

Paweł Kuźbik

Uniwersytet Łódzki

MENEDŻER – PRZYWÓDCA WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PIŁKARSKIM

Streszczenie: w ciągu ostatnich kilkunastu lat kluby piłkarskie jako spółki akcyjne doświadczyły niespotykanej patologii (chodzi np. o ogromną skalę korupcji, brak innowacji i niekompetentną kadre kierowniczą). W znacznym stopniu sytuacja taka spowodowana była brakiem etyki i odpowiedzialności. Celem artykułu będzie ukazanie konieczności wprowadzenia szczególnego rodzaju przywództwa do zarządzania sportowymi spółkami akcyjnymi, wspierającego postawy etyczne oraz kształtującego organizację działającą w sposób odpowiedzialny.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, sportowe spółki akcyjne, przywództwo.

Świat organizacji to nieustannie rozszerzające się granice wpływów, ciągłe podążanie za innowacją, lepszą jakością, to w końcu miejsce osiągnięcia założonych celów i zaspokajania potrzeb ludzi tworzących tę rzeczywistość. To skomplikowany świat relacji międzyludzkich, który wciąż się zmienia i ciągle stawia przed zarządzającymi nowe wyzwania. Nieustająca pogoń za doskonałością, za poszukiwaniem coraz to nowszych technologii oraz metod i technik sprawnego, skutecznego działania, sprawiła, że współczesny menedżer stanął przed ogromnym wyzwaniem sprostania wielu, często przeciwstawnym problemom. „Wydaje się, że czasy podejmowania prostych decyzji w zarządzaniu minęły bezpowrotnie. Wchodzimy coraz dalej w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej, którą symbolizują narastające sprzeczności, mnożące się wyzwania i konieczność zmiany języka. W kategoriach problemów podstawowego znaczenia nabierają (nabrały) jakość produktów i usług oraz umiejętność podejmowania decyzji w warunkach natłoku często sprzecznych ze sobą sygnałów docierających do menedżera zarówno z otoczenia zewnętrznego organizacji, jak i jej środowiska wewnętrznego”¹. Takie pojęcia, jak przywództwo, etyka, odpowiedzialność, nabierają nowego znaczenia. To jednocześnie najpoważniejsze wyzwania, z jakimi muszą się zetknąć współcześni menedżerowie, jeśli chcą, aby ich praca służyła innym, aby inni mogli mówić o nich, że są moralnie inteligentnymi liderami². Rozumowanie, że skoro posiada się kompetencje, wiedzę czy doświadczenie, to nasze

¹ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 45.

² D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław 2007.

działania sprawdzą się i będą skuteczne wszędzie i w każdych warunkach, już dawno doprowadziło do zguby niejedną organizację i niejednego menedżera. Bez pewnej inteligencji moralnej, inteligencji przywódczej działania menedżerskie będą po prostu nieefektywne. „Inteligencja przywódcza jest dla dokonań przywódczych najważniejsza, bo pomaga dyrektorom wyartykułować względy, które skłaniają innych do uznania danej koncepcji – w ich własnym interesie. Po prostu umożliwia zrozumienie słuszności jakiejś decyzji czy działania [...] Inteligencja przywódcza to ważny kompas, który ostatecznie przesądza, jak dobre będą czyjeś działania”³.

Organizacje, niezależnie od formy prawnej czy celu, do którego zostały powołane, są organami społeczeństwa. „Żadne z nich nie istnieje samo dla siebie, lecz wypełnia pewien społeczny cel i zaspokaja pewne społeczne potrzeby, czy to w wymiarze lokalnej społeczności, czy też indywidualnej jednostki. Nie są więc celem, lecz środkiem realizacji celu. Nie należy więc pytać: Czym są? Ale: Czego się od nich oczekuje i jakie są ich zadania?”⁴

Podobne pytania można by było zadać o menedżera. Czy ludzie posiadający tak ogromną moc wpływania na kształt rzeczywistości są świadomi swoich zadań, swojego posłannictwa i odpowiedzialności? We współczesnym świecie rola menedżera i biznesu jest zbyt duża, by udawać, że ich działania powinny skupiać się tylko w obszarze środowiska, które nazwiemy „firmą”, i to tylko w kategoriach efektywności za wszelką cenę. „Im większa jest ranga decyzji, szersze jej społeczne oddziaływanie i bardziej dalekosiężne skutki, tym większej też wymagamy od decydenta wiedzy i przenikliwości i silniej apelujemy do jego poczucia odpowiedzialności”⁵. To, że coraz częściej zadajemy pytania o odpowiedzialność decydentów, stanowi „w pewnym sensie oskarżenie skierowane przeciwko menedżerom. Oznacza to bowiem, że nie dorośli oni jeszcze do faktu, że reprezentują władzę – a władza musi być odpowiedzialna i uprawniona. Oznacza, że nie dorośli jeszcze do odegrania tak doniosłej roli”⁶.

Tymczasem we współczesnym, skomplikowanym świecie organizacji nie ma już czasu na niekompetencje, brak wiedzy, uzurpującą władzę czy nie ograniczoną niczym wolność. Organizacja bowiem staje się klientem menedżera, została ona powierzona jego pieczy i wymaga od niego nie tylko odpowiadania „za”, ale odpowiadania „na”. Oznacza to, że przez branie na siebie odpowiedzialności menedżer musi traktować ją jako zadanie, a to wymaga od niego zaangażowania i aktywności. W takim przypadku oznacza to, iż „menedżer bierze na siebie odpowiedzialność za nowy kształt organizacji, nowy produkt, nowy sposób relacji z klientem, kontrahentem itp. W dużym stopniu takie ujęcie odpowiedzialności menedżerskiej jest tożsame ze współczesnym rozumieniem przywództwa w organizacji”⁷.

³ J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, Studio Emka, Warszawa 2007, s. 27-53.

⁴ P. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 31.

⁵ B. Chyrowicz (red.), *Odpowiedzialność na miarę możliwości*, TN KUL, Lublin 2007, s. 6.

⁶ P. Drucker, wyd. cyt., s. 25.

⁷ B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 135.

Profesjonalny menedżer powinien zatem podejmować swoje decyzje, opierając się nie na swoich zainteresowaniach czy upodobaniach, ale na faktach. A fakty są takie, że aby osiągać wyniki pożądane przez wszystkie zainteresowane strony, menedżer musi zdawać sobie sprawę ze swojej ogromnej odpowiedzialności. Musi stać się liderem, który poprowadzi organizację w odpowiednią stronę, a będzie nim „nie dzięki charyzmie czy sprawnemu marketingowi własnej osoby, lecz poprzez powodzenie w przedsięwzięciach, osobisty dobry przykład, kreowanie atmosfery zaufania i odpowiedzialne postępowanie”⁸.

Ludzie pracujący w organizacji nie będą wkładać serca w to, co robią, jeśli nie będą mieć do czynienia z odpowiedzialnym, etycznym menedżerem. „Kierownicy zgodnie podkreślają, że działania ich szefów są najważniejszym czynnikiem wpływającym na etyczne i nieetyczne zachowania w ich organizacji”⁹. Zatem jeśli tak, to należy mieć świadomość, że „wartości uznawane przez ludzi na średnich i wyższych szczeblach zarządzania powinny wywierać znaczny wpływ na całość klimatu etycznego w danej organizacji”¹⁰.

Dziś coraz częściej obserwujemy organizacje, które budowane są w oparciu o kulturę etyczną, wartości moralne i odpowiedzialność. Każdy dobry menedżer wie, że aby osiągać sukcesy, należy otworzyć się na nowe szanse, jakie daje rynek, należy odpowiadać na potrzeby i wezwania swoich klientów, tak aby byli zadowoleni. Współczesny klient już nie tylko domaga się dobrej jakości produktów i usług, ale przede wszystkim oczekuje odpowiedzialności, zaufania, szacunku i sprawiedliwości. To te wartości coraz częściej „robią różnicę” i decydują o konkurencyjności danej organizacji, niezależnie od tego, czy jest to przedsiębiorstwo, czy organizacja *non-profit*.

Te nieustanne procesy zmian w świadomości zarządzających obserwujemy w praktyce organizacyjnej klubów piłkarskich w Polsce¹¹. Biorąc pod uwagę to, że w tradycyjnym przedsiębiorstwie nie związanym ze sportem „zasoby ludzkie są, oprócz zasobów finansowych, infrastruktury i zasobów informacyjnych, jednym z wyznaczników siły i kondycji organizacji, to w klubach sportowych wyznacznik ten wysuwa się na pierwszy plan”¹². Zatem jeśli tak, to na kwestię przywództwa w tego typu organizacji należy spojrzeć jeszcze raz z należytą dokładnością.

Działalność sportowa i biznesowa we współczesnym świecie mają wiele wspólnego. Obie dyscypliny opierają się na współzawodnictwie, ale jednocześnie jeśli chcą osiągać sukcesy, muszą współdziałać. Z kolei współdziałanie sprawia, że wszystko

⁸ M. Zgorzelski, *Hamburgery ze świętej krowy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.

⁹ B.Z. Posner, W.H. Schmidt, *Values and the American manager: An update updated*, „California Management Review” 1992, s. 86.

¹⁰ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 46.

¹¹ Chodzi tutaj o kluby – spółki akcyjne, uczestniczące w oficjalnym klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym, czyli w zawodowej lidze prowadzonej przez PZPN i Ekstraklasę SA.

¹² R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 56.

to, co robią ludzie, nabiera wymiaru moralnego. „Organizowanie jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie robią wspólnie, ma wymiar moralny. Wspólne działanie zakłada istnienie wartości międzyludzkich, przez jednych określanych jako «obiektywne», przez innych zaś – «intersubiektywne», które dotyczą praw, możliwości, szans, emocji ludzi. Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu (bądź rozprasza ich) i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w szerszym kontekście społecznym. Gdy ludzie wspólnie działają, stałe bądź tymczasowe nierówności między nimi nabierają charakteru moralnego”¹³.

Piłka nożna to dyscyplina, która swoim zasięgiem obejmuje miliony widzów na całym świecie, a tym samym generuje ogromny rynek przynoszący wielomilionowe zyski. Również ze względu na wartości, które przekazuje sport, kluby piłkarskie, jako profesjonalne organizacje, są społecznie pożądane. Oczekiwania w stosunku do tego typu organizacji są ogromne, co podkreśla również Komisja Europejska w dokumencie *Biała księga. Biała księga na temat sportu*: „Sport jest sektorem dynamicznym i wciąż zyskującym na znaczeniu, który może przyczynić się do realizacji celów lizbońskich przyspieszenia wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy, a jego wpływ na makroekonomię jest niedoceniany. Może on służyć za narzędzie rozwoju lokalnego i regionalnego, gospodarczej regeneracji miast lub rozwoju terenów wiejskich. Sport oddziałuje synergicznie z turystyką i może pobudzać podniesienie standardu infrastruktury oraz pojawianie się nowych partnerstw finansujących sport i obiekty rekreacyjne”¹⁴.

Oznacza to, że doniosła rola sportu, jak nigdy wcześniej, oznacza podkreślenie wagi angażowania wykwalifikowanej kadry menedżerskiej w profesjonalnych organizacjach sportowych, która w sposób odpowiedzialny mogłaby osiągać założone cele i spełniać ogólnospołeczne oczekiwania. Tym bardziej, że w przypadku przedsiębiorstwa piłkarskiego mówimy nie tylko o celach rynkowych, ale także o celach publicznych i społecznych właśnie.

Podejście do zarządzania klubami sportowymi zmieniało się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, podobnie jak zmieniały się same kluby. Ze stowarzyszeń kultury fizycznej, które żyły głównie ze sponsoringu potężnych zakładów przemysłowych, do spółek akcyjnych, które zostały niejako zmuszone do poddania się prawom rządzącym rynkiem, tak samo jak wszystkie inne przedsiębiorstwa funkcjonujące w danej rzeczywistości gospodarczej. Przekształcenia te z coraz większą mocą uświadomiły konieczność zarządzania klubami w sposób profesjonalny z wykorzystaniem wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, gdyż uświadomiono sobie, że klub sportowy to także firma¹⁵.

¹³ M. Kosterka, A.K. Koźmiński, *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 191.

¹⁴ Dokument wydany przez Komisję Wspólnot Europejskich, *Biała księga. Biała księga na temat sportu*, Bruksela 11.07.2007, KOM(2007) 391 wersja ostateczna, s. 11.

¹⁵ D. Wala, *Wizerunek futbolu: Klub piłkarski to także firma*, www.piar.pl.

Zapotrzebowanie na dobrych menedżerów, prawdziwych liderów ujawniło się z całą mocą, kiedy okazało się, że organizacje sportowe, a w szczególności kluby piłkarskie, dotknęła ogromna patologia. Niespotykana skala korupcji, brak infrastruktury sportowej, pogłębiający się kryzys sportowy i brak wykwalifikowanej kadry doprowadziły do sytuacji, w której produkt, jaki oferują przedsiębiorstwa piłkarskie, stał się mało atrakcyjny, a siła konkurencyjna tych organizacji stała się bardzo mała. Brak odpowiedzialności ze strony działaczy¹⁶, marnotrawny sposób zarządzania, nastawiony na konsumpcjonizm, doprowadziły do zahamowania rozwoju tych organizacji i pogłębiły kryzys, który ujawnił się w polskiej piłce w ciągu ostatnich kilku lat.

Mimo tak poważnych zaniedbań, przedsiębiorstwa piłkarskie posiadają wciąż ogromny potencjał, który staje się łakomym kąskiem dla wielu inwestorów. Z mozołem, niczym lokomotywa z wiersza Juliana Tuwima, sportowe spółki akcyjne zaczynają podnosić się powoli z kolan, a kluczową rolę muszą odegrać tu prawdziwi liderzy, innowatorzy, przywódcy zmian – dobrzy menedżerowie. „Doskonały menedżer to taki, którego cechuje wysoki poziom motywacji osiągnięć, który jest lojalny wobec firmy oraz posiada ogromną wiedzę specjalistyczną. Dobry menedżer to taki, który zapewnia sobie i innym drogę do doskonałości. Menedżer przyszłości stawia na wiedzę, kompetencje, samodyscyplinę i skutecznie współdziała w grupie”¹⁷.

Bardzo często jeszcze, kiedy mówimy o menedżerze sportowym, mamy na myśli kogoś, kto prowadzi interesy zawodników, organizatora imprez sportowych, zarządcę obiektów sportowych czy też kierownika zespołu sportowego. Tymczasem termin „menedżer sportowy” we współczesnym przedsiębiorstwie piłkarskim powinien coraz częściej być rozumiany jako „lider organizacji sportowej, zarządca klubu sportowego, którego kwalifikacje sportowe poparte są znajomością sztuki organizacji i zarządzania”¹⁸. Kiedy mówi się o współczesnym menedżerze sportowym, podkreśla się konieczność posiadania przez niego wykształcenia z zakresu wiedzy o kulturze fizycznej, ekonomicznej i psychologicznej, a takie cechy jak: profesjonalizm, wysokie morale, intuicja, duże poczucie sprawiedliwości, umiejętność współdziałania w zespole, umiejętność rozwiązywania konfliktów, wysoka kultura osobista, umiejętność strategicznego myślenia czy zdolność do korzystania z doświadczeń zarówno swoich, jak i cudzych – stanowią już fundament osobowości skutecznego, dobrego menedżera.

Konkurencyjność organizacji niewątpliwie będzie uzależniona od menedżera i jego zasobu cech, umiejętności, doświadczeń i wiedzy, ale bez etycznego przywódz-

¹⁶ Ciągle jeszcze w większości polskich klubów pojęcie menedżera sportowego jest obce. W poprzednim ustroju gospodarczym dominowali tzw. działacze, którzy współcześnie stali się uosobieniem braku odpowiedzialności, braku odpowiednich kompetencji czy też nieetycznych zachowań objawiających się łapówkarstwem, handlem młodymi zawodnikami itp.

¹⁷ K. Perekuda (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, AWF, Wrocław 2008, s. 75.

¹⁸ Tamże, s. 76.

twą będzie to tylko kolejny zestaw „prawd”, które nie mają rzeczywistego przełożenia na praktykę organizacyjną i staną się kolejnym niedoścignionym mitem o idealnym przywódcy. „Dobre zarządzanie to dobre relacje wewnątrz organizacji sportowej. Efektywne kierowanie i zarządzanie wyrażać się będzie w etycznym postępowaniu, dbaniu przede wszystkim o dobro pracowników i zawodników klubu”¹⁹. Czy jednak oczekiwane przywództwo to zbiór cech przywódczych, osobowościowych czy też charyzma? Analiza przypadków „wybitnych osobowości”, które w historii uznane były za wielkich przywódców, pokazuje nam, że przywództwo to przede wszystkim praca. Jak podkreśla P. Drucker, aby mówić o skutecznym przywództwie, trzeba brać pod uwagę spełnienie takich warunków, jak²⁰:

- myślenie w kategoriach misji organizacji, jej określenie i takie szerzenie, by stała się czytelna i zauważalna,
- postrzeganie przywództwa jako odpowiedzialności, a nie pozycji i przywileju,
- zdobycie zaufania.

Biorąc pod uwagę te założenia, można by było stwierdzić, że skuteczny przywódca to ktoś, kto stanowi drogowskaz dla swoich ludzi, ktoś, kto rozbudza w swoich ludziach energię i przedstawia im wizję. Menedżer w organizacjach sportowych to ktoś, kto już nie jest rozliczany tylko za wynik sportowy. To osoba, która musi sprawnie funkcjonować w równej mierze na arenie sportowej i na polach biznesowych oraz marketingowych prowadzonej przez siebie organizacji. A zatem „menedżerowie jutra” w organizacjach sportowych powinni spełniać trzy podstawowe funkcje²¹:

- określenie kierunku – tworzenie wizji i misji, tak aby wiązać system wartości i wizję z potrzebami klientów i innych grup interesu,
- korelowanie – zapewnienie korelacji między pracownikami, misją, wizją i strategią przedsiębiorstwa, aby struktura organizacyjna, systemy i procesy wносиły właściwy wkład w zaspokajanie potrzeb klientów i różnych grup interesu,
- usprawnianie – uwalnianie talentu, pomysłowości i kreatywności pracowników, trenerów, menedżerów dla osiągnięcia wspólnych wartości, wizji, misji w służbie konsumentom.

Jest to istotne, gdyż warunki funkcjonowania przedsiębiorstw piłkarskich zaczynają się zmieniać, a rynek sportowy zdominują wpływy sponsorskie. „To sponsor będzie dbał o poziom widowiska sportowego, rangę zaproszonych zawodników, liczbę przybyłych kibiców, zasięg przekazu reklamowego, menedżerską sprawność organizatorów. [...] Przetrawianie instytucji sportowej zależeć będzie zatem od sprawności działania ludzi nią zarządzających, od potencjału i osobowości menedżerów klubowych i od woli walki z konkurencją”²².

¹⁹ Tamże.

²⁰ P. Drucker, wyd. cyt., s. 399.

²¹ Zob. S.R. Covey, *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, [w:] F. Hesselbein, H. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 160.

²² K. Perechuda (red.), wyd. cyt., s. 77.

Do niedawna „działacz” nie był poddawany konieczności walki rynkowej, gdyż zasoby finansowe płynęły szerokim strumieniem, a zawodnicy traktowani byli jak produkt. Dziś spojrzenie na zasoby ludzkie klubu staje się fundamentalne, a o zawodnikach należy myśleć w kategoriach nie produktu, a potencjału, który kreuje wartość dodaną przedsiębiorstwa. Ze względu zatem na specyfikę funkcjonowania klubu piłkarskiego, poziomy etycznego przywództwa należy wyróżnić na trzech poziomach zarządzania i wydaje się, że bez skoordynowanych działań tych obszarów nie będzie można mówić o efektywności.

W strukturze zarządzania klubem możemy zatem wyróżnić:

- poziom strategiczny – działalność organizacyjną menedżerów najwyższego szczebla, czyli prezesów czy też menedżerów sekcji,
- poziom taktyczny – działalność kierowników sekcji, kierowników wyszkolenia, trenerów selekcjonerów,
- poziom operacyjny – działalność trenerów poszczególnych zawodników, zawodników, fizjologów, psychologów itp.

Na poziomie strategicznym, na którym od menedżerów oczekuje się zarządzania rozwojem całej instytucji sportowej, jej stabilizacją czy też sprzedażą atrakcyjnych produktów, w tym m.in. widowiska sportowego, oczekuje się również fundamentalnego przywództwa, wskazującego ogólną wizję rozwoju klubu. Działania kadry najwyższego szczebla powinny tak ukierunkować organizację, aby cały klub dobrze znał i akceptował misję i wizję oraz cele. Działalność prezesa-menedżera ma dać fundamentalne podstawy do stworzenia silnej ekonomicznie i dobrze postrzeganej w otoczeniu organizacji. Konieczność budowania pozytywnych relacji ze sponsorami, mediami, kibicami-klientami, władzami lokalnymi, konkurencją (szczególnie istotne w przypadku transferowania graczy do innych klubów) czy też z samymi zawodnikami czyni klub sportowy transparentnym i pożądanym przez wszystkie zainteresowane strony, a tym samym jego konkurencyjność zdecydowanie wzrasta.

Działalność w sferze ekonomicznej i marketingowej to jedno, a wynik sportowy, który determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa piłkarskiego, to drugie. Dlatego też na drugim szczeblu zarządzania swoje posłannictwo mają do wypełnienia menedżerowie, którzy muszą tak kierować sportowcami, aby ci mogli doprowadzić do skutecznej, widowiskowej gry. To również działania mające na celu tworzenie opraw widowiska sportowego czy promocję samych zawodników w środkach masowego przekazu.

Wartości etyczne ustalane przez kadre zarządzającą nie będą przyczyniać się do efektywnego działania klubu, jeśli nie będą przekazywane zawodnikom przez kadre trenerską (gra *fair play*, poszanowanie przeciwnika, działania antykorupcyjne itp.) czy też medyczną (kwestie stosowania dopingu, zdrowego trybu życia itp.). Coraz częściej zawodnicy zgadzają się na dobrowolne zapisy w swoich kontraktach, dotyczące zobowiązań do określonych działań na rzecz klubu w obszarach szeroko rozumianej koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR), gdzie mamy do czynienia z odpowiedzialnością w sensie pozytywnym, czy też zapisy umożliwiające egzekwowanie odpowiedzialności w sensie restrykcyjnym, np. za czyny korupcyjne.

Ustanowione wartości i etyka muszą zatem obejmować swoim zasięgiem wszystkich, od kadry menedżerskiej, poprzez sztab szkoleniowy, aż do samych zawodników. Dzięki skoordynowanemu systemowi te pozytywne wartości bardzo często w postaci programów edukacyjnych przekazywane są młodzieży szkolnej w danej społeczności lokalnej i stanowią silny punkt w strategicznym podejściu do zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Uzupełnieniem przywództwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami piłkarskimi są bardzo często sami zawodnicy, którzy dzięki autorytetowi nieformalnemu przyczyniają się do większej efektywności zespołu. Drużyna piłkarska to specyficzny rodzaj organizacji, mającej fundamentalny cel w postaci zwycięstwa. Rola, jaką odgrywają tu często liderzy (najczęściej zawodnicy o silnym autorytecie nieformalnym otrzymują funkcję kapitana zespołu), jest nieoceniona. Osoba taka wywiera często wszechstronny wpływ na zachowania wielu osób w całej organizacji²³:

- zwiększa efektywność pracy kierowniczej i organizatorskiej (menedżerowie wyższego szczebla dzięki dwustronnej komunikacji lepiej poznają potrzeby zespołu i są w stanie reagować na oczekiwania i potrzeby całej drużyny),
- integruje zespół, tworzy przyjazną atmosferę, spokój i poczucie bezpieczeństwa (kadra trenerska docenia rolę zawodników, którzy w trudnych chwilach potrafią zmotywować kolegów do dalszej walki w celu osiągnięcia pożądanego celu; rola mentora, przywódcy często również odgrywa niebagatelną rolę w przypadku adaptacji młodych zawodników do drużyny),
- podnosi morale (wynik sportowy jest jednym z najważniejszych czynników budujących morale zawodników; w sytuacji jego braku rola przywódcy nieformalnego staje się fundamentalna w utrzymywaniu czy też podnoszeniu morale całej drużyny),
- powoduje lepsze, efektywniejsze wykonywanie zadań (ludzie, na których drodze staje dobry etyczny przywódca, doskonale wiedzą, że nie mogą go zawieść, a ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne występują w organizacjach stosujących wysokie wymagania etyczne)²⁴,
- pobudza inicjatywę i podwyższa jakość pracy zespołu itp. (odpowiedzialność wynikająca ze współtworzenia przynosi lepsze rezultaty niż ta płynąca z obowiązku).

Szczególnym przykładem przywództwa w tego typu organizacji są również działania inwestora strategicznego (najczęściej są to prywatni przedsiębiorcy bądź potężne organizacje, które zostają sponsorami-właścicielami). Bardzo często wartości etyczne uznawane w „firmach-sponsorach” wdrażane są w system zarządzania danego klubu, a on sam staje się dodatkowo nie tylko miejscem pomnażania zysków właścicieli, lecz także „zbrojnym ramieniem” w obszarach społecznej odpowiedzialności danej firmy.

²³ Zob. K. Perechuda (red.), wyd. cyt., s. 82.

²⁴ Zob. B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz 2001, s. 26.

Globalny rynek przedsiębiorstw piłkarskich zmienia się bardzo dynamicznie na całym świecie. Konieczność wypełniania swojego posłannictwa, zgodnie z oczekiwaniami klientów organizacji, sprawia, iż w polskiej rzeczywistości czasy działaczy muszą minąć bezpowrotnie. O ile dostrzega się tendencję wzrostową w zatrudnianiu wykwalifikowanych menedżerów do zarządzania tego typu organizacjami, to jednak wciąż zmiany te dokonują się zbyt wolno, a jeśli już są, to myślenie o zarządzaniu klubem w kategoriach etycznego, odpowiedzialnego przywództwa jest wciąż trudne do zauważenia.

Literatura

- Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
- Chyrowicz B. (red.), *Odpowiedzialność na miarę możliwości*, TN KUL, Lublin 2007.
- Covey S.R., *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, [w:] F. Hesselbein, H. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Biała księga. Biała księga na temat sportu*, Bruksela 11.07.2007, KOM (2007) 391 wersja ostateczna.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław 2007.
- Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Studio Emka, Warszawa 2007.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz 2001.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, AWF, Wrocław 2008.
- Posner B.Z., Schmidt W.H., *Values and the American manager: An update updated*, „California Management Review” 1992.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Wala D., *Wizerunek futbolu: Klub piłkarski to także firma*, www.piar.pl.
- Zgorzelski M., *Hamburgery ze świętej krowy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

MANAGER – LEADER IN THE MODERN SPORT COMPANY

Summary: Football clubs as joint-stock companies in the last few years experienced myriad pathology (for instance, a large number of corruption, lack of innovations, and wash-out managerial authority). In most cases, this situation was caused by lack of ethics and responsibility. The aim of this article is to show the necessity for introducing a special kind of leadership in managing joint-stock sport companies – leadership that will advocate for ethical attitude and form an organization operating in a responsible way.