno je da će osobno nezadovoljstvo, nezadovoljstvo poslom, plaćom, statusom i dr., lako dovesti do tenzije unutar već spominjane socijalne stratifikacijske.

Pri tome su najveći mogući sukobi uvijek usmjereni prema stratumima koji se i najviše razlikuju, a to su uvijek brojni pojedinci nižeg statusa i mladi ljudi s jedne strane i stariji, situirani, a obično i javno ili politički eksponirani pojedinci, s druge strane. Ovakav kolektivni konflikt nije moguće rješavati krutim nasilnim represivnim metodama, već zahtijeva ozbiljnije poimanje kolektivnog identiteta, razumijevanje prioriteta i namjera različitih grupa u aktivnom sociološkom pa i represivnom djelovanju, jer treba razgraničiti zakonske od nezakonskih aktivnosti veće skupine osoba, a što se samo površno gledano manifestira kao navijačko nasilje uz sport.

U sličnom smjeru se kreću i promišljanja npr. *Hodgsona (2001)* koji govori o neadekvatnoj edukaciji službenih osoba za nenasilno postupanje općenito. Iako je jako teško provoditi konkretne represivne mjere bez aktivne uloge sredstava prisile kad se ekscesi već dogode, svakako bi trebalo razmotriti seriju postupaka koja bi dovela do znatno manje izraženog nasilja. Ovo je složena i ozbiljna zadaća i nije ju moguće rješavati u užem segmentu, već uz uvažavanje brojnih spoznaja od kojih su neke već ovdje iznesene.

U svemu tome nije moguće zaobići činjenicu da se mladi, a nerijetko i nezadovoljni ljudi pokušavaju okupiti u grupe kako bi osigurali neke od ciljeva, uz napomenu da je potencijalno tih ciljeva jako veliki broj. Jedan dio tih ciljeva sasvim sigurno je zastrašujući obzirom na moguće posljedice, i mora se priznati da veliki broj pojedinaca okupljenih u grupe oko i uz sport često ima sasvim drugačije namjere, koje sa sportom imaju sasvim malo veze. *Dionisio i sur. (2008)* ovakvo ponašanje opisuju kao plemensko pri čemu je nerijetka i pojava kulta u odnosu na klub kojemu su načelno privrženi, što nedvojbeno implicira sukob, pa i brutalnost prema pripadnicima drugog "kulta" jer u krajnje pozitivističkoj maniri promatrano, taj drugi kult neposredno (rezultatski) ugrožava njihov. Ovakav simbolizam, koji ponekad stremlji obredima i fanatizmu, mora dovesti do nasilja uvijek kad je "ulog" jako velik (npr. važna utakmica, što mediji i drugi podgrijavaju). Zato nimalo ne čudi što pripadnici jednog "kulta" nemaju temeljni cilj na sportskom susretu promatrati sportske akcije, jer se smatraju obveznim djelovati a ne biti promatrači. To djelovanje uključuje i nasilje prema bilo čemu što onemogućava ekspoziciju "njihova kluba", ne samo prema protivničkim skupinama, već i klasičnim navijačima, tijelima održavanja reda, i svemu što je vezano uz oponentski "kult", pa i samom gradu ako je riječ o gostovanju, i čak prema navijačima istog kluba ako ne pokazuju dovoljno spremnosti na "djelovanje", što sigurno dovodi do akcija izvan zakona.

Navijače i navijačke skupine, kako se vidi, nije moguće promatrati jednostrano kao masu koja posjećuje susrete. *Hunt i sur. (1999)* predlažu klasifikaciju koja uključuje slijedeće navijačke tipove: povremeni, lokalni, posvećeni, fanatični i nefunkcionalni. Očito je da svaki od tih tipova pod određenim okolnostima mogu postati nasilni, što je u direktnoj svezi sa očekivanjima podgrižavanjem u ovisnosti o ciljevima samih klubova, istaknutih pojedinaca, nadređenih tijela, institucija i uprava. Problem se dakle ne može locirati isključivo u navijačke skupine kao jedini generator nasilja u sportu.

Rješenja kojima se pokušava suzbiti ili barem reducirati nasilje u sportu treba tražiti i u uključivanju većeg broja osoba različitih oblika humanističke kompetentnosti, jer se u takvom bogatstvu lakše artikuliraju nove ideje i akcije koje teže preventivnom djelovanju i dobroj višestrukoj pripremi sporta u cjelini. O novom svijetu upravljanja sportskim pogonima, menadžmentu i npr. ulozi žena govori *Hearn (1992)* navodeći da uloga muškaraca u menadžmentu može biti okrutna i tiranska, a opće je poznato da je broj muškaraca u menadžmentu općenito jako veliki u odnosu na žene.

Očito smo svi upućeni na promjene u novom društvu pri čemu je potrebno ne samo veće uključivanje žena, već i promjena ponašanja muškaraca. U tradicionalno “muškom bastionu” poput nogometa (ali ne isključivo), ne začuđuje niz pojava koje vode k nasilju. I svakako treba priznati da je u navijačkim skupinama iznimno mali broj osoba ženskog spola, što dodatno potvrđuje predložene teze.

Na potpuno istom tragu su i pojave neprilagođenih tipova odlučivanja u menadžmentu općenito, a u sportskom naročito. *Steiner (2004)* navodi kako su već prepoznati elementi neprihvatljivog ponašanja menadžera koje teži fanatizmu, poput prevelikog intenziteta djelovanja i netolerancije, ali i da je treća značajka možda ključna za razumijevanje fanatizma menadžera. Ta značajka je neusklađenost između promišljanja, ponašanja i ciljeva. Čini se da takav kompozit lako može dovesti do kaosa i nekonzistentnog ponašanja, što se reflektira na neodržive odluke koje je često nemoguće provesti, pa s najviših razina upravljanja sportskom organizacijom bilo kojeg tipa (klub, savez, odbor,...) izgleda neminovno posegnuti za “čvrstom rukom”, što nije ništa drugo nego nasilje nad vlastitim angažiranim kadrom. Nije teško zamisliti što takvi menadžeri misle i kako se ponašaju prema svima koji su u širem kontekstu uključeni u sport, što sigurno izaziva neprihvatljive posljedice.

Ekstremizacija ovakvih koncepcija vodi direktno u militantno ponašanje menadžera, koje, iako se ponekad čini opravdano ipak nema dovoljnu spoznajnu i humanističku argumentaciju za dugoročno održivi razvoj u sportu, kao i nigdje inače. *Stokes (2007)* analizira takve tendencije u napisima i promatra odnos militantnost / nemilitantnost kao moguću paradigmu menadžmenta u tako definiranim divergentnim domenama. U svakom slučaju, refleksije ovakvih tendencija su prepoznate pa je poznata i prečesta situacija da se pojedinci u navijačkim skupinama oslovljavaju sa “soldier”, što nipošto ne pripada vjerodostojnim kriterijima sporta u cjelini. Fragmente militantne identifikacije lako je prepoznati u gotovo svakom većem navijačkom sukobu, a nažalost i uz korištenje doslovno ubojitih sredstava.

2. PROBLEM I CILJ

2.1. Nivelacija razina spoznaje

Kako je već rečeno, nasilje nije ništa drugo nego sukob pojedinaca i grupa različitih razina spoznaje, pri čemu stvarno inferiorna razina pokušava “spustiti” superiornu, a stvarno superiorna nastoji educirati inferiornu i “podići” je. **Kad se ne dogodi u cjelosti ni jedno ni drugo** (niti potpuna destrukcija – niti potpuno podizanje edukacijom), **a to je redovito, onda ostaje upravljanje**. To znači upravo da se pozicije djelomično niveliraju (izjednačavaju) jer u protivnom ako razlika ostane ista, nastavlja se opet i edukacija i destrukcija, i to utoliko ozbiljnije što je razlika, pa dakle i tenzija veća. *Kako se vidi, upravlja se da se smanji razlika ali ne na uštrb bilo koje strane u cjelosti*. Kako je malo vjerojatno da će se ikada svi postojeći entiteti (pojave) potpuno izjednačiti u svojim spoznajama, zasigurno se može reći da će svi ostali finiji modaliteti upravljanja ostati aktualni, jer predstavljaju sredstva menagementa svih oblika i razina (*Bonacin, Da., 2008 a*).

2.2. Pozicija i uloga top menadžmenta

Iz svega prethodno navedenog, svjesni onoga danas, možemo zaključiti kako nas **sve ono što jesmo tjera da optimiziramo ono što imamo i «idemo dalje»**. U davna vremena, vizija budućnosti postojala je u vidu punog želuca, ali je evoluirala u ovo što je danas.

Sve zajedno nas dovodi do zaključka kako je moguća optimizacija na dva načina: *spontana* ili stohastička koja se odvija prirodno kao kombinacija više quasi-slučajnih uvjeta ili *namjerna* tj. usmjerena, intencionalna. Potpuno je logično zaključiti kako je menadžment, iako možda nastao kao spontana potreba za upravljanjem raspoloživim resursima, postao namjeran i usmjeren način optimizacije postojećih resursa onog momenta kad je prerastao u jednu od najvažnijih funkcija i alata današnjeg načina života (*Aksentijević i sur., 2008*).

Svojedobno je Aristotel ustvrdio kako je čovjek «*zoon politikon*» (politička životinja), dakle sve što radi, što želi i može, uključuje druge ljude jer samo tako može opstati. Mnoga psihosociološka i druga istraživanja pokazala su istinitost te tvrdnje. Čovjek ne može biti sam, a čim se nalazi s drugim ljudima po prirodi stvari stvari odnose raznih vrsta te se grupira na različite načine ovisno o ciljevima i mogućnostima. Pri tome, izvan njega i izvan grupa koje formira postoji sve ostalo, okruženje od kojega se ne može izdvojiti potpuno i s kojim uvijek postoji svojevrsna komunikacija i razmjena utjecaja, što ostavlja posljedice na sve njegove aktivnosti. To je **eksterno okruženje** koje postoji kod svakog čovjeka kao pojedinca te kod svake sportske organizacije kao ljudske tvorevine. Ono što djeluje unutar sportske organizacije zovemo **interno okruženje**. Riječ je o različitim silama i uvjetima koje djeluju unutar organizacije a sastoje se od vlasnika (onih koji posjeduju imovinska prava nad organizacijom), odbora direktora (izabranih od strane vlasnika i odgovornih za rad menadžera), zaposlenih (koji daju svoj intelektualni, fizički ili bilo koji drugi rad) i fizičkog okruženja. **Opće ili generalno okruženje** stvara opću klimu u kojem organizacija funkcionira a sastoji se od ekonomske, tehnološke i političko-pravne dimenzije dok se **poslovno okruženje** sastoji od konkurencije, kupaca, dobavljača, regulatora i strateških partnera (*Bonacin, Da., 2008 a*).

U tako jako dinamičkom okruženju, usklađivanje svih tih segmenata za interes sportske organizacije mora biti determinirano s najvišeg vrha, a kako je svaka ozbiljna organizacija neminovno hijerarhijski organizirana (*Bonacin, Da. i Bonacin, D., 2008*), u tu je svrhu lako prepoznati ulogu tzv. top-menadžera. *Šunje (2002)* razlikuje dva temeljna tipa organiziranja: a) mehanički i b) organski, ali u oba slučaja na vrhu je top-menadžment. U navodima *Adiseza (1996)* lako se prepoznaje kako kako težnja top-formi neminovno projicira određene osobe superiornog upravljačkog habitusa kao vođe locirane na samom vrhu pri donošenju odluka i koncepcija. Pri tome je upravljanje socijalnim zajednicama uvjetovano kulturom, organizacijom tradicijom i ciljevima društava. U procesima upravljanja postoje zajedničke karakteristike i zakonitosti, a sustavno gledano, cilj upravljanja je neko novoformirano stanje u koje sustav treba prevesti iz jednog stanja, za što kraće vrijeme i najmanjim utroškom energije te maksimalnim iskorištavanjem relevantnih resursa (*Malacko i Rađo, 2006*).

Pozicije koje pojedinci zauzimaju proizlaze iz ukupne podjele rada odnosno iz ukupne organizacije. Za svaku se zahtijeva odgovarajuće znanje, sposobnost i vještina te adekvatne osobine ličnosti. U skladu s time osoba ima i određen status, odnosno igra ulogu adekvatnu tom statusu. S obzirom na hijerarhijske razne u organizaciji razlikujemo menadžere prve linije koji koordiniraju rad operativnih izvršitelja na organizacijskom dnu, menadžere srednje razine koji su odgovorni za poslovanje pojedinih dijelova poslovnog procesa, sektora, službi itd., te top-menadžere koji su na vrhu i odgovorni su za poslovanje cjelokupne organizacije (*Bonacin, Da., 2008 a*). **Očito je da svi oni, a naročito top-menadžeri imaju izvanredno važnu ulogu u modeliranju socijalnih stavova u znatno širem arealu nego li je sama sportska organizacija kojom neposredno rukovode, jer je ogromni dio okruženja u direktnom kontaktu s njom, što znači da ne mogu izbjeći ni dio odgovornosti za pojavu koja se iskazuje kao nasilje u sportu.**

2.3. Pozicija i uloga srednjoškolaca

Društvena struktura, sastavljena od mnogobrojnih različitih društvenih položaja, društvenih uloga, grupa i institucija (*Fanuko i sur., 1995*) predstavlja vrlo kompleksnu i zahtjevnu tvorevinu, čvrsto povezanu mrežu različitih ljudskih interakcija. Kako bi opstala i funkcionirala prožeta je sustavom različitih pravila, normi koje određuju prikladno ponašanje u određenim situacijama i u skladu s kojima se svi pojedinci unutar nje moraju ponašati. Pravila postoje kako na makro razini tako i na mikro razini i to u vidu običajnih normi, zakonskih normi, običaja i tabua a podrazumijevaju određeno ponašanje (obvezno i neobvezno) (*Fanuko i sur., 1995; Dwyer, 2005*). Kultura svakog društva zasnovana je na simbolima, uči se i prenosi socijalizacijom, vrijedi za članove društva i integrirana je cjelina više segmenata od kojih su vrijednosti kao apstraktne ideje o tome što je dobro, ispravno i poželjno osnova koja se razlikuje od društva do društva. U takvoj strukturi svaki pojedinac od tek rođenog djeteta do stogodišnjeg starca ima točno određeni društveni položaj i često više no jedan, ovisno od aspekta gledanja (*O'Leary, 1997; Gilson i sur., 2005; Irwin, 2008*).

U tom kontekstu, srednja škola je po mnogo čemu specifično razdoblje u životu čovjeka, a prije svega po tome što obično korespondira intenzivnom biološkom i sociološkom razvoju. Izraz „adolescencija“ potječe od latinskog *adolescero*, što znači rasti, sazrijevati. Znanstvenici različito predstavljaju početak populacije na koju se to odnosi no prosječno se javlja u isto vrijeme u svim društvima i to oko 13. godine. Ono što se razlikuje od društva do društva jest vrijeme u kojem će adolescent preuzimati ulogu odraslog što ovisi upravo od prilika u dotičnom društvu a može biti i do 18., 20., 23... (*Andersson i Meyer, 2000; Chan, 2008*).

Srednjoškolci očito polako preuzimaju uloge svojih uzora (vršnjaka, roditelja, učitelja, javnih osoba, medijskih likova,...) i na tim temeljima grade identitet i samopercepciju (*Anderson, i sur., 2000; Gilson i sur., 2005; Irwin, 2008; Bonacin i sur., 2009*). U kojem pravcu će se dalje razvijati uvelike ovisi o tome kojem prostoru egzistencije pripadaju ili će pripadati upravo po parametrima koje se u makro-sociološkom području lako može opisati kao tri subsustava: a) **socijalizacijski**, tj. skup čimbenika koji pripremaju pojedinca za preuzimanje uloga u životu zajednice (*edukativni status, temeljni rezidencijalni rodni status*), b) **institucionalizacijski**, koji je definiran kao hijerarhijska mreža institucionaliziranih uloga (*profesionalni status, politički status, politička orijentacija*) i c) **sankcijski**, tj. skup pozicioniranja, uporabe i evaluacije materijalnih i simboličkih nagrada (*ekonomski status, životni stil, rezidualni boravišni status*) (*Saksida i Petrovič, 1972; Bonacin, Da. i sur., 2008*). Mikro-sociološki, prepoznatljive su slijedeće pojave: a) **funkcionalna klika**, tj. najjača subgrupa s očitom tendencijom postizanja i zadržavanja kontrole nad aktualnim (npr. sportskim) dometom, b) **oporbena klika**, tj. slabija subgrupa s očitom tendencijom preuzimanja nadzora nad akutnim postizanjem ciljeva, i c) **regulativna klika**, tj. grupa koja okuplja pojedince s očitom tendencijom laviranja između prethodnih dviju subgrupa, u ovisnosti o varijacijama ciljeva.

Unutar tih klikova, primjećuju se na pojedinačnoj razini pojave primarnih i sekundarnih lidera pojedinih klikova, omiljenih individua bez većeg funkcionalnog utjecaja ("maskota") i izolatora (koje svi izbjegavaju) (*Bonacin, 2006*). Sasvim sigurno, upravljačke tendencije u ovom uzrastu imaju direktne reperkusije na pozicioniranje u makro i mikro-sociološki sustav, a vrijedi i obrnuto, tj. trenutna sociološka pozicija se sigurno reflektira na sklonost upravljanju, kako aktualno tako i u budućnosti. Stoga je od nedvojbenog interesa istražiti u kojem pravcu se razvijaju mladi ljudi ovog uzrasta, jer će njihova sadašnja i buduća djelovanja sigurno obilježiti sport, a time i sve ono što prepoznajemo kao nasilje u sportu, jer je taj pojam očito kompozit niza različitih, a u ogromnoj mjeri upravo socioloških determinanti.

3. METODE

Za potrebe ovog rada primjenjena su dva skupa metoda koje su usmjerene u dva pravca. U prvom koraku je prikupljena iznimno velika količina publikacija od kojih je iznesen jedan manji broj s namjerom da se jasno ilustriraju stavovi, paradigme i rezultati istraživanja, kao i interpretacija u pravcu važnosti ciljane tematike. U drugom koraku su primjenjene multivarijantne metode za obradu podataka kako bi se dobio maksimum korisnih informacija. Od svih rezultata prikazan je samo minimum, radi jasnoće, i to upravo onaj dio koji najbolje ilustrira zamišljene ciljeve istraživanja.

Ukupni efektiv uzorka činilo je 1047 učenika i učenica gimnazija u Hercegovini opisanih sa 112 indikatora koji su kondenzirani u skup razumljivih spoznaja (Autorica ankete: *Danijela Bonacin*). Ukupno je bilo 647 učenica i 400 učenika. Primjenjene su metode: a) normalizacija podataka i elementarna statistika, b) analiza latentnih dimenzija i clusteriranje, i c) kanonička analiza radi povezivanja dvaju različitih areala u faktorskom prostoru (*Bonacin, 2004*).

4. REZULTATI I RASPRAVA

Tablica 1. Koso rotirana pozicija Mikrosociološke strukture ženskog uzorka (n=647)

	OBQ1	OBQ2	OBQ3
Pravila uvjetuje uvijek ista grupa ljudi koja odlučuje.	0.40	-0.34	0.32
Ljudi koji uvjetuju pravila su stabilni i nezavisni.	0.77	0.07	-0.06
Ljudi koji kontroliraju institucije su politički jako aktivni.	0.75	0.02	-0.17
Mislim da bih ja bolje vodio/la neke institucije.	0.11	0.50	0.33
Treba se truditi preuzeti dio odlučivanja.	0.06	0.79	-0.10
Lako je organizirati grupu koja bi mogla bolje voditi institucije i ljude.	-0.04	0.80	-0.01
Kod odlučivanja najbolje je biti po strani.	-0.19	0.08	0.74
Kad nisi u središtu događanja bolje sagledavaš probleme.	0.43	0.01	0.44
Mene vole mnogi ako ne i svi i tako mi je najbolje.	-0.04	-0.04	0.73
	OBQ1	OBQ2	OBQ3
OBQ1	1.00	0.11	0.10
OBQ2		1.00	0.22
OBQ3			1.00

Iz rezultata u tablicama 1 i 2, vidljivo je da nema neke posebne razlike u mikrosociološkoj strukturi kod ženskog i muškog uzorka. Latentne dimenzije klika su lako prepoznatljive i mogu se strukturirati u tri skupa stavova. Očito su to: a) funkcionalna klika (Obq1), b) oporbena klika (Obq2) i c) regulativna klika (Obq3). Zanimljivo je i to da su indikatori s maksimalnim projekcijama na klike u različitim uzorcima posve isti. I korelacije klika su slične izuzev relacija Obq1 i Obq2. To sve upućuje na činjenicu da se u uzorcima ne mogu pronaći strukturalne razlike u formiranju klika, već su mehanizmi formiranja jednaki.

Tako primjećujemo tri skupa mikrosocijalnih modulacija koji su očekivani i koji upućuju na to da su mehanizmi formiranja skupova stavova, a time i formiranja mikroskupina identični kod srednjoškolaca i srednjoškolki uzrasta 15-19 godina.

Tablica 2. Koso rotirana pozicija Mikrosociološke strukture muškog uzorka (n=400)

	OBQ1	OBQ2	OBQ3
Pravila uvjetuje uvijek ista grupa ljudi koja odlučuje.	0.47	-0.14	0.25
Ljudi koji uvjetuju pravila su stabilni i nezavisni.	0.78	-0.03	-0.05
Ljudi koji kontroliraju institucije su politički jako aktivni.	0.70	0.02	0.01
Mislim da bih ja bolje vodio/la neke institucije.	-0.02	0.73	0.00
Treba se truditi preuzeti dio odlučivanja.	0.46	0.49	-0.08
Lako je organizirati grupu koja bi mogla bolje voditi institucije i ljude.	0.09	0.77	-0.10
Kod odlučivanja najbolje je biti po strani.	-0.12	0.13	0.75
Kad nisi u središtu događanja bolje sagledavaš probleme.	0.26	-0.05	0.59
Mene vole mnogi ako ne i svi i tako mi je najbolje.	-0.39	0.37	0.42
	OBQ1	OBQ2	OBQ3
OBQ1	1.00	0.25	0.12
OBQ2		1.00	0.20
OBQ3			1.00

Tablica 3. Taksonomska pozicija Mikrosociološke strukture ženskog uzorka (n=647)

G	GR01	GR02	GR03
N	240	271	136
%	37.09	41.89	21.02
Pravila uvjetuje uvijek ista grupa ljudi koja odlučuje.	0.17	-0.17	0.03
Ljudi koji uvjetuju pravila su stabilni i nezavisni.	0.51	-0.55	0.19
Ljudi koji kontroliraju institucije su politički jako aktivni.	0.50	-0.50	0.12
Mislim da bih ja bolje vodio/la neke institucije.	0.39	-0.16	-0.36
Treba se truditi preuzeti dio odlučivanja.	0.35	0.13	-0.88
Lako je organizirati grupu koja bi mogla bolje voditi institucije i ljude.	0.40	0.29	-1.29
Kod odlučivanja najbolje je biti po strani.	0.43	-0.13	-0.50
Kad nisi u središtu događanja bolje sagledavaš probleme.	0.57	-0.42	-0.46
Mene vole mnogi ako ne i svi i tako mi je najbolje.	0.22	0.00	-0.38

Tablica 4. Taksonomska pozicija Mikrosociološke strukture muškog uzorka (n=400)

G	GR01	GR02	GR03
N	239	131	30
%	59.75	32.75	7.50
Pravila uvjetuje uvijek ista grupa ljudi koja odlučuje.	0.01	-0.03	0.07
Ljudi koji uvjetuju pravila su stabilni i nezavisni.	0.08	0.20	-1.51
Ljudi koji kontroliraju institucije su politički jako aktivni.	0.14	0.15	-1.76
Mislim da bih ja bolje vodio/la neke institucije.	0.49	-0.73	-0.76
Treba se truditi preuzeti dio odlučivanja.	0.31	-0.08	-2.08
Lako je organizirati grupu koja bi mogla bolje voditi institucije i ljude.	0.45	-0.66	-0.74
Kod odlučivanja najbolje je biti po strani.	0.17	-0.33	0.05
Kad nisi u središtu događanja bolje sagledavaš probleme.	0.06	0.21	-1.38
Mene vole mnogi ako ne i svi i tako mi je najbolje.	0.21	-0.46	0.35

Taksonomske pozicije (tablice 3 i 4), međutim pokazuju razlike po spolu. Kod ženskog uzorka postoji podskup koji pokazuje potpunu mikrosocijalnu integriranost (37 % entiteta) u bez posebnih varijacija unutar mikrosocijalne strukturiranosti.

Zatim je vidljiv podskup koji ima izrazito negativne stavove prema preuzimanju vodećih uloga u skupini (42 %), a prepoznaje se i podskup koji ima negativan stav prema oporbi i sinergiji (21 %). Tako se može kazati da je ženski uzorak polariziran na dva bitna segmenta: a) jedan koji ima pozitivne stavove prema bilo kakvom preuzimanju mikrosocioloških uloga i time postaju nositelji svih potencijalnih aktivnih uloga, neovisno o tome jesu li dio funkcionalne, oporbene ili regulativne klike (37 %), i b) dva podskupa kojima je zajednička značajka negativan stav prema preuzimanju bilo kakvih nositeljskih uloga (63 %).

Muški uzorak je pak, divergiran tako da je: a) većina entiteta orijentirana na oporbena djelovanja (60 %), b) nešto manji broj (32 %) želi preuzimati uloge nositelja s jako izraženim negativnim stavom prema oporbenim djelovanjima, i c) vrlo mali broj (oko 8 %) su "maskote", s jasno izraženim negativnim stavovima u gotovo svim ostalim indikatorima. Može se reći da stvarno grupiranje pokazuje razlike u obilježjima muških i ženskih entiteta, i to na način da djevojke pokazuju nediferenciranu mikrosociološku strukturu tipologije, dok su muški entiteti već usmjereni na jedan od dva temeljna tipa ponašanja – preuzimanje odgovornosti i kritički stav iz oporbene pozicije, pri čemu je ovih drugih znatno više.

Ovi rezultati direktno upućuju na činjenicu da su čak dvije trećine srednjoškolaca potencijalno jako nezadovoljni svojom mikrosociološkom pozicijom, jer su upućeni na oporbena djelovanja ili mikro-sociološku izolaciju. Iako su to entiteti koji se nalaze u adolescenciji koja je i inače obilježena određenom dozom bunta, neslaganja s autoritetima i sl., svakako stoji činjenica da je to vrlo plodno tlo za inkorporiranje elemenata sustava vrijednosti koji ne mora biti konstruktivno usmjeren. Treba uzeti u obzir i činjenicu da se radi o gimnazijalcima kojih će vjerojatno veći broj nastaviti edukaciju na fakultetima, pa time kasnije polako postajati i nositelji društvenog razvoja. U ovom uzorku takvih je čak 239 uz 30 neodlučnih, što je zajedno 67 %. Vjerojatno je situacija još ozbiljnija u slučaju strukovnih škola, a da se o onima koji u raznim sredinama i ne pohađaju srednju školu i ne govori. Takve populacije vrlo lako je usmjeriti prema elementima sustava vrijednosti koji ne korespondira s općim kulturnim ponašanjem, pa dakle lako i prema nasilju.

Tablica 5. Odnos upravljačkih tendencija i klika kod ženskog uzorka (n=647)

Indikatori	KANF
Ja dobro određujem ciljeve u svom životu i trudim se ostvariti ih.	-0.80
Svaki način je dobar kad dovede do cilja.	-0.13
Sposoban upravljač vidi u svemu svoj interes.	-0.36
Moramo upravljati ljudima, stvarima i događajima oko nas.	-0.52
Funkcionalna klika	0.03
Oporbena klika	0.59
Regulativna klika	0.83
R	0.38
R2	0.15
DF	12
HI	26.45
P	0.00

Prema rezultatima u tablici 5 vidljivo je da kod djevojaka postoji jedna značajna kanonička linearna kombinacija dvaju analiziranih prostora. Pri tome je uočljivo da su upravljačke tendencije upravo suprotnog predznaka u odnosu na dvije izolirane klike, a naročito regulativnu, dok je pozicija funkcionalne klike neutralna.

Iz ovoga se može zaključiti da djevojke u srednjoj školi nisu previše spremne na kompromise i čekanje da netko drugi rješava njihove zadaće ili probleme, ali i da one same nisu sklone glavnim ulogama. Moglo bi se reći da ne bi bile sklone uvelike preuzimati “stvar u svoje ruke”, ali i da nikako ne prihvaćaju ulogu kritičara kao ni ulogu laviranja između drugih opcija. Kao da očekuju da netko drugi preuzima glavne uloge, a one da budu bliska potpora baš tim i takvim pojedincima. Ovo uvelike korespondira sa slikom o ženi kao podršci muškarcu, pa iako to izgleda kao jako konzervativan stav, čini se da su takva promišljanja ipak opravdana.

Najviše su sučeljeni stavovi kojima se s jedne strane govori o određivanju i ostvarenju ciljeva u životu, a s druge strane o regulativnoj kliki odnosno laviranju. Tako ispada da mlade djevojke nemaju preveliki afinitet prema angažiranom upravljanju i donošenju važnih odluka, iako se niti takvih odluka generalno ne klone. Ovakvi rezultati upućuju nas na to da je sociološki razvoj žene u ovom razdoblju zaista kompleksan, ali nipošto ne i nerazumljiv. Ta složenost nije tek proizvod nekakvih adolescentnih prolaznosti, već jasna artikulacija namjera koje jesu možda dijelom formirane pod stalnim utjecajem socijalne zajednice (porodica, crkva, škola, mediji, ...), ali su možda jednako tako i odraz stvarne ženske prirode. Naime, malo je teško zamisliti baš sve načine na koje se ostvaruju socijalne relacije, pa i utjecaj žena u našim životima, ali nije nimalo nevjerojatno da su ženska bića izuzetno stabilna, baš zbog svoje imanentne uloge majke i zaštitinice emocionalnog svijeta, kako djeteta, tako i svih ostalih osoba s kojima se generalno susreću. Takve osobe neće nekritički hrliti prema donošenju odluka, ali će s posebnim interesom pratiti aktivnosti mikrozajednica u koje su uključene i uznastojati takvim zajednicama dati posebnu vrijednost, koja se na temelju rezultata prije svega očituje u svojevrsnom neprihvatanju oporbenih stavova i naročitoj odbojnosti prema oportunističkom čekanju. One očito žele donošenje jasnih i konkretnih odluka, kao i što žele stati uz one koji su u stanju baš takve odluke donositi. Sve ovo se čini dosta jednostavno, ali dosta dobro ilustrira poziciju srednjoškolki. Budući se radi o uzrastu nakon kojega se počinje preuzimati uloga odraslih, dobro je znati kakav sociološki temelj je moguće od njih očekivati, baš kao što je dobro znati što nije potrebno od njih tražiti ili u kojem pravcu ih ne treba poticati, jer će u neprihvatljivom usmjeravanju rezultati izostati. U sportu to sigurno znači vrlo zahvalno djelovanje s nizom pozitivnih reperkusija i svakako uz odsustvo nasilja generiranog iz potrebe za ekspozicijom. Možda će u nekom drugom prostoru (npr. moda) biti sklonije utjecajima, ali valja priznati da u takvim aktivnostima gotovo nikada ne dolazi do eskalacije globalnog nasilja, iako nipošto ne treba zaboraviti da ga u manjoj mjeri uvijek ima.

Tablica 6. Odnos upravljačkih tendencija i klika kod muškog uzorka (n=400)

Indikatori	KANF
Ja dobro određujem ciljeve u svom životu i trudim se ostvariti ih.	0.44
Svaki način je dobar kad dovede do cilja.	-0.75
Sposoban upravljač vidi u svemu svoj interes.	0.00
Moramo upravljati ljudima, stvarima i događajima oko nas.	-0.47
Funkcionalna klika	0.82
Oporbena klika	0.55
Regulativna klika	0.33
R	0.36
R ²	0.13
DF	12
HI	24.77
P	0.00

Muški ispitanici (tablica 6), međutim, pokazuju dosta drugačije tendencije. Kod njih je vidljivo da dominira mikrosociološki status sa svim projekcijama pozitivnim, a najviše s projekcijom funkcionalne klike, tj. preuzimanju odgovornosti za postizanje rezultata općenito. U indikatorima sklonosti upravljanju, istog predznaka je određivanje i ostvarenje ciljeva, pa se moglo realno ustvrditi da sve to zajedno predstavlja mikrosociološku uspješnost. Negativnog su predznaka, međutim, indikatori "machiavelističkog" tipa po kojima je svaki način dobar za ostvarenje cilja. Ovo je čak izrazito negativna projekcija (-0.75), što znači da gimanzijalci 15-19 godina jako dobro prepoznaju kako različiti načini ostvarenja ciljeva imaju i svoju različitu cijenu, te nisu skloni upotrijebiti bilo koja sredstva i metode. Na isti način promatraju i obvezu upravljanja ljudima, resursima i događajima koji ih okružuju (-0.47), što zajedno s prethodno opisanim znači da u ovom uzrastu još nisu spremni konkretno se upustiti u preuzimanje odgovornosti i odlučivanje. Moglo bi se prije zaključiti da su trenutno više zaokupljeni osobnom pozicijom u takvim modelima, nego li potrebom da upravljaju drugima.

Dakle, svakako žele djelovati u smislu akcija koje osiguravaju visoka postignuća općenito, ali nisu spremni to uraditi na način da budu oni koji će preuzeti odgovornost neposredno, već će se radije priključiti nekakvom fiktivnom zajedničkom sklopu koji ekstrahira osobnu odgovornost i prebacuje je na cijelu kliku. Ovo nije pitanje identiteta, traženja identiteta ili gubitka istog, već je to prije svega pitanje socijalnih očekivanja koja su trenutno (15-19 g.) za njih najvjerojatnije prevelika. Muški adolescenti su uglavnom još daleko od završetka te razvojne faze, pa energiju koja im je raspoloživa ne mogu upotrijebiti za konstruktivnije aktivnosti i rezultatima opisana pozicija im je svojevrsna "zaštita od zrelosti". A uostalom još nemaju ni formalne (edukacijske) kompetencije kao ni prihode što im uvelike otežava socijalnu ekspoziciju. Međutim, ovo znači također da će vrlo lako pristajati uz postojeće modele ako egzistira opća ocjena da su ti modeli prihvatljivi. To je dakako vrlo opasno, jer se ocjena prihvatljivosti može donositi s raznih aspekata, a koji će aspekt biti upotrijebljen očito nije pod adekvatnom kontrolom sistemskih instrumenata.

Rezultati jasno sugeriraju da omladinci 15-19 godina nemaju problem u traženju identiteta kako se često misli, već baš naprotiv, uglavnom ne prihvaćaju ponuđene elemente identiteta za koje nisu sigurni odgovaraju li im ili ne. Moglo bi se čak reći da "istražuju", što je ambivalentno, tj. može biti dobro, ali i svakako vrlo opasno ako nemaju izgrađene odgojne i druge modele koji bi ih mogli zaštititi od niza mogućih problema (poroci, nasilje,...).

Za očekivati je da će u nastupajućim godinama početi s konačnim prihvaćanjem svojih uloga (za koje se po nekim kriterijima odluče) a u skladu s tim i preuzimanjem odgovornosti za događaje. Međutim, aktualno u uzrastu 15-19 to jednostavno nije za očekivati, najvjerojatnije iz razloga što je srednjoškolski uzrast snažno obilježen vlastitom pozicijom, uspostavljanju relacija sa suprotnim spolom, određenim buntom u odnosu na postojeće sustave vrijednosti, kao i u odnosu na autoritete (roditelji, učitelji, političari, poznate ličnosti,...). To je i razdoblje kad se generalno u većoj mjeri počinje sa izbjavanjima iz kuće, udaljavanjem od porodice i relativno samostalnim aktivnostima u kojima npr. roditeljski nadzor nema niti može imati isti intenzitet i ulogu (škola, putovanja, izlasci, ples, ...), što sigurno slabi određenu stegu koja je mogla biti izražena u uzrastu osnovne škole, ali koja sigurno više ne može imati istu ulogu kao do tada. Iako su danas najraznovrsnije inicijacije (koncerti, izlasci, pušenje, suprotni spol, kleptomanija, konzumacija alkohola, pa čak i droga) spuštene u velikoj mjeri u uzrast ispod 15. godine (već kroz osnovnu školu), svakako treba primjetiti da je srednja škola razdoblje kad konačno dolazi do "odbacivanja" brojnih veza koje u mikrosocijalnim relacijama do tada egzistiraju. Sustavni nadzor je uvelike marginaliziran, a učenici niti su djeca niti su odrasli.

U takvom statusu srednjoškolci, još konačno neformirani, izloženi su svim mogućim oblicima djelovanja okruženja. Za to vrijeme, nasilje oko nas, pa i u sportu, postalo je dio važne svakodnevnice. Roditelji, učitelji, priče s posla, video igre, mediji, itd., ponekad do apsurdnih i frustrirajućih detalja iznose, prenose i elaboriraju posljedice nasilničkog djelovanja. Vijesti postaju “sat smrti” koji se svakodnevno višestruko emitira. Filmovi i video igre su obilježeni sasvim “normalnom” pojavom maltretiranja, sakaćenja i ubijanja neprijatelja na nevjerojatne načine. U svemu tome, svi mi, a posebno opisani srednjoškolci jednostavno se, radi duševnog zdravlja moraju adaptirati, a najjednostavnija adaptacija je da “nasilje i ubijanje nije ništa posebno”. U ogromnoj mjeri se zanemaruje patnja i bol žrtava, ne suosjećajući se sa žrtvama već prečesto glorificira “snaga” bilo kojeg tipa. I to jednako s globalnih međudržavnih razina pa sve do pojedinaca. Bulling je npr. sigurno posljedica takve adaptacije i to je jedini razlog zašto 3-4 mangupa mogu maltretirati cijelu školu sa 800 učenika.

Naravno, riječ imaju upravljači (svih razina), jer samo oni mogu to riješiti! A to znači da smo došli do menadžmenta bilo koje razine! U sportu, to su istaknuti pojedinci ili manje grupe u Međunarodnim asocijacijama, Zakonodavnoj vlasti, Pravosuđu, Ministarstvima, Olimpijskim odborima, Sportskim savezima, Edukacijskim institucijama, Znanstvenim institutima, Organizacijama lokalne uprave i samouprave, Sportskim asocijacijama, Sportskim klubovima, Sudačkim organizacijama, Trenerskim cehovima, Organizacijama za pripremu manifestacija, Za održavanje objekata, ... Ogroman je broj visoko pozicioniranih pojedinaca u svim tim oblicima organiziranja jedne zajednice kakva je npr. država. Pravo je pitanje koliko su oni istinski educirani da se na moderan i znanstveno-stručno prihvatljiv način uhvate u koštac sa svim navedenim problemima, bez zanemarivanja bilo kojeg segmenta s kojim nisu detaljnije upoznati, iako se nipošto ne može osporiti određena saznanja koje ti pojedinci posjeduju. **Nasilje kao pojava sigurno je sukob razina. A ako je tako, tada najviše razine imaju obvezu educirati sve ostale.** Ta edukacija neće i ne može se izvršiti trankvilizacijom adolescenata, niti njihovim stavljanjem u kaveze na utakmicama. To je samo interventno gašenje požara.

Prema istraživanju *Bonacin, Da. i sur. (2008)* sa 72 sportska top-menadžera u BiH vidi se da moguća promjena u vrhu menadžmenta može donijeti iznimno velike divergencije, te da se cijeli sustav usmjerava u određenom pravcu koji ne mora biti za svaku situaciju adekvatan. To dovodi do mogućih (iako naizgled pozitivnih) dugoročnih posljedica koje su vidljive tek kad očitati kumulativni događaji nastupe, ali tada je potencijalno šteta već učinjena i povratak natrag više nije moguć. U tom kontekstu je i usmjeravanje energije svih sudionika u sportu, ne samo navijača, već i mladih ljudi općenito, kao i svih koji u nekom sportskom pogonu sudjeluju. Uz mogući fanatizam menadžera, usmjerenost na samo jedan segmentirani cilj (npr. zarada), lako se upada u nasilje svakojake vrste, koje se dalje širi.

Također, istraživanje *Bonacin, Da. i sur. (2008)* o tipovima sportskih menadžera najviše razine, pokazuje da u realnosti egzistira mali i stabilan broj od svega 4 tipa, koji su opisali starije menadžere, bivše sportaše, školovane mlađe i menadžere koji ne dolaze iz sporta. Na višoj razini analize identificirani su menadžeri koji su došli iz sportskog milieua i oni koji nisu, što je očito permanentni problem upravljanja sportskim organizacijama. Predloženo je da se određeni dio napora usmjeri u dodatnu edukaciju već angažiranih kadrova, ali i da se svakako promisli o novim modelima selekcije kadrova za management, jer se ponašanje menadžera ne može ostaviti stihiji. Sasvim drugačija djelovanja imaju menadžeri koji su došli iz sporta ili se školovali baš za to djelovanje, a sasvim drugačije oni koji su se prethodno educirali za pravo, ekonomiju i sl. ili došli iz politike, jer sasvim drugačije postavljaju kriterije uspješnosti. Ovo se sigurno reflektira i na sve druge segmente pa i na načine pojavljivanja nasilja u sportu ili na načine rješavanja istog.

Rađo, Bonacin i sur. (2008) iznose rezultate istraživanja koji direktno upućuju na identifikaciju pojedinačnih uloga u okviru sportskog menadžmenta najvišeg dometa, te je unutar tri grupe moguće prepoznati sustavne pokazatelje o spoznajnim razinama opisanim kao: A) **Top** (lideri, sublideri, upravljači, savjetnici, čvorovi mreže), B) **Middle** (nadzornici, oportunisti, pozeri, potpora, pomoćnici) i C) **First-line** (održavanje, kanali, izolatori, univerzalci, operativa). Svakako treba ozbiljno razmisliti o adekvatnoj edukaciji za različite uloge koje pojedinci u razvijenoj strukturi sportskih (i drugih) socioloških odnosa zauzimaju.

Menadžment u sportu ima i još jednu iznimno važnu ulogu (*Bonacin, Da., 2008 a; Bonacin, Da., 2009*) a odnosi se na sistemski nadzor trenerskog kadra i struke u najširem kontekstu. Sasvim sigurno dio nasilničkih tendencija dolazi direktno od sportske struke i nedovoljno obrazovanih trenera (dakle tehnoloških sportskih menadžera) koji ponekad tuđu i svoju djecu mlađeg uzrasta (ali i seniore) izlažu iznimnom psihološkom i sociološkom pritisku, opravdavajući takvo ponašanje “motiviranjem”. Dio takvog ponašanja možda jest prihvatljiv, ali ako nitko (a naročito menadžment sportske organizacije) ne reagira kad je jedna ekipa sustavno instruirana da izlazi na teren kako bi “uništila” drugu, onda će sasvim sigurno i svi ostali segmenti polako ali sigurno početi promišljati, ne o protivniku, već o “neprijatelju”. A što se neprijatelju radi, to pak, dobro znademo pogotovo ako iza svega stoje status i novac. “Regrutacija” u pravcu nasilja je tada neminovna. I to na svim razinama.

5. ZAKLJUČAK

Sport kao pojava je odavna prestao biti tek lokalno determinirana manje-više stohastička zabava i utvrdio je svoje ciljeve, djelovanje, aktivnosti, resurse, ljudski potencijal, potrebe i prostor. Na taj način, kao i svaka druga, uvjetno rečeno, zaokružena aktivnost, podliježe istim globalnim pravilima kao i npr. strojarstvo, medicina, građevina, ekonomija, politika, pravosuđe, i td. To znači da ima sebi svojstvene ciljeve, metode, djelovanja i kompetencije. I dok se u gotovo svim drugim disciplinama (poput nabrojanih) redovito verificiraju isključivo stvarne vrijednosti znanja (jer će u suprotnome u građevini mostovi padati, u medicini ljudi umirati, u pravosuđu nastati kaos), upravljanje u sportu (sportski menadžment) je ostavljen na vjetrometini različitih utjecaja i inkorporiranja divergentnih i često neprihvatljivih ideja, projekata i ljudi. Kompletna sportska “mašinerija” prečesto je sa samog vrha vođena od pojedinaca i grupa čiji ciljevi nisu potpuno imanentni sportu kao pojavi, već im je sport samo poligon za realizaciju ideja i ciljeva za koje nije posve sigurno da su sociološki opravdani s pozicije sporta kao pojave. Iako se ne može osporiti često dobre i poštene namjere, nije sigurno da su stvarne spoznaje takvih struktura uvijek korespondentne stvarnim ciljevima sporta (“*Put do pakla često je popločan dobrim namjerama*”), o čemu svjedoče mnoge devijacije, a među njima najočitiija – nasilje u sportu (od doppinga do navijačkih rušenja).

U ovom članku razmatrana je pozicija možda najosjetljivije populacije – srednjoškolaca, kako bi se obrazložilo zašto se baš među njima regrutira najviše potencijalnih nasilnika u sportu. Naime, upravo oni su ta populacija koja će u bliskoj budućnosti (10-tak godina) početi preuzimati uloge odlučivanja. Jedna od mogućnosti je da ih prepustimo stohastičkim modelima za koje nije sigurno da će krenuti u pozitivnom pravcu (ili još gore da ih naučimo prihvaćati postojeće modele), a druga je mogućnost da ih uputimo u edukaciju šireg humanističkog i društvenog konteksta kako bi sutra, neki od njih kao menadžeri u sportskim organizacijama djelovali na znatno kvalitetnije načine, jer je edukacija jedino rješenje kojim se stvarno može riješiti problem nasilja u sportu u svim vidovima.

6. LITERATURA

- Adizes, I. (1996). *Težnja ka Top formi: kako da primenom Adizesovog programa učinite vašu organizaciju uspešnom*. Novi Sad: Adizes.
- Aksentijević, NK., Ježić, Z., i Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspešnosti poslovanja. *Informatologija*, 41, 1, 46-50.
- Andersson, S., Hedelin, A., Nilsson, A., i Welander, C. (2004). Violent advertising in fashion marketing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, 1, 96 – 112.
- Anderson, H.C. i Meyer, D.J.C. (2000). Pre-adolescent consumer conformity: A study of motivation for purchasing apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 4, 173 - 181.
- Bahtijarević-Šiber, F., i Sikavica, P. (Ur.) (2001). *Leksikon menedžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Bilić, Ž., i Bonacin, D. (2007). *Uvod u kineziološku rekreaciju*. Mostar: Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti.
- Bonacin, D. (2004). *Uvod u kvantitativne metode*. Kaštela: Vlastito izdanje.
- Bonacin, D. (2006). *Uvod u teoriju treninga*. Kaštela: Vlastito izdanje.
- Bonacin, D. i Bonacin, Da. (2007). Model cjelovitog djelovanja menadžmenta u sportu. *III Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu" Beograd, Fakultet za menadžment u sportu Univerziteta „Braća Karić“ i Olimpijski komitet Srbije*. Zbornik radova, pp. 115-119. (Ur. Nićin, Đ.).
- Bonacin, D., Bilić, Ž., i Bonacin, Da. (2008). *Uvod u antropološku analizu*. Travnik: Kineziološki fakultet.
- Bonacin, Da. (2008 a). *Optimizacija klasično dizajnirane strukture sportske organizacije*. /Diplomski rad/. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja. .
- Bonacin, Da. (2008 b). Prapovijesni čovjek, moderni čovjek, čovjek koji upravlja. *Međunarodni simpozij "Čovjek i moderni svijet", Univerzitet u Sarajevu*, Sarajevo, pp. 73-80. (ur. Čaklovića, F.).
- Bonacin, Da., i Bonacin, D. (2008). Sistemska procjena posljedica mogućih promjena u vrhu upravljačkog segmenta sustava. *IV Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu"*. Beograd, pp.141-149. (ur. Nićin, Đ.).
- Bonacin, Da., Mujkić D. i Rađo I. (2008). Hijerarhijska alokacija vrhunskih sportskih menadžera na temelju taxonomizacije anketnih indikatora. *Međunarodna znanstveno-stručna konferencija Sport za sve u funkciji unapređenja kvalitete života. Velesajam i KIF, Zagreb*, Zbornik radova, pp:231-240. (ur. Andrijašević, M.).
- Bonacin, Da. (2009). Local and global interactions of sports organization within society. *NTS III Interantional Expert Symposium, Sarajevo* (pozvano predavanje). Zbornik radova, pp.
- Bonacin, Da., Bilić, Ž., i Mašala, A. (2009). Sociološka diferencijacija srednjoškolki temeljem upravljačkih tendencija. *III Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu" Beograd, Fakultet za menadžment u sportu Univerziteta „Braća Karić“ i Olimpijski komitet Srbije*. Zbornik radova, pp. (Ur. Nićin, Đ.).
- Bonacin, D., Lovrić, F., i Rađo, I. (2009). Sociološka diferencijacija srednjoškolaca temeljem upravljačkih tendencija. *III Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu" Beograd, Fakultet za menadžment u sportu Univerziteta „Braća Karić“ i Olimpijski komitet Srbije*. Zbornik radova, pp. (Ur. Nićin, Đ.).
- Chan, K. (2008). Social comparison of material possessions among adolescents. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11, 3, 316 - 330.
- Dionisio, P., Leal, C., i Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research an Int. Journal*, 11, 1, 17 – 39.
- Drašković, B., i Makek, I. (1983). *Narodi u prostoru i vremenu*. Zagreb: Školska knjiga.

- Dwyer, R.J. (2005). Formal organizations in contemporary society: The relevance of historical perspectives. *Management Decision*, 43, 9, 1232 - 1248.
- Fanuko, N. i sur. (1995). *Sociologija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Gilson, N.D., Cooke, C.B. i Mahoney, C.A. (2005). Adolescent physical self-perceptions, sport/exercise and lifestyle physical activity. *Health Education*, 105, 6, 437-450.
- Hodgson, J.F. (2001). Police violence in Canada and the USA: analysis and management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24, 4, 520 – 551.
- Hunt, K.A., Bristol, T., Bashaw, R.E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13, 6, 439 – 452.
- Irwin, S. (2008). Subjectivity and social structure. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28, 7-8, 273 - 284.
- Malacko, J., i Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- Malacko, J. i Rađo, I. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja i Olimpijski komitet BiH.
- Marren, P. (2004). "Impact" as a verb and the decline of western civilization. *Journal of Business Strategy*, 25, 5.
- McLean, R., i Wainwright, D.W. (2009). Social networks, football fans, fantasy and reality: How corporate and media interests are invading our lifeworld. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7, 1, 54 – 71.
- O'Leary, J. (1997). Developing a new mindset: the "career ambitious" individual. *Women in Management Review*, 12, 3, 91-99.
- Rađo, I., Bonacin D., Bonacin Da, Bilić, Ž. i Manić G. (2008). Identifying structure of organization and individual roles at the example of sport managers. *V International conference on Kinesiology "Research trends and Applications"*. Zagreb, pp.345-348. (Ur. Milanović, D., i Prot, F.).
- Reicher, S., Stott, C., Cronin, P., i Adang, O. (2004). An integrated approach to crowd psychology and public order policing *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27, 4, 558 – 572
- Saksida, S., i Petrović, K. (1972). Teoretični model socijalne stratifikacije - poskus kvantitativne verifikacije. *Teorija in praksa*, 9, 10: 1407-1419.
- Steiner, C.J. (2004). A conceptual framework for studying fanatical managers. *Management Decision*, 42, 6, 738 – 757.
- Stokes, P. (2007). The "militarizing" of organization and management studies: Reconnoitring the tensions – problems and possibilities for reshaping the terrain? *Critical perspectives on international business*, 3, 1, 11 – 26.
- Wiener, N. (1964). *Kibernetika i društvo*. Beograd: Nolit.
- Šunje, A. (2002). *Top menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada.
- Visković, N. (1997) *Država i pravo*. Zagreb: Birotehnika, Centar za dopisno obrazovanje.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or the Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris: MIT Press.
- *** (1969). *Enciklopedija leksikografskog zavoda, (P-SJO)*. Zagreb: Z. Miroslav Krleža.