

Univerzitet Educons
Fakultet za sport i psihologiju
Novi Sad

**Faktori uticaja na razvoj Fudokan karate
organizacije**

Doktorska disertacija

Mentor:
Prof. dr Milan Nešić

Kandidat:
MSc Jovica Dimić

Novi Sad, 2023.

Sadržaj

1.	Uvod	7
2.	Metodologija	12
3.	Kvalitativni kontekst studije	18
3.1.	Strategijsko upravljanje u sportu	18
3.2.	Kontekst upravljanja promenama u karate organizacijama	24
3.2.1.	Upravljanje razvojem kao komplementaran proces upravljanja promenama u karate organizacijama	30
3.3.	Opšti organizaciono-upravljački model u karateu	37
3.4.	Fudokan karate	48
3.4.1.	Organizacija Fudokan karatea	55
3.4.2.	Fudokan karate u Srbiji	60
3.4.3.	Sistemska osnova Fudokan karatea	65
3.4.4.	Terminološke specifičnosti Fudokan karatea	67
3.4.5.	Činioci resursne osnove Fudokan karatea	70
4.	Empirijski kontekst studije	77
4.1.	Karakteristike uzorka značajne za kontekst istraživanja	77
4.2.	Rezultati procene faktora od strane nosilaca upravljanja aktivnostima Fudokan karatea	84
4.3.	Rezultati procene faktora od strane eksperata	94
4.4.	Informacije dobijene od strane osnivača Fudokana	106
4.5.	SWOT analiza Fudokan karate organizacije	110
5.	Diskusija	137
6.	Zaključak	148
7.	Literatura	155
	Prilozi	162

Apstrakt

Ontološka utemeljenost karatea, koji je nastao kao ishodište razvoja i osavremenjavanja borilačkih vještina Dalekog istoka, zasniva se na tri kohezivna stratuma: subjektima vještine (trener i učenik), uslovima za vežbanje (prostor i oprema) i načinu prenošenja znanja (trening kao proces transfera vrednosti). Tokom svoje evolucije na globalnom nivou savremeni karate se menjao dominantno pod uticajima različito orijentisanih instruktora. U tom smislu se sve više prepoznaju obeležja sportske discipline, gde se vrednovanje tradicionalnih vrednosti (forma, stavovi, način disanja, kretanje, itd.) postavlja u drugi plan, a prioritet se daje neposrednim efektima brzo izvedene sportske tehnike (postizanje poena u sportskoj borbi). Ovakav pristup je doveo do toga da se današnji karate može tretirati kroz dva potpuno različita pristupa (ili discipline) koji suštinski formatiraju relativno nezavisne oblike karatea: (1) tradicionalni (usmerenom ka dominaciji karate vještine i Budo filozofije) i (2) sportski (gde je primarno obeležje sportsko-takmičarski rezultat). Međutim, poslednjih godina se sve više uočavaju tendencije ka inovacijama u karateu, kako sportskom, tako i tradicionalnom. Naročito u modifikacijama subdisciplina takmičarskih programa. Relativna zasićenost sportskim sadržajima karatea (hiperprodukcija takmičenja, rezultata, šampiona, itd.) sve intenzivnije pojačava tendencija kod jednog broja istaknutih karate učitelja za vraćanje njegovim tradicionalnim vrednostima. Što apostrofira stav da je karate pre svega Budo vještina samousavršavanja i izgradnje karakternih osobina.

Fudokan je nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada njegovih osnivača (Ilije i Vladimira Jorge) sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. U međuvremenu, stečeni svetski ugled i ostvareni rezultati doveli su početkom osamdesetih godina dvadesetog veka do nastanka Fudokan karatea. Prvo njegovo predstavljanje u javnosti vezuje se za 15. novembar 1980. godine kada je osnivač (dr Ilija Jorga) prezentovao novi predavački sistem, kao inovativan način razvitka tradicionalnog karatea. Ovaj sistem ili, kakao ga neki nazivaju – stil, predstavlja savremeni pristup razvoju tradicije vežbanja karatea japanskih majstora JKA. Danas Fudokan karate čini dominantnu školu tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama.

Dosadašnja istraživanja u oblasti karatea uglavnom su bila bazirana na proučavanjima tehnologije trenažnog procesa ili širem kontekstu biomehaničkih i antropomotoričkih aspekata karatea. Dominantno kroz obuhvat prostora sportskog karatea. Veoma je mali broj studija koja su odgovarajuću pažnju posvetila kontekstu menadžmenta u karateu. U području Fudokana gotovo i da se ne mogu se uočiti relevantna istraživanja čiji se rezultati mogu pronaći u referentnim naučnim časopisima. U tom smislu se opredeljenje za prostor ovog istraživanja odnosilo na razmatranje nekih aspekata sportskog menadžmenta aplikovanih u okruženju Fudokan karatea. Odnosno, traženje pojedinih odgovora na pitanja o karakteristikama ambijenta u kojem deluju subjekti Fudokan karatea.

Ključne reči: karate, fudokan, razvoj, promene

Abstract

Ontological grounding of karate, created as a result of the development and improvement of the Martial Arts of the Far East, is based on three cohesive strata: Skill subjects (a coach and a pupil), training facilities (space and the equipment) and the way of transfer the knowledge (training as a process of value transfer). During its evolution at the global scale, modern karate has been changing, predominantly under the influence of differently oriented instructors. In this context, the features of the sports disciplines are recognized, where evaluation of traditional values forms, postures/ stances, breathing techniques, movement, etc.) is put aside, while priority concept is put to the direct effects of a quicky performed sports technique (scoring a point in the sports fight). Such a concept has caused that modern karate can be treated through two totally different approaches (or disciplines) which basically make two relatively independent karate forms: 1) Traditional (directed towards the domination of karate skill and Budo philosophy) and 2) Sports (where the primary feature is sport-competitive result). However, in recent years, more tendencies are noticed leading to karate innovations, in both forms, i.e. sports and a traditional one, especially in modifications of sub-discipline competitive programs. Relative exaggeration in karate sports content, i.e. (hyperproduction of competitions, results, champions, etc.), intensifies the tendency of some distinguished karate teachers to get back to its traditional values. Therefore, it accentuates the concept that karate is, above all, Budo skill of self-improvement and character build-up.

Fudokan appeared as a result of long-term practical work of its founders (Ilija and Vladimir Jorga) with karate players of European, African, Asian and American countries. Meanwhile, the accomplished world reputation and the results caused the appearance of the Fudokan karate at the beginning of the '80-es of the XX century. Its first public presentation dates back to November 15th 1980., when its founder (dr Ilija Jorga) presented a new lecturing system as an innovative way of traditional karate development. This system, or so-called style, presents a modern approach to the traditional development of karate practicing of the Japanese Masters JKA. Nowadays, the Fudokan karate makes a dominant school of traditional karate in East-European and Middle East countries.

Karate research done so far, was primarily based on the research of the training process technology, or wider concept of bio-mechanical and anthropomotoric karate aspects, dominantly comprising the area of sports karate. There are very few studies oriented towards Karate management. In the Fudokan domain, almost no relevant research can be noted, with its results presented in appropriate science magazines. Having this in mind, this research refers to consideration of certain aspects of sports management applied to the Fudokan karate environment, i.e. answering the questions about the characteristics of the environment in which Fudokan Karate subjects operate.

Key Words: karate, fudokan, development, changes

1. Uvod

Karate kakav se danas prepoznaje nastao je razvojem drevne borilačke veštine. U ontološkom smislu karate, kao borilačku veštinu, karakterišu tri kohezivne ravni (Cynarski, 2019): (1) subjekti koji determinišu veštinu (učitelj i učenik), (2) uslovi za vežbanje (prostor - *Dojo* i oprema - *Gi*) i (3) način transfera znanja (trening kao proces prenošenja vrednosti). One predstavljaju opšte determinante ontoloških i aksioloških vrednosti borilačkih veština Dalekog istoka, time i karatea (Nešić, Nešić & Dimić, 2023). Savladavanje karatea kao drevne borilačke veštine bio je karakterističan u prostoru prenošenja vrednosti i obrazovanju. Njih su obeležavali faktori vremena, napora, samodiscipline i postupanja u skladu sa moralnim vrednostima vremena u kojem je nastao, a cilj je bio dostizanje nivoa sveukupnog majstorstva (pronalaženje sopstvenog puta – *Do*). Dakle, dominiralo je usmerenje ka razvoju i usavršavanju celokupne čovekove ličnosti putem Budo discipline (višegodišnje kontinuirano vežbanje je imalo za osnovni cilj samoostvarenje ličnosti, podizanje moralnih kapaciteta, stvaranje integriteta osobe i duhovno sazrevanje) (Cynarski & Piwowski, 2016).

Karate je svoju značajnu transformaciju doživeo u XX veku. Uvođenjem sportskih obeležja i takmičarskih pravila je od utilitarne veštine postao dominantno sportska disciplina. Za njegovo preoblikovanje u moderan sport najviše je zaslužan Funakoši Gičin i japanski instruktor Masutacu Nakajama (Dimić, 2020). U periodu od 1916. do 1939. postavio je temelje karate sportu tako što je usvojio program obuke i pravila takmičenja zapadno-evropskih borilačkih sportova. Poštujući tradiciju karate veštine i sagledavajući mogućnosti njenog razvoja kao sportske discipline (naročito u okviru univerziteta gde se studentska omladina rado bavila sportom) Funakoši je kreirao sistem baziran, pre svega, na moralnim pravilima. Prvenstveno kroz čuvanje dostojanstva oba partnera u borbi, što u drugi plan stavlja do tada tradicionalne ishode pobede (nesposobnost za nastavak borbe ili povredu). Naglašava dominaciju sportskog pristupa (procenjuje se veština, brzina, koordinacija, bolja psihička pripremljenost takmičara itd.) (Jorga & Jorga, 2017). Princip beskontaktnosti (*non-contact*), odnosno, udarca bez povrede i nanošenja bola, ostao je osnova na kojoj je karate postao masovan i popularan sport (Mabuni, 2009). Za razvoj karatea kao sporta karakteristično je izdvajanje i

oblikovanje jednog broja tehnika (iz opšteg fonda tehnika karatea kao veštine), uz izgrađivanje metoda treniranja usmerenih na nekoliko posebnih disciplina: sportska borba (Kumite), formalne vežbe (Kata) i prelazni oblici od polukontakta (*semi-contact*) do potpunog kontakta (*full-contact*). Ovi poslednji, u osnovi, nemaju suštinsko obeležje karatea kao sporta koje je definisano još u periodu Funakoši Gičina (princip potpunog poštovanja partnera – *non contact*) (McCarthy, 1987; Yokota, 2013; De Luca & Comparelli, 2014). Za veliki deo inovacije i evolucije karate sporta novijeg doba zasluge pripadaju Sensei Sugijama Shođiru, Sensei Tetsuji Murakami, Sensei Hidetaka Nišijami, Sensei Taidi Kazeu, Sensei Iliji i Vladimiru Jorgi. Neke od ovih inovacija ogledaju se i kroz nove sportske discipline kao što su enbu, fukugo i kogo (Swanson, 2017).

Tokom svoje evolucije na široj svetskoj sceni i pod uticajima različito orijentisanih karate instruktora karate je sve više dobijao obeležja discipline u kojoj se ne vrednuju tradicionalne vrednosti - forma, stavovi, način disanja, kretanje, itd., već samo neposredan efekat izazvan brzom tehnikom (Lawrence & Wilder, 2005). Ovakva tendencija je u potpunosti razdvojila karate na dve posebne discipline, tako da se danas može govoriti o dva suštinska (relativno nezavisna) oblika karatea: (1) tradicionalnom (usmerenom ka dominaciji karate veštini i budo filozofije), i (2) sportskom (gde je primarno obeležje sportsko-takmičarski rezultat).

U današnjem pristup načina vežbanja karatea mogu se prepoznati elementi koji ga hipotetički svrstavaju u one kineziološke aktivnosti koje imaju obeležja tzv. bazičnog sporta (poput atletike i gimnastike). Svojom antropomotoričkom strukturom obuhvata sve elementarne oblike kretanja, a usvajanje motoričkih veština kroz karate stvara dobru osnovu za kasnije bavljenje bilo kojom drugom vrstom fizičke aktivnosti (sporta). Karate razvija gotovo sve motoričke sposobnosti neophodne savremenom čoveku za obavljanje svakodnevnih životnih i profesionalnih aktivnosti (Nešić & Radoš, 2011). Bez obzira na pristup vežbanju (sportskom ili tradicionalnom) karate odlikuje stilizovano, egzaktno, precizno, kreativno i koordinisano izvođenje tehničkih elemenata (uključen gotovo kompletan lokomotorni aparat). Precizno tehničko izvođenje iziskuje stabilne psihodinamičke činioce. U tom smislu vežbanje karatea zahteva celovito angažovanje čoveka, kao celine tela, duha i duše. Karate podrazumeva i neophodnost kognitivne i tehničke konzistentnosti. To stvara preduslove za izgradnju različitih pozitivnih efekata na: psihomotorni razvoj (očuvanje zdravlja, stimulisanje pozitivnog raspoloženja, pravilan telesni razvoj, pravilno držanje tela, razvoj motoričkih sposobnosti, kontrola i

samokontrola, itd.); razvoj ličnosti (sposobnost saradnje, veština komuniciranja, poštovanje pravila, konstruktivno prevladavanje konflikata, interpersonalno razumevanje i odnos prema drugima, sposobnost prihvatanja pobeđe i poraza, razumevanje fer pleja, razvoj osećaja nesebičnosti, sopstvene vrednosti, poverenja, samopoštovanja, razvoj tolerancije, navikavanje na timski rad, disciplinu i sl.); razvoj osobina značajnih za sportsko postignuće, kao i život uopšte (emocionalna inteligencija, socijalna svest, samodisciplina, komunikativnost, kooperativnost, humani odnos prema rodnim različitostima, pravilan odnos prema pobeđi i porazu, niz moralni principi kao što su poštenje, odgovornost, iskrenost, tolerancija, i sl.) (Salapura, 2018: 9).

Posmatrano iz ugla organizaciono-upravljačkih pozicija (menadžmenta karatea) njegove opšte/univerzalne vrednosti relevantne su za sve učesnike u procesu vežbanja. Među najvažnijim, koje ističu njegovu konkurentsku prednost, mogu se smatrati: (a) organizacijska ekonomičnost (karate ne zahteva specijalno uređen prostor, nabavku posebne sportske opreme ili rekvizita; karakteriše ga visok koeficijent iskoristivosti prostora za vežbanje; iziskuje minimalna finansijska ulaganja); (b) metodičku efikasnost (mogućnost različitih oblika rada – individualni, grupni i frontalni; mogućnost obuhvata većeg broja vežbača u jednoj trenažnoj jedinici i sl.); (c) bezbednost vežbovnog procesa (metodološki obuka i uvežbavanje se realizuju u beskontaktnom režimu rada; rekvizite i opremu odlikuju se visok nivo bezbednosti; tokom izvođenja karate elemenata izražena je trenažna disciplina i koncentracija, itd.); (d) antropomotoričke vrednosti (izrazita simetričnost motoričkih kretanja; energetska efikasnost; naglasak na koordinaciji pokreta; angažovanost velikih mišićnih grupa; kretanje u svim pravcima; itd.) (Radoš, 2019).

Tendencije promena u današnjem karateu najizrazitije su u pogledu uzrasta onih koji ga vežbaju. Od nekadašnjeg „sporta za studente i odrasle“ (kada se počinjalo sa vežbanjem karatea oko dvadesete godine života; uglavnom u velikim gradovima, univerzitetskim centrima), preko perioda „omladinskog sporta“ (početkom poslednje dekade dvadesetog veka), danas je karate postao aktivnost (sport) koji upražnjavaju uglavnom deca (dominira trend ka „sportu za decu“; početak vežbanja je već u periodu predškolskog uzrasta) (Nešić, 2018). Time se značajno menja i kontekst shvatanja upravljanja karate organizacijama, gde tendencije daljeg razvoja ovog sporta ukazuju da se klubovi sve više transformišu u sportsko-uslužne subjekte. Što nije mimoišlo ni Fudokan organizaciju.

Proces inovacija savremenog sportskog karatea, ali tradicionalnog, poslednjih godina ponovo aktuelizovan. Tako da su uočljive različite modifikacije (posebno u delu više subdisciplina takmičarskog programa). Na ovaj način se stvara svojevrsna zasićenost sportskim sadržajima karatea (hiperprodukcija takmičenja, rezultata, šampiona, itd.) te se uočava tendencija kod sve većeg broja karate učitelja da se vraćaju tradicionalnim vrednostima karatea. One nalažu da je karate iznad svega Budo veština samousavršavanja i izgradnje karakternih osobina, tako da ovaj pristup danas podržava najveći deo karate instruktora i karate vežbača (među njima i dobar broj pionira/osnivača sportskog karatea) (Dimić, 2020).

Fudokan je nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada njegovih osnivača (Ilije i Vladimira Jorge) sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. U međuvremenu, stečeni svetski ugled i ostvareni rezultati doveli su početkom osamdesetih godina dvadesetog veka do nastanka Fudokan karatea. Prvo njegovo predstavljanje u javnosti vezuje se za 15. novembar 1980. godine kada je jedan od osnivača (dr Ilija Jorga) prezentovao novi predavački sistem, kao inovativan način razvitka tradicionalnog karatea. Ovaj sistem ili, kakao ga neki nazivaju – stil, predstavlja savremeni pristup razvoju tradicije vežbanja karatea japanskih majstora JKA (Japanska karate asocijacija) (Jorga, 1998). Tada je i formalno ozvaničen početak rada Fudokan karatea, potpisivanjem osnivačke deklaracije (potpisnici su bili: dr Ilija Jorga, dr Vladimir Jorga, Zurab Merabešvili, Venceslav Nedev, Rahmi Sabajo, Haki Kosar i Dan Stuparu). Danas Fudokan karate čini dominantnu školu tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama. Vežbač Fudokan karatea (naročito majstorskog nivoa) je osposobljen da iskaže značajnu manifestaciju snage i veštine. Međutim, filozofija Fudokana ogleda se u obavezi svih majstora da kod učenika/počelnika uvek daju upozorenja (kako rečima tako i u postupku obuke) da se veština primenjuje isključivo u samoodbrani, pri punoj svesti o tome da je samokontrola i kontrola sile uslov izbegavanja povreda (ili najdrastičnije, gubitka života). Držeći se duha veštine koje su razvijale generacije, u Fudokan karateu se smatra da se borilačkom veštinom, pa ni sopstvenim životom, ne može u potpunosti ovladati bez prethodnog postignutog unutrašnjeg mira i sklada. Samo u tom slučaju, uz harmoničan odnos sa prirodom, mogu se razvijati pozitivne moći ljudske snage, što znači i borilačka veština suprotstavljanja svakom protivniku, ali pre svega samom sebi (Jorga, 1998).

U organizacionom pogledu Fudokan karate je svoj organizacijski sistem ustrojio 2012. godine kada je, u Beogradu, osnovana Svetska Fudokan federacija (*World Fudokan Federation* – WFF). Osnovni principi vizije organizacije definisani su kroz opredeljenje ka izgrađivanju tradicionalnog karatea na najboljim vrednostima i fizionomiji Fudokan stila, sa fokusom na ujedinenje i razvoj Fudokan zajednice.

Dosadašnja istraživanja u oblasti karatea uglavnom su bila bazirana na proučavanjima tehnologije trenažnog procesa ili širem kontekstu biomehaničkih i antropomotoričkih aspekata karatea. Dominantno kroz obuhvat prostora sportskog karatea. Veoma je mali broj studija koja su odgovarajuću pažnju posvetila kontekstu menadžmenta u karateu. U području Fudokana gotovo i da se ne mogu se uočiti relevantna istraživanja čiji se rezultati mogu pronaći u referentnim naučnim časopisima. U tom smislu se opredeljenje za prostor ovog istraživanja odnosilo na razmatranje nekih aspekata sportskog menadžmenta aplikovanih u okruženju Fudokan karatea. Odnosno, traženje pojedinih odgovora na pitanja karakteristika ambijenta u kojem deluju subjekti Fudokan karatea.

2. Metodologija

U metodološkom pogledu ovo istraživanje se može svrstati u prostor kvalitativno-kvantitativnih empirijskih neeksperimentalnih studija, transverzalnog tipa. U istraživačkoj postavci pošlo se od problemskog konteksta organizacijske i stilske razuđenosti karatea. Prakseološka dimenzija karatea govori da se ova veština odlikuje popularnošću velikih razmera, te se smatra jednim od najmasovnijih individualnih sportova, kako u Srbiji, tako i globalno. Međutim, ovakvu masovnost ne prati odgovarajući koncept organizacije granskog organizovanja koji bi imao integrativni karakter. Već suprotno, razjedinjenost na svetskom nivou prenosi se i na nacionalne nivoe, što uslovljava postojanje više takmičarskih disciplina, načina organizacije, pristupa treningu, različito tumačenje izvornih principa karatea, itd. Mada ovakva situacija, donekle, može da stvori privid i dobrih strana (mogućnost izbora vežbanja, veći broj stilskih varijeteta za vežbanje relativno "različitih" oblika karatea, itd.) što se reflektuje na masovnost, u organizacionom i konceptualnom kontekstu (suštinski jednog sporta) stvara probleme u kreiranju efikasnog koncepta upravljanja karate sportom. U tom pogledu mogu se zapaziti različiti koncepti organizacije karatea u čijoj su osnovi stilska opredeljenja.

Način nastajanja karatea kao sporta doprineo je njegovoj razjedinjenosti. Razvijao se paralelno kroz više stilova, a to je dovelo do formiranja većeg broja karate organizacija na svetskom nivou (koje su imale svaka zasebno, svetska, evropska, nacionalna i druga prvenstva). Iako je primetna organizacijska i koncepcijska razjedinjenost, jedan broj grupacija karate organizacija predstavlja veoma ozbiljne granske saveze (većina njih okuplja i preko 100 zemalja na svetskom nivou). Globalno, činjenica je da se organizacijska razuđenost karatea još duži vremenski period neće moći adekvatno i efikasno unificirati. Međutim, na nacionalnim nivoima se mogu uočiti pozitivni primeri pokušaja relativno jedinstvenog pristupa karate sportu. Jedan broj evropskih zemalja je donekle uredilo sistem karatea u svom okruženju i time doprinelo lakšem uvidu u dešavanja u i oko karate sporta. Na taj način se olakšava sistem odlučivanja oko državne pomoći različitim karate organizacijama, na osnovu većeg broja kriterijuma (npr. masovnost, tradicija, kvalitet, takmičarski rezultati, uloga u afirmaciji sporta, itd. Jedan od autonomnih organizacijskih oblika u karateu je i Svetska Fudokan

federacija (*World Fudokan Federation-WFF*), sa svojim nacionalnim federacijama kao integrativnim i konstitutivnim delovima. U svom osnovnom konceptu orijentisana je na negovanje tradicionalnog pristupa karateu, odnosno, negovanje izvornih karate principa utemeljenih od strane osnivača modernog karatea.

U tom kontekstu se kao **problem** ovog istraživanja se postavilo pitanje jasne identifikacije faktora koji mogu imati pozitivan uticaj na razvoj Fudokan karatea, kako bi se ova organizacija bolje pozicionirala u konkurentskom karate okruženju.

U skladu sa prepoznatim problemom, definisan je i **predmet** ovog istraživanja koji se odnosi na utvrđivanje faktora okruženja koji mogu imati značajniji uticaj na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti.

Na osnovu postavljenog predmeta rada osnovni istraživački **cilj** je bio usmeren na identifikaciju činilaca internog i eksternog organizacijskog okruženja koji mogu imati pozitivan uticaj na razvoj koncepta Fudokan karate organizacije u narednom petogodišnjem periodu. U okviru ovakve ciljne orijentacije utvrđen je i pomoćni cilj koji se odnosi na prepoznavanje i sistematizovanje (definisanje hijerarhije) faktora kao pretpostavke za preporuke koje mogu biti od pomoći u kreiranju razvojnih strategija namenjenih upravljačkim strukturama Fudokan karate organizacije.

U skladu sa predmetom i ciljevima, utvrđeni su i osnovni istraživački **zadaci**:

- prikupljanje, sistematizovanje i analiza dostupnih bibliografskih izvora kao osnove za kreiranje kvalitativnog okvira istraživanja;
- kvalitativna analiza osnovnih teorijskih postavki definisanih u literaturi sportskog menadžmenta koje su u direktnoj vezi sa predmetom istraživanja;
- prikupljanje empirijskih podataka primenom anketnog pristupa i intervjuua u okviru odabranog istraživačkog entiteta;
- analiza empirijske građe (kvalitativna i kvantitativna) kao osnove za izvođenje odgovarajućih istraživačkih zaključaka.

Studija je **dizajnirana** kroz dva ključna segmenta. Prvi, kao kvalitativno opserviranje osnovnih pojmova i postavki sportskog menadžmenta, njegove aplikativnosti u karateu, kao i kvalitativna analiza okruženja Fudokan karatea, baziranih na relevantnim bibliografskim izvorima. Drugi, kao kvantitativna analiza empirijske građe prikupljene anketnim pristupom od ključnih aktera Fudokan karatea, prema modelu transverzalnog istraživačkog pristupa.

U ovoj studiji su dominantno bile primenjene sledeće **naučne metode**:

- Bibliografsko-spekulativna – za postavljanje teorijske osnove istraživanja (sportski menadžment, menadžment promena, strategijsko upravljanje u sportu);
- Analitičko-sintetički metod – za objašnjenje koncepta Fudokan karate organizacije, kao i klasifikaciju i tumačenje rezultata istraživanja;
- Indukcija i dedukcija – u procesu operacionalizacije neophodnih analitičkih procedura kvalitativno-kvantitativnog karaktera;
- Statistički metod – za obradu podataka koji su prikupljeni u empirijskom delu istraživanja;

U istraživanju su korištene sledeće **istraživačke tehnike**:

- Anketiranje – u fazi prikupljanja empirijskih podataka,
- Intervjuisanje – u fazi prikupljanja autentičnih i izvornih informacija od strane osnivača Fudokana,
- Ekspertska procena – za evaluaciju faktora koji hipotetski mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije,
- SWOT analiza – za identifikaciju ambijenta (okruženja) u kojem radi Fudokan organizacija i koje može imati uticaj na njen razvoj.

Uzorak ispitanika u empirijskom delu studije je obuhvatio dve grupe istraživačkog entiteta (subuzorci):

- a) predstavnici klubova (N = 73) - članovi Fudokan karate organizacije koji su u organizacijskoj strukturi na pozicijama donosilaca odluka (predsednici, sekretari, menadžeri i/ili instruktori-treneri);

b) karate eksperti (N = 7) – za procenu hipotetskih faktora koji mogu da utiču na razvoj Fudokan karatea u budućnosti. Kriterijum za odabir eksperata je bio sledeći: a) posedovanje majstorskog zvanje u karateu najmanje 4. *Dan*; b) aktivnost u karateu najmanje 20 godina; c) dobro poznavanje koncepta Fudokan karatea;

Varijable empirijskog dela istraživanja mogu se svrstati u širi prostor menadžmenta, a prilagođene su kontekstu sportskog menadžmenta. Njihov izbor napravljen je u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a osnov za definisanje odabran je u skladu sa rezultatima jednog broja prethodnih istraživanja u kojima su tretirani menadžerski aspekti upravljanja u sportu, a posebno upravljanja organizacijama karate sporta. Uzorak varijabli je obuhvatio sledeće:

1) **Organizaciona struktura** (klubovi Fudokan karatea; upravljačke strukture u klubovima; menadžment Fudokan organizacije kao celine);

2) **Organizaciona kultura** (kreativnost Fudokan organizacije; inovativnost u radu Fudokan organizacije; međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije; zajednička vizija članova Fudokan organizacije; negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija; permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije; sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije; realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije);

3) **Organizacijski resursi** (stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu; sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije; stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu; informisanost članova Fudokan organizacije; finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica; programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije; znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije; menadžment Fudokan organizacije);

4) **Lokalno okruženje** (politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije; ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije; obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije; sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije; konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju; sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina; lokalni mediji; sportsko javno mnjenje);

5) *Šire društveno okruženje* (sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova; politika sporta u međunarodnom okruženju; karate sport u susjednim zemljama; politika sportskih integracija u okviru Međunarodnog olimpijskog komiteta; komercijalni mediji);

6) *Globalni trendovi* (razvoj nauke, znanja i digitalizacija na globalnom nivou; globalno ekonomsko tržište i finansije; globalni saobraćaj, migracije, sportski turizam; svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe; problemi ekologije i zaštite životne sredine; globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji; globalne krize - pandemije; oružani sukobi; i sl.).

Instrumente istraživanja koji su primenjeni u empirijskom (anketnom) delu sačinjavali su upitnici za procenu *značaja* i *uticaja* faktora koji mogu imati implikacije na razvoj Fudokan karate organizacije. Konstrukcija upitnika se oslanjao na slične instrumente koji su korišćeni u pojedinim ranijim studijama (Vojnović, 2012; Vukajlović, 2014; Radoš, 2019), a koji su za ovu priliku bili prilagođeni kroz odgovarajući redizajn pozicije, usklađenih sa prostorom istraživanja. Upitnici su bili sledeći (Prilozi 1, 2 i 3):

(1) Upitnik „Ut - 1“ - za procenu činilaca koji mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti, namenjen ključnim akterima i donosiocima odluka u Fudokan organizacijama; upitnikom je bilo obuhvaćeno ukupno 39 pozicija koje čine konstrukt faktora internog i eksternog okruženja za šest definisanih varijabli; upitnik je bio uređen kao sistem ordinalnih petostepenih skala Likertovog tipa (Prilog 1).

(2) Upitnik „EP-Ut-2“ - za procenu činilaca koji mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti, namenjen ekspertima; sa istom pozicionom strukturom kao i prethodni (Prilog 2).

(3) Upitnik „EP 2-SWOT“ – za ekspertsko mišljenje o elementima SWOT matrice (Prilog 3).

Ispitanici su u upitnicima 1 i 2 procenjivali značaj svake pozicije za razvoj Fudokan karatea kroz dve tačke: (a) njihov značaj za dosadašnji razvoj Fudokan karate organizacije i (b) mogući intenzitet uticaja svakog faktora na razvoj Fudokan karatea u budućnosti. U upitniku 3 eksperti su davali svoje mišljenje o najdominantnijim činiocima koji mogu strukturirati SWOT matricu Fudokan organizacije.

Statistička obrada empirijskih podataka izvršena je primenom odgovarajućih procedura deskriptivnog i komparativnog karaktera. Za sve varijable koje su iskazane ordinalnim nivoom merenja izračunate su reprezentativne mere centralne tendencije i mere varijabilnosti - aritmetička sredina (*Mean*) i standardna devijacija (*Std. Dev.*), dok je za varijable iskazane nominalnim nivoom merenja korišćena distribucija frekvencija. U skladu sa prirodom podataka testiranje značajnosti razlika između skalarnih proseka izvedenih za dva preseka na skalama procene primenjen je Vilkoksonov test ranga, a za procenu uticaja (korelacije) procenjivanih faktora okruženja korišćen je postupak izračunavanja Spirmanove korelacije ranga. U okviru utvrđivanja razlika između distribucija empirijskih frekvencija odgovora različitih kategorija ispitanika korišćen je hi-kvadrat test (*Chi-Square*). Procena pouzdanosti mernih skala koje su primenjene unutar istraživačkog instrumenta izvršena je proverom njihove unutrašnje saglasnosti bazirane na izračunavanju Kronbahovog alfa koeficijenta (*Cronbach's Alpha*). Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću aplikacionog programa SPSS.21. Statistička zaključivanja izvedena su sa nivoom značajnosti 0,05 ($p < 0,05$).

3. Kvalitativni kontekst studije

3.1. Strategijsko upravljanje u sportu

Savremene tendencije primene menadžmenta u sportu se sve dinamičnije bave pitanjima unapređivanja upravljanja u sportskim organizacijama, posebno u kontekstu afirmisanja demokratskog načina donošenja odluka i humanizacije procesa poslovanja. Različiti teorijski koncepti savremenih škola menadžmenta nastoje da afirmišu i objasne najbolja iskustva menadžmentske prakse. Jedan od najdominantnijih, koji nalazi primenu u poslovnoj realnosti sporta, jeste koncept strategijskog menadžmenta. Njegova suština je zasnovana na strategiji određivanja jasno definisanih ciljeva organizacije, kao i razvijanju strategije na osnovu koje se obezbeđuje njihovo postizanje. U prvi plan postavlja način komuniciranja sa okruženjem (kroz međusobni „dijalog“ internog i eksternog) te ostvarivanja efikasne i adekvatne reakcije na promene u njima (Delić-Selimović, 2022).

Prakseološka dimenzija strategijskog menadžmenta oslanja se na proces donošenja menadžerskih odluka, koje su u funkciji izbora odgovarajućih strategija i definisanja planova kako da se one implementiraju i sprovedu. Usmerenost strategijskog upravljanja u organizacijama ka internom i eksternom okruženju definisana je postojanjem osnovnog zadatka - prilagođavanje mogućnosti (sportske) organizacije u odnosu na, kako trenutne, tako i buduće potencijale, imajući u vidu moguće promene i izazove okruženja. Jedan od bitnih faktora za uspeh ovakvog procesa jeste pravovremenost i kvalitet informacija koje se dobijaju iz okruženja, a koje direktno utiču na efikasnost strategijskog upravljanja (Nešić, 2018).

Aplikativnost strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama može da se posmatra kroz tri esencijalna činioca strategijskog upravljanja – analize, odluke i akcije. U ovakvom kontekstu se može uzeti kao adekvatan model Desa, Lumpkina i Ajsnera (Dees, Lumpkin & Eisner, 2007) koji govori o četiri suštinska obeležja koji čine esenciju strategijskog upravljanja u organizacijama:

- 1) usmerenje na *ukupne ciljeve* konkretne organizacije (napori svih ljudskih resursa moraju biti usmereni ka organizaciji kao celini, a ne samo za jedan njen funkcionalni deo; koncept „organizacija naspram individualne racionalnosti“);

2) u procesu odlučivanja moraju se u obzir uzimati svi *stakeholderi* (pojedinci, grupe i organizacije koje imaju interes ili vezu sa uspehom organizacije;

3) obuhvat *kratkoročnih i dugoročnih perspektiva* (pored fokusa na trenutne operativne potrebe organizacije upravljačke strukture moraju imati u vidu i viziju budućnosti organizacije kao celine; tzv. „kreativna tenzija“);

4) prepoznavanje *balansa* između efektivnosti i efikasnosti (razumevanje korelativnosti i distinkcije ova dva činioca; prepoznavanje razlike/balansa između efektivnosti/*raditi prave stvari* i efikasnosti/*raditi stvari na pravi način*).

Strategijski menadžment je jedan od savremenih koncepata upravljanja koji ima najveći uticaj na funkcionisanje organizacije. Razvoj i primena realnih organizacijskih strategija stvara uslove za visok nivo izvesnosti za postizanje postavljenih ciljeva (Jinga, 2015). Ujedno je to i okvir za menadžersko odlučivanje koje stvara ambijent u kojem se ljudski resursi organizacije podstiču na strateško razmišljanje (Kurtović, 2022). Što nije ništa drugo nego sposobnost upravljačkih struktura da organizaciju sagledavaju kao celinu (koja ima složenu interakciju između svojih podistema, kao i interakciju sa dugim sistemima izvan same organizacije) (Nastase, 2007). Dakle, ovde je reč o strateškoj upravljačkoj komponenti koja se postavlja kroz organizacijsku Viziju i Misiju, a opredmećuje putem operacionalizacije strategije i operativnih taktika (Berlie, 2010).

Potreba za primenom strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama može se shvatiti kroz odgovor na pitanje – koje je opravdanje za njegovu primenu? Upravljački odgovor je stav o verovanju da će njegova primena sportsku organizaciju dovesti do uspešne budućnosti efikasnije od bilo kojeg drugog menadžmentskog modela vođenja njenog poslovanja. Ovakav pristup je afirmisao Hasej (Hussey, 1998) navodeći da se neka od opravdanja za primenu strategijskog menadžmenta u organizacijama nalaze u tvrdnji da je to jedan od najboljih načina da se ide u korak sa globalnim promenama (svet koji se menja). Jer dinamika okruženja (događaji) u kojem organizacija realizuje svoje aktivnosti ima direktan uticaj na njen uspeh ili neuspeh. Strategijskim upravljanjem se nastoji povezati organizacija sa okruženjem u cilju identifikacije šansi i pretnji koje iz njega dolaze.

Upravljanje sportskom organizacijom u suštini se zasniva na strategijskim odlukama top menadžmenta i akcijama koje se na osnovu njih preduzimaju. U tom pogledu može se govoriti o četiri koncepta odlučivanja (Iancu et al., 2016):

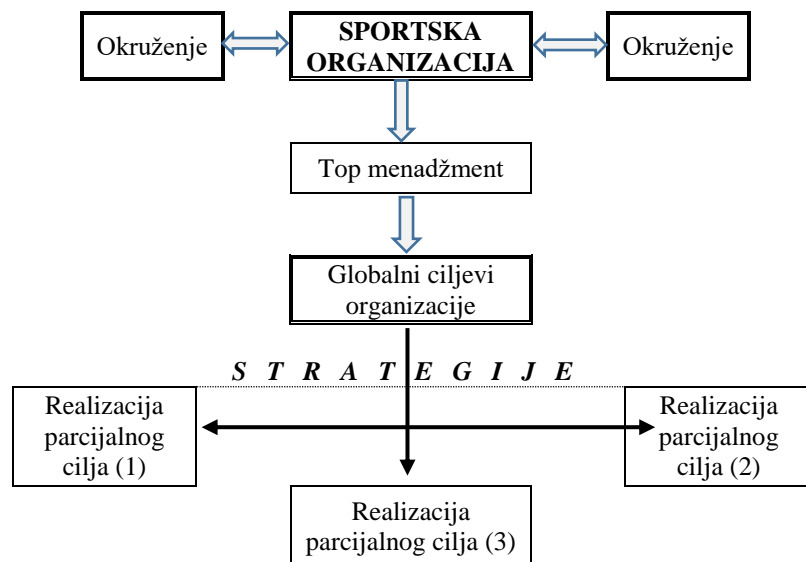
Prvi, koji je zasnovan na postavljanju ciljeva koji su vezani za istorijski razvoj sportske organizacije, njenu tradiciju i misiju koja je konsekventna sa njom, osobeni identitet/brend, preovlađujući način finansiranja;

Drugi, koji se odnosi na kompetitivnu sposobnost menadžmenta da identifikuje i načini distinkciju između grupa ciljeva (po važnosti, prioritetima, vremenskim okvirima, i sl.);

Treći, čiji se fokus usmerava na ciljeve koji se kao prioritetni odnose na organizacijske resurse uz dominaciju tri kategorije – ljudski, finansijski i materijalni;

Četvrti, koji se oslanja na odlučivanje vezano za definisanje sistema kontrole unutar organizacije, kao dominantnog faktora u periodu implementacije strategije.

Primena strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama definiše i suštinu aktivnosti upravljačkih procesa koji se, dominantno, zasnivaju na principima subordinacije. Posebno se to uočava u organizacijskoj dinamici granskih sportskih saveza, gde je izražen odnos hijerarhije i subordinacije, koji se konsekventno prožima i na niže nivoe funkcionisanja sistema (klubove, udruženja, itd.). Generalno, strateško upravljanje podrazumeva da se odluke donose na vrhu piramide organizacijskog rukovodstva. U tom pogledu je zadatak menadžmenta najvišeg nivoa (top menadžment) da upravljaju strategijskim planiranjem, čime se postavljaju dugoročni ciljevi organizacije. Na osnovu njih se vrši i odabir odgovarajuće strategije razvoja organizacije, što omogućava da se postave koordinate za obezbeđivanje neophodnih potencijala (resursa) za njihovu realizaciju (Nešić, 2018).



*Slika 1: Strukturna dinamika strateškog upravljanja u sportskim organizacijama
Izvor: Nešić & Lolić, 2008; prilagodio: autor*

Izbor modela strategijskog upravljanja u sportu uslovljen je, suštinski, samom njegovom fizionomijom, odnosno osobnostima svake sportske grane ili discipline. Stoga se modelovanju upravljačkih orijentacija u svakoj sportskoj organizaciji mora prići u skladu sa njenom misijom (ulogom koju ostvaruje u sportskom okruženju). Generalno, to se odnosi na one ključne faktore strategijskog upravljanja koji omogućavaju celovito, koherentno i dugoročno predviđanje aktivnosti, ali i kratkoročno optimalno operativno upravljanje (sa posebnim naglaskom na kontrolu i integralno praćenje realizacije radnih procesa/aktivnosti u sportskoj organizaciji). Jedan od modela koji mogu imati širi obuhvat primenljivosti kod većeg broja sportskih organizacija (Malacko, 2008) podrazumeva sledeće faktore uticaja: (a) organizaciona struktura sporta, (b) sportski menadžment i marketing, (c) menadžment kvaliteta u sportu, (d) informaciona i komunikaciona tehnologija, (e) naučna i trenažna tehnologija, (f) pravna regulativa u sportu (Tabela 1).

Tabela 1: Faktori uticaja na modelovanje strategijskog upravljanja u sportskim organizacijama

Strategijski menadžment u sportskoj organizaciji						
Faktor uticaja	Organizaciona struktura sporta/sportske grane	Sportski menadžment i marketing	Sistem menadžment kvaliteta u sportu	Informacione tehnologije u sportu	Naučna i trenadžna tehnologija	Pravna regulativa (sportsko pravo)

Izvor: Malacko, 2008; prilagodio: autor

Bez obzira što ne postoji jedinstven stav o univerzalnoj strukturi procesa strategijskog menadžmenta u organizacijama, veći broj teoretičara (Mašić, 2009; Mašić & Tot, 2012; Coakley, 2014) se slaže da su Certo i Peter (1991) konstruisali adekvatan model strategijskog menadžmenta, koji može biti primenljiv kao osnova strategijskog upravljačkog koncepta u sportskim organizacijama (Nešić, 2018).

U tom smislu se može govoriti o modelu koji proces strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama determiniše kroz pet faza (Nešić, 2018):

1) Analiza okruženja sportske organizacije (kao prvi i najznačajniji korak strategijska analiza obezbeđuje spoznaje o performansama okruženja - prikupljaju se informacije koje su neophodne za uspešno obavljanje ostalih koraka strategijskog menadžmenta);

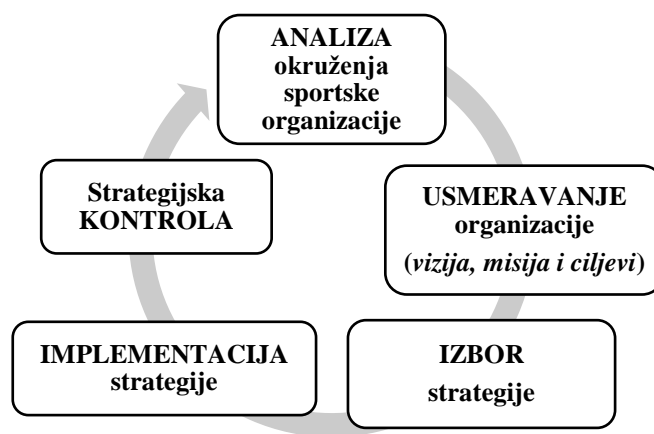
2) Strateško usmeravanje organizacije (formulisanje vizije, misije i ciljeva je drugi korak ovog procesa i podrazumeva formulisanje: (a) *vizije* - stav o željenoj budućnosti sportske organizacije, (b) *misije* - razlog postojanja sportske organizacije/njena uloga na tržištu; (c) *strategijskih ciljeva* - kao opštih iskaza o rezultatima koje sportska organizacija želi da ostvari u dužem vremenskom periodu);

3) Izbor (formulisanje) strategije (sledi nakon uspešno obavljenog usmeravanja organizacije; strategijom se određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva – ostvarenje svrhe sportske organizacije; obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja, izbor najpovoljnije/optimalne strategije u konkretnim uslovima; uspešno formulisanje strategijskih opcija podrazumeva uvažavanje svih relevantnih faktora – vizije, misije i ciljeva sa jedne, i informacija dobijenih strategijskom analizom, sa druge strane);

4) Implementacija strategije (proces realizacije izabrane strategijske opcije, a kao rezultat stvara *strategijsku promenu*; podrazumevaju se promene u svim performansama sportske organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove

okruženja);

5) Strategijska kontrola (sve aktivnosti strategijskog upravljanja i njihovi rezultati moraju biti praćeni u cilju iznalaženja odgovora na pitanje da li se predviđene i planirane aktivnosti/rezultati ostvaruju u skladu sa željenim projekcijama) (Slika 2).



*Slika 2: Model procesa strategijskog menadžmenta u sportskim organizacijama
Izvor: Nešić, 2018; prilagodio: autor*

Strategijski menadžment implicira značaj jednog broja faktora (koji su prvenstveno vezani za osnovne faze strateškog upravljanja) koji su ključni za projektovanje strateške orijentacije usmerene na rast i razvoj organizacije. Pre svega to se odnosi na razumevanje i primenu prvog koraka strateškog planiranja - analize okruženja. Njome se dobijaju informacije koje su u funkciji boljeg razumevanja i predviđanja postupaka konkurencije. Uočavanjem i shvatanjem realnosti okruženja i performansi konkurencije, stvaraju se (pred)uslovi za donošenje adekvatnih odluka koje su zasnovane na uočenim novim potrebama organizacije. Na osnovu toga mogu se kreirati različiti oblici inovacija u poslovanju i aktivnostima, što utiče na definisanje i primenu odgovarajućih strategija (Radaković, 2015). Dakle, adekvatnom i kvalitetnom strategijskom analizom umnogome se olakšava put ka donošenju pravilnih menadžerskih odluka kojima se: postavljaju ciljevi organizacije, formuliše odgovarajuća strategija, definišu načini i modeli implementacije odabrane strategije i kreiraju standardi za kvalitetnu strategijsku kontrolu. Zbog toga se pristup upravljanju u konceptu strategijskog menadžmenta dominantno zasniva na principu hijerarhije i subordinacije. A

to je u saglasnosti sa opštom karakteristikom sportskog sistema koja podrazumeva izraženu subordinativnost (Delić-Selimović, Nešić & Mandić, 2010). Strategijske odluke (koje imaju dugoročnu projektovanost) donose se na vrhu piramide organizacijske strukture. Time se stvaraju uslovi za kvalitetno definisanje dugoročnih ciljeva i strategija razvoja sportske organizacije. Istovremeno, obezbeđuju se i neophodni (pred)uslovi za realizaciju definisanih parametara uspešnosti, što koncept strategijskom menadžmenta u sportskoj organizaciji opredeljuje kao bazičnu sadržinu upravljačkih aktivnosti (top menadžmenta) (Tomić, 2007).

3.2. Kontekst upravljanja promenama u karate organizacijama

U najopštijem kontekstu promene se mogu shvatiti kao prelazak iz postojećeg stanja u neko novo stanje (Nešić, 2008). Upravljanje promenama (*Change Management*) predstavlja jednu od disciplina savremene menadžment nauke i, sa njom, povezane prakse. Suštinski se može označiti kao sistemski pristup upravljanja tranzicionim ili transformacionim aktivnostima u organizaciji koje su, prvenstveno, usmerene na sledeće aspekte poslovne egzistencije (Lauer, 2021):

- a) organizacione ciljeve,
- b) poslovne procese,
- c) tehnologije, i
- d) bazične organizacijske vrednosti (organizaciona kultura).

U tom pogledu promene se mogu biti usmerene ka:

- (a) organizacijskoj strukturi,
- (b) zaposlenima,
- (c) tehnološkim operacijama,
- (d) proizvodnim tehnikama,
- (d) promenama u poslovnoj operaciji (administracija, menadžment, i sl.).

U poslovnim sistemima odluka za promenom može biti uslovljena nekom od sledećih potreba (Comstock, 2020):

- (1) maksimizacija profita,

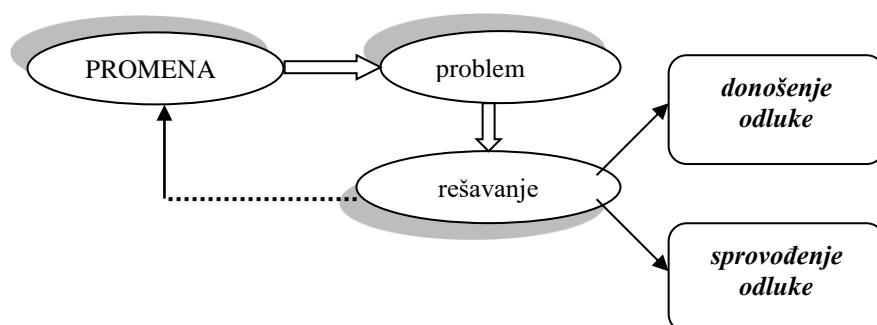
- (2) povećanje produktivnosti, ili
- (3) racionalnog iskorišćenja raspoloživih resursa.

Kada je reč o organizacionim promenama u literaturi je preovlađujući stav da postoje tri najčešća oblika organizacijskih promena (Oakland & Tanner, 2007):

- (1) razvojne (svaka promena koja optimizira i/ili poboljšava ranije definisane procese, procedure ili strategije),
- (2) tranzicione (promene koje menjaju trenutnu poziciju organizacije i postavljaju je u novu situaciju, što je inicirano kao način rešavanja određenih problema; npr. fuzioniranje, akvizicija, i sl.), i
- (3) transformacione (promene koje radikalno menjaju organizacijsku dinamiku; kulturu, osnovne vrednosti, poslovne operacije, i sl.).

U savremenom poslovnom ambijentu shvatanje značaja primene koncepta menadžmenta promena (*Change Management*) je od velikog značaja. Kako u profitnom sektoru, tako i u neprofitnim organizacijama (Resch & Day, 2010). Jer je evidentno da tržišni udeo, konkurentnost i razvoj svake organizacije zavisi od njene spremnosti da se prilagodi promenama, koje su kontinuirane i stalno prisutne (Korczak, 2014). Odnosno da ide u susret promenama primenom filozofije proaktivnog menadžmenta. U tom kontekstu se Adižesov koncept upravljanja promenama (Adižes, 2006) predstavlja univerzalni model za shvatanje i prihvatanje ideje *Change Management-a* koji u prvi plan ističe značaj menadžerskih odluka u kreiranju i sprovođenju procesa promena. Prema ovom modelu promene su stalne (predstavljaju konstantu), bez obzira da li se radi o fizičkim, društvenim ili ekonomskim promenama. U tom kontekstu menadžeri u organizacijama moraju imati u vidu još tri neizostavna faktora: 1) da svaka promena stvara problem, 2) da problemi traže rešavanje i 3) da rešen problem stvara situaciju generisanja novog problema. Što znači da što je obim i brzina promena veća, to se složenost i broj problema, takođe uvećavaju. Upravljanje promenama znači rešavati nastale (uočene) probleme, odnosno, rešavanjem problema održavati organizaciju u životu (Adižes, 2006). Uloga menadžmenta u organizacijama jeste dominantno usmerena na razrešavanje problemskih situacija. Uz spremnost da se odgovori izazovima promena. Upravljanje promenama se u osnovi zasniva na dva menadžerska procesa/aktivnosti

(Nešić, 2008): (1) donošenje odluka (*šta da se uradi?*) i (2) sprovođenje odluka (*uraditi-izvršiti*) (Slika 3).



Slika 3: Menadžerski kontekst upravljanja promenama
Izvor: Nešić, 2008: 276

Upravljanje promenama znači voditi organizaciju kroz njenu transformaciju u okviru najmanje dve vremenske tačke. Tačka A (kao skup početnih uslova) i tačka B (krajnja funkcionalna tačka koja pokazuje nove koordinate organizacije). Stoga se u savremenom kontekstu *Change Management-a* sve više uočava prisutnost koncepta transformacije organizacije (*Organizational Transformation*) koji dobija na značaju, kako u teoriji, tako i u praksi menadžmenta (Milačić, Živković & Živković, 2012). Dinamika promena u okruženju (tehnološke, ekonomske, političke, društvene, demografske, i sl.) može da utiče na diskontinuitet razvoja mnogih poslovnih sistema i organizacija. Što se, konsekvantno, odnosi i na (karate) sport. U takvoj situaciji organizacije ne mogu ostvariti potpuni uspeh u svojim poslovnim aktivnostima ukoliko upravljaju isključivo na principima evolutivnih (inkrementalnih) transformacionih promena. Veoma često se dešava da se u procesu upravljanja moraju načiniti radikalne (revolucionarne) promene i transformacije. Stoga se konceptualizacija upravljanja organizacijskim promenama, kao odgovornost najvišeg menadžerskog nivoa, mora zasnivati na primeni proaktivnog menadžmenta (Aladwani, 2021)

Kada se ugao sagledavanja problematike promena postavi u menadžerski kontekst tada do izražaja dolaze tri upravljačka konstrukta (Oakland & Tanner, 2007):

- (a) spremnost na promene,
- (b) implementacija promene, i
- (c) otpori promenama.

U tom smislu se može uzeti kao relevantan model menadžerskog delovanja u okviru svih faza procesa upravljanja organizacijskim promenama, koje obuhvataju (Ristić, 2005):

- (1) inicijaciju (faza uvođenja),
- (2) implementaciju (faza sprovođenja),
- (3) institucionalizaciju (faza ugradnje u organizacijsku praksu) i
- (4) ishod promene (faza vidljivosti rezultata koji su nastali kao rezultata promene).

Zadatak menadžera najvišeg nivoa u organizaciji jeste da u procesu kreiranja i realizacije aktivnosti koje treba da dovedu do novog (projektovanog) stanja (promene) vode računa o primeni šest upravljačkih koraka:

- (1) pripreme organizaciju za promene,
- (2) definišu viziju promene,
- (3) sačine plan za sprovođenje (detaljan i realan),
- (4) upravljaju aktivnostima na implementaciji (ključna je dobra komunikacija unutar organizacije),
- (5) ugrade promenu u organizacionu strukturu (kako bi se sprečio povratak na stanje pre promene ili *status quo*),
- (6) analiziraju rezultate promene (ostvoreni napredak organizacije).

Uzroci organizacionih promena u sportu mogu biti veoma raznoliki, ali se kao osnovni nivo inicijacije pojavljuju promene u okruženju. Kako internom, tako i eksternom, mada najveći broj indikatora koji zahtevaju preduzimanje aktivnosti koji dovode do promene dolazi iz eksternog okruženja. U tom smislu se kao osnovni cilj organizacionih promena u karateu odnosi na preoblikovanje poslovne filozofije karate organizacija, što omogućava sinhronizovano postizanje spoljašnjeg i unutrašnjeg sklada. Odnosno unapređenje i redizajn ukupnih organizacijskih performansi kojima se podiže kapacitet za kontinuirano efektivno i efikasno prilagođavaju promenama u okruženju. I to na svim nivoima organizacionog sistema karatea (klubovi, savezi, federacije, strukovna udruženja, itd.) (Nešić, 2018a).

Današnji karate karakterističan je po osobenostima vežbačke supstance. Dominantna sportska usmerenost (sportska karate takmičenja) kod većine organizacijskih

i stilskih “derivata”¹ stvara motivacione determinante za regrutovanje vežbačke baze prvenstveno u populaciji dece mlađeg školskog uzrasta. Za savremeni karate, posebno onaj koji se deklariše kao „sportski karate”² može se konstatovati da predstavlja popularan sport dece i mladih. Što usmerava pažnju na odgovarajući nivo odgovornosti za njegovu pravilnu sportsko-pedagošku usmerenost. Pored toga i druge vrednosti (i prednosti) karatea ga izdvajaju od većine sportova te generišu snažne motivacione činioce za ulazak u karate okruženje (npr.: osvajanje pojaseva kao sistem vrednovanja napretka i vežbačkog postignuća; ekonomičnost; mali zahtevi u pogledu infrastrukture za organizaciju trenaznog procesa; masovnost kao izraz socijalne privlačnosti; itd.) (Nešić & Radoš, 2011).

Dakle, kada je reč o promenama u karateu mora se uzeti u obzir bar dva evidentna činioca promena koje su, generalno, definisale dosadašnji trend razvoja karatea. Prvo, promena suštine koncepta karatea koji je od veštine namenjene odraslima, postao sport pristupačan prvenstveno deci i omladini. Što definiše promenu u kontekstu uzrasta vežbačke populacije - sredinom sedamdesetih godina XX veka sa vežbanjem karatea se počinjalo oko dvadesete godine života (uglavnom u velikim gradovima, univerzitetskim centrima), početkom poslednje dekade XX se tendencije menjaju u pravcu masovnijeg učešće mladih srednjoškolskog uzrasta, do danas dominantnog usmerenja ka „sportu za decu“ (početak vežbanja karatea je sada već u periodu predškolskog uzrasta) (Tabela 2) (Nešić, 2018a). Drugo, relativno stabilni uslovi egzistencije karate organizacija u ranijem društvenom okruženju (stabilniji ekonomski sistem, definisani izvori državnog finansiranja, sistem sporta, itd.) stvarali su uslove za egzistenciju forme tzv. standardnih sportskih organizacija³. Danas se organizacije karate sporta (prvenstveno klubovi) suočavaju sa situacijom da se moraju usmeravati ka dinamičnoj organizacijskoj formi⁴ (Nešić, Fratrić & Srdić, 2013).

¹ autonomne organizacije i savezi različitih stilova i oblika karatea

² mada se slične tendencije uočavaju i u okviru Fudokan karate organizacije, gde je primetno da najveći deo vežbačke baze sačinjavaju mlađe uzrasne kategorije (deca osnovno školskog uzrasta), dok je dominantan vid ispoljavnja vežbačke uspešnosti kreiran kroz organizovanje polaganja za pojaseve i karate takmičenja

³ sa teško promenljivom unutrašnjom organizacionom strukturom

⁴ što znači da će organizacione promene biti stalna, a ne kampanjska aktivnost. To u prvi plan ističe napuštanje apstraktnog normativističkog pristupa u oblikovanju organizacione strukture karate klubova i saveza, na račun uvođenja pragmatičnog pristup utemeljenog na empirijski dokazivim principima - dobra je ona organizacija koja se pokaže kao uspešna.

Tabela 2: Promene u strukturi vežbačke populacije u karateu

Period	Uzrast	Početak redovne takmičarske aktivnosti
60-tih godina XX veka	+ 18 godina (uglavnom studenti)	oko 20. godine života (nakon najmanje 2-3 godine vežbanja)
80-tih godina XX veka	15-17 godina (uglavnom srednjoškolci)	oko 17. godine života (nakon najmanje dve godine vežbanja)
prva dekada XXI veka	7-9 godina (osnovno školski uzrast)	od 7. godine života (već nakon 2-3 meseca vežbanja)
druga dekada XXI veka	4-5 godina (predškolski uzrast)	od 6. godine života u okviru sistema KSV; u okviru kluba/karate škole i ranije (već nakon 1-2 meseca)

Izvor: Nešić, 2018: 100

U ovom kontekstu se nameće stav da se uzroci organizacionih promena, a time i razvoja karate organizacija, moraju sinergijski sagledavati u okviru uslovljenosti dinamike okruženja (uzroci promena) (Nešić, Fratrić & Srdić, 2013; Nešić, 2018a):

(1) eksterne promene - razvoj trenazne tehnologije (povezano sa razvojem informacionih tehnologija), globalizacija sportskog tržišta (u direktnoj vezi sa globalizacijom svetske privrede), promene uloge države u privrednim aktivnostima kroz jačanje privatnog sektora, demografske promene, konkurencija (sportska poslovna), tendencije pojave i razvoja novih sportskih sadržaja i disciplina (interesovanja sportskih konzumenata), itd.; i

(2) interne promene - razvoj karate organizacije u pogledu povećanja rezultatske konkurentnosti; veličine i “zrelosti” organizacije; promene u području ljudskih potencijala, posebno sportske supstance-karate vežbača; liderske pozicije i način rukovođenja; vlasnička struktura karate organizacija; konceptualne, poslovne i razvojne strategije karatea; itd.

Da bi se proces upravljanja promenama u Fudokan karateu mogao egzaktno kreirati i realizovati, što stvara uslove za određivanje determinanti upravljanja razvojem ovog oblika karatea, neophodno je imati u vidu nekoliko suštinskih faktora:

- okruženje (iz kojeg se dobijaju informacije, npr. o rezultatima konkurencije, trendovima i tendencijama razvoja sporta u celini, trendovima i tendencijama globalnog razvoja karate sporta, sopstvenoj poziciji i konkurentnosti u odnosu na okruženje, itd.)

- znanje i kompetencije (kao osnov za razumevanje procesa promena u karateu; u sportu više nije problem dostupnost informacija, već upravo njihovo mnoštvo i raznolikost)

- učenje i obrazovanje (formalno, neformalno i informalno; ovo su svojevrsni “senzori” koji u okviru sistema prate i registruje promene; učenjem se ne stiče samo novo znanje, već se ovladava i veštinom sticanja novih znanja koja su od bitnog značaja za realizacija promena; u karateu se mora praviti razlika između onih koji imaju stvarnu potrebu za učenjem od onih koji se samo površno informišu da se “oko nas nešto događa”;

- upravljanje/menadžment (upravljanje pomoću učenja o promenama je u funkciji donošenja kvalitetnih odluka o rukovođenju čiji se pravac usmerava na sprovođenje neophodnih promena; njime se artikuliše volja članova organizacije da se promenama utiče na postojeće stanje).

PROMENE			
(Fudokan)			
<i>Okruženje</i>	<i>Znanje</i>	<i>Učenje</i>	<i>Upravljanje</i>

Slika 4: Opšti faktori za modeliranje upravljanja organizacionim promenama u Fudokan karateu

3.2.1. Upravljanje razvojem kao komplementaran proces upravljanja promenama u karate organizacijama

Upravljanje razvojem (*Development Management*) je jedan od važnih komplementarnih činilaca u sistemu upravljanja organizacijama. Time konsekventno i u sportskim odnosno karate organizacijama. Upravljanje razvojem se može shvatiti kao menadžmentski podsistem koji su organizacijskom sistemu predstavlja značajnu stratešku kariku u aktivnostima implementacije odabrane poslovne strategije (Komazec & Petrović-Lazarević, 2007). Osnovni cilj je usmeren ka ljudskim resursima (karate) organizacije i njihovoj orijentaciji ka kontinuiranom unapređenju koje je u funkciji ostarivanja strateških opredeljenja. U prvom redu kroz upravljanje i razvoj znanja (individualnog i organizacijskog), stvaranje ambijenta za kreiranje koncepta učešće karate organizacije, otklanjanju uzroka koji dovode do otpora promenama, unapređivanje

unutrašnjih procesa (pre svega vežbovnog, ali i svih ostalih poslovnih i logističkih procesa kluba/saveza), itd.

U svetlu teorijskog sagledavanja upravljanja razvojem neizostavno se nameće i kontekst organizacijskog razvoja (*Organizational Development*). Pojmovno, odnosi se na metodološki proces koji se kreira u svrhu vođenja promena koje treba da su u funkciji poboljšanja bilo kojeg aspekta organizacijskog delovanja. Takođe, može se tumačiti kao proces uvođenja pozitivnih promena u sve delove organizacije radi poboljšanja načina obavljanja svakodnevnih poslova. Aktivnosti koje se uzimaju u obzir kao deo procesa organizacionog razvoja neophodno je da zadovolje tri osnovna kriterijuma (Rosenweig & Weksleberg, 2006):

1) uključivanje više od jednog aspekta organizacije (detaljni proces organizacijskog razvoja uključuje niz intervencija osmišljenih ka poboljšanju efikasnosti organizacije);

2) intervencije u procesu organizacijskog razvoja neophodno je da budu sistemski postavljene i dobro planirane (zahteva analizu internog okruženja kako bi se identifikovali elementi bitni za kreiranje sistema aktivnosti; u organizacionom razvoju ne postoje brza i jednostavna rešenja);

3) aktivnosti ne bi trebale da se zasnivaju samo na osnovu iskustvenog kapaciteta menadžera zaduženih za organizacijski razvoj, već i na korišćenju konsultantskih ekspertskih procena interdisciplinarnog karaktera (organizaciona psihologija, menadžment, sociologija, ekonomija, itd.).

Aktivnosti kojima se interveniše u procesu iniciranja i kreiranja promena u organizacionom sistemu dominantno obuhvataju tri ključna modela organizacijske dinamike (Kondić, Bojanić & Horvat, 2015):

- (1) proces donošenja odluka,
- (2) protok informacija unutar organizacije,
- (3) komunikaciju.

Najčešće se njihove implikacije usmeravaju na sledeće organizacione niše (Sikavica & Hernaus, 2011):

- organizacionu strukturu
- sistem podsticaja i nagrađivanja
- upravljanje i rukovođenje

- timski rad
- ljudske resurse

Organizacijski razvoj u sistemu Fudokan karatea može se komplementarno sagledavati kroz kontekst osnovnih načela koja su koherentna sa sistemom upravljanja u organizacijama tzv. društvene nadgradnje. To se odnosi na sledeća načela razvoja:

- krajnji cilj treba da je usmeren na kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluga koje pružaju svi delovi sistema Fudokana (klubovi, savezi i asocijacije);
- članovi Fudokan organizacije (uprave klubova i saveza; članovi klubova) treba aktivno da učestvuju u svim aktivnostima organizacijskog razvoja (analizi i prognozi, planiranju i implementaciji);
- fokus je neophodno da bude usmeren na Fudokan organizaciju kao celinu;
- aktivnosti treba da se realizuju u skladu sa mogućnostima svakog pojedinačnog organizacionog dela (kluba i/ili regionalnog saveza), raspoloživim resursima (uključujući i vreme) i veličini kluba/saveza.

U svetlu navedenih načela moguće je definisati hipotetske fundamentalne ciljeve organizacijskog razvoja Fudokana:

- stvaranje organizacije koja ima jasnu svrhu postojanja;
- unapređenje zajedničkog delovanja svih članova organizacije;
- razvoj organizacione strukture sa jasno određenim rasponom uloga i odgovornosti;
- povećanje sposobnosti Fudokan organizacije da kreira i implementira programe koji poboljšavaju aktivnosti njenih članova.

U razmatranjima osnovnih postavki modela organizacijskog razvoja u Fudokan karateu mora se imati u vidu još jedan veoma bitan segment ovog procesa. On obuhvata kontekst organizacione kulture (*Organizational Culture*) Fudokan organizacije. Imajući u vidu opštu definisanost ovog pojma u okviru teorije menadžmenta (Janićijević, 2007) organizaciona kultura Fudokan karate organizacije se može posmatrati kao postavljeni sistem vrednosti i normi ponašanja njenih članova koji se zasniva na zajedničkom iskustvu, te u značajnoj meri određuje njihove stavove i ponašanje (Nešić & Nešić, 2012). Može veoma intenzivno da utiče na razvoj celokupnog sistema Fudokana tako da se može smatrati jednim od faktora organizacijskog razvoja (Lojić, 2010). Ideja

organizacione kulture u Fudokan organizacijama se može zasnivati na sledećim aspektima:

- *Otvorenost* prema uticajima iz okruženja koji doprinose unapređenju sadržaja aktivnosti i znanja Fudokan karate organizacije;

- *Orijentacija ka proklamovanim vrednostima Fudokana* kroz stalno učenje o Fudokanu kao konceptu i filozofiji tradicionalnog karatea, kao osnove za pozicioniranje najboljih vrednosti koje čine misiju i duha karatea;

- *Prihvatanje rizika* kao neizbežnog činioca organizacijskog razvoja na koje se deluje racionalnim upravljačkim pristupom;

- *Usmeravanje na konkretne probleme* koji suštinski koče razvoj Fudokan organizacije i koji se identifikuju na objektivnim informacijama (činjenicama), a ne na pojedinačnim interesima, individualnom statusu, zahtevima finansijera, itd.;

- *Orijentacija na istraživanje* koje se zasniva na razvijanju sklonosti kod ljudskih resursa (prvenstveno trenera) da kontinuirano istražuju i inoviraju svoj rad u skladu sa savremenim naučnim i stručnim dostignućima u oblasti karatea, ali i drugih korelativnih naučnih oblasti;

- *Otvorenost komunikacije* što podrazumeva da se sve informacije u organizaciji moraju međusobno deliti sa ostalim članovima i da se ne zloupotrebljavaju kao izvor moći i pritisaka;

- *Pozitivan stav prema promenama* kao determinanta razvoja obzirom da je u teoriji i praksi menadžmenta poznato da organizacije uče kako bi se menjale i uvodile pozitivne novine;

- *Razvoj ljudskih potencijala* je najznačajnija komponenta organizacione kulture i neguje se kroz negovanje stava da je razvoj članova primarni interes Fudokan zajednice (dovodi do realizacije konkurentne prednosti).

Kada se govori o upravljanju razvojem u organizacijama (time i u Fudokan karateu) neophodno je imati u vidu i osnovne teorijske determinante procesa životnog ciklusa organizacije (*Organization Live Cycle*). On obuhvata menadžersko (organizacijsko) stanovište da je sve u okruženju podložno uticajima koje karakterišu određeni ciklusi - rasta, razvoja i starenja. U tom smislu pojam životnog ciklusa organizacije je povezan sa kontekstom njene tradicije i starosti. Što je duži životni ciklus organizacije (njeno trajanje i rad u okruženju), to se stvaraju pretpostavke za kreiranje

dobrog poslovnog imidža. A to, dalje, omogućava (pred)uslove za ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata (Jurkota, 2015). U kontekstu uslužnih organizacija (kakvim se mogu smatrati i karate organizacije) njihov što duži životni vek znači da je prepoznat kvalitet usluga (aktivnosti) od strane neposrednih korisnika/klijenata. To im omogućava opstanak na tržištu u dužem (višegodišnjem) vremenskom periodu, uz stvaranje uslova za razvoj konkurentne prednosti (u odnosu na iste ili slične organizacije iz branše u kojoj posluju).

Tematika životnog ciklusa organizacija je relativno novija pojava i povezana je sa razvojem prakse strategijskog menadžmenta. Obzirom da je koncept primenljiv na gotovo sve organizacije (bez obzira da li pripadaju području proizvodnje ili usluga) do sada se razvijeno više teorijskih modela koji objašnjavaju dinamiku životnog ciklusa organizacije. Međutim, do sada nisu evidentirani relevantni radovi koji se bave primenom nekog od modela životnog ciklusa u sportu, pa time i u karateu. U tom smislu bi se neki od postojećih koncepata mogli razmatrati kao potencijalno korespondentni kada je u pitanju sistem Fudokan karatea. Jedan od njih je i model (Galetić, 2011) koji u životnom ciklusu organizacije prepoznaje četiri faze⁵:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| (1) faza izgradnje, | (2) faza rasta, |
| (3) faza diferencijacije, | (4) faza usavršavanja |

Sušтина ovog pristupa leži u tome da za svaku organizaciju nije tipično da tokom celokupnog svog životnog ciklusa ima uvijek istovetnu organizacijsku strukturu (ili karakteristike). Razvojem organizacije menja se njena struktura, karakteristike, način upravljanja i rukovođenja, proizvodi ili usluge na tržištu, itd. Kako je okruženje promenljivo tako postoji potreba da se organizacije prilagođavaju konkretnim zahtevima za promene. Što je uslov tržišnog opstanka. Početak poslovanja (životnog ciklusa) je najčešće kreiran u fizionomiji malog preduzeća, sa neformalnom organizacijskom strukturom (mali broj zaposlenih). Cilj ove faze je da se opstane u okruženju tržišta (da se “preživi”). Tokom rasta i razvoja organizacija često menja svoju strukturu (nastaje formalni organizacijski model; vrše se nova zapošljavanja neophodnih kadrova; raste proizvodnja, itd.), gde je sada osnovni cilj - rast i razvoj. Sa rastom organizacija postaje

⁵ koncept se zasniva na stavu da organizacije se društveni sistemi (organizacije) mogu uporediti sa živim (prirodnim) sistemima. Kao i živa bića, organizacije se rađaju, rastu, sazrevaju i stare. Ali, dok se kod živih bića nakon faze starenja javlja umiranje, za organizacije ova dinamika nije uvek nužna. Organizacije mogu izbeći “umiranje” (gašenje) i nastaviti da deluju na tržištu, uz određeni stepen promena.

formalna, zapošljava se odgovarajući kadar, raste proizvodnja. Diferencijacija je karakteristike sledeće faze (formalizacija) gde se u okviru formalne organizacione strukture jasnije definišu procedure, podela rada, kreiraju nove specijalnosti, itd. Cilj ove faze jeste unutrašnja stabilnost i tržišna ekspanzija. U četvrtoj fazi (konsolidacija) dolazi do izražaja borba protiv birokratizacije unutrašnje dinamike (timski rad nasuprot birokratskog odlučivanja). Cilj ove faze je podizanje ili bar zadržavanje reputacije organizacije u okruženju (Tabela 3).

Tabela 3: Karakteristike pojedinih faza životnog ciklusa organizacije

Faza razvoja Dimenzija	Izgradnja	Rast	Diferencijacija	Usavršavanje
Struktura	neformalna	formalna	formalna (usavršavanje procedura)	timski rad naspram birokratizacije
Cilj	preživeti; opstati na tržištu	rast i razvoj	interna stabilnost i tržišna ekspanzija	reputacija u okruženju
Stil rukovođenja	preduzetnički	harizmatički	delegatski sa neophodnim stepenom kontrole	timski rad sa liderskim obeležjima

Izvor: Žugaj, Šehanović & Cingula, 1999: 192; prilagodio: autor

Drugi model, koji bi mogao biti korektno teorijsko uporište za naše istraživanje, jeste koncept ADL portfolio matrice⁶. Kao parametri za utvrđivanje *snage* (konkurentna pozicija organizacije) uzimaju se sledeći elementi (Mašić, 2010; prema: Thompson et al., 2008): (a) stepen korišćenja kapaciteta, (b) nivo rentabilnosti, (c) vertikalna integracija u odnosu na konkurenciju, (d) prednosti na osnovama distinktivnosti, (e) zaštićenost proizvoda/usluga, (f) sklonost ka riziku. Za utvrđivanje faze *zrelosti* životnog ciklusa uzimaju se parametri (Žic, Hadžić & Ikonić, 2009): (a) stopa tržišnog rasta, (b) potencijal tržišnog rasta, (c) širina proizvodnih linija, (d) broj konkurenata, (e) distribucija tržišnog učešća između konkurenata, (f) lojalnost potrošača, (g) ulazne barijere, (h) tehnologija.

ADL matrica je dvodimenzionalni prikaz organizacijske strukture (*faza u životnom ciklusu organizacije i konkurentski položaj*)⁷, a njeno oblikovanje kreće se kroz

⁶ u osnovi se bazira na životnom ciklusu organizacije (*The life-cycle portfolio matrix*); razvijena je u okviru konsultantske firme *Arthur D. Little (ADL)* i zasniva se na komparacijskim koordinatama - *konkurentna pozicija preduzeća u odnosu na faze zrelosti industrije/tržišta*.

⁷ Za razliku od ostalih portfolio matrica, ADL ima jasne koordinate za definisanje strateških celina (poslovne celine za jednu vrstu proizvoda ili usluga u relativno homogenom eksternom okruženju/tržištu).

četiri faze: (1) određivanje strateških delova organizacije, (2) identifikacija faza u organizacijskoj evoluciji za svaki poslovnu celinu, (3) ocena konkurentskog položaja strateških delova i (4) prikazivanje položaja strateških celina na ADL matrici.

Strateške celine organizacije pozicioniraju se na jednom od 24 polja ADL matrice (na osnovu stadijuma u *životnom ciklusu* branše i oceni *konkurentskog položaja*). Njen konstrukt sačinjavaju dve koordinate (ose X i Y):

Osa X^8 - *životni ciklus* (zrelost) branše koji je opredeljen kroz faze: (1) mladost (uvođenje), (2) rast, (3) zrelost i 4) starost.

Osa Y^9 - *konkurentski položaj* koji se određuje kroz 6 elemenata (stepeni uticaja): (1) dominantan (postoji u slučaju monopola, kvazimonopola, kao i izrazito jakom i zaštićenom tehnološkom vođstvu); (2) jak (imaju organizacije sa snažnim prednostima u odnosu na konkurenciju), (3) povoljan (određen je jedinstvenošću organizacije i/ili njenih delova koja omogućava postizanje konkurentske prednosti), (4) održiv (organizacije koje mogu održati konkurentnost, ali nisu u stanju da se znatnije diferenciraju u odnosu na direktnu konkurenciju), (5) slab (karakterističan je za organizacije koje u svojoj delatnosti nisu uspele da obezbede održivu konkurentsku prednost) i (6) neodrživ (organizacije koji ni u kratkom ni u dužem roku ne mogu da ostvaruju rezultate koji bi ih održali u isplativoj poslovnoj aktivnosti).

ADL metodologija podrazumeva analizu (praćenje) razlika između pojedinih faza u životnom ciklusu organizacije na osnovu osam parametara: (1) stopa rasta tržišta, (2) potencijal tržišnog rasta, (3) dubina proizvodnih linija, (4) broj konkurenata, (5) distribucija tržišnih udela među konkurentima, (6) lojalnost potrošača, (7) ulazne prepreke i (8) tehnologija.


Analiza portfolija na ADL matrici omogućava da se postave okviri jasne vizije i misije organizacije kako bi ona iskoristila svoje kapacitete u razvijanju konkurentske prednosti (u svim proizvodnim/uslužnim nišama). Na taj način ostvari utvrđene strateške ciljeve. U kontekstu Fudokan karate organizacije ova metodologija može biti korisna kao aplikativni alat koji je korespondentan sa osnovnim koracima strateškog planiranja razvoja organizacije. Odnosno, sagledavanja ključnih faza razvoja životnog ciklusa Fudokan karatea (Tabela 4).

⁸ označava uticaj eksternih sila na koje organizacija ne može da utiče u znatnijoj meri.

⁹ označava položaj/uticaj koji kompanija ima u svojoj djelatnosti.

Tabela 4: ADL matrica – aplikativnost u Fudokan karate organizaciji

Konkurentna pozicija organizacije	Faza životnog ciklusa			
	Uvođenje	Rast	Zrelost	Starost
Dominantna	Brzi rast; uspostavljanje tržišnog položaja (karate)	Držanje položaja/udela na (karate) tržištu	Držanje položaja i dalji rast u konkurentskom (karate) okruženju	Držanje tržišnog položaja (tradicija)
Jaka	Poboljšanje položaja, brzi rast u (karate) okruženju	Poboljšanje položaja, brzi rast u (karate) okruženju	Držanje položaja i dalji rast u konkurentskom (karate) okruženju	Držanje položaja/standardni rezultati
Povoljna	Brst rast ili selektivni razvoj/selektivna poboljšanja	Poboljšanje položaja; selektivni razvoj	Poboljšanje položaja ili pronalaženje strateškog partnera	Standardni rezultati ili fazno povlačenje
Održiva	Selektivni razvoj (dominantne aktivnosti Fudokana)	Pronalazak i zaštita strateškog segmenta	Oslonac na Fudokan okruženje ili fazno povlačenje	Fazno povlačenje ili napuštanje koncepta
Slaba	Radikalno poboljšanje položaja ili povlačenje	Preokret ili napuštanje	Restrukturiranje ili gašenje	Napuštanje
Neodrživa	Opasnost, povlačenje sa (karate) tržišta, dezinvestiranje ili likvidacija			

Napomena:  - opreznost, usmerenje na selektivni razvoj

Izvor: Mašić, 2001; prilagodio: autor

3.3. Opšti organizaciono-upravljački model u karateu

Terminološka određenost pojma *organizacija* u sportskom menadžmentu je neophodno da se posmatra, pre svega, sa sociološkog stanovišta. Njime se tumačenje različitih društvenih procesa dominantno vezuje za ljudski rad. U tom kontekstu se pojam organizacije u užem smislu tretira kao subjekat (skup ljudi), dok je u širem smislu ovaj pojam usmeren ka strukturalnoj, metodološkoj i modusnoj kategoriji (kao uslova za uspeh u radu). Kako je sociološki pristup često dominantan u razmatranjima različitih

pojava u i oko sporta, to se i u kontekstima sportsko-menadžmentske problematike suštinskom određenju pojma organizacije treba prići distinktivno. U tom smislu se posmatra i egzistencija njena tri smisaona određenja (Nešić, 2008a: 230):

(1) Organizacija kao subjekt (sa određenom strukturom i dinamikom, koja je nosilac postavljenih ciljeva - organizacija kao ljudska tvorevina);

(2) Organizacija kao struktura (skup ljudi i tehničkih sredstava sa uređenim međusobnim odnosom - organizacija kao uslov za postojanje menadžmenta);

(3) Organizacija kao delovanje i funkcionisanje organizovanog subjekta (uslov za efikasnost postizanja ciljeva).

Organizacije predstavljaju kompleksne pojave, što se konsekventno odnosi i na karate organizacije. Njih, u suštini, oblikuje ljudski potencijal sa svojim znanjima, sposobnostima i kompetencijama. Uz drugi važan činilac organizacijske egzistencije – neophodne materijalne resurse, koji u sadejstvu sa ljudskim resursima stvaraju uslove za adekvatnu organizacijsku dinamiku (Nešić, 2008). Stoga se o smislu udruživanja ljudi u (karate) organizacije može govoriti kroz kontekst poimanja dva ključna faktora organizacijske egzistencije (Ristić & Tot, 2005):

(a) postojanjem cilja (ono što ljudi teže da ostvare kao samosvojno opredeljenje u okviru konkretne organizacije), i

(b) svrhom postojanja organizacije (koja mora biti dovoljno privlačna da bi se ljudi pridružili organizaciji).

Organizovanje kao menadžment funkcija u karate organizacijama (klubovima, savezima, federacijama i sl.) predstavlja višefazni proces kojim se artikulišu različite vrste aktivnosti usmerenih ka realizaciji postavljenih ciljeva (uspešno izvršavanje poslovnih zadataka). U tom pogledu se kao osnovni organizaciono-upravljački činioci dinamike funkcionisanja karate organizacija pojavljuju (Srđić & Nešić, 2017):

(a) unutrašnja podela rada,

(b) raspodela zaduženja,

(c) identifikacija autoriteta i odgovornosti,

(c) kompetencije,

(d) standardi i raspon kontrole,

(d) racionalizacija poslovanja.

Menadžment nauka je definisala da organizacija suštinski postoji samo kada ima odgovarajuću strukturu i kada se u okviru nje odvijaju predviđeni i planirani procesi. Što se konsekventno odnosi i na karate organizacije. U tom smislu je od velikog značaja i izbor odgovarajućeg modela organizacijske strukture koji će biti primeren definisanoj Viziji i Misiji konkretne karate organizacije. U tom smislu se kod kreiranja organizacijske dinamike (izbora modela) mora jasno dati odgovor na dva ključna pitanja:

(1) čemu karate organizacija teži? i

(2) da li se organizaciono usmerava u pravcu centralizacije ili decentralizacije?

Ovo je značajno radi determinisanja upravljačke odgovornosti koja postoji u slučaju uspeha, a posebno u slučaju neuspeha (što je česta posledica pogrešno donetih upravljačkih odluka) (Nešić, 2018).

Dugogodišnja praksa organizacionog funkcionisanja u karateu pokazuje da se organizacijsko ustrojstvo karate subjekata (kao pravnih lica) dominantno oslanja na evropski model sporta. Njega suštinski karakteriše fokusiranost na društvenu ulogu (karate) sporta (vaspitanje, obrazovanja, zdravlje, stil života, odnos prema prirodi i društvenoj zajednici, itd.). U tom kontekstu su inkorporirane i ostale ključne karakteristike evropskog modela (Maksimović & Raič, 2005):

(a) piramidalna struktura (klubovi kao baza i deluju kao amaterska udruženja, koja promovišu sport dostupan svima);

(b) razvoj sporta je zasnovan na klupskom nivou;

(c) sistem promocije i ispadanja iz takmičenja (kao izraz nezavisnosti nivoa piramidalne strukture na čijim se svim nivoima organizuju takmičenja);

(d) istaknuta društvena važnost (naročito u oblikovanju nacionalnog i regionalnog identiteta);

(e) nacionalni timovi su predstavnici države/nacije (kada nastupaju na međunarodnim takmičenjima).

Tabela 5: Karakteristike evropskog modela sporta – korespondentnost u Fudokan karateu

Karakteristika	Evropski model	Fudokan karate
<i>Piramidalna struktura</i>	klubovi kao osnova/baza u najvećem broju slučajeva funkcionišu kao udruženja promovišu sport dostupan svima	<ul style="list-style-type: none"> - karate klubovi kao osnovni nosioci/baza u hijerarhijskog strukturi Fudokana - funkcionišu kao sportska udruženja-neprofitne organizacije - promovišu karate kao aktivnost dostupnu svima
<i>Zasnovanost razvoja</i>	dominantno kroz klupski nivo	- dominantno kroz klupski nivo (karate klubovi)
<i>Takmičarski okvir</i>	otvoren sistem (promocija, mogućnost „ispadanja“ i „ulaska“)	- poluotvoren sistem (promocija Fudokan karatea; takmičenja kroz obuhvat tzv. tradicionalnog karatea)
<i>Društveni značaj</i>	oblikovanje nacionalnog identiteta	<ul style="list-style-type: none"> - afirmacija nacionalnog identiteta Fudokan karatea - oblikovanje identiteta globalne Fudokan zajednice
<i>Reprezentativni nivo organizovanja (predstavljanje države/nacije na međunarodnim sportskim događajima)</i>	prezentovanje države i nacije na međunarodnim sportskim takmičenjima kroz nacionalne sportske timove	- prezentovanje države i nacionalne Fudokan organizacije kroz Fudokan karate reprezentaciju na međunarodnim karate takmičenjima

Izvor: Maksimović & Raič, 2005; prilagodio: autor

Izbor konkretnog organizacijskog modela u karateu treba zasnivati na posmatranju iz ugla upravljačkih aktivnosti koje se odvijaju unutar kluba (saveza, federacije). A to je konstantan i kontinuiran proces donošenja i sprovođenja odluka. Bez obzira da li je reč o formiranju nove karate organizacije (kluba, saveza, federacije, i sl.) ili preuređenju postojeće, odnosno radikalnoj promeni unutrašnje dinamike (šeme odnosa), upravljačke strukture prilikom donošenja preliminarnih odluka o budućoj organizacijskoj dinamici treba da imaju na umu mere koje se u menadžment nauci smatraju fundamentom organizacijskog delovanja (Nešić, 2018):

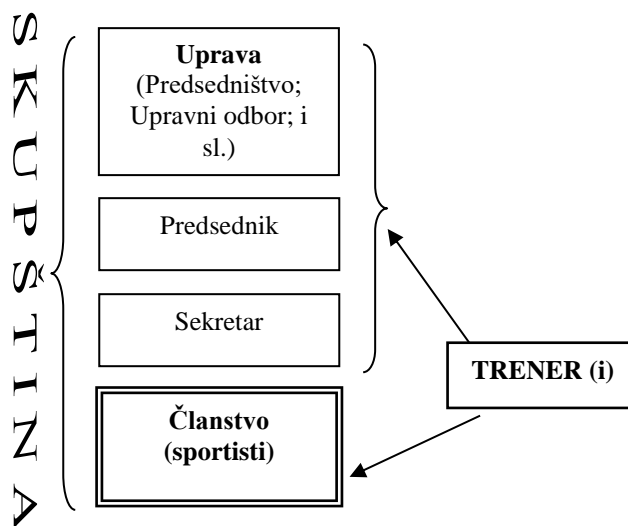
(1) podela posla (segmentiranje ukupnih aktivnosti na zadatke koje realno i bez ekstremnog napora mogu da obave svi članovi organizacije),

(2) podela na sektore (logično i efikasno kombinovanje zadataka, uz formiranje odgovarajućih grupa izvršilaca),

(3) hijerarhija (definisane lanca komandovanja i izveštavanja),

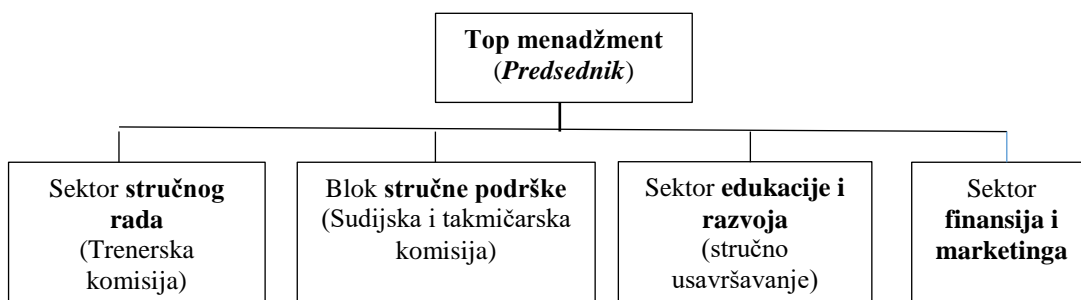
(4) koordinacija (kreiranje mehanizama koji će integrisati sektorske aktivnosti u koherentnu celinu).

Organizaciona struktura gotovo svih karatea klubova zasniva se pretežno na neformalnom organizacijskom modelu. Što podrazumeva način na koji se aktivnosti unutar kluba segmentiraju, grupišu i koordiniraju. Kako je dominantan formalno-pravni status karate klubova opredeljen kroz neprofitni oblik (sportsko udruženje kao oblik udruživanja građana) to se neformalni organizacijski model nameće kao logičan izbor (Slika bb). Mada upravljački konstrukt koji je definisan osnivačkim aktom i statutom organizacije podrazumeva hijerarhijsku strukturu upravljanja i rukovođenja, preovlađujući oblik unutrašnje dinamike postavljen je kroz neprofesionalno članstvo. U tom kontekstu se i prepoznaje neformalni model, obzirom da se njegova suštinska odlika zasniva na dinamici međuljudskih odnosa u organizaciji. Kod neprofitnih organizacija oni imaju izraženu neformalnu konotaciju, koja se može prepoznati i kod upravljačkih struktura (kod kojih dominira neprofesionalni – volonterski angažman). U tom smislu se osobenosti ovog modela (relativno neformalni odnosi funkcionisanja unutar organizacije) ogledaju prvenstveno u različitim aspektima pomoći članovima organizacije da zadovolje svoje potreba u pogledu društvenih relacija, uz mogućnost da obave i predviđeni posao. Imajući u vidu da je karate sport oblast delatnost specifičnog karaktera, ljudi koji su angažovani za obavljanje određenih poslova i aktivnosti u klubovima često koriste lične kontakte (izvan karate okruženja) radi realizovanja zajedničke misije organizacije (Nešić, 2008).



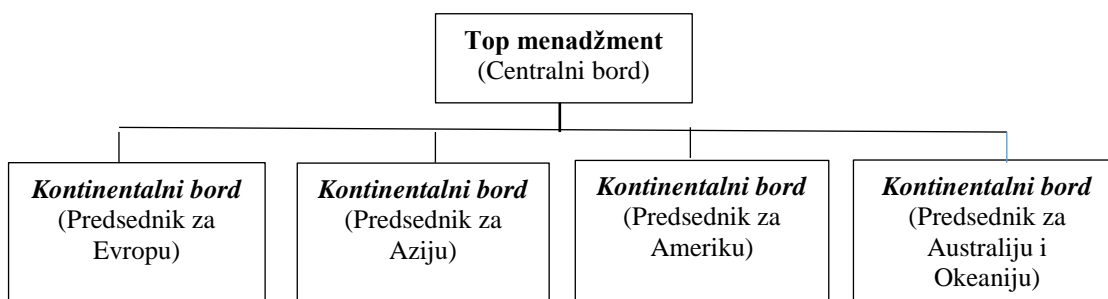
*Slika 5: Preovlađujući model organizacione strukture klubova u karateu
Izvor: Nešić, 2005:34*

Sa druge strane, viši nivo organizovanja u karateu na nacionalnom (savezi, federacije, i sl.) pokazuje odlike prisutnosti *funktionalnog* organizacijskog modela. Suština ovog načina kreiranja organizacijske strukture je u konceptu da se vrši koncentracija svih stejkholdera koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih. Ovo je najlogičniji oblik za podelu na sektore u okviru nacionalne karate organizacije, obzirom da omogućava visoku efikasnost (olakšava aktivnosti nadgledanja unutar svakog sektora rada) (Mašić & Bižić, 2005).



*Slika 6: Primer funkcionalnog modela organizacijske strukture i upravljanja kod nacionalnih karate organizacija
Izvor: Nešić & Fratrić, 2013; prilagodio: autor*

U kontekstu međunarodnog sistema funkcionisanja karate sporta može se govoriti o zastupljenosti *divizionog* organizacijskog modela. Njega karakteriše orijentacija prema tržišnoj niši koja se nalaze na određenom geografskom području (Nešić, 2018). Tako da se u kontekstu organizacije karatea aplikativnost ovog modela može tumačiti u svetlu teritorijalne pripadnosti određenih organizacionih celina koje konstituišu jednu međunarodnu karate organizaciju. Najčešće je to tzv. krovna međunarodna karate organizacija (npr. WFF, WKF, JKA, itd.). Dobre strane ovog modela se odnose na relativno laku koordinaciju unutar sistema, relativno širok nivo ovlašćenja za rad, samostalnost u donošenju odluka, ali uz obavezu podnošenja izveštaja višim nivoima u hijerarhijskoj strukturi organizacijskog sistema (Mašić & Bižić, 2005).



Slika 7: Primer divizionog modela organizacijske strukture kod međunarodnih karate organizacija
 Izvor: Mašić & Bižić, 2005; prilagodio: autor

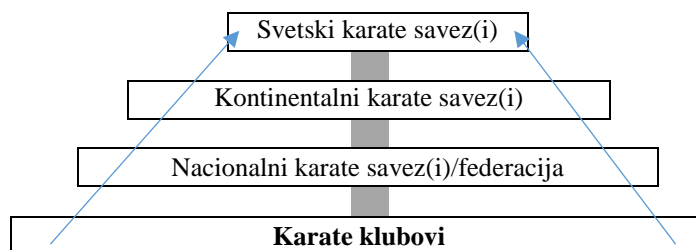
Može se konstatovati da se u pogledu egzistiranja organizacijskog modela upravljanja u karateu, u suštini, uočava kombinovani pristup. Najdominantnija je neformalna organizacijska struktura, što je i logično, obzirom da se ona uočava kod gotovo svih karate klubova. A klubovi su, kao osnovna jedinica u sistemu karatea, najbrojniji. Kod nacionalnih federacija/saveza prepoznaju se odlike funkcionalnog organizacionog modela, dok se kod međunarodnih (krovnih) karate organizacija (savezi/federacije) može govoriti o postavkama divizionog modela upravljanja.

Tabela 6: Elementi mešovito modela upravljanja organizacijama u karateu

Organizacioni oblik karate institucije	Preovlađujući organizacijsko-upravljački model
Karate klubovi	Neformalni
Nacionalni karate savezi/federacije	Funkcionalni
Međunarodni karate savezi/federacije	Divizioni

Izvor: autor

Ovakav konstrukt organizacije sistema upravljanja u karateu jeste logičan, jer u potpunosti prati suštinsku odliku sistemskog pristupa u sportu, a to je subordinacija i hijerarhija. Mada se pojam subordinacije relativno ređe razmatra u literaturi sportskog menadžmenta, on je intenzivno prisutan u sportskoj praksi. Odnosno, čini suštinu sistemskog uređenja sporta u celini, kao i svake sportske grane ponaosob. Subordinacija u sportu označava obavezu nižih upravljačkih nivoa (organa, podсистema, i sl.) da izvršavaju naloge i odluke viših organa upravljanja. Bez subordinacije nemoguće je biti organizacijski efikasan, što je posebno karakteristično za (karate) sport. Uzaludna je bilo kakva „genijalnost“ menadžerskog vrha u donošenju kvalitetnih odluka ukoliko kod nižih delova karate sistema (posebno upravljačkih organa) ne postoji obaveza da se one realizuju. Subordinacija predstavlja i pravo jednih da donose odluke i obavezu drugih da te odluke izvršavaju. Uspostavljanje principa subordinacije u karateu neizostavno stvara njegovu hijerarhijsku strukturu (time i hijerarhijsku strukturu upravljanja). Na taj način se u karate sistemu stvaraju hijerarhijski nivoi, sa više stratuma, koji međusobno imaju različitu moć, ovlašćenja, nadležnost i uticaj (Nešić & Fratrić, 2013).



Slika 8: Preovlađujući model hijerarhijskog strukturiranja u karateu

Izvor: autor



*Slika 9: Model subordinativnog funkcionisanja karate sistema
Izvor: autor*

Za uspešno funkcionisanja svake karate organizacije (kluba, saveza, federacije), neophodno je odabrati odgovarajuću organizacionu strukturu, kao osnovni segment u koncipiranju njene egzistencije. Svaka konkretna karate organizacija, shodno svojim specifičnostima, potrebama, konkurentskoj poziciji u okruženju, utvrđenoj Viziji i Misiji te planova i projekcija treba da odabere model koji joj, u datom trenutku, najviše odgovara. Jedan od osnovnih zadataka menadžmenta karate organizacije jeste kontinuirano praćenje efekta ukupnog rada i aktivnosti, što omogućava da se adekvatno prilagođavaju novim okolnostima i uslovima okruženja u kojem realizuju svoje ciljeve. Što podrazumeva i spremnost na promenu organizacione strukture, ukoliko to okolnosti eksternog okruženja i/ili unutrašnje potrebe zahtevaju. U tom smislu jedan od značajnih zadataka jeste i permanentna obuka kadrova, kako u sportsko-stručnim znanjima (posebno trenerskog kadra), tako i u menadžerskim veštinama.

Jedna od bitnih specifičnosti karatea vezana je za karakteristike i ulogu trenera u funkcionisanju karate organizacija – klubova. Oni predstavljaju ključne i najvažnije ljudske resurse bez kojih bi bilo nemoguće realizovati funkcionisanje organizacionog sistema u karateu. Neka od ranijih istraživanja (Nešić, 2005; Nešić, 2006a; Tepavčević, 2009; Zienowicz, Parzelski & Budnik-Przybylska, 2015; Dobrzycki, 2015; Radoš, 2019) su objasnila značaj uloge karate trenera u sistemu karate sporta, tako da ovakvi stavovi mogu biti uvaženi kao teorijski konstrukt i našeg istraživanja. Neke od specifičnosti koje ih pozicioniraju na centralno mesto u sistemu karate organizovanja se odnose na sledeće (Nešić, 2005):

- u najvećem broju slučajeva to su osobe sa višegodišnjim stažom aktivnog vežbanja karatea, po pravilu bivši takmičari sa određenim nivoom sportskih rezultata;

- najčešće su to začetnici razvoja ove veštine u svom lokalnom okruženju, te kako poznaju suštinu, ali i problematiku karatea, njegove karakteristike i konsekventno sa time potrebe ukupnog sistema ovog sporta/veštine, uočeno je da oni najviše doprinose radu i ukupnoj egzistenciji karate klubova;

- kao nekadašnji aktivni vežbači i takmičari poseduju visok motivacioni potencijal da sa „svojim“ sportom nastave rad u određenoj sredini nakon aktivne takmičarske karijere;

- jedna od bitnih karakteristika karatea je i mogućnost njegovog upražnjavanja u dužem vremenskom periodu¹⁰ (dugi niz godina), što stvara uslove da on vremenom postaje i način života (vežbanje karatea kao životna navika);

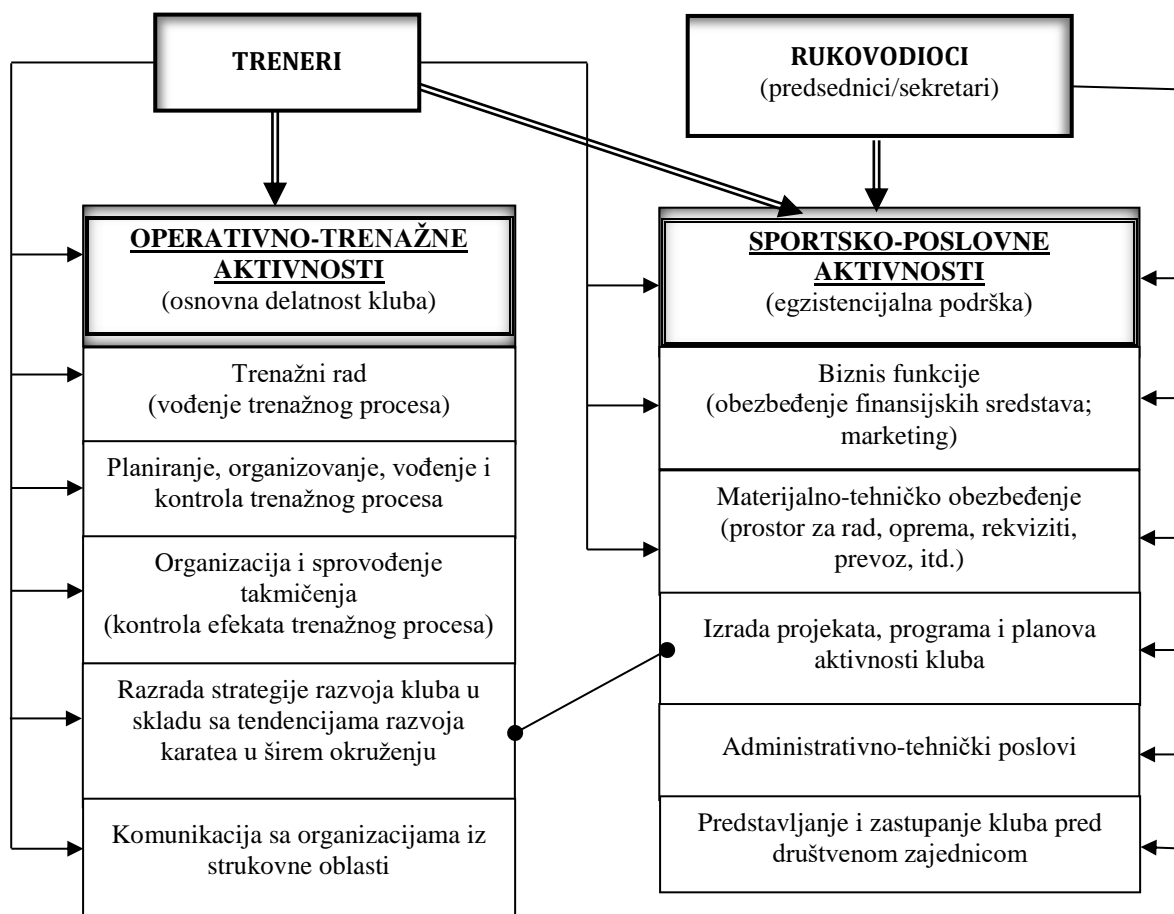
- u kontekstu prethodne karakteristike, karate treneri nastoje da svoje iskustvo i znanje prenesu mlađima, tako da su vrlo često inicijatori osnivanja klubova u svojim sredinama, što stvara pretpostavke da njihov uticaj u radu kluba bude značajniji u odnosu na ostale članova upravljačkih klupskih struktura;

- kao dobri poznavaoци problematike u ukupnom sistemu karatea često se pojavljuju kao predstavnici svojih klubova u višim nivoima upravljanja karateom (na regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou);

- u većem broju slučajeva obavljaju i više upravljačkih funkcija u klubu (predsednik, sekretar, menadžer, trener-takmičar, i sl.), kao i u ukupnom sistemu karatea¹¹ (članovi upravnih struktura regionalnih i nacionalnih saveza/federacija; i sl.).

¹⁰ gotovo da nema limita u godinama života kao mogućeg uslova za vežbanje karatea; često se u praksi može čuti krilatica da se karate vežba „od 7 do 97 godina života“.

¹¹ koji je hijerarhijski uređen



*Slika 10: Preovlađujući model upravljačkih ingerencija u osnovnim karate organizacijama - klubovima
Izvor: Nešić, 2005: 36*

3.4. Fudokan karate

Fudokan u najširem smislu treba posmatrati kao savremenu borilačku veštinu koja svoje utemeljenje zasniva na načelima Bušido kodeksa drevnih ratnika Dalekog istoka. Svoju fizionomiju dobija početkom osamdesetih godina XX veka kada se kroz inovativan pristup njegovih osnivača, po prvi put u novijoj istoriji karatea, utemeljenje jedne veštine kreiralo kroz jedinstvo naučne teorije sportsko-filozofskog obuhvata, dotadašnje sportske prakse karatea i izvornog sportskog duha njegovih neposrednih protagonista.

Fudokan je nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada njegovog osnivača (dr Ilije Jorge) sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. Prvo predstavljanje Fudokan karatea u javnosti vezuje se za 15. novembar 1980. godine kada je dr Ilija Jorga prezentovao novi predavački sistem, kao inovativan način razvitka tradicionalnog karatea. Što je označilo i formalni početak rada Fudokan karatea, potpisivanjem osnivačke deklaracije (potpisnici su bili: dr Ilija Jorga, dr Vladimir Jorga, Zurab Merabešvili, Venceslav Nedev, Rahmi Sabajo, Haki Kosar i Dan Stuparu). Ovaj sistem ili, kakao ga neki nazivaju – stil, predstavlja savremeni pristup razvoju tradicije vežbanja karatea japanskih majstora JKA (Japanska karate asocijacija) (Jorga, 1998). Danas Fudokan karate čini dominantnu školu tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama. U okviru globalnog sportskog pokreta Fudokan nastoji da se afirmiše kao potpuno samostalna sportska grana, a ne kao samo još jedna od disciplina (stil) u okviru karate sporta.

Vežbač Fudokan karatea (naročito majstorskog nivoa) je osposobljen da iskaže značajnu manifestaciju snage i veštine. Međutim, filozofija Fudokana ogleda se u obavezi svih majstora da kod učenika/početnika uvek daju upozorenja (kako rečima tako i u postupku obuke) da se veština primenjuje isključivo u samoodbrani, pri punoj svesti o tome da je samokontrola i kontrola sile uslov izbegavanja povreda (ili najdrastičnije, gubitka života). Držeći se duha veštine koje su razvijale generacije, u Fudokan karateu se smatra da se borilačkom veštinom, pa ni sopstvenim životom, ne može u potpunosti ovladati bez prethodnog postignutog unutrašnjeg mira i sklada. Samo u tom slučaju, uz harmoničan odnos sa prirodom, mogu se razvijati pozitivne moći ljudske snage, što znači

i borilačka veština suprotstavljanja svakom protivniku, ali pre svega samom sebi (Jorga, 1998).

Etimološko određenje naziva Fudokan izvorno je vezano za japanski jezički okvir. Prevedno sa ideograma (不動館) pojmovno se može tumačiti kao *Kuća čvrstih temelja* (kombinacija tri ideograma koji pojedinačno označavaju postojanost, čvrstoću, kuću/dom, a u zajedničkom konstrukt - kuću čvrstih/postojanih temelja). Međutim, prvi deo složenice (fudo) povezan je simbolično sa imenom karate kluba u Parizu čiji je Sensei bio Taiji Kaze, karate učitelj dr Ilije Jorge. Iz koje je, u čast svome učitelju, osnivač izveo terminološki konstrukt - Fudokan. Ključni aspekti Fudokan karatea nalaze se u njegovim tehnikama. Proistekle su kao posledica temeljnog proučavanja fiziologije čoveka i sportske biomehanike. Tačnije studiozno analiziranog načela apsorpcije protivnikove energije (kohezije energetskog potencijala fizičke snage i mentalnog stava vežbača). Na taj način je Fudokan karate karakterističan po pristupu vežbanju u kojem se insistira na principu *propuštanje sile* (spoj "mekog" i "tvrdog" odgovora na protivnikovu silu). Ovakav koncept je posledica višedecenijske sportske i naučno-istraživačke prakse osnivača i komparativne analize dotadašnjih iskustava drugih karate škola i stilova (posebno *okinavljanske škole* kao izvornog postulata veštine prazne ruke – *kara te*)¹².

Filozofsku osnovu Fudokan karatea čini pristup vežbanju/borenju koji je metaforijska analogija borbenim pokretima orla i tigra. Orao (イーグル) simbolizuje mekoću kretanja, kružne blokove (orlova krila), brzinu i eleganciju, udarce vrhovima prstiju (orlov kljun) i otvorenom šakom, udarce laktom, nagle promene pravca kretanja, snažne tehnike pritiska na vitalne tačke tela (orlove kandže), tehnike poluga, itd. Nasuprot tome, Tigar (虎) je simbol snage i čvrstine udaraca zglobovima pesnice (zubi tigra), zatvorenom šakom i korenem dlana (tigrova šapa), čvrstih blokova podlakticom, tehnika bacanja i gušenja, i sl. Pored toga i geslo Fudokana (*More Maiorum* – “po uzoru na naše drevne učitelje”) govori o filozofskom pristupu čije se težište odnosi na isticanje tradicije u plemenitoj sportskoj veštini Fudokana. Stoga se kao etički zadatak majstorima ove borilačke (sportske) veštine apostrofira negovanje, podsticanje i promocija istorijskih korena i tekovina, kulturnih osobnosti i običaja Fudokana svojstvenih plemenitoj veštini, uz prepoznavanje prostora primene u savremenom sportskom okruženju.

¹² <https://fudokansavezsrbije.com>

Takođe, u filozofskom konceptu Fudokana prisutan je i pojam “Crveno sunce fudokana”. Ovaj konstrukt inkorporiran je u amblem Fudokana, a nalazi se i na tradicionalnom stilizovanom ideogramu fudokana). Označava ideju “večnosti fudokana” koja se metaforički vezuje za tradiciju Budo kulture u najširem kontekstu. U filozofskom kontekstu Fudokan karatea aludira se na pomaljanje sunca sa Istoka kroz krošnje stabala drveća iza Istočne Gore – *Higashiyama*¹³ (sunce koje večno sija i nikada ne zalazi). Što označava postojanost koncepta Fudokan karatea.



Slika 11: Amblemi i ideogram Fudokan karatea

Osnovu Fudokan karatea čini trenažni (vežbovni) proces. Mada se, na prvi pogled, može činiti da se sistem treninga Fudokan karatea zasniva na uobičajenim osnovama kao i u drugim vidovima savremenog karate sporta (vežbanje tehnika – (a) tehnike koje se primenjuju u sportskoj borbi i (b) tehnike za izvođenje kata), njegove osobenosti dolaze do izražaja kroz tri specifična segmenta (Tabela VV):

(1) Kihon (principi vežbanja tehnika) – obuhvataju dva područja bazičnih usmerenja učenja, obuke i usavršavanja tehnika Fudokan karatea (kihon): (a) Osnovni

¹³ Higašijama (*Higashiyama* – jap. 東山 predstavlja kombinaciju dva ideograma; 東- *Higashi* (Istok) sačinjen je od dva piktograma, od kojih prvi predstavlja Sunce - 日, a drugi Stablo/ drvo - (木), čije slikovno ukomponovanje (ne verbalno) kreira pojam "Sunca koje se uzdiže iz drveća"). Prvi Vrhovni učitelj fudokana imenovan je od japanskih majstora kao *Higashiyama*, tako da u tradiciji fudokana ovaj pojam označava zvezdu vodilju fudokana, ukazujući na njegov globalni karakter.

princip - *primena maksimalne snage* – shvaćen u kontekstu fizičke sile koja proizilazi iz mehanizma kontrakcije i dekontrakcije mišića, ali dominantno pod kontrolom psihičke sfere vežbača; muskulatorni potencijal i gabariti predstavljaju izvor snage u užem smislu, dok su mentalne sposobnosti najvažniji izvor “karate snage” u sveobuhvatnom kontekstu ovog principa. To podrazumeva da je u procesu treninga koji se segmentarno usmerava na razvoj maksimalne snage karatiste neophodno postići potpunu psihičku kontrolu kroz tri prostora: (a) kontrolisanje osećanja, (b) kontrola mentalne napetosti i (c) kontrola nad mentalnom energijom (Йорга, 2020). Unutrašnja energija (*ki*) predstavlja individualnu osobinu koja se manifestuje u vidu “unutrašnjeg naboja” koji ima sposobnost da se transformiše u mišićnu snagu (od tzv. unutrašnjeg nemevljivog oblika, do vidljivog spoljašnjeg manifestovanja kao fizičke sile usmerene na predviđeno mesto – vitalnu tačku na protivnikovom telu, kroz oblik manifestovane karate tehnike) (Nishiyama & Brown, 1990); (b) Princip *usmerenosti tehničkih elemenata* – ima različitu konotaciju u odnosu na odabrani pristup vežbanju: (1) Fudokan kao samoodbrambena veština (cilj mora biti pogođen maksimalno razornom energijom; energija pokreta mora biti prenesena što brže i efikasnije na protivnika; pogađanje cilja mora rezultirati silom koju Fudokan karatista može podneti bez samopovređivanja); (2) Fudokan kao borilačka veština (tehnike se moraju izvesti sa zaustavljanjem primenom mehanizma deakceleracije - pravilo *sun-dome* (udarac se mora zaustaviti pre zadavanja, nekoliko milimetara od ciljane vitalne tačke); tehnike se uvežbavaju do stepena primenljivosti, kakao na treningu, tako i u slobodnom sparingu); (3) Osposobljavanje tela (optimalizacija tehnika – kao rezultat transformacije anatomskih struktura (mišića, tetiva, zglobova i kostiju) čime se unapređuju mehanizmi kompleksne adaptacije organizma kroz povećanje biohemijskih i fizioloških potencijala vežbača).

(2) Kate Fudokan stila – kroz trenažni pristup u kojem se insistira na poznavanju: (a) biomehaničke osnove kate i (b) ideje same kate (kao simbolizacija borbe sa zamišljenim protivnikom). Osnovu za biomehaničku sistematizaciju *kata* čini analiza strukture pokreta, vrste i učestalosti stavova i načina prelaženja iz stava u stav, oblika kretanja, vrste i broja tehnika izvođenih rukom ili nogom, zastupljenosti i težine skokova, ritma, trajanja, itd. (Jorga & Dimić, 2020). Dok je misaono-metaforički konstrukt *kate* zasnovan na izvornim principima Budo veštine kroz „koncipiranu priču“ o borbi pojedinca protiv više napadača. Ideja svake kate Fudokan karatea je – odbrana od

napadača. Repertoar kata koje se izučavaju i vežbaju u Fudokanu zasnovan je, u principu, na Šotokan katama (Tabela XX), ali i dvanaest autentičnih kata Fudokan karatea (Tabela XY).

Tabela 7: Kate Shotokan stila

Klasifikacija	Naziv	Ideogram	Značenje/metaforički konstrukt
Uvodne kate	Taikyoku Shodan	初段	Kihon kate – dominantno za učenje osnovnih tehnika (stav, udarac, blok i kretanje)
	Taikyoku Nidan	二段	
	Taikyoku Sandan	三段	
	Taikyoku Yodan	ヨーダ	
	Taikyoku Godan	五段	
	Taikyoku Rokudan	六段	
Učeničke kate	Heian Shodan	平安初段	“Mirni um” 1
	Heian Nidan	平安仁田	“Mirni um” 2
	Heian Sandan	平安三段	“Mirni um” 3
	Heian Yodan	平安ヨーダ	“Mirni um” 4
	Heian Godan	平安五段	“Mirni um” 5
Majstorske kate	Tekki Shodan	的初段	“Gvozdeni konj” 1
	Tekki Nidan	的仁田	“Gvozdeni konj” 2
	Tekki Sandan	的三段	“Gvozdeni konj” 3
	Bassai Dai	バッサ大	“Veliki juriš na tvrđavu”
	Bassai Sho	バッサ翔	“Mali juriš na tvrđavu”
	Kanku Dai	関空大	“Veliki pogled u nebo”
	Kanku Sho	関空翔	“Mali pogled u nebo”
	Enpi	えんぴ	“Let laste”
	Jion	ジオン	“Dobrota i milost”
	Gankaku	ガンカク	“Ždral na steni”
	Hangetsu	ハンゲンす	“Polumeseć”
	Jitte	す	“Deset ruku”
	Chinte	チンテ	“Neverovatne ruke”
	Sochin	ソチン	“Čuvar mira”
	Meikyo/Rohai	ロハイ	“Ogledalo duše”

	Jiin	ジイン	“Ljubav prema istini”
	Gojushiho Dai	ゴジュシ大	“Pedeset četiri velike stepenice”
	Gojushiho Sho	ゴジュシ翔	“Pedeset četiri male stepenice”
	Nijushiho	ニジュシュホ	“Dvadeset četiri stepenice”
	Wankan	わんかん	“Carska kruna”
	Unsu	うんす	“Ruke u oblaku”

Izvor: <https://blackbeltwiki.com/meaning-of-shotokan-karate-kata>; prilagodio: autor

Tabela 8: Specifične kate Fudokan karatea

Naziv	Ideogram	Značenje
Heian Oi Kumi	平安合組	“Mirmi um” (ujedinjenih 5 Heian kata)
Bassai Oi Kumi	組本	“Napad na utvrđenje”
Kanku Oi Kumi	観空合組	“Pogled u nebo” (spojene kate Kanku sho –Kanku dai)
Tekki Oi Kumi	日本語	Gvozdeni konj (spojene Tekki kate 1-3)
Taiji Shodan	加瀬初段	“Počast Taiji Kazeu” 1
Taiji Nidan	加瀬二段	“Počast Taiji Kazeu” 2
Meikyo Nidan	明鏡二段	“Bistro ogledalo” 2
Meikyo Sandan	明鏡三段	“Bistro ogledalo” 3
Setsu yama bama	瀬津版纳坑	“Cvet na vrhu gore”
Washi No Mai	和紙能麥	“Let orla”
Kaminari	雷	“Munja” (Grom)
Yon Rei	架空の	“Četiri planine”

Izvor: Bajić, 2015; prilagodio: autor

(3) Vaspitna pravila za decu vežbače Fudokan karatea – impliciraju nastojanja da se afirmišu vrednosti tradicionalnog koncepta vaspitanja drevnog Japana, usaglašeni sa savremenim načinom života i podneblja u kojem žive. Mada su tvorci Fudokana svesni da u današnjem svetu “personalizovane slobode” koju propagira zapadni svet¹⁴ sama ideja reafirmacije tzv. “samurajskog vaspitanja” može biti pogrešno protumačena, u

¹⁴ Zapadni koncept života i rada, pa time i vaspitanja, suštinski je okrenut ka pojedincu. Naglasak je na individualizaciji, dok se kolektivizacija smatra reliktom prošlosti. Često se tumači i u negativnom kontekstu kao asocijacija na socijalizam i komunizam.

koncipiranju vaspitnih principa Fudokana polazi se od postulata univerzalnih pravila kojima se može uticati na formiranje mladih osoba u duhu tradicionalnih vrednosti (koje ne bi bile antipod “savremenim trendovima”). Zbog toga se vaspitni kontekst vežbanja Fudokan karatea (posebno kod mlađih uzrasnih kategorija vežbača) zasniva na afirmaciji sledećih principa ponašanja: 1) nikada ne laži; 2) ne zaboravi da budeš zahvalan svom dobrotvoru; 3) nikada ne zaboravite da budete zahvalni svojim roditeljima; 4) nikada ne zaboravite da budete zahvalni učiteljima/nastavnicima; 5) nikada ne zaboravite da budete zahvalni drugim ljudima i životinjama; 6) ne čini dela koja bi uvredila Boga; 7) ne zavidi maloj deci; 8) ne opterećuj druge svojim problemima; 9) nema mesta za gnev i bes na odabranom putu; 10) ne okreći leđa drugima i ne predočavaj lažnu sliku o sebi; 11) kada jedeš, setite se napornog rada seljaka koji je uzgajao hranu; 12) čuvaj prirodu, biljke i drveće; 13) ne preteruj u modi i ne troši nepotrebno vreme samo na spoljašnji izgled; 14) uvek se ponašaj pristojno i sa dobrim manirima; 15) uvek se prema svima ponašaj kao prema gostu u svojoj kući; 16) da bi pobedio neznanje nauči što je više moguće i od što većeg broja ljudi; 17) nemoj učiti ili vežbati veštine samo da bi stekao ime; 18) ljudi imaju dobre i loše osobine, ne odbacuj ih i ne smeji se nikome; 19) potrudi se da se ponašaš dobro, ali se svojim dobrim delima ne hvali niti traži pohvale od drugih (Jorga, 2019).

Tabela 9: *Specifičnosti pristupa u Fudokan karateu – principi vežbanja*

Fudokan karate			
Segment	Tehničke osnove	Kate Fudokan stila	Vaspitna pravila za decu vežbače
Principi vežbanja	<p><i>Kihon</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - princip maksimalne snage; - princip usmerenosti tehničkih elemenata (samoodbrambena veština, borilačka veština, osposobljavanje tela) 	deset autentičnih kata	devetnaest pravila zasnovanih na duhu tradicionalnih vrednosti vaspitanja

Izvor: Jorga, 2020; prilagodio: autor

3.4.1. Organizacija Fudokan karatea

Sistem Fudokan karatea uspostavljen je prema subordinativnom principu. Krovna organizaciona celina determinisana je u okviru strukture **Svetske Fudokan Federacije** (*World Fudokan Federation*). U formalno-pravnom pogledu konstituisana je kao međunarodni sportski savez (nezavisno, dobrovoljno, nevladino i neprofitno sportsko udruženje), sa sedištem u Republici Srbiji (Beograd, Bulevar Zorana Đinđića 123B/6). Federacija je osnovana u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije (Zakon, 2011) i upisana u Registar udruženja, društava i saveza u oblasti sporta koji vodi Agencija za privredne registre Republike Srbije (br. BS 16692/2012).

Članstvo u WFF je dobrovoljno, a Federacija i njeni članovi funkcionišu kao jedinstven sistem Fudokan karatea. Sistem članstva u Federaciji konstituišu sportske organizacije i asocijacije koje neguju Fudokan karate, stručna udruženja iz područja Fudokana, kao i samostalni sportisti koji upražnjavaju Fudokan borilačku veštinu.

Kako je WFF međunarodna sportska organizacija njenu sistemsku strukturu dominantno kreiraju, po principu udruživanja (članstva), nacionalni Fudokan savezi/asocijacije. Nacionalni Fudokan savezi, kao redovni i punopravni članovi SFF, imaju isključive nadležnosti (na nacionalnom nivou) za predstavljanje Fudokana kao samosvojne borilačke veštine i sportske discipline u sportskoj i opštoj javnosti.

Organizacionom dinamikom WFF utvrđeno je da se u okviru Federacije, kao (prvi) podsistem, mogu obrazovati kontinentalne i regionalne Fudokan konfederacije (organizacije koje potiču sa istog kontinenta ili drugog užeg ili šireg geografskog područja). U tom pogledu, kao deo subordinativnog sistema SFF, definisano je 6 kontinentalnih Fudokan konfederacija, koje funkcionišu kao jedinstven sistem svetskog Fudokan karatea: (1) Evropska Fudokan Federacija, koja obuhvata područje Evrope i Ruske Federacije; (2) Severnoamerička Fudokan federacija, obuhvata područje Severne Amerike – SAD, Kanada i Meksiko; (3) Južnoamerička Fudokan federacija, za područje južne i srednje Amerike; (4) Azijska Fudokan Federacija; (5) Australijska Fudokan federacija, za područje Australije i Okeanije; (6) Afrička Fudokan Federacija.

U sistemu WFF predviđena je mogućnost da se subordinativni okvir razvija i na drugi (niži) podsistemski nivo, gde je članovima federacije sa istog geografskog područja dozvoljeno da se udružuju u regionalne Fudokan konfederacije. Što se u okviru statutarnog određenja odnosi na: (1) Balkansku Fudokan Federaciju, (2) Mediteransku

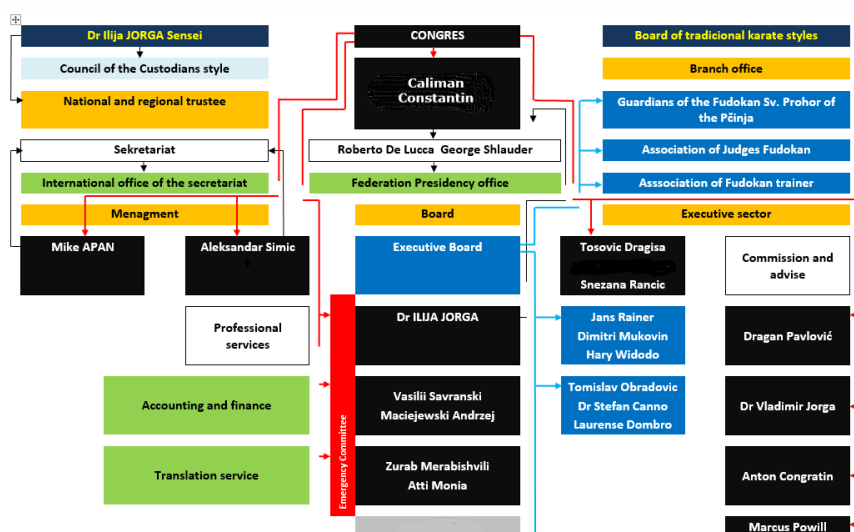
Fudokan Federaciju (područje Sredozemlja), (3) Baltičko-skandinavsku Fudokan Federaciju, kao i druge regione (regionalne Fudokan konfederacije) koje prizna i odobri njihovo formiranje WFF.

Aktivnosti WFF definisane su Statutom (kao najvišim pravno-normativnim aktom organizacije) te svoju fizionomiju baziraju na opštim standardima koji su zakonski determinisani za većinu sportskih udruženja u Republici Srbiji. To se odnosi na sledeće aspekte: normativno uređenje, organizaciju i administriranje Fudokana na globalnom nivou; definisanje sportskih pravila i standarda Fudokana; organizaciju i superviziju međunarodnih sportskih takmičenja i manifestacija Fudokana; podsticanje i usmeravanje stručnog rada svih učesnika u Fudokan borilačkoj veštini; pružanja pomoći članovima Federacije u unapređenju rada i razvoja Fudokana; usklađivanje aktivnosti članova WFF radi funkcionisanja Fudokana kao jedinstvenog organizacijskog sistema; popularizaciju Fudokana u medijima, obrazovnim ustanovama i drugim organizacijama; preduzima mere za sprečavanje negativnih pojava u sportu (doping, nasilje i nedolično ponašanje); vodi brigu o zaštiti zdravlja Fudokan vežbača/sportista; predlaže i preduzima mere za jačanje sportskog morala i sportskog duha kod članova federacije i uspostavlja pravila ponašanja u njihovim međusobnim odnosima; dodeljuje kandidaturu članovima Federacije za organizaciju velikih međunarodnih sportskih takmičenja; itd.

Kako je WFF po svojoj fizionomiji udruženje, njome upravljaju njeni redovni članovi (neposredno ili preko predstavnika), u skladu sa odredbama Statuta. U tom pogledu Federacija ima konstituisan hijerarhijski sistem upravljanja kroz organe koje čine: (1) Skupština (kao najviši organ WFF); (2) Izvršni odbor (kao glavno operativno-izvršno telo WFF); (3) Nadzorni odbor (kao glavno nadzorno telo koje se stara o zakonitosti rada i poslovanja Federacije); (4) Predsednik (predstavlja Federaciju u javnom funkcionisanju, a ujedno je i predsedavajući Skupštine WFF); (5) Izvršni sekretar (zakonski je zastupnik i predstavlja Federaciju; odgovoran je za zakonitost rada WFF); (6) Predsednik izvršnog odbora (lice koje predstavlja i zastupa Federaciju); (7) Generalni sekretar federacije (počasno i protokolarno zastupa i predstavlja Federaciju); (8) Disciplinski sud i disciplinski tužilac (kao nezavisni sankcionijski organi Federacije); (9) Arbitražni sud (stalna arbitražna institucija čiji je zadatak/nadležnost rešavanje sporova o pravima kojima Federacija i njeni članovi slobodno raspolažu). Predsednik Federacije i predsednik Izvršnog odbora čine Predsedništvo federacije, dok generalni i izvršni sekretar čine Sekretarijat federacije. U skladu sa specifičnostima Fudokana u strukturi

WFF egzistiraju i sledeće upravljачko-rukovodne funkcije: (1) Sensei - vrhovni učitelj¹⁵ (predstavlja *Spiritus movens* Fudokana i vrhovni je nosilac ideje i života Fudokana; po funkcije je doživotni predsednik Veća čuvara stila i počasni predsednik federacije) i (2) Veće čuvara stila (kao najviše telo koje brine o očuvanju i samosvojnosti Fudokan stila, a sačinjavaju ga međunarodno priznati vrhunski i akreditovani majstori Fudokan borilačke veštine). Organi federacije se konstituišu po reizbornom mandatnom principu, koji je u WFF definisan na četiri godine.

Radi usklađivanja efikasnosti i efektivnosti rada unutar WFF postoji određen broj operativno-tehničkih organizacijskih celina formiranih u obliku: saveta, komisija, odbora, sekcija, kancelarija i specijalizovanih servisa. Pre svega, to se odnosi na stalne odbore, komisije i savete, kojih u WFF ima predviđeno dvadeset: (1) Finansijski odbor, (2) Odbor za pravna pitanja, (3) Odbor za sportsku medicinu, (4) odbor za međunarodnu saradnju, (5) odbor za saradnju sa Fudokan savezima, (6) Organizacioni odbor svetskog prvenstva, (7) Sudijska komisija, (8) Trenerska komisija, (9) Tehnička komisija, (10) Komisija za počasna zvanja, (11) Komisija za strateška pitanja, (12) Komisija za kadrovska i organizaciona pitanja, (13) verifikaciona komisija, (14) Komisija za etička pitanja, (15) Komisija za inspekciju i nadzor, (16) Komisija za ispitivanje odgovornosti članova organa federacije, (17) Komisija za vrhunski sport i razvoj sporta, (18) Komisija za fer plej i društvenu odgovornost, (19) Komisija za marketing, medije i odnose sa javnošću, (20) Izdavački savet.





Slika 12: Organizaciono-upravljачka struktura Svetske Fudokan Federacije
Izvor: <https://www.fudokaninfo.com/officials-wff>

¹⁵ Prvi vrhovni učitelja WFF je njen osnivač – dr Ilija Jorga.

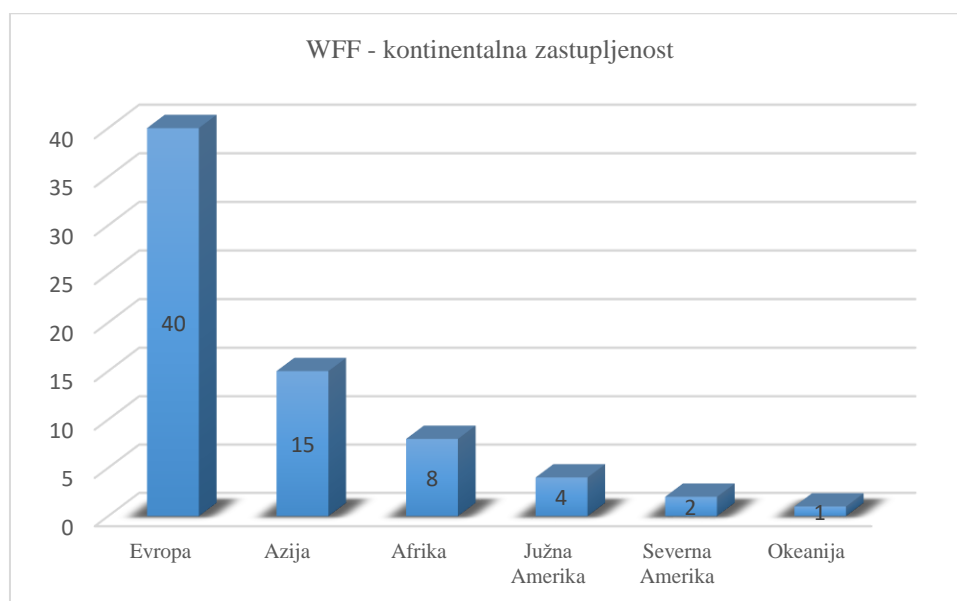
Strukturu članstva WFF čine nacionalni Fudokan karate savezi/federacije. U Svetsku Fudokan Federaciju učlanjeno je ukupno 70 nacionalnih saveza koji su punopravni članovi organizacije sa pravom odlučivanja (Tabela 10). U kontekstu kontinentalne zastupljenosti najveći broj članica WFF je iz Evrope (40), Azije (15), Afrike (8), Južne Amerike (4), Severne Amerike (2) i Okeanije (1) (Slika 13).

Tabela 10: Članice WFF

Austrija		Francuska		Sev. Makedonija	
Azerbejdžan		Gruzija		Meksiko	
Baškirija (RF)		Nemačka		Moldavija	
Belorusija		Gana		Mongolija	
Bosna i Hercegovina		Grčka		Crna Gora	
Brazil		Velika Britanija		Holandija	
Bugarska		Mađarska		Nepal	
Kanada		Indija		Novi Zeland	
Kolumbija		Indonezija		Norveška	
Hrvatska		Irska		Poljska	
Kipar		Izrael		Portugal	
Češka		Italija		Rumunija	
Danska		Kazahstan		Rusija	
Estonija		Kenija		San Marino	

Egipat		Kirgistan		Srbija	
Finska		Litvanija		Slovačka	
Španija		Šri Lanka		Švajcarska	
Tadžikistan		Turska		Turkmenistan	
Ukrajina		SAD		Uzbekistan	
Zambija		Iran		Pakistan	
Kuvajt		Irak		Alžir	
Maroko		Namibia		Nigerija	
Peru		Švedska			

Izvor: <https://www.fudokaninfo.com/members-wff>



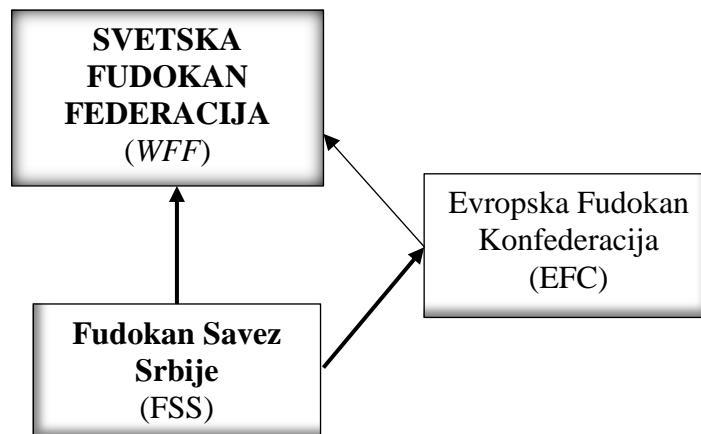
Slika 13: Kontinentalna zastupljenost članstva WFF

Izvor: autor

3.4.2. Fudokan karate u Srbiji

Fudokan karate na području Republike Srbije organizaciono je postavljen kao sistem koji funkcioniše unutar **Fudokan saveza Srbije (FSS)**. Kao deo sistema Svetske Fudokan Federacije i FSS je, u formalno-pravnom pogledu, osnovan i funkcioniše kao sportsko udruženje (samostalan, dobrovoljan, nevladin i neprofitan nacionalni granski sportski savez). U suštinskom pogledu ovo je krovni savez za Fudokan karate u Republici Srbiji i kao takav nastoji da ostvari statusni tretman kao nadležni granski sportski savez koji upravlja Fudokan karateom na nacionalnom nivou.

Kao deo globalnog sistema Fudokan karatea, u svom funkcionisanju poštuje i sprovodi koncept subordinacije i hijerarhije granskog organizovanja. U tom smislu je i struktura FSS koncipirana prema sistemu WFF, uz uvažavanje nacionalnih osobenosti, prvenstveno u pogledu poštovanja zakonodavstva Republike Srbije. Pravni osnov za osnivanje i funkcionisanje FSS je Zakon o sportu Republike Srbije.



*Slika 14: Fudokan Savez Srbije u sistemu međunarodnog Fudokan karatea
Izvor: autor*

FSS legalitet svog delovanja zasniva na činjenici da je upisan u Registar udruženja, društava i saveza u oblasti sporta koji vodi Agencija za privredne registre Republike Srbije (BC 12193/2012). Legitimitet delovanja FSS ostvaruje delovanjem u sistemu sporta Republike Srbije kroz članstvo na dva nivoa organizovanja: (1)

međunarodnom (kao punopravni član Svetske Fudokan Federacije i Evropske Fudokan Konfederacije) i (2) nacionalnom (u okviru članstva Asocijacije sport za sve Srbije¹⁶).

Ciljevi FSS definisani su kroz sedam glavnih pravaca usmerenja organizacijskih opredeljenja (Statut, član 12): (1) doprinosi unapređenju, razvoju, afirmaciji i promociji Fudokana kao samosvojne sportske grane u oblasti borilačkih sportova u Republici Srbiji, a radi omasovljenja sportskih organizacija u sistemu Fudokana u Republici Srbiji povećanjem broja građana koji se bave Fudokan sportom, posebno dece, omladine, žena i osoba sa invaliditetom; (2) promovise obrazovnu i vaspitnu funkciju Fudokan sporta, uključujući fer plej, razumevanje, toleranciju i odgovornost kroz bavljenje sportom; (3) kao nacionalni granski sportski savez u oblasti Fudokana reprezentuje nacionalni Fudokan sport na međunarodnim takmičenjima i u međunarodnim sportskim savezima, organizuje i vodi nacionalna takmičenja u fudokanu i na nacionalnom nivou uređuje obavljanje sportskih aktivnosti i delatnosti putem sportskih pravila; (4) omogućava postizanje vrhunskih sportskih rezultata u fudokanu stvaranjem uslova za praćenje, razvoj i unapređenje predškolskog, školskog, univerzitetskog i vrhunskog Fudokan sporta; (5) stvara neophodne uslove za stručno osposobljavanje i permanentno usavršavanje i uzdizanje trenerskog, instruktorskog i sudijskog kadra u fudokanu; (6) obezbeđuje utvrđivanje, donošenje i sprovođenje dugoročnih, srednjoročnih i godišnjih programa razvoja Fudokana i zajedničkih aktivnosti članova Saveza; (7) obavlja poslove i aktivnosti utvrđene strategijom, odnosno okvirnim programom razvoja Fudokana sporta u Republici Srbiji, kao i druge poslove u skladu sa Zakonom o sportu, Strategijom razvoja sporta u Republici Srbiji i svojim Statutom.

Aktivnosti na realizaciji generalnih ciljeva, FSS nastoji da implementira kroz (Statut, član 13): (1) normativno uređenje, organizaciju i administriranje Fudokan organizacije kao celine na nacionalnom nivou; (2) donošenje sportskih pravila (usklađenih sa međunarodnim pravilima Fudokana), kao i propozicije za organizovanje takmičenja i drugih manifestacija u fudokanu na nacionalnom nivou; (3) kreiranje uslova za razvoj i afirmaciju Fudokana u Republici Srbiji radi njegovog pozicioniranja kao samosvojne sportske grane u oblasti borilačkih sportova; (4) afirmaciju i kontrolu programskih aktivnosti celokupnog Fudokan sistema na nacionalnom nivou, posebno komponente koja se odnosi na praktikovanje Fudokan karatea u duhu mira i zdravog

¹⁶ Dr Ilija Jorga je kao predstavnik Fudokan organizacije proglašen ambasadorom TAFISE, čiji je punopravni i konstitutivni član Asocijacija sport za sve Srbije.

agonizma, sa ciljem vrednovanja jedinstvenih obrazovnih, kulturnih i humanitarnih vrednosti ovog borilačkog sporta; (5) podsticanje omladinskih razvojnih programa Fudokan karatea, uz uvažavanje principa odsustva bilo kakve diskriminacije na etničkoj, rasnoj, polnoj, jezičkoj, političkoj, verskoj ili bilo kojoj drugoj osnovi; (6) uspostavljanje i unapređenje sistema organizacije i takmičenja u Fudokan karateu u svim takmičarskim kategorijama (muškoj, ženskoj, kadetskoj, omladinskoj, juniorskoj, seniorskoj i dr.); (7) organizovanje velikih međunarodnih sportskih takmičenja u Republici Srbiji u svim kategorijama, a na osnovu kandidature koju Savezu poveravaju nadležni međunarodni sportski savezi - Svetska Fudokan federacija, Evropska Fudokan konfederacija i drugi; (8) organizovanje i superviziju promotivnih i drugih manifestacija edukativno-vaspitnog karaktera Fudokana u Republici Srbiji; (9) pružanje podrške ili neposredno učestvuje u izgradnji, opremanju i održavanju sportskih objekata koji su neophodni Savezu, kao i u upravljanju tim objektima; (10) podsticanje i usmeravanje profesionalnog rada i obuke svih učesnika u bavljenju Fudokan sportom (sportisti, sudije, treneri, medicinski stručnjaci, administratori i ostala lica); (11) organizovanje i podsticanje permanentnog stručnog osposobljavanja sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu, kroz utvrđivanje pravila i uslove za izdavanje, obnavljanje i oduzimanje dozvole za rad sportskim stručnjacima u oblasti Fudokan sporta na nacionalnom nivou; (12) koordiniranje aktivnosti članova Saveza, podrška njihovim interesima, kao i rešava njihove eventualnih međusobnih sporova, a sve sa ciljem jačanja sportskog morala i sportskog duha kod svojih članova u okviru definisanih pravila ponašanja Fudokana u njihovim međusobnim odnosima; (13) stvaranje uslova za realizaciju programa i projekata koji su usmereni ka omasovljavanju ženskih sportskih organizacija u oblasti Fudokana i davanju ravnopravnog značaja ženama i osobama sa invaliditetom u Fudokan sportu; (14) usmeravanje pažnje na brigu o zaštiti zdravlja sportista, uz staranje o unapređenju zaštite zdravlja i sportskih stručnjaka u oblasti Fudokana; (15) preduzimanje mera za sprečavanje negativnih pojava u Fudokanu (doping, nasilje i nedolično ponašanje, lažiranje sportskih rezultata, kao i sve aktivnosti koje bi mogle ugroziti integritet takmičenja ili dovesti do zloupotrebe Fudokana), uz intenzivan rad na primeni antidoping mera; (16) vođenje računa o reprezentovanju Fudokan sporta u Republici Srbiji, odnosno brige o selekciji i obezbeđenju uslova za rad nacionalnog tima (Fudokan reprezentacije); (17) koordiniranje i razvoj međunarodne sportske saradnje sa Fudokan savezima drugih zemalja, kao i drugim članovima nadležnog međunarodnog sportskog saveza, drugim

međunarodnim sportskim asocijacijama i organizacijama, te rukovođenje međunarodnim sportskim odnosima koji su povezani sa Fudokanom; (18) obezbeđivanje angažovanja svojih predstavnika u Sportskom savezu Srbije, kao i drugim organizacijama u oblasti sporta i društvenim organizacijama pitanjima od interesa za razvoj Fudokan karatea; (19) zastupanje zajedničkih interesa članova Saveza pred državnim organima Republike Srbije, organima autonomnih pokrajina i organima jedinica lokalne samouprave, kao i pred domaćim i međunarodnim sportskim i drugim organizacijama; (20) pružanje pomoći članovima Saveza u oblasti marketinga, u povezivanju sa privrednim organizacijama, u uvođenju novih metoda rada i poslovanja, u pribavljanju poslovnih informacija, u upravljanju odnosima sa javnošću i sl.; (21) saradnju sa sredstvima javnog informisanja radi popularizacije Fudokan sporta u medijima, obrazovnim ustanovama i drugim organizacijama; (22) priređivanje i izdavanje sopstvenih publikacija o sportskim i drugim aktivnostima Saveza, kao i podršku za objavljivanje naučne i stručne literature i drugih publikacija od značaja za razvoj Fudokana u Republici Srbiji.

Tabela 11: Osnovni činioci egzistencijalnog konstrukta Fudokan saveza Srbije

FUDOKAN SAVEZ SRBIJE			
<i>Legalitet</i>	<i>Legitimitet</i>	<i>Ciljevi</i>	<i>Aktivnosti</i>
Registрован i upisan u evidenciju APR-a u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije	<ul style="list-style-type: none"> - Članstvo u međunarodnom granskom savezu (WFF) - Članstvo u nacionalnom sportskom savezu (Asocijacija sport za sve Srbije) 	Definisani Statutom FSS i usklađeni sa ciljevima WFF	Planirane u skladu sa statutarnim ciljevima

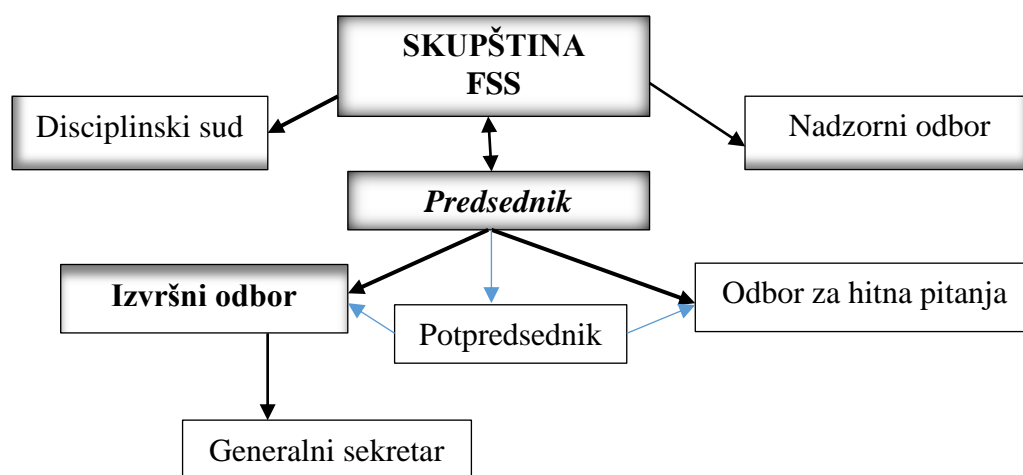
Izvor: autor



Slika 15: Grafički simboli vizuelnog identiteta FSS

Izvor: Statut FSS; član 7

Sistem upravljanja FSS obuhvaćen je hijerarhijskom strukturom organa, definisanih u osnivačkom aktu organizacije, kojeg čine: Skupština (kao najviši organ upravljanja), Izvršni odbor (glavni operativno-izvršni organ), Nadzorni odbor (nadzorni organ Saveza), Predsednik (zastupa i predstavlja Savez), Potpredsednik, Generalni sekretar (odgovoran za zakonitost rada Saveza), Disciplinski sud i disciplinski tužilac (nezavisni organi za sankcionisanje nepoštovanja pravila Saveza).



Slika 16: Struktura upravljanja FSS
Izvor: autor

Strukturu članstva Fudokan saveza Srbije čine karate klubovi koji svoju delatnost obavljaju na području republike Srbije, registrovani su prema odredbama Zakona o sportu, upisani u registar udruženja kod Agencije za privredne registre (APR) i opredeljeni da svoju aktivnost zasnivaju na principima Fudokan karatea. Trenutno je u sastavu FSS učlanjeno 46 karate klubova, koji su punopravni članovi sa pravom odlučivanja.

3.4.3. Sistemska osnova Fudokan karatea

Osnovu sistema Fudokan karatea čine klubovi. Suština funkcionisanja karate klubova može se posmatrati sa tri stanovišta:

a) U teorijsko-menadžmentskom kontekstu oni predstavljaju organizacione celine koje su po svojoj fizionomiji udruženja, odnosno sistem grupisanja lica koja su se organizovala (udružila) radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe (cilja) (Nešić, 2008). Ovakvim sistemom se upravlja primenom funkcija savremenog sportskog menadžmenta (predviđanja, planiranja, organizovanja, rukovođenja, kadrovanja i kontrole) (Nešić, 2018);

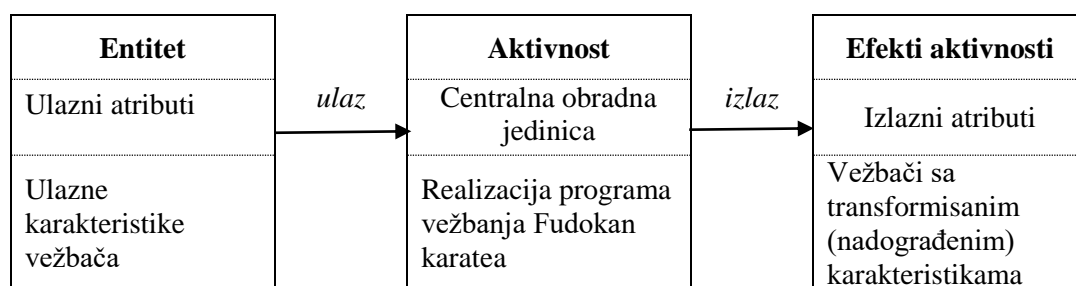
b) U operativno-tehničkom smislu karate klubovi su mesta gde se odvija centralna aktivnost Fudokana – karate trening. I sa njime povezano – karate takmičenja, strukturirana u skladu sa filozofijom koncepta Fudokana. U ovom kontekstu nezaobilazan faktor su i resursi Fudokan karatea (ljudski i materijalni);

c) U formalno-pravnom smislu karate klubovi su organizacije osnovane radi realizacije sportskih aktivnosti u sferi Fudokan karatea, u skladu Zakonom o sportu. Kao najdominantniji oblik pravnog okvira formiranja pojavljuje se sportsko udruženje, odnosno forma dobrovoljne nedobitne organizacije zasnovane na slobodi udruživanja više fizičkih i/ili pravnih lica, organizovanih na osnovu statuta, čija je svrha osnivanja ostvarivanje zajedničkih ciljeva u oblasti Fudokan karatea.

Karate klubove u njihovom sistemskom funkcionisanju karakteriše sportsko-kibernetički aspekt. Suštinski su projektovani kroz više funkcionalnih podsystema. U zavisnosti od organizacijskih osobnosti, veličine, poslovne usmerenosti i definisane Misije, podsystemi se mogu odnositi na: trenažni proces, upravljanje/menadžment, marketing, sportsku/karate infrastrukturu, finansiranje, itd. Svaki od podsystema sadrži određene karakteristike i svojstva koja ga mogu karakterisati i kao relativno nezavistan sistem, ali koji svrsishodno funkcioniše samo u sadejstvu sa ostalim podsystemima u klubu (sinergija klupskog funkcionisanja). Međutim, kao centar (jezgro) sistema Fudokan karatea egzistira trenažni proces. U tom smislu je i osnovni zadatak upravljačkih struktura karate kluba da obezbede sve neophodne uslove za njegovo pravilno i kontinuirano odvijanje. Jer karate trening je specifičan transformacioni proces u kojem se bio-psiho-socijalne karakteristike vežbača oblikuju i menjaju pod uticajem kinezioloških operatora u dužem (kontinuiranom) vremenskom periodu. Što se može uporediti sa

funkcionisanjem osnovnog kibernetskog modela - preobražaj određenih karakteristika vežbača (pre svega motoričkih, ali i ostalih psiho-fizičkih, materijalnih, kognitivnih, konativnih, itd.) od ulaznih atributa u njihove izlazne (finalne) karakteristike. Ovakva transformacija se postiže realizacijom niza aktivnosti osmišljenih svrsishodnim programom vežbanja, treninga i takmičenja u okviru konkretnog karate kluba.

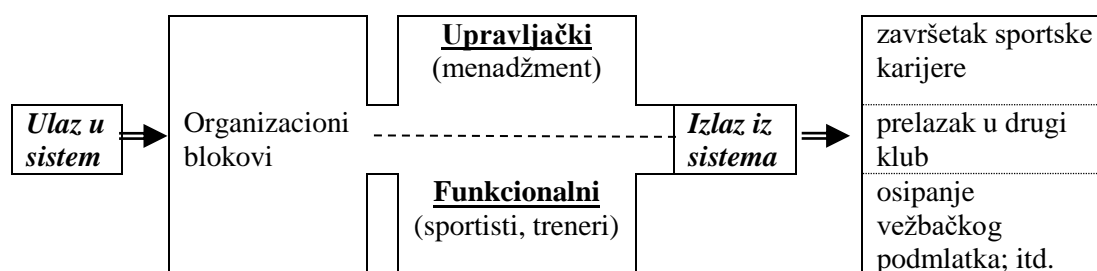
Spoljašnje granice funkcionisanja organizacijskog sistema kluba su poznate i vidljive, dok se njegova se unutrašnja struktura ne može lako uočiti. Ona se odvija unutar sistema realizacijom klupskih aktivnosti (kroz koje se, dominantno, kreću vežbači). Promene unutar sistema nastaju nizom programiranih i kontinuiranih aktivnosti (trenažnih, takmičarskih) između kojih postoje uzročno-posledične veze. Granice sistema, koje su vidljive, predstavljaju dve strane: (1) *Ulaz* u sistem - vežbači sa različitim karakteristikama: demografskim, antropometrijskim, motoričkim sposobnostima, sportsko-tehničkim znanjima, motivacijom, i sl.; i (2) *Izlaz* iz sistema - trenirani sportisti sa izlaznim atributima: transformisano stanje ulaznih karakteristika i uporedive karakteristike ostvarenih ciljeva (nadograđene performanse vežbača i sportski rezultat) (Slika 17).



Slika 17: Funkcionisanje Fudokan karate kluba kao sistema
 Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: autor

Fudokan karate klub kao sistem ima svoju odgovarajuću organizacijsku strukturu, koja se, u prvom redu odnosi na: (a) fizičke elemente i (b) informacione veze. Spoj ova dva dela sistema odgovoran je za funkcionisanje organizacije i proizvodi njeno “ponašanje”. Njegovu strukturu čini više fizičkih elemenata, kao i složene informacione veze. U praksi se to odnosi na različite fizičke elemente (prvenstveno organizacione blokove i operativne aktivnosti). Operativne aktivnosti su najodgovornije za realizaciju

postavljenih ciljeva, obzirom da se kroz njih vrši protok ljudi – vežbača/karatista (korisnika usluga) i ljudskih resursa organizacije (trenera, zaposlenih lica, volontera, menadžera, i sl.). Kada se karate klub posmatra kao sistem, prepoznaje se da vežbači/karatisti prolaze kroz nekoliko faza svoje ukupne sportske/vežbačke transformacije. Ulaskom u sistem (upisom u klub u tzv. školu karatea, prelaskom iz drugih klubova, i sl), prolaze transformacioni proces kroz trenažnu aktivnost i takmičenje, te nakon određenog perioda izlaze iz sistema (završetkom sportske karijere, transferom u drugi klub, osipanjem mlađih kategorija tokom trenažnog perioda, i sl.). Ovaj deo sistema (trenažni proces i njegovi efekti) je kontinuiran, što znači da se regrutovanje polaznika sistema vrši kontinuirano, kao što je i izlaz iz sistema trajno prisutan. Za razliku od vežbača/karatista ostali entiteti koji pripadaju kategoriji ljudskih resursa (treneri, menadžeri, rukovodioci, upravljači, i sl.) te nisu obuhvaćeni trenažnim procesom, imaju karakter relativno stabilnog faktora organizacije koji je u funkciji obavljanja određenih funkcionalnih i upravljačkih aktivnosti kluba (Nešić, 2008: 23) (Slika 18).



*Slika 18: Dinamika organizacijskog sistema Fudokan karate kluba
Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: autor*

3.4.4. Terminološke specifičnosti Fudokan karatea

U razmatranjima nekih od osobenosti Fudokan karatea neophodno je imati okvirnu spoznaju i o terminološkim odrednicama koje su za njega vezane. U svakodnevnoj upotrebi kod praktičara i entuzijasta Fudokan karatea prisutne su sledeće odrednice čije poznavanje predstavlja jedan o (pred)uslova za uspešan organizacijski angažman u Fudokan zajednici (Statut, član 1):

- Tradicionalni karate (*Traditional karate*) – svi oblici i organizacijski obuhvati savremenog karatea imaju zajedničko poreklo u tradicionalnom karateu, iz kojeg su preuzeli osnovni naziv (*Karate-Do*). Potiče od pojma Tode (*Tode*) kojim se označava sistem samoodbrane golim rukama (nastao na Okinavi pod uticajem kineskih borilačkih veština). U Japanu je karate integralni deo Budo sistema japanskih borilačkih veština (*Japanese martial arts*), tako da se pojam tradicionalnog karatea odnosi na karate zasnovan na Budo načelima¹⁷;

- Svetske asocijacije tradicionalnih stilova karatea (WTKSAs - *World Traditional Karate Styles Associations*) - međunarodne federacije koje dele vrednosti i principe tradicionalnog karatea: Međunarodna federacija za tradicionalni karate (*International Traditional Karate Federation*), Svetska Fudokan Federacija (*World Fudokan Federation*) i sl.;

- Odbor tradicionalnih stilova karatea (WTKSAs Board - *Board of the World Traditional Karate Styles Associations*) - nezavisno zajedničko telo više međunarodnih federacija nadležno za očuvanje i unapređenje vrednosti i principa tradicionalnog karatea. Svaka od ovih organizacija u odbor imenuju po jednog člana. Svetska Fudokan Federacija u imenuje svog vrhovnog učitelja (*Sensei*). Odluke odbora su obavezujuće za sve WTKSAs međunarodne federacije koje su članice odbora. Odbor donosi Etički kodeks i sportska pravila tradicionalnog karatea;

- Fudokan konfederacija (*Fudokan Confederation*) - grupacija nacionalnih Fudokan asocijacija (saveza) koja je priznata od strane Svetske Fudokan Federacije i koju čine nacionalne Fudokan asocijacije istog kontinenta. Odnosno, drugog užeg ili šireg geografskog područja priznate od strane Svetske Fudokan Federacije;

- Fudokan liga (*Fudokan League*) - organizacija sačinjena od grupe ili kombinacije klubova koja je podređena nacionalnoj Fudokan asocijaciji (savezu), odnosno direktno federaciji ili Fudokan konfederaciji;

- Član federacije (*WFF Member*) - Fudokan savez, federacija, konfederacija i druga asocijacija, odnosno drugo pravno ili fizičko lice koje je primljeno u članstvo federacije odlukom skupštine u skladu sa statutom;

¹⁷ Na 101. generalnom zasedanju Međunarodnog olimpijskog komiteta 1993. godine utvrđeno je da tradicionalni karate predstavlja samosvojnu sportsku disciplinu sa sopstvenim sportskim pravilima, po kojima se razlikuje od ostalih karate sportskih disciplina.

- Savez (*Association*) - nacionalna asocijacija (savez) tradicionalnog karatea, sportska organizacija, odnosno nacionalni sportski savez koji je priznat od strane neke od dve ITKAs međunarodne federacije;

- Fudokan savez (*Fudokan Association*) - nacionalna Fudokan asocijacija (savez), sportska organizacija, odnosno nacionalni sportski savez koji je priznat od strane Svetske Fudokan Federacije;

- Klub (*Club*) - osnovna organizacija u kojoj sportisti upražnjavaju Fudokan borilačku veštinu, priznata od strane nadležne nacionalne Fudokan asocijacije (saveza);

- Sportista (*Athlete*) - Svako fizičko lice koje upražnjava Fudokan borilačku veštinu kao registrovani član kluba priznatog od strane nadležne nacionalne Fudokan asocijacije (saveza);

- Službeno lice (*Official*) - fizičko lice koje je član Borda tradicionalnog karatea, član odbora i drugih tela federacije, sudija, selektor, trener, kao i svako drugo lice nadležno za tehničke, medicinske ili administrativne poslove u federaciji, Fudokan konfederaciji, Fudokan savezu, Fudokan ligi ili klubu;

- Skupština (*Congress*) - najviši organ Svetske Fudokan Federacije utvrđen odredbama Zakona o sportu. Ovaj termin se na vodeće svetske jezike prevodi kao *Assembly* (eng.), *Assemblée* (fr.), *Assemblea* (it.), *Asamblea* (šp.), ali se može ravnopravno prevoditi i kao *Congress* (eng.), *Congrès* (fr.), *Congresso* (it.), *Congreso* (šp.), što je u skladu sa međunarodnom dobrom praksom i organizacionim principima delegatskog zastupanja;

- Izvršni odbor (*Executive Committee*) - izvršni organ Svetske Fudokan Federacije;

- Odbor za hitna pitanja (*Emergency Committee*) - najuže izvršno telo Svetske Fudokan Federacije koje između dva zasedanja Izvršnog odbora odlučuje o svim hitnim pitanjima koja spadaju u nadležnost Izvršnog odbora. Odluke Odbora za hitna pitanja naknadno se verifikuju na prvoj sledećoj sednici Izvršnog odbora;

- Sensei (*Sensei*) - vrhovni učitelj, priznati i akreditovani majstor Fudokan borilačke veštine;

- Soke (*Sōke*) – doživotni vrhovni učitelj Fudokana; kao Prvi čuvar veštine Fudokana, rukovodi radom Veća čuvara stila. Svi ostali čuvari veštine Fudokana doživotni su članovi Veća čuvara stila, a imenuje ih (i razrešava dužnosti) vrhovni učitelj

Fudokana po sopstvenom nahođenju. Odluke vrhovnog učitelja Fudokana su konačne i neopozive i protiv njih nije dozvoljena žalba ni Međunarodnoj sportskoj arbitraži u Lozani;

- Veće čuvara stila - najviši organ za očuvanje temelja i samosvojnosti Fudokan stila, na čijem čelu je *Sensei*; sačinjavaju ga priznati vrhunski i akreditovani majstori Fudokan borilačke veštine koje imenuje *Sensei*;

- Etički kodeks tradicionalnog karatea (*Code of Ethics*) – set pravila tradicionalnog karatea zasnovanih na Budo načelima sistema japanskih borilačkih veština (*Japanese martial arts*) koji donosi Odbor tradicionalnog karatea (*Bord*);

- Sportska pravila (*Rules*) - pravila Fudokan borilačke veštine usvojena od strane skupštine, odobrena od strane Veća čuvara stila;

- Sportski arbitražni sud (*Court of Arbitration for Sport*) - nezavisni stalni sportski arbitražni sud koji deluje umesto redovnog suda, u čijoj nadležnosti je rešavanje sporova koji nastanu između federacije, njenih članova, Fudokan konfederacija, Fudokan liga, klubova, sportista i službenih lica.

3.4.5. Činioci resursne osnove Fudokan karatea

Za klubove Fudokan karatea se može konstatovati da odslikavaju autentičnu fizionomiju sportskog okruženja, te se u tom pogledu na njih može konsekventno odnositi odgovarajući teorijski model o resursnoj osnovi sportskih organizacija. Jedan od aplikativnijih modela (Nešić, 2006) resurse u sportskim organizacijama (time i u karate organizacijama/klubovima) tretira kroz dva generalna obuhvata, a u kontekstu njihovih funkcija i usmerenosti u "proizvodnim" procesima sportske (karate) organizacije:

(1) *Funkcionalni* resursi - omogućavaju stvaranje neophodnih (pred)uslova za kontinuirano odvijanje treninga sportista i takmičenje. Što se dominantno odnosi na:

(a) *ljudski potencijal* (u funkciji je pružanja direktnih ili indirektnih usluga sportistima koji su u procesu treninga i takmičenja), i

(b) *fizičke resurse*, kod kojih se prepoznaju dve specifične podgrupe: 1) resursi sa *fiksnom namenom* (zahtevaju aktivan odnos ljudskih resursa prema njima radi namenske upotrebe i održavanja, a to su, npr.; sportski objekti, trenažne sprave i rekviziti, merni i signalizacioni uređaji, IT oprema, i sl.) i 2) resursi za *jednokratno korišćenje* (karakteriše

ih da se tokom ciklusa korišćenja mogu obnavljati više puta, npr.: sirovine, energenti, rezervni delovi, pribor za rad, itd.);

(2) *Logistički* resursi – koji su u funkciji oblikovanja poslovne celine u sistemu sportskog (karate) kluba, zajedno sa funkcionalnim resursima. Takođe im je i zadatak da budu aktivna podrška efikasnom funkcionisanju sportske (karate) organizacije kao celine (jedinstven i sinhronizovan organizacijski sistem). Ova grupa resursa obuhvata: (1) *novčane* resurse (univerzalni resurs koji uvek može da se transformiše u svaki drugi resursni oblik; odlikuje ga kupovna moć i akumulacija vrednosti) i (b) *podatke/informacije* (kao resursi odnose se na skup činjenica određene kategorije znanja koje olakšavaju aktivnost realizatora i učesnika u sportskom procesu) (Nešić & Lolić, 2008, str. 80-81).

Ovakav modelni pristup naglašava činjenicu da samo sadejstvo obe grupacije resursa može obezbediti potpun i svrsishodan “život” sportskog karate sistema. U tom smislu se može prihvatiti ovaj model i kada je reč o sistemu Fudokan karatea, posebno njegovog fundamentalnog nivoa – karate klubova. Što znači da se kao osnovne grupe resursa Fudokan organizacija mogu smatrati:

(1) Funkcionalni resursi - treneri, menadžeri i upravljačke strukture kluba (kao korpus ljudskih resursa); sportska infrastruktura (objekti za održavanje trenažnog procesa, oprema i rekviziti definisani sportskim pravilima Fudokan saveza, kao područje fizičkih resursa); i

(2) Logistički resursi - finansijska i ostala materijalna sredstva koja obezbeđuju materijalnu bazu funkcionisanja Fudokan klubova (trenažni programi, podaci, informacije, baze podataka, evidencije; odnosno kao skup determinanti Fudokan znanja (resursi individualnog i organizacijskog kapitala znanja) (Radoš, 2019: 30) (Tabela 12).

Tabela 12: Determinante resursne osnove Fudokan karate organizacija

FUNKCIONALNI		LOGISTIČKI	
Ljudski resursi	Fizički resursi	Materijalni	Resursi kapitala znanja
- treneri, - menadžeri - upravljačke strukture	- sportski objekti - sportska oprema - trenažna oprema - trenažni rekviziti	- finansijske - IT hardver i softver	- programi - patentni - podaci - informacije - baze podataka - evidencije

Izvor: Radoš, 2019; prilagodio: autor

U smislu prethodno iznetog nameće se stav da su upravljačke strukture Fudokan organizacija najneposrednije odgovorne za blagovremeno obezbeđivanje odgovarajućih resursa koji su neophodni za odvijanje aktivnosti karate kluba kao organizacijske celine. Jer nedostatak bilo koje vrste resursa, u planiranom obimu i kvalitetu, može ugroziti radne rezultate, kao i aktivnost kluba u celini. U nekim situacijama može dovesti do ugrožavanja i same egzistencije karate kolektiva (smanjenje aktivnosti, prestanak aktivnosti, gašenje kluba, i sl.) (Nešić & Lolić, 2008: 89). Što znači da upravljanje resursima Fudokan karatea može biti sasvim korelativno sa opštim menadžmentskim postulatima koji se odnose na resurse u sportu (Nešić, 2006):

- (a) efikasno i efektivno pribavljanje odgovarajućih resursa shodno realnim potrebama kluba,
- (b) realnost obuhvata, strukture i količine resursa,
- (c) odgovarajuća zastupljenost nematerijalnih resursa,
- (d) permanentan razvoj specifičnih resursa (intelektualni kapital - znanje, trenažna tehnologiju, patenti, itd.),
- (e) modeli edukacije kao resurs (stalno unapređenje znanja ljudskog kapitala – podizanje kompetencija kadrova kluba kroz obuku, obrazovanje i samousavršavanje, prvenstveno trenera),
- (f) kontinuirano planiranje resursa.

Kada se razmatra kontekst resursa Fudokan karatea neophodno je imati u vidu i činjenicu da su oni interaktivno povezani sa okruženjem. Uvažavajući koncept strategijskog upravljanja u sportu i okruženje Fudokan organizacija determinisano je kroz:

- (a) Interno okruženje (unutrašnja organizacijska dinamika karate organizacija – klubova, saveza),
- (b) Eksterno okruženje (determinante užeg i šireg društvenog ambijenta).

Unutrašnje (interno) okruženje karakteristično je po svojoj organizacijskoj dinamici koja se zasniva na međusobnoj funkcijskoj interakciji resursa i konkretnih programskih aktivnosti. Kako se u najvećem broju organizacija Fudokan karatea može prepoznati dualni podsistemski organizacioni model (sportski i poslovni podsistem/blok), unutrašnje funkcionisanje karate klubova oslanja se na tri međusobno povezana

interaktivna činioca: (a) strukturi, (b) funkcijama, (c) procesima (Nešić, 2008) (Tabela 13). U ovom kontekstu potrebno je naglasiti da se određeni modeli funkcionisanja, koji su vezani za opšte teorije sistema i univerzalnog funkcionisanja organizacijskog okruženja, mogu aplikativno odnositi i na okruženje sportskih (karate) organizacija. Takav je i model tri prostora strategijskog upravljanja u organizacijama (Buble i sar., 2005) čija se aplikativnost razmatrala i u nekim novijim istraživanjima vezanim za menadžment u karate sportu (Radoš, 2019). Njegovu suštinu odslikava mogućnost primene jednog od tri modelna prostora (ili njihove kombinacije) u razmatranjima strategijskog upravljanja u sportskim organizacijama (Tabela 14).

Tabela 13: Funkcionalni podsistemi internog okruženja Fudokan karate kluba

Fudokan karate klub	
<i>Sportsko-funkcionalni blok</i>	<i>Poslovni blok</i>
- Trening	- Finansije
- Takmičenje	- Kadrovi
- Stručni i pedagoški rad	- Infrastruktura i oprema
- Selekcija i razvoj	- Marketing
- Trenažna tehnologija	- Sportska diplomatija

Izvor: Nešić, 2008; prilagodio: autor

Tabela 14: Troprostorni model funkcionisanja internog organizacijskog okruženja

Model:	<i>Funkcijski</i>	<i>Faktorski</i>	<i>Resursni</i>
Elementi	- organizaciona struktura (lanac komandovanja) - organizaciona kultura (vrednosti i očekivanja) - organizacijski resursi (aktiva, veštine, kompetencije i znanje)	- organizacioni aspekti - personalni aspekti - marketinški aspekti - proizvodni/uslužni aspekti - finansijski aspekti	- ljudski resursi - fizički resursi - finansijski resursi - organizaciona struktura - struktura menadžmenta

Izvor: Buble i sar., 2005; prema: Radoš, 2019: 34; prilagodio: autor

Spoljašnje (eksterno) okruženje odnosi se na sve dimenzije okoline u kojoj (sportska) organizacija obavlja svoju aktivnost. Mada se u teorijskom pogledu uticaj eksternog okruženja uglavnom smatra kao indirektan, u kontekstu sporta ono pokazuje veoma visok intenzitet direktnog uticaja. Gotovo svi glavni činioci promena u sportskoj

(karate) organizaciji suštinski su inicirani iz eksternog okruženja (promena politike sporta, izmena sportskih pravila, sportsko zakonodavstvo, ekonomski tokovi, opšta trenažna tehnologija, i sl.). U tom smislu se značajni činioci dinamike eksternog okruženja koji iniciraju i formatiraju intenzitet i obim promena u sportskim organizacijama odnose na: kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvesnost. U tom pogledu opstanak sportske (karate) organizacije na “karate tržištu” uslovljen je njenom sposobnošću da kontinuirano prati promene i da se adekvatno prilagođava promenama, primenjujući model proaktivnog menadžmenta. Razvoj (karate) organizacije direktno se može povezati sa njenim kapacitetima da se efikasno adaptira na inpute promena iz, kako neposrednog, tako šireg okruženja (Radoš, 2019), ali i stepena fleksibilnosti konkretne organizacione strukture (Buble, 2005).

Mada se u teoriji strategijskog menadžmenta uglavnom tretiraju pojmovi interno i eksterno okruženje, a što je veoma često podržano i u menadžmentskoj praksi, sa aspekta menadžmenta u karateu (Nešić, 2018a) najaplikativniji pristup bi bio onaj koji faktore okruženja karate organizacije posmatra kroz 3 distinktivna nivoa: (1) interni (koji se dominantno odnosi na pojedine unutrašnje elemente organizacijske strukture vezane za tzv. funkcije sportskog kluba – organizaciono-upravljачke, sportsko-trenažne, finansijske, marketinške i kadrovske), (2) operativni (direktna i indirektna sportska konkurencija, nacionalna i međunarodna politika sporta, raspoloživost stručnog kadra, sportska infrastruktura), (3) opšti (socijalno, ekonomsko, političko, tehnološko i pravno-regulativno okruženje). Prvi nivo (operativni) bi odgovarao internom okruženju, dok bi se drugi i treći nivo (operativni i opšti) mogao tumačiti kao interaktivni segmenti eksternog okruženja (Tabela 15).

Tabela 15: Okruženje Fudokan karate organizacija kao izvorište njegove resursne osnove

Organizacije/klubovi Fudokan karatea	
Okruženje	Ključni činioci
<i>Interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - organizacioni model, - upravljanje, - sportsko-trenažne specifičnosti, - finansije, - marketing, - kadrovska politika

<i>Operativno</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sportska konkurencija (direktna i indirektna), - nacionalna i međunarodna politika sporta, - raspoloživost stručnog kadra, - sportska infrastruktura
<i>Opšte</i>	<ul style="list-style-type: none"> - socijalno, - ekonomsko, - političko, - tehnološko, - pravno-regulatorno okruženje

Izvor: autor

Kada je reč o sistemu resursa Fudokan karatea, može se postaviti generalni okvir njihovog obuhvata kroz kontekst okruženja u kojem egzistiraju karate organizacije:

(a) Resursi internog okruženja – mogu se smatrati najdominantnijim činiocima na kojima se zasniva ukupna aktivnosti Fudokan organizacije. U užem smislu to se odnosi na: stručne kadrove, znanje i kompetencije kadrova, objekte za vežbanje, opremu i rekvizite, finansije, programe, informacije, znanje, kvalitet menadžmenta). U širem smislu resursna osnova internog okruženja je povezana i sa strukturom odabranog organizacijskog modela konkretnog karate subjekta (kluba, saveza) što je usko povezano i sa njihovom unutrašnjom dinamikom (organizaciona kultura);

(b) Resursi eksternog okruženja – koji su u interaktivnoj vezi sa internim osobenostima svake karate organizacije obzirom da većina ključnih indikatora koji iniciraju promene dolaze prvenstveno iz eksternog okruženja. U tom pogledu prvi nivo obuhvata određene činioce lokalnog okruženja (politika, ekonomska moć, brojnost i kvalitet obrazovnih institucija, sistem zdravstvene zaštite, postojanje i rad konkurentskih karate organizacija, kvalitet organizacija iz drugih grana sporta, lokalne pisane i elektronske medije, lokalno sportsko javno mnjenje, itd.). U drugom nivou se pojavljuju činioci koji mogu uticati na dinamiku lokalnog okruženja, te u sadejstvu imati implikacije i na interno okruženje karate klubova i saveza (npr. sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina, organizacije iz područja srodnih borilačkih sportova, međunarodna politika sporta, karate u susednim zemljama, Fudokan karate organizacije na prostoru EU, Fudokan karate organizacije na svetskom nivou, politika sportskih integracija Međunarodnog olimpijskog komiteta, mediji, globalno sportsko javno mnjenje, itd.). Treći nivo činilaca eksternog okruženja obuhvata širi kontekst elemenata koji nisu direktno konsekventni na Fudokan karate ali mogu imati dugoročne implikacije na ukupan ambijent u kojem on egzistira. Među njima se prepoznaju sledeći: nauka,

digitalizacija i znanje; globalno finansijsko tržište; saobraćaj, migracije i sportski turizam; svetski sportski mega događaji; ekologija i životna sredina; globalna politička kretanja i promene; globalne krize (pandemije, oružani sukobi, itd.).

Tabela 16: Činioci razvoja Fudokan karatea

Faktori koji mogu uticati na razvoj Fudokan karatea						
<i>Faktor uticaja</i>	Struktura sistema Fudokan karatea	Organizaciona kultura	Resursi	Lokalno okruženje	Šire okruženje	Globalni trendovi
<i>Ključni indikatori</i>	<ul style="list-style-type: none"> - klubovi - upravljanje u klubovima - menadžment Fudokan organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - kreativnost - inovativnost - međuljudski odnosi - zajednička vizija i vrednosti - učenje i edukacija - sistem odlučivanja - realizacija upravljačkih odluka 	<ul style="list-style-type: none"> - kadrovi - objekti - oprema i rekviziti - informacije - finansije - programi - znanje - menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> - politika - ekonomija - obrazovne institucije - zdravstvena zaštita - konkurentske karate organizacije - ostale sportske organizacije - mediji - javno mnjenje 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacije iz drugih sportova - organizacije iz srodnih bor. veština - međunarodna politika sporta - karate u okruženju - Fudokan u EU - Fudokan na svetskom nivou - politika MOK - mediji - sportsko javno mnjenje 	<ul style="list-style-type: none"> - nauka, digitalizacija - globalne finansije - saobraćaj, sportski turizam - sportski događaji - ekologija - politika - krize

Izvor: autor

4. Empirijski kontekst studije

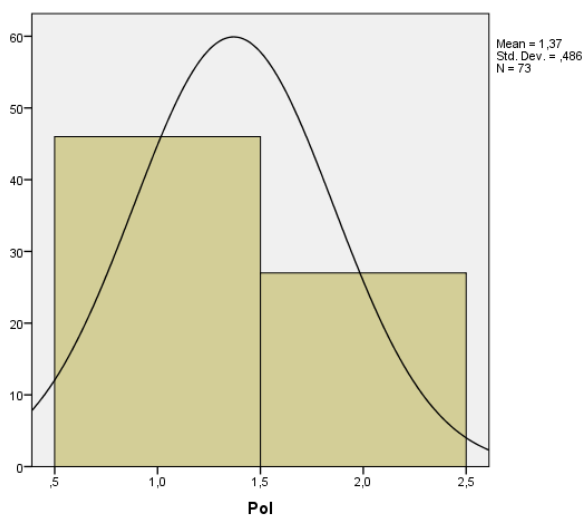
4.1. Karakteristike uzorka značajne za kontekst istraživanja

Osobenosti Fudokan karatea, predstavljene u prethodnim poglavljima, zahtevaju kratko predstavljanje osnovnih karakteristika njegovog ljudskog potencijala. Ispitanici u našem istraživanju, kako je naglašeno, uzeti su iz populacije Fudokan karate stručnjaka. Suštinski, to su ljudski resursi koji su najkompetentniji za upravljanje procesima unutar Fudokan organizacije, pre svega trenažnim/vežbovnim aktivnostima. Ujedno predstvaljaju ključne donosiocce odluka u osnovnim organizacijskim stratumima Fudokana – klubovima.

U istraživačkom uzorku kod ispitanika dominiraju osobe muškog pola (63%) što, okvirno, odslikava realno stanje unutar Fudokan organizacije u kojoj, među trenerskim kadrom, je najviše muškaraca (Tabela 17; Grafikon 1).

Tabela 17: Pol ispitanika

Pol	<i>f</i>	%	<i>Std. Err. of Mean</i>	<i>Std. dev.</i>
(1) Muškarci	46	63,0	0,057	0,486
(2) Žene	27	37,0		
Ukupno:	73	100		

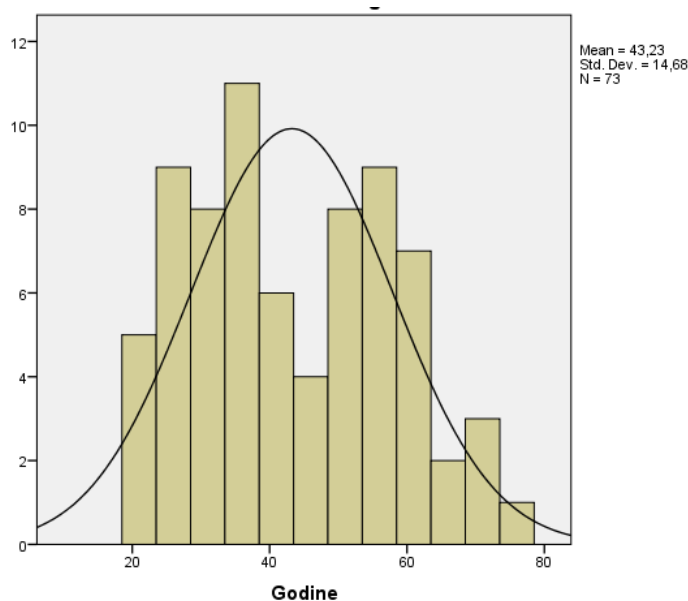


Grafikon 1: Pol ispitanika

U pogledu starosne dobi uočava se raspon od 21 do 78 godina života. Dominiraju ispitanici u životnoj dobi do 40 godina (49,2%). U starosnoj grupi od 40-60 godina nalazi se 38,4% ispitanika. Kadrova koji su i u sedmoj deceniji života aktivni u organizacijama Fudokan karatea je u našem uzorku 12,4% (Tabela 18). U kontekstu polne diferencijacije opaža se nešto veći udeo žena u životnoj dobi do 40 godina (25,4%) u odnosu na muškarce (23,2%). Međutim, sa porastom hronološke dobi iznad 40 godina života (od 41 – 60 godina) značajno je više osoba muškog pola (27,4%), dok žene čine svega 10,8% zastupljenosti u uzorku. Iznad 60 godina su zastupljeni isključivo ispitanici muškog pola (12,4%) (Tabela 19; Grafikon 2).

Tabela 18: Starosna struktura

Godine	<i>f</i>	%	Std. Err. of Mean	Std. dev.
21 - 30	18	24,6	1,718	14,680
31-40	18	24,6		
41-50	12	16,4		
51 - 60	16	22,0		
60 +	9	12,4		
Ukupno:	73	100		



Grafikon 2: Starosna struktura (ukupno)

Tabela 19: Starosna struktura ispitanika u odnosu na pol

Godine	Muškarci		Žene	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
21 - 30	6	8,2	12	16,4
31 - 40	11	15,0	7	9,6
41 - 50	7	9,6	5	6,8
51 - 60	13	17,8	3	4,2
60 +	9	12,4	0	0,0
Ukupno:	46	63,0	27	37,0

$$X^2 = 52,977 \quad df = 1 \quad Sig. = 0,043$$

Karakterističnost uzorka se, u kontekstu godina života, može interpretirati kroz “sliku” koju daje o tome kakva je prosečna zastupljenost osoba koje su u funkciji upravljanja trenaznim i drugim procesima značajnim za egzistenciju osnovnih Fudokan organizacija (klubova). Među osobama muškog pola najmlađi ispitanik je imao 23 godine života, a najstariji 80. Što odslikava prosečnu starost od 48,6 godina. Sa druge strane, kod osoba ženskog pola najmlađa ispitanica je imala 21 godinu, dok je nastarija bila starosne dobi od 54 godine. Što znači da je kod žena prosek godina 34. U tom smislu se može insinuirati o prosečnom “modelu” Fudokan karate stručnjaka - da je to pretežno osoba muškog pola, starosti oko 43 godine života (Tabela 20).

Tabela 20: Starosna struktura ispitanika u odnosu na pol

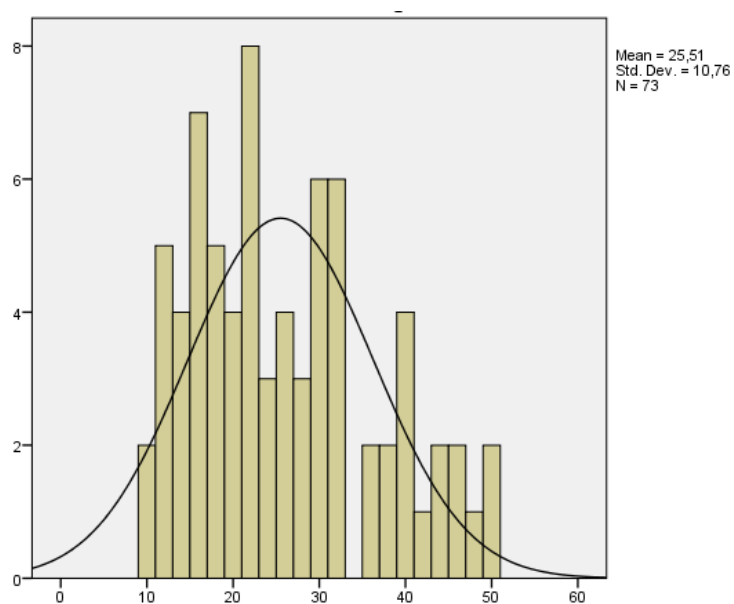
Kriterijum (godine života)	Muškarci	Žene	Ukupno
Najmlađi	23	21	21
Nasjtariji	78	54	78
Prosek godina	48,6	34,0	43

Uzorak karakterišu i informacije o vremenskom intervalu provedenom u aktivnom bavljenju karateom (karate staž). Uočava se da najveći broj ispitanika pripada grupaciji koja je u karateu između 10 i 20 godina (34,2%), odnosno 20 i 30 godina (32,8%). Preko 30 godina aktivnog bavljenja karateom ima 30,3% ispitanika. Što navodi na zaključak o tendencijama egzistencije veoma iskusnog stručnog kadra u Fudokan organizaciji (Tabela 21; Grafikon 3). U kontekstu polne strukture uočava se da je veći broj stručnih kadrova sa karate stažom do 20 godina prisutan među osobama ženskog

poła (26%), dok muškarci dominiraju među “iskusnijim” kadrovima (preko 20 godina staža – 52,1%) (Tabela 22).

Tabela 21: Karate staž

Godina	<i>f</i>	%	Std. Err. of Mean	Std. dev.
do 10	2	2,7	1,259	10,760
10-20	25	34,2		
21-30	24	32,8		
31-40	14	19,3		
40 +	8	11,0		
Ukupno:	73	100		



Grafikon 3: Aktivan staž u karateu (ukupno)

Tabela 22: Karate staž u odnosu na polnu pripadnost ispitanika

Godine	Muškarci		Žene	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
do 10	1	1,4	1	1,4
10-20	7	9,5	18	24,6
21-30	16	22,0	8	11,0
31-40	14	19,1	0	0
40 +	8	11,0	0	0
Ukupno:	46	63,0	27	37,0

$X^2 = 53,870$

$df = 1$

$Sig. = 0,007$

Tako da se, uslovno, insinuiranom prosečnom “modelu” Fudokan karate stručnjaka - da je to pretežno osoba muškog pola, starosti oko 43 godine života, može dodati i podatak o prosečnom karate stažu od 25,5 godina aktivnog vežbanja (Tabela 23).

Tabela 23: Karate staž u kontekstu polne pripadnosti

Kriterijum (karate staž)		Muškarci	Žene	Ukupno
Minimum godina vežbanja		10	10	10
Maksimum godina vežbanja		49	30	49
Prosek		30	18	25,5

Karakterističnost karatea ogleda se i u hijerarhijskom uređenju personalnih odnosa među vežbačima. U odnosu na stepen majstorskog zvanja (*Dan*) distribuirane su i trenerske/instruktorske uloge i pozicije¹⁸. Među ispitanicima dominiraju, uslovno, “mlađi” majstori Fudokan karatea (do 4. *Dan* stepena) (73,7%) (Tabela 24). U ovom kontekstu dominiraju osobe ženskog pola (37%), u odnosu na muškarce (35,1%). Međutim, interesantno je da se kod žena uočava tendencija da se najviši majstorski stepen završava na 3. *Dan-u*. Najveći broj njih je sa zvanjem 1. *Dan* (17,8%) i 2. *Dan* (13,7%). Viši majstorski stepeni (iznad 4. *Dan*) su dominantni kod osoba muškog pola (27,4%) (Tabela 25).

Tabela 24: Stepen majstorskog zvanja

<i>Dan</i>	<i>f</i>	%	<i>Std. Err. of Mean</i>	<i>Std. dev.</i>
1	20	27,4	0,253	2,164
2	16	22,0		
3	9	13,3		
4	8	11,0		
5	7	9,6		
6	5	6,7		
7	4	5,0		
8	4	5,0		
Ukupno:	73	100		

¹⁸ Fudokan karate je po tome posebno specifičan, obzirom da insistira na hijerarhijskim odnosima (relacije: trener – učenik; trener – trener) preuzetim iz izvornih postavki tradicionalnog karatea (utemeljenih na izvornim principima osnivača savremenog karatea – Funakoši Gičina i njegovih učenika, pre svega Taiji Kazea koji je i začetnik Fudokana).

Tabela 25: Stepen majstorskog zvanja u odnosu na pol ispitanika

Dan	Pol		Svega
	Muškarci	Žene	
1	7 9,6%	13 17,8%	20 27,4%
2	6 8,2%	10 13,7%	16 21,9%
3	5 6,8%	4 5,5%	9 12,3%
4	8 11,0%	0 0,0%	8 11,0%
5	7 9,6%	0 0,0%	7 9,6%
6	5 6,8%	0 0,0%	5 6,8%
7	4 5,5%	0 0,0%	4 5,5%
8	4 5,5%	0 0,0%	4 5,5%
Ukupno	46 63,0%	27 37,0%	73 100,0%

$X^2 = 27,853$ $df = 1$ $Sig. = 0,000$

Dominantne funkcije koje obavljaju u svojim bazičnim karate organizacijama (klubovima) je još jedan od karakteristika uzorka ispitanika u našem istraživanju. Najveći broj njih su (glavni) treneri (75,3%), dok se kao član rukovodstva Fudokan organizacije pojavljuje 16,4% ispitanika. Rukovodilac kluba ili menadžer je 4,1% (Tabela 26). U odnosu na polnu pripadnost, kod trenera preovlađuju osobe muškog pola (49,3%), kao i u odnosu na funkcije rukovodilaca klubova (4,1%) i članove rukovodstva Fudokan organizacije (9,6%). Interesantan je podatak da se osobe ženskog pola ne pojavljuju u ulozi rukovodilaca klubova (0%), ali su zato evidentirane kod funkcije menadžera (4,1%) (Tabela 27).

Tabela 26: Osnovna funkcija u karate organizacijama

Funkcija u karate organizaciji	<i>f</i>	%	<i>Std. Err. of Mean</i>	<i>Std. dev.</i>
Trener	55	75,3	0,107	0,915
Rukovodilac kluba	3	4,1		
Član rukovodstva Fudokan organizacije	12	16,4		
Menadžer	3	4,1		
Ukupno:	73	100		

Tabela 27: Osnovna funkcija u karate organizacijama u odnosu na pol ispitanika

Funkcija	Pol		Svega
	Muškarci	Žene	
Trener	36 49,3%	19 26,0%	55 75,3%
Rukovodilac kluba	3 4,1%	0 0,0%	3 4,1%
Član rukovodstva Fudokan saveza	7 9,6%	5 6,8%	12 16,4%
Menadžer	0 0,0%	3 4,1%	3 4,1%
Ukupno	46 63,0%	27 37,0%	73 100,0%

$$X^2 = 8,992 \quad df = 1 \quad Sig. = 0,029$$

Još jedna od bitnih karakteristika u organizacijskoj dinamici Fudokan organizacija jeste činjenica da se većina upravljačkih aktivnosti obavlja u neprofesionalnom radnom statusu (volonterski). U tom pogledu nije redak slučaj da jedna osoba obavlja više klupskih funkcija ili funkcija u višim organizacijskim nivoima (Fudokan savezima i asocijacijama). U tom smislu se, pored dominante trenerske pozicije, kadrovi pojavljuju i u funkcijama rukovodilaca, funkcionera saveza, menadžera, aktivnih takmičara, itd.). Kod ispitanika u našem istraživanju detektovano je da se u najvećem broju slučajeva dualizam funkcija uočava u situacijama – trener/rukovodilac kluba (17,9%), trener/funkcioner Fudokan organizacije (15,1%), trener/klupski menadžer (6,9%) i trener/takmičar (15,1%) (Tabela 28).

Tabela 28: Dualizam funkcija u karate organizacijama

Funkcija u karate organizaciji	f	%
Trener / rukovodilac kluba	13	17,9
Trener / funkcioner Fudokan saveza	11	15,1
Trener / menadžer	5	6,9
Trener / takmičar	11	15,1
Ukupno:	40	55%

4.2. Rezultati procene faktora od strane nosilaca upravljanja aktivnostima Fudokan karatea

Predstavnici karate organizacija (klubova) koji su sačinjavali uzorak empirijskog dela istraživanja predstavljaju, u suštini, osnovne nosioce aktivnosti u Fudokan karate organizaciji. To su osobe koje su višegodišnji (često i višedecenijski) neposredni aktivni akteri organizovanja „života“ Fudokan karatea u određenom društvenom okruženju (lokalnim sredinama). Stoga je istraživački bilo značajno utvrditi kakva je njihova percepcija činilaca koji mogu biti od značaja za razvoj Fudokana. Kao što je već naglašeno, detektovani su njihovi odgovori na upitniku kroz dva preseka: (a) **procena činilaca koji su značajni za dosadašnju egzistenciju Fudokan karatea** i (b) **procena intenziteta uticaja činilaca/faktora na razvoj Fudokan karatea u budućnosti**.

U prostoru prvog preseka (a) uočava se, generalno, pozitivna skalna orijentacija u svim faktorima. Najznačajnija skalna vrednost zabeležena je kod faktora **struktura** (4,05). Nešto niže proseke, ali i dalje visoko skalno orijentisane, imaju faktori **organizaciona kultura** (3,97) i **resursi** (3,85). Ova tri faktora, koja se u odnosu na svoju indikatorsku strukturu mogu smatrati faktorima **internog** okruženja, su kod ispitanika evidentno percipirani kao veoma značajni za dosadašnji razvoj Fudokan karatea. Nešto niže skalne proseke beleže ostala tri faktora – **lokalno okruženje** (3,32), **globalni trendovi** (3,28) i **šire okružene** (3,14). Ovakvi skalni proseci upućuju na zaključak da se kod ispitanika oni percipiraju kao umereno pozitivni. Odnosno, relativno manje se doživljavaju kao činioци koji su do sada bili presudni za razvoj Fudokan karatea. U odnosu na njihovu pozicionu strukturu i semantičku definisanost, mogu se smatrati faktorima **eksternog** okruženja. Dakle, može se uslovno govoriti o percepciji hijerarhijskog odnosa (važnosti) opserviranih faktora u odnosu na pozicije koje zauzimaju u skladu sa svojim skalarnim prosecima: (1) **Struktura**, (2) **Organizaciona kultura**, (3) **Resursi**, (4) **Lokalno okruženje**, (5) **Globalni trendovi** i (6) **Šire okruženje**. Takođe se i u kontekstu pojedinačnih pozicija zapaža određena hijerarhijska distribuiranost. Kako u okviru svakog faktora, tako i unutar skale kao celine. Vidljivo je da se kao najznačajnije faktorske čestice pojavljuju indikatori koji su od strane ispitanika vrednovane skalarnom ocenom većom od četiri. U tom kontekstu najvišu vrednosnu poziciju zauzimaju indikatori koji pripadaju prostoru internog okruženja Fudokan karatea

– međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije (4,44), klubovi Fudokan karatea (4,23), znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije (4,14), stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu (4,14), negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija (4,08) i menadžment Fudokan organizacije kao celine (4,01). Većina ostalih indikatora je pozicionirana u vrednosnom opsegu između tri (3) i četiri (4). Što se može smatrati umerenim intenzitetom vrednosne percepcije. Interesantan je podatak da se nekoliko indikatora nalazi u skalnoj poziciji ispod tri, što govori i niskom intenzitetu vrednosnog poimanja za ispitanike. Reč je o ajtemima iz prostora eksternog okruženja - *problemi ekologije i zaštite životne sredine* (2,81) i *komercijalni mediji* (2,93) (Tabela 29).

Međutim, sa analitičkog aspekta značajno je istaći i indikatore koji se nalaze u opsegu skalnog proseka od 3,50 do 4,00. Što je kontekst njihovog, takođe, visokog vrednovanja kod ispitanika. I ovde je primetno da su većinom obuhvaćene stavke koji pripadaju prostoru internog organizacijskog okruženja. U odnosu na njihovu skalnu vrednost distribucija rangiranja bi moga biti sledeća: *permanently usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije* (3,97), *sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije* (3,96), *sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije* (3,95), *upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea* (3,90), *programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije* (3,90), *inovativnost u radu Fudokan organizacije* (3,89), *Kreativnost Fudokan organizacije* (3,85), *informisanost članova Fudokan organizacije* (3,82), *stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu* (3,74), *menadžment Fudokan organizacije* (3,68) i *realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije* (3,68). Jedini indikator koji pripada prostoru eksternog okruženja, a vrednovan je skalnim prosekom većim od 3,50 jeste *globalne krize* (3,66) (Tabela 29).

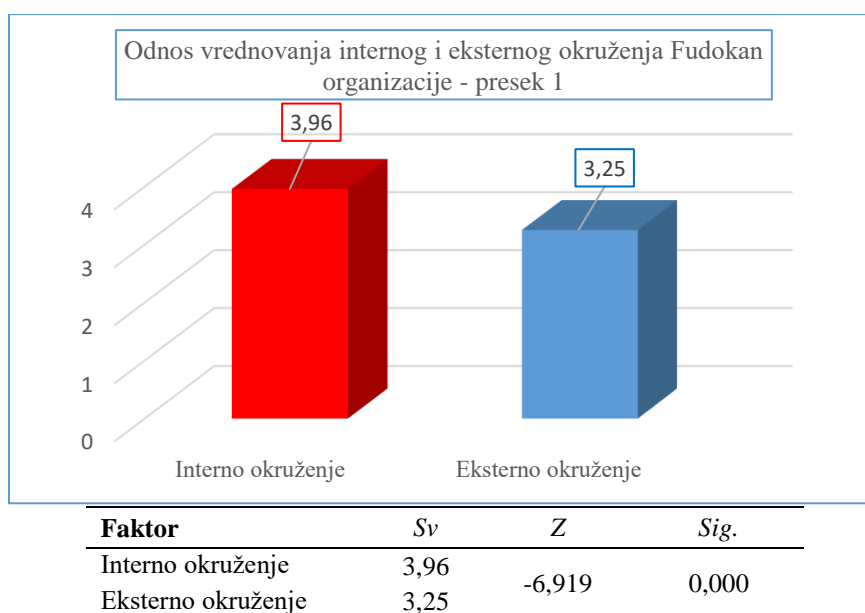
Tabela 29: Procena značaja činilaca dosadašnjeg razvoja Fudokan karatea – predstavnici klubova

Faktor	Stavke/indikator	SV	Pozicija
Struktura	S1) Karate klubovi Fudokan karatea	4,23	1
	S2) Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	3,90	
	S3) Menadžment Fudokan organizacije kao celine	4,01	
	Skalarni prosek (S):	4,05	
Organizaciona kultura	OK4) Kreativnost Fudokan organizacije	3,85	2
	OK5) Inovativnost u radu Fudokan organizacije	3,89	
	OK6) Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	4,44	
	OK7) Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	3,92	
	OK8) Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	4,08	

	OK9) Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	3,97	
	OK10) Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	3,95	
	OK11) Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	3,68	
	Skalarni prosek (OK):	3,97	
Resursi	R12) Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	3,74	3
	R13) Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	3,96	
	R14) Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	4,14	
	R15) Informisanost članova Fudokan organizacije	3,82	
	R16) Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	3,40	
	R17) Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	3,90	
	R18) Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	4,14	
	R19) Menadžment Fudokan organizacije	3,68	
	Skalarni prosek (R):	3,85	
Lokalno okruženje	LO20) Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,49	4
	LO21) Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,41	
	LO22) Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	3,45	
	LO23) Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	3,41	
	LO24) Konkurentne karate organizacije u lokalnom okruženju	3,21	
	LO25) Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	3,44	
	LO26) Lokalni mediji	3,10	
	LO27) Sportsko javno mnjenje	3,26	
	Skalarni prosek (LO):	3,32	
Šire okruženje	ŠO28) Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	3,01	6
	ŠO29) Politika sporta u međunarodnom okruženju	3,41	
	ŠO30) Karate sport u susednim zemljama (međudržavno okruženje)	3,16	
	ŠO31) Politika sportskih integracija u okviru MOK	3,18	
	ŠO32) Komercijalni mediji	2,93	
	Skalarni prosek (ŠO):	3,14	
Globalni trendovi	GT33) Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	3,42	5
	GT34) Globalno ekonomsko tržište i finansije	3,05	
	GT35) Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	3,56	
	GT36) Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	3,16	
	GT37) Problemi ekologije i zaštite životne sredine	2,81	
	GT38) Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	3,32	
	GT39) Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	3,66	
	Skalarni prosek (GT):	3,28	

Empirijski podaci analize prvog preseka jasno ukazuju na činjenicu da ispitanici značajnije vrednuju sve faktorske aspekte internog okruženja i pridaju im dominantan značaj za dosadašnje funkcionisanje Fudokan karate organizacije. Mada ne zapostavljaju ni faktore eksternog okruženja, ipak se unutrašnji činioci daleko jasnije percipiraju. Što je

bilo i očekivano obzirom da su ovo osobe koje su intenzivno okrenute unutrašnjem funkcionisanju Fudokan klubova i sve aspekte rada i razvoja Fudokana realizuju unutar osnovnih organizacionih subjekata – klubova. Dominantno su usmereni na trenažni proces, tako da su im opažanja većinom fokusirana na unutrašnju stabilnost i rešavanje problema u funkcionisanju unutrašnje organizacijske dinamike. Ovakav odnos ilustruje grafikon 4.



Grafikon 4: Odnos vrednovanja internog i eksternog okruženja za dosadašnji razvoj Fudokan karate organizacija – **predstavnici klubova** (nosioci aktivnosti Fudokana u klubovima)

Rezultati empirijskih podataka u drugom preseku (b) ukazuju, takođe, na pozitivnu skalnu orijentaciju u svim faktorima. Međutim, u ovom kontekstu su ispitanici veći broj indikatora vrednovali višim skalnim intenzitetima, čime se značajnije povećao skalni prosek u svih šest faktora. Procenjujući mogući intenzitet njihovog uticaja na budući razvoj Fudokan karatea ispitanici su i u ovom kontekstu dominantnije percipirali faktore internog okruženja: (1) **Struktura** (4,28), (2) **Organizaciona kultura** (4,03) i (3) **Resursi** (4,01). Faktori eksternog okruženja su imali nešto niže skalne vrednosti, ali i dalje u orijentaciji značajne pozitivnosti. Što bi u hijerarhijskom rangiranju bilo sledeće: (4) **Globalni trendovi** (3,55), **Lokalno okruženje** (3,48) i **Šire okruženje** (3,29) (Tabela 30).

I u pogledu pojedinačnih indikatora ponovo je identifikovana određena hijerarhijska distribuiranost. Vidljivo je da se kao najznačajnije faktorske čestice pojavljuje veći broj stavki koje su od strane ispitanika vrednovani skalarnom ocenom većom od četiri. U tom smislu najvišu vrednosnu poziciju zauzimaju indikatori koji pripadaju prostoru internog okruženja Fudokan karatea - *menadžment Fudokan organizacije kao celine* (4,32), *klubovi Fudokan karatea* (4,30), *sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije* (4,25), *upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea* (4,22), *znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije* (4,21), *negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija* (4,12), *informisanost članova Fudokan organizacije* (4,08), *kreativnost Fudokan organizacije* (4,04), *zajednička vizija članova Fudokan organizacije* (4,04), *menadžment Fudokan organizacije* (4,04), *permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije* (4,03), *međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije* (4,01), *sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije* (4,00). Samo se jedan indikator odnosio na prostor eksternog okruženja – *globalne krize* (4,22).

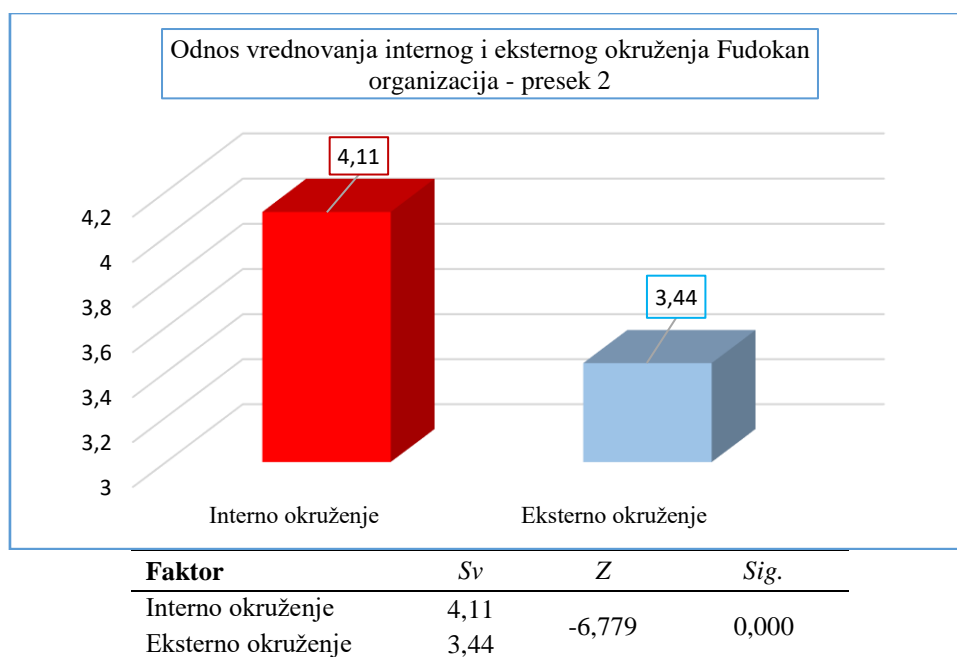
I u preseku drugog prostora značajno je ukazati na indikatore koji se nalaze u opsegu skalarnog proseka od 3,50 do 4,00, kao konteksta njihovog visokog vrednovanja od strane ispitanika i percepcije uticaja na budući razvoj Fudokana. Ovde je zapaženo da su većinom obuhvaćene stavke koje pripadaju prostoru eksternog organizacijskog okruženja. U odnosu na skalne vrednosti distribucija rangiranja ostalih indikatora internog okruženja bi bila sledeća: *stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu* (3,99), *programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije* (3,96), *inovativnost u radu Fudokan organizacije* (3,96), *stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu* (3,95), *finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica* (3,88) i *realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije* (3,79). Indikatori eksternog okruženja su procenjeni sledećim skalarnim vrednostima: *globalne migracije i sportski turizam* (3,68), *globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji* (3,63), *politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (3,60), *sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije* (3,60), *sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina* (3,60), *razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou* (3,56), *svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe* (3,55), *ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (3,55). Kod ostalih stavki zabeležene su vrednosti niže od 3,50 (Tabela 30).

Tabela 30: Procena intenziteta uticaja činilaca na razvoj Fudokan karatea u budućnosti - predstavnici klubova

Faktor	Stavke/indikatori	SV	Pozicija
Struktura	S1) Karate klubovi Fudokan karatea	4,30	1
	S2) Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	4,22	
	S3) Menadžment Fudokan organizacije kao celine	4,32	
	Skalarni prosek (S):	4,28	
Organizaciona kultura	OK4) Kreativnost Fudokan organizacije	4,04	2
	OK5) Inovativnost u radu Fudokan organizacije	3,96	
	OK6) Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	4,01	
	OK7) Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	4,04	
	OK8) Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	4,12	
	OK9) Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	4,03	
	OK10) Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	4,25	
	OK11) Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	3,79	
	Skalarni prosek (OK):	4,03	
Resursi	R12) Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	3,99	3
	R13) Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	4,00	
	R14) Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	3,95	
	R15) Informisanost članova Fudokan organizacije	4,08	
	R16) Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	3,88	
	R17) Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	3,96	
	R18) Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	4,21	
	R19) Menadžment Fudokan organizacije	4,04	
	Skalarni prosek (R):	4,01	
Lokalno okruženje	LO20) Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,60	5
	LO21) Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,55	
	LO22) Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	3,34	
	LO23) Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	3,60	
	LO24) Konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju	3,45	
	LO25) Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	3,60	
	LO26) Lokalni mediji	3,22	
	LO27) Sportsko javno mnjenje	3,44	
Skalarni prosek (LO):	3,48		
Šire okruženje	ŠO28) Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	3,30	6
	ŠO29) Politika sporta u međunarodnom okruženju	3,47	
	ŠO30) Karate sport u susednim zemljama (međudržavno okruženje)	3,29	
	ŠO31) Politika sportskih integracija u okviru MOK	3,34	
	ŠO32) Komercijalni mediji	3,05	
Skalarni prosek (ŠO):	3,29		
Globalni trendovi	GT33) Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	3,56	4
	GT34) Globalno ekonomsko tržište i finansije	3,30	
	GT35) Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	3,68	

	GT36) Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	3,55	
	GT37) Problemi ekologije i zaštite životne sredine	2,93	
	GT38) Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	3,63	
	GT39) Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	4,22	
	Skalarni prosek (GT):	3,55	

Empirijski podaci analize drugog preseka jasno ukazuju na činjenicu da ispitanici daleko intenzivnije vrednuju sve faktorske aspekte (u odnosu na prvi presek). Kako internog, tako i eksternog okruženja koji mogu imati uticaja na budući razvoj Fudokana. I u ovom kontekstu dominantniji značaj pridaju faktorima internog okruženja (grafikon 5). Ovakav odnos potvrđuju i izračunate vrednosti Vilkoksonovog testa ranga (Tabela 31).

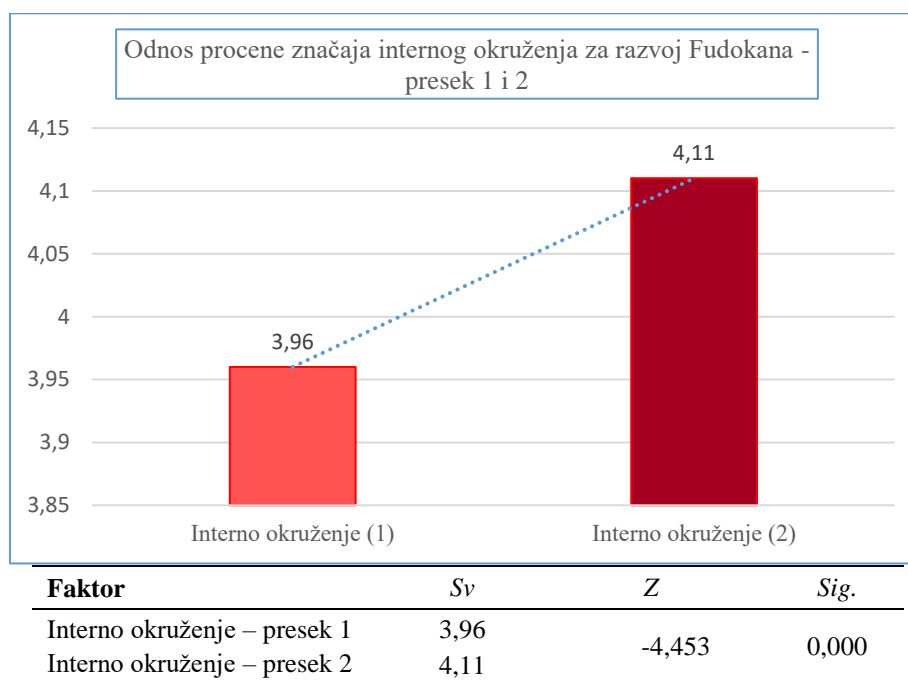


Grafikon 5: Odnos vrednovanja internog i eksternog okruženja u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – **predstavnici klubova** (nosioci aktivnosti Fudokana u klubovima)

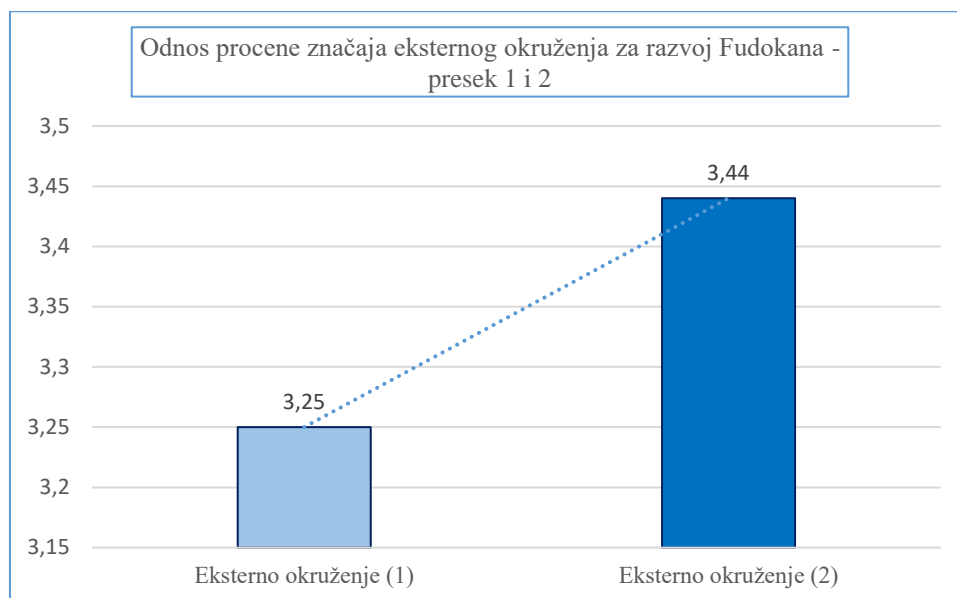
Tabela 31: Odnos činilaca/faktora razvoja Fudokan karatea i njihovog značaja u budućnosti - predstavnici klubova

Okruženje	Faktor	Značaj za dosadašnji razvoj Fudokana (Sv)	Pozicija	Pozicija	Značaj za razvoj Fudokana u budućnosti (Sv)	Wilcoxon (Z)	Sig.
<i>Interno</i>	Struktura	4,05	1	1	4,28	-3,531	0,000
	Organizaciona kultura	3,97	2	2	4,03	-2,553	0,011
	Resursi	3,85	3	3	4,01	-4,101	0,000
<i>Eksterno</i>	Lokalno okruženje	3,32	4	5	3,48	-3,919	0,000
	Šire okruženje	3,14	6	6	3,29	-3,106	0,002
	Globalni trendovi	3,28	5	4	3,55	-5,050	0,000

Takođe se i u pogledu povećanja intenziteta vrednovanja oba prostora (internog i eksternog) uočava percepcija ispitanika koja upućuje na njihov intenzivniji značaj u budućem razvoju Fudokan karatea (Grafikoni 6a i 6b).



Grafikon 6a: Odnos vrednovanja internog okruženja (presek 1 i 2) u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – predstavnici klubova (nosioci aktivnosti Fudokana u klubovima)



Faktor	Sv	Z	Sig.
Eksterno okruženje – presek 1	3,25	-5,825	0,000
Eksterno okruženje – presek 2	3,44		

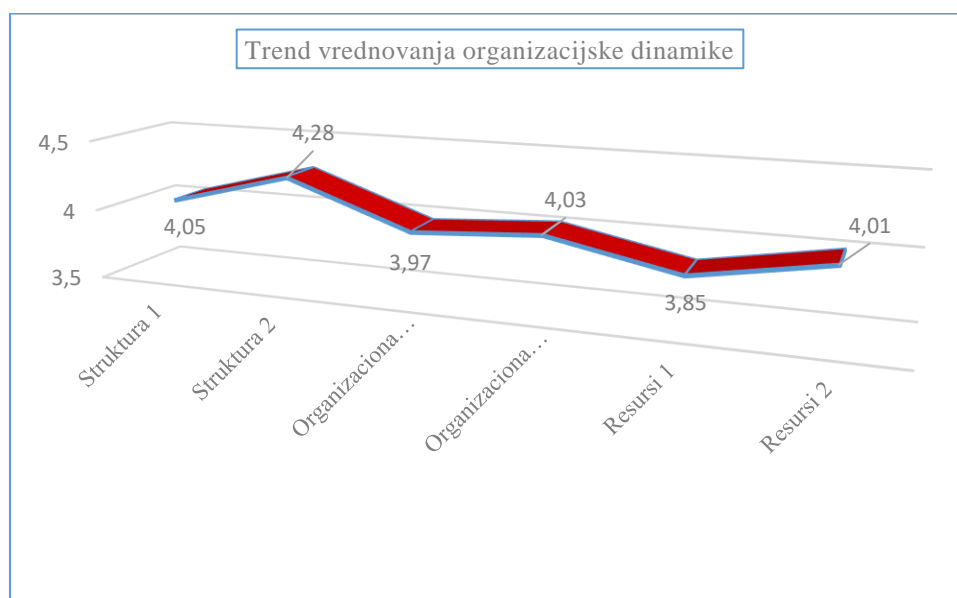
Grafikon 6b: Odnos vrednovanja eksternog okruženja (presek 1 i 2) u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – **predstavnici klubova** (nosioci aktivnosti Fudokana u klubovima)

U svetlu do sada analiziranog može se konstatovati da najveći potencijal za budući razvoj Fudokan karatea, prema mišljenju predstavnika karate organizacija, leži u faktorima **internog okruženja** koji strukturiraju prostor **organizacijske dinamike** (organizaciona kultura, organizaciona struktura i organizacijski resursi) (Tabela 32; Grafikon 7).

Tabela 32: Indikatori sa najvećim nivoom značajnosti za razvoj Fudokana prema proceni **predstavnika klubova**

Indikator	Faktor	Značaj za dosadašnji razvoj Fudokana	Značaj za razvoj Fudokana u budućnosti
Karate klubovi Fudokan karatea	Struktura	4,23	4,30
Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	Struktura		4,22
Menadžment Fudokan organizacije kao celine	Struktura	4,01	4,32
Kreativnost Fudokan organizacije	Organizaciona kultura		4,04
Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,44	4,01

Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	Organizaciona kultura		4,04
Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	Organizaciona kultura	4,08	4,12
Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	Organizaciona kultura		4,03
Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	Organizaciona kultura		4,25
Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	Resursi		4,00
Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	Resursi	4,14	
Informisanost članova Fudokan organizacije	Resursi		4,08
Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	Resursi	4,14	4,21
Menadžment Fudokan organizacije	Resursi		4,04
Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	Globalni trendovi		4,22



Grafikon 7: Vrednovanje značaja organizacijske dinamike za razvoj Fudokana - ocena **predstavnika klubova**

4.3. Rezultati procene faktora od strane eksperata

Procena faktora primenom instrumenta istraživanja (upitnik EP-Ut-1) realizovana je i postupkom ekspertske procene. Empirijski podaci su prikupljeni angažovanjem sedam karate eksperata koji aktivno prate sve aktivnosti Fudokan karatea¹⁹. Eksperti su procenjivali iste indikatore kao i predstavnici klubova, kroz, takođe, dva preseka:

(a) procena faktora koji su **značajni za dosadašnju egzistenciju** Fudokan karatea,

(b) procena **intenziteta uticaja** faktora **na razvoj** Fudokan karatea **u budućnosti**.

U analizi prvog preseka (a) vidljivo je da dominira pozitivna skalna orijentacija u svim faktorima. Najviša skalna vrednost zabeležena je kod faktora *organizaciona kultura* (4,30), dok su nešto niži proseci (ali i dalje visokog skalnog intenziteta) zabeleženi kod faktora *struktura* (4,15) i *resursi* (4,09). Kako je ranije naglašeno, ova tri faktora (sa svojom indikatorskom strukturom) obuhvataju prostor **internog** organizacijskog okruženja.

Niže skalne proseke (ispod prosečne vrednosti od 4,00) beleže ostali analizirani faktori: *lokalno okruženje* (3,75), *globalni trendovi* (3,55) i *šire okružene* (3,03), što govori da su ih eksperti procenili umereno pozitivnom skalnom orijentacijom. Tako da se i kod eksperata pojavljuje situacija da se ova grupa faktora doživljava kao manje presudna za dosadašnji razvoj Fudokan karatea. U odnosu na njihovu indikatorsku strukturu i semantičku definisanost, u našem istraživanju se smatraju faktorima **eksternog** okruženja. Ekspertska procena faktora je obezbedila informacije na osnovu kojih se može govoriti (uslovno) o hijerarhijskoj važnosti opserviranih faktora za dosadašnji razvoj Fudokan karatea. U odnosu na pozicije koje zauzimaju u skladu sa svojim skalarnim prosecima redosled faktora bi bio sledeći: (1) **Organizaciona kultura**, (2) **Struktura**, (3) **Resursi**, (4) **Lokalno okruženje**, (5) **Globalni trendovi** i (6) **Šire okruženje**.

U kontekstu analize pojedinačnih stavki (koje konstituišu svaki od faktora) zapaža se da su najznačajnije faktorske čestice prepoznate u indikatorima koje su eksperti vrednovali skalnom ocenom većom od četiri. U tom smislu najvišu vrednosnu poziciju

¹⁹ kriterijumi za odabir eksperata objašnjen je u delu – Metodologija.

zauzimaju indikatori koji pripadaju prostoru internog okruženja Fudokan karatea: *negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija* (4,86), *realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije* (4,57), *programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije* (4,57), *zajednička vizija članova Fudokan organizacije* (4,43), *stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu* (4,43), *klubovi Fudokan karatea* (4,43), *znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije* (4,43), *stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu* (4,43), *informisanost članova Fudokan organizacije* (4,29), *sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije* (4,29), *permanently usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije* (4,14), *upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea* (4,14), *međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije* (4,14), *kreativnost Fudokan organizacije* (4,00), *inovativnost u radu Fudokan organizacije* (4,00), *sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije* (4,00). Zapaženo je da se kod procene eksperata pojavljuje znato veći broj stavki koje pripadaju faktorima koji obuhvataju prostor eksternog okruženja, a procenjeni su skalarnim vrednostima istim ili većim od 4,00. To su: *sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina* (4,43), *ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (4,29), *sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije* (4,14), *razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou* (4,00) i *globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji* (4,00) (Tabela 33).

I kod ekspertske procene je značajno istaći analizirane podatke koji govore o indikatorima koji su vrednovani u skalarnom opsegu 3,50 do 4,00. Kod onih koji pripadaju konstruktivnom faktoru **internog** okruženja to je zabeleženo kod - *menadžment Fudokan organizacije kao celine* (3,86), dok su svi ostale stavke ovog prostora, kako je već istaknuto, imali ocene 4,00 ili veće. Jedino je kod indikatora *finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica* zabeležen skalarni prosek niži od 3 (2,86). Što se tiče stavki koje su pozicionirane u prostoru faktora **eksternog** okruženja zabeležene vrednosti su sledeće: *politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (3,86), *konkurentne karate organizacije u lokalnom okruženju* (3,86), *globalne krize* (3,71) i *politika sporta u međunarodnom okruženju* (3,57). U ovom prostoru evidentirano je nešto više indikatora koji su vrednovani skalnim ocenama nižim od 3. To se odnosi na stavke: *lokalni mediji* (2,86), *politika sportskih integracija u okviru MOK* (2,86), *globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam* (2,86), *sportske organizacije iz srodnih borilačkih*

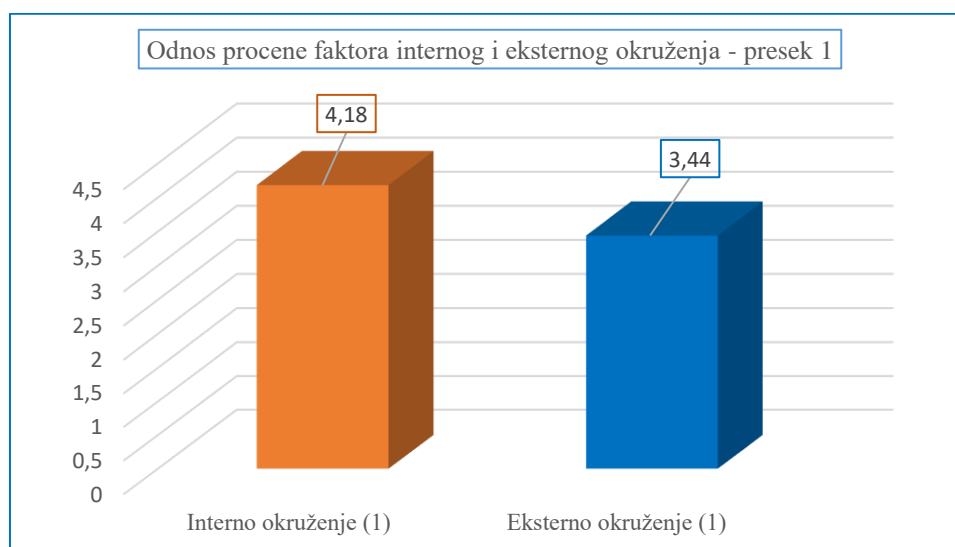
sportova (2,57), komercijalni mediji (2,43) i problemi ekologije i zaštite životne sredine (2,43) (Tabela 53).

U kontekstu napred iznetih analitičkih podataka može se konstatovati da eksperti, u principu, procenjuju primeren doprinos svih analiziranih faktora u dosadašnjem razvoju Fudokan karatea. Za razliku od predstavnika klubova veći broj indikatora, pa time i samih faktora, ocenjuju višim skalarnim ocenama, što govori o tome da eksperti kod procene imaju u vidu širu sliku ambijenta u kojem egzistira Fudokan karate. Takođe, manje su “opterećeni” klupskim problemima i “borbom” na mikro lokacijama Fudokana (klubovi, lokalne sredine, itd.) tako da u svojim procenjivačkim opservacijama sagledavaju pozicije analiziranih faktora sa strateškog aspekta. U obuhvatu ovog dela analize može se konstatovati da i kod eksperata prevladava intenzivnije vrednovanje značaja faktora internog okruženja (Grafikon 8).

Tabela 33: Procena eksperata o značaju činilaca dosadašnjeg razvoja Fudokan karatea

Faktor	Stavke/indikator	SV	Pozicija
Struktura	S1) Karate klubovi Fudokan karatea	4,43	2
	S2) Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	4,14	
	S3) Menadžment Fudokan organizacije kao celine	3,86	
	Skalarni prosek (S):	4,14	
Organizaciona kultura	OK4) Kreativnost Fudokan organizacije	4,00	1
	OK5) Inovativnost u radu Fudokan organizacije	4,00	
	OK6) Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	4,14	
	OK7) Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	4,43	
	OK8) Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	4,86	
	OK9) Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	4,14	
	OK10) Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	4,29	
	OK11) Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	4,57	
	Skalarni prosek (OK):	4,30	
Resursi	R12) Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	4,43	3
	R13) Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	4,00	
	R14) Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	4,43	
	R15) Informisanost članova Fudokan organizacije	4,29	
	R16) Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	2,86	
	R17) Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	4,57	
	R18) Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	4,43	
	R19) Menadžment Fudokan organizacije	3,71	
		Skalarni prosek (R):	
Lokalno okruženje	LO20) Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,86	4
	LO21) Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	4,29	

	LO22) Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	3,29	
	LO23) Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	4,14	
	LO24) Konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju	3,86	
	LO25) Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	4,43	
	LO26) Lokalni mediji	2,86	
	LO27) Sportsko javno mnjenje	3,29	
Skalarni prosek (LO):		3,75	
Šire okruženje	ŠO28) Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	2,57	6
	ŠO29) Politika sporta u međunarodnom okruženju	3,57	
	ŠO30) Karate sport u susednim zemljama (međudržavno okruženje)	3,00	
	ŠO31) Politika sportskih integracija u okviru MOK	2,86	
	ŠO32) Komercijalni mediji	2,43	
Skalarni prosek (ŠO):		3,03	
Globalni trendovi	GT33) Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	4,00	5
	GT34) Globalno ekonomsko tržište i finansije	3,14	
	GT35) Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	2,86	
	GT36) Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	3,43	
	GT37) Problemi ekologije i zaštite životne sredine	2,43	
	GT38) Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	4,00	
	GT39) Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	3,71	
Skalarni prosek (GT):		3,55	



Grafikon 8: Odnos procene značaja internog i eksternog okruženja za dosadašnji razvoj Fudokan karate organizacije - *eksperti*

Rezultati analize empirijske građe u drugom preseku (**b**) takođe ukazuju na pozitivnu skalnu orijentaciju visokog intenziteta u svim faktorima. Eksperti su najveći broj indikatora vrednovali višim skalnim intenzitetima (u odnosu na prvi presek), tako da

se značajnije povećao skalarni prosek u svih šest faktora. Procenjujući mogući intenzitet njihovog značaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije eksperti su i u ovom kontekstu dominantnije prepoznali potencijalni uticaj faktora internog okruženja: (1) **Organizaciona kultura** (4,54), (2-3) **Struktura** (4,38), (2-3) **Resursi** (4,38). Faktori eksternog okruženja su imali nešto niže skalne vrednosti, ali i dalje u orijentaciji značajne pozitivnosti. Što bi u hijerarhijskom rangiranju bilo sledeće: (4) **Lokalno okruženje** (3,86), (5) **Globalni trendovi** (3,71) i **Šire okruženje** (3,17) (Tabela 34).

Kao i kod prethodnih analiza, u pogledu pojedinačnih indikatora identifikovana je tendencija ka (uslovno) hijerarhijskoj distribuiranosti indikatora. Vidljivo je da se kao najznačajnije faktorske čestice pojavljuje veći broj stavki koje su eksperti vrednovali skalnom ocenom većom od četiri. U tom smislu najvišu vrednosnu poziciju zauzimaju stavke koji pripadaju prostoru **internog** okruženja Fudokan karatea: *realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije* (4,86), *međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije* (4,71), *zajednička vizija članova Fudokan organizacije* (4,71), *negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija* (4,71), *informisanost članova Fudokan organizacije* (4,71), *Karate klubovi Fudokan karatea* (4,57), *upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea* (4,57), *sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije* (4,57), *stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu* (4,57), *programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije* (4,57), *znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije* (4,57), *menadžment Fudokan organizacije* (4,57), *inovativnost u radu Fudokan organizacije* (4,43), *permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije* (4,29), *stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenaznom procesu* (4,29), *sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije* (4,14) i *menadžment Fudokan organizacije kao celine* (4,00). Interesantno je zapažanje da je samo jedan indikator u okviru faktora internog okruženja - *finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica* (3,57) bio procenjen skalnom vrednošću manjom od 4,00. Kod faktora koji se mogu smatrati prostorom **eksternog** okruženja zabeležno je kod šest indikatora skalna vrednost od 4,00 i viša. Što se odnosi na: *globalne krize* (4,43), *globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji* (4,14), *sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina* (4,14), *politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (4,00), *sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije* (4,00) i *konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju* (4,00).

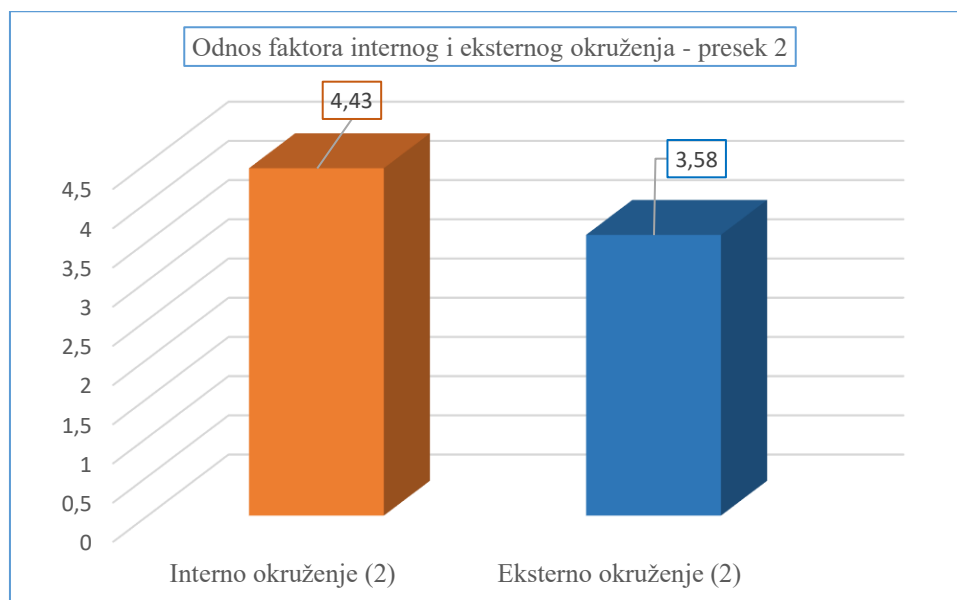
I u preseku drugog prostora značajno je ukazati na indikatore koji se nalaze u opsegu skalnog proseka od 3,50 do 4,00, kao konteksta njihovog relativno visokog vrednovanja od strane eksperata, time i proceni o uticaju na budući razvoj Fudokana. Većinom su u ovom slučaju obuhvaćene stavke koji pripadaju prostoru **eksternog** organizacijskog okruženja. U odnosu na skalne vrednosti distribucija rangiranja ostalih indikatora internog okruženja bi bila sledeća: *ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije* (3,71), *obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije* (3,71), *sportsko javno mnjenje* (3,71), *komercijalni mediji* (3,71), *razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou* (3,71), *lokalni mediji* (3,57), *globalno ekonomsko tržište i finansije* (3,57) i *svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe* (3,57). Ostali indikatori su imali vrednosti niže od 3,50 (Tabela 34).

Tabela 34: Procena eksperata o intenzitetu uticaja činilaca na razvoj Fudokan karatea u budućnosti

Faktor	Stavke/indikator	SV	Pozicija
Struktura	S1) Karate klubovi Fudokan karatea	4,57	2-3
	S2) Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	4,57	
	S3) Menadžment Fudokan organizacije kao celine	4,00	
	Skalarni prosek (S):	4,38	
Organizaciona kultura	OK4) Kreativnost Fudokan organizacije	4,00	1
	OK5) Inovativnost u radu Fudokan organizacije	4,43	
	OK6) Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	4,71	
	OK7) Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	4,71	
	OK8) Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	4,71	
	OK9) Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	4,29	
	OK10) Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	4,57	
	OK11) Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	4,86	
	Skalarni prosek (OK):	4,54	
Resursi	R12) Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	4,57	2-3
	R13) Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	4,14	
	R14) Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	4,29	
	R15) Informisanost članova Fudokan organizacije	4,71	
	R16) Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	3,57	
	R17) Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	4,57	
	R18) Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	4,57	
	R19) Menadžment Fudokan organizacije	4,57	
	Skalarni prosek (R):	4,38	
Lokalno okruženje	LO20) Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	4,00	4
	LO21) Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	3,71	

	LO22) Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	3,71	
	LO23) Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	4,00	
	LO24) Konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju	4,00	
	LO25) Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	4,14	
	LO26) Lokalni mediji	3,57	
	LO27) Sportsko javno mnjenje	3,71	
	Skalarni prosek (LO):	3,86	
Šire okruženje	ŠO28) Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	2,71	6
	ŠO29) Politika sporta u međunarodnom okruženju	3,43	
	ŠO30) Karate sport u susednim zemljama (međudržavno okruženje)	2,86	
	ŠO31) Politika sportskih integracija u okviru MOK	3,14	
	ŠO32) Komercijalni mediji	3,71	
	Skalarni prosek (ŠO):	3,17	
Globalni trendovi	GT33) Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	3,71	5
	GT34) Globalno ekonomsko tržište i finansije	3,57	
	GT35) Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	3,29	
	GT36) Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	3,57	
	GT37) Problemi ekologije i zaštite životne sredine	3,29	
	GT38) Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	4,14	
	GT39) Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	4,43	
	Skalarni prosek (GT):	3,71	

Analiza ocena eksperata u drugom preseku nedvosmisleno ukazuje na činjenicu o znatno intenzivnijem vrednovanju opserviranih faktora (time i njihovog značaja) za razvoj Fudokana u budućnosti. Visoka saglasnost ocena u većem broju ajtema govori o ujednačenosti procene svih eksperata. Takođe, ovakva skalna distribucija ukazuje da eksperti ne potcenjuju značaj ni jednog faktora, mada ukazuju na nešto dominantniju ulogu faktora internog okruženja (Grafikon 9; Tabela 35).

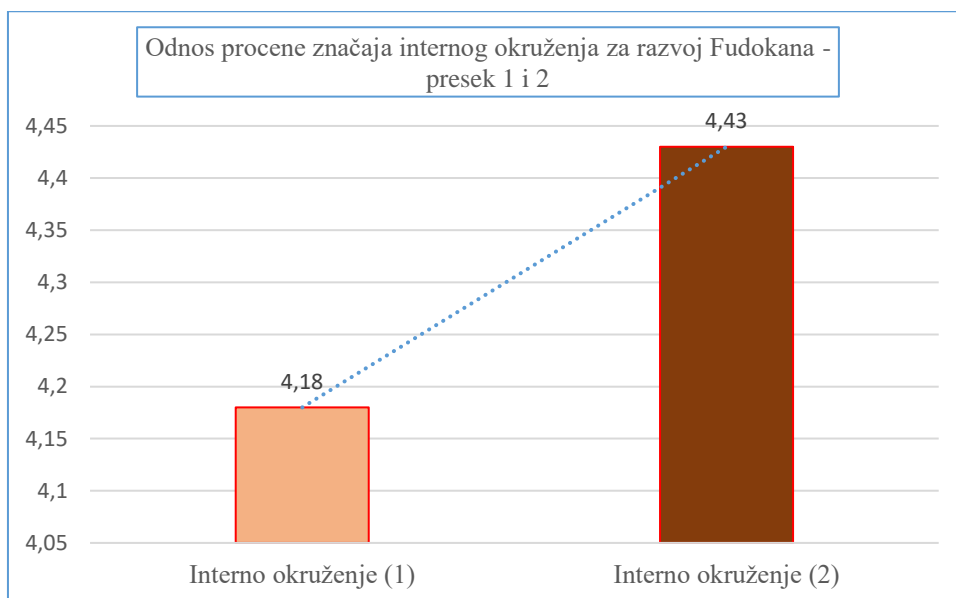


Grafikon 9: Odnos vrednovanja internog i eksternog okruženja u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – *eksperti*

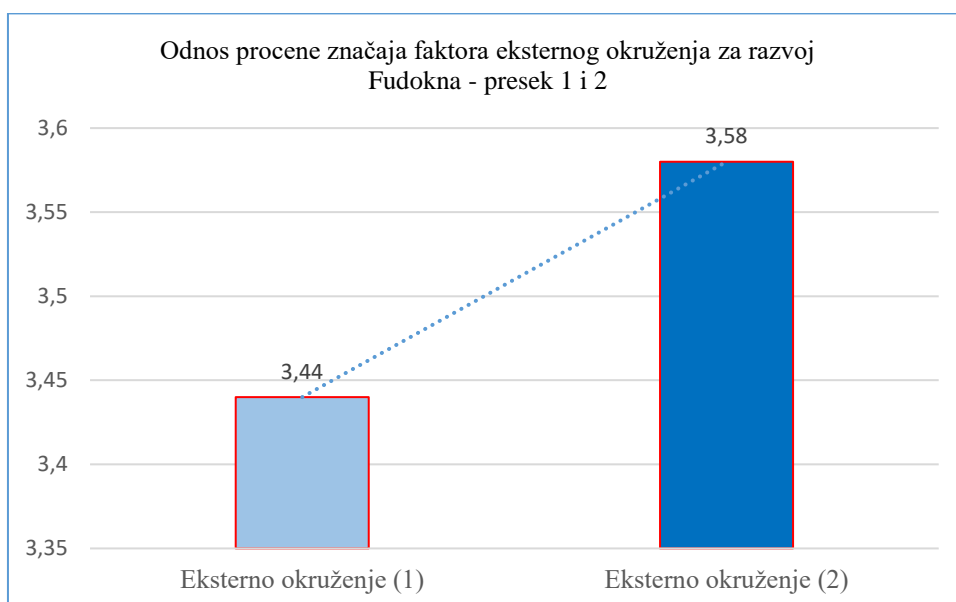
Tabela 35: Odnos činilaca razvoja Fudokan karatea i njihovog značaja u budućnosti – procena *eksperata*

Okruženje	Faktor	Značaj za dosadašnji razvoj Fudokana (Sv)	Pozicija	Pozicija	Značaj za razvoj Fudokana u budućnosti (Sv)	Wilcoxon (Z)	Sig.
<i>Interno</i>	Struktura	4,14	2	2-3	4,38	-1,633	0,102
	Organizaciona kultura	4,30	1	1	4,54	-1,890	0,059
	Resursi	4,09	3	2-3	4,38	-2,032	0,042
<i>Eksterno</i>	Lokalno okruženje	3,75	4	4	3,86	-1,857	0,063
	Šire okruženje	3,03	6	6	3,17	-1,633	0,102
	Globalni trendovi	3,55	5	5	3,71	-1,604	0,109

Takođe se i u pogledu povećanja intenziteta vrednovanja značaja oba prostora (internog i eksternog) uočava mišljenje eksperata koje upućuje na intenzivniji značaj svih faktora u budućem razvoju Fudokan karatea (Grafikoni 10a i 10b).



Grafikon 10a: Odnos vrednovanja internog okruženja (presek 1 i 2) u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – *eksperti*



Grafikon 10b: Odnos vrednovanja eksternog okruženja (presek 1 i 2) u proceni intenziteta uticaja na budući razvoj Fudokan karate organizacije – *eksperti*

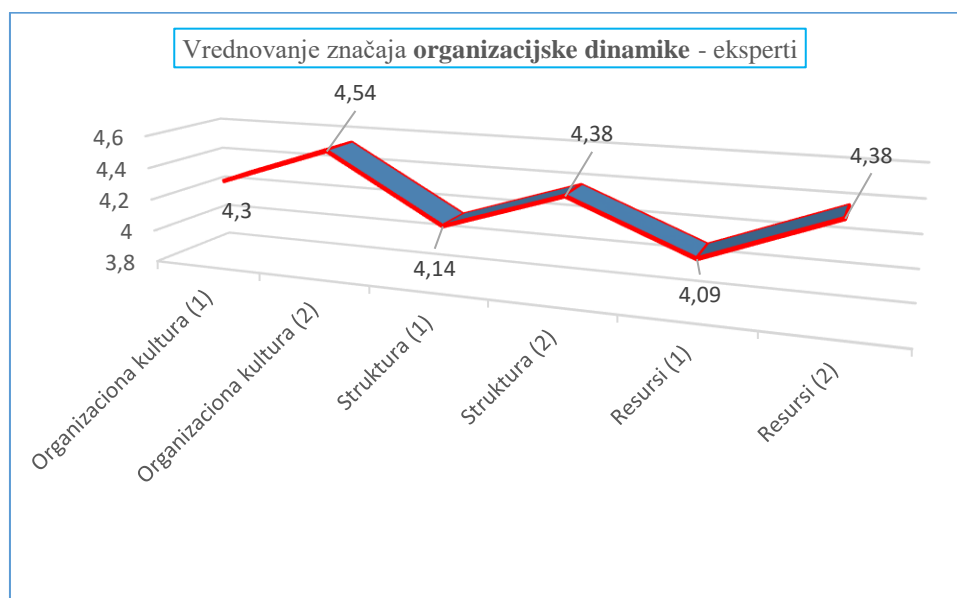
U kontekstu dosadašnje analize ocene eksperata može se konstatovati da najveći potencijali za budući razvoj Fudokan karatea leže u faktorima **internog okruženja** koji, kako je već rečeno, predstavljaju konstrukt *organizacijske dinamike* (organizaciona

kultura, organizaciona struktura i organizacijski resursi). Međutim, eksperti kroz svoje ocene naglašavaju i značaj faktora eksternog okruženja, koji u interakciji sa internim okruženjem Fudokan organizacije mogu stvoriti objektivne pretpostavke za razvoj u budućnosti. To se posebno odnosi na faktore lokalnog okruženja i globalnih trendova (Tabela 36; Grafikoni 11, 12, 13).

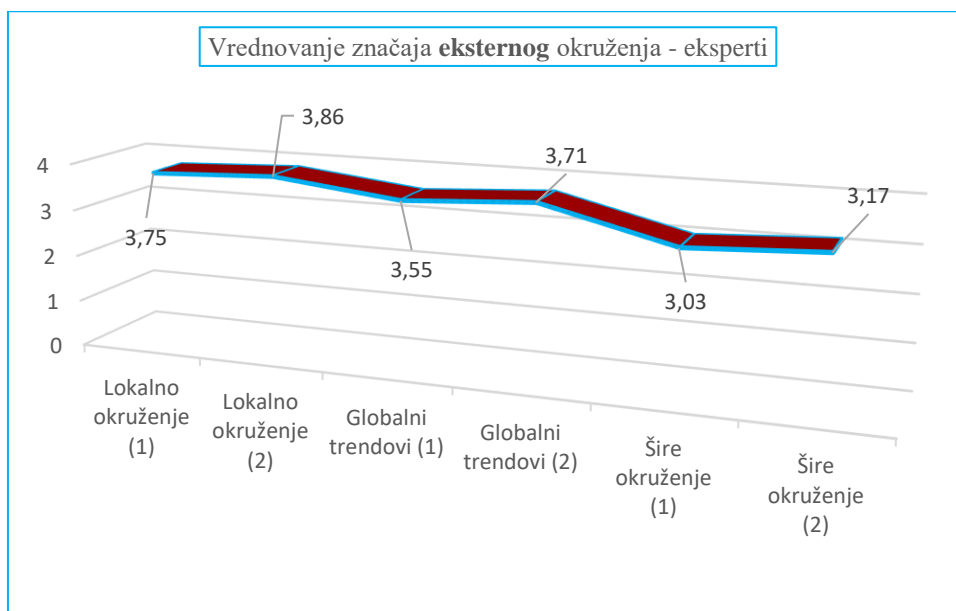
Tabela 36: Indikatori sa najvećim nivoom značajnosti za razvoj Fudokana prema proceni eksperata

Stavka/indikator	Faktor	Značaj za dosadašnji razvoj Fudokana	Značaj za razvoj Fudokana u budućnosti
Karate klubovi Fudokan karatea	Struktura	4,43	4,57
Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	Struktura	4,14	4,57
Menadžment Fudokan organizacije kao celine	Struktura		4,00
Kreativnost Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,00	4,00
Inovativnost u radu Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,00	4,43
Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,14	4,71
Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,43	4,71
Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	Organizaciona kultura	4,86	4,71
Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,14	4,29
Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,29	4,57
Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	Organizaciona kultura	4,57	4,86
Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	Resursi	4,43	4,57
Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	Resursi	4,00	4,14
Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	Resursi	4,43	4,29
Informisanost članova Fudokan organizacije	Resursi	4,29	4,71
Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	Resursi	4,57	4,57
Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	Resursi	4,43	4,57
Menadžment Fudokan organizacije	Resursi		4,57
Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	Lokalno okruženje		4,00
Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	Lokalno okruženje	4,29	
Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	Lokalno okruženje	4,14	4,00

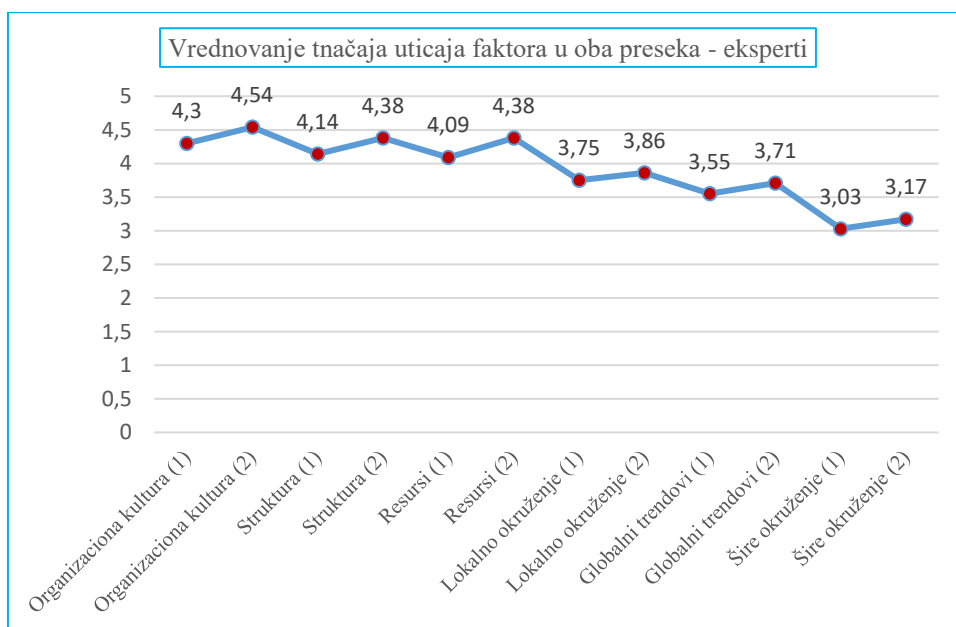
Konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju	Lokalno okruženje		4,00
Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	Lokalno okruženje	4,43	4,14
Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	Globalni trendovi	4,00	
Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	Globalni trendovi	4,00	4,14
Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	Globalni trendovi		4,43



Grafikon 11: Vrednovanje značaja organizacijske dinamike za razvoj Fudokana - ocena eksperata



Grafikon 12: Vrednovanje značaja eksternog okruženja za razvoj Fudokana - ocena eksperata



Grafikon 13: Odnos intenziteta vrednovanja značaja svih faktora za razvoj Fudokana - ocena eksperata

4.4. Informacije dobijene od strane osnivača Fudokana

Set istraživačkih informacija obezbeđen je i primenom intervjua sa jednim od osnivača Fudokan karatea. U formi polustrukturisanog intervjua obavljena je komunikacija sa prof. dr Vladimirom Jorgom (10.07.2023.) i tom prilikom su dobijeni podaci koji se mogu smatrati korespondentnim sa predmetom istraživanja. Kontekst odgovora intervjua mogao bi se sažeto predstaviti kroz sledeće:

- U dosadašnjem radu celokupne Fudokan karate organizacije, čiji je krovni savez WFF, uočavaju se, uslovno, dva perioda u kojima svojim aktivnostima dominiraju pojedine nacionalne Fudokan organizacije. U periodu osnivanja i prvih godina (decenije) rada (od 1980. godine) nosilac aktivnosti na svetskom nivou je bio Fudokan savez Srbije. Ceo koncept rada Fudokan karatea bio je osmišljen, prezentiran i aktiviran na području Srbije (tada SFRJ). Konceptualizacija fizionomije Fudokana data je od strane osnivača, a karate organizacije koje su prihvatile ovaj trend su, dominantno, bile sa područja Republike Srbije, odnosno tadašnjih republika SFRJ. Poslednja decenija XXI veka pokazala je da se Fudokan dinamično razvijao i da su pojedine nacionalne federacije dale novi zamah egzistenciji Fudokan karatea. Činjenica je da je evropski Fudokan prostor²⁰ najaktivniji i predstavlja „motor“ razvoja globalnog Fudokana danas. Među članicama EFC trenutno se ističe Fudokan savez Rumunije (*Fudokan Romania ACKF*), kao najbrojnija, sa oko 80 registrovanih klubova koji neguju Fudokan karate. U ovom kontekstu neophodno je skrenuti pažnju i na Fudokan savez Češke koji je svojim radom i rezultatima uspeo da ostvari status ravnopravnog nacionalnog sportskog saveza u okviru nacionalnog olimpijskog komiteta Češke (*COV*) i nacionalnog Ministarstva sporta. Takođe su i Fudokan karate organizacije Poljske i Rumunije zvanično priznate od strane svojih nacionalnih olimpijskih komiteta (čime ostvaruju status olimpijskog sporta u svojim zemljama). Svojim aktivnostima izdvajaju se još dve evropske Fudokan organizacije: Fudokan savez Italije (ističe se po programima edukacije – školovanjem trenera, međunarodnim stručnim seminarima, takmičarskim aktivnostima Fudokan karatea), Fudokan savez Poljske (kvalitetni edukativnim programima karate stručnjaka i takmičara) i Fudokan savez Nemačke (koji duži niz godina realizuje programe karatea za

²⁰ deluje u okviru Evropske fudokan konfederacije (EFC) i konstitutivni je deo Svetske Fudokan federacije (WFF).

osobe sa posebnim potrebama). Posebno mesto danas zauzima i Fudokan federacija Rusije, koja se u konceptu WFF prepoznaje kao lider Evro-azijskog regiona. Spada u sam vrh današnjeg Fudokan karatea, a strukturirana je od 54 regionalnih karate saveza. Od organizacija koji su van evropskog kontinenta istaknutu poziciju zauzima Fudokan organizacija SAD. Pored članstva u WFF, član je i Američke atletske unije (*Amateur Athletic Union of the United States* - AAU).

- Sadašnja pozicija Fudokan saveza Srbije u okviru svetske i evropske Fudokan strukture je vodeća. Posebno je to naglašeno u različitim aspektima edukacije, konceptualizacije stručnog rada i kreiranja specifičnih karate programa (vezanih za zdravstveni aspekt, tj. uticaja karate treninga na zdravlje; kreiranja metodike edukacije karate stručnjaka; saradnja sa visokoškolskim institucijama na zajedničkom kreiranju sadržaja edukacije usmerene na koncept Fudokan karatea²¹; itd.). To je i razumljivo, obzirom da su temelji Fudokana postavljeni u Srbiji, od strane osnivača (dr Ilija Jorga) i uz aktivnu pomoć dr Vladimira Jorge i japanskog instruktora Taiji Kazea. Današnja struktura Fudokan savez Srbije zasnovana je na odredbama Statuta, koji definiše da je ona neprofitna organizacija, odnosno nedobitno sportsko udruženje. Registrovan je po odredbama Zakona o sportu Republike Srbije, za oblast Fudokan karatea. U svom članstvu ima ukupno 46 registrovanih klubova.

- Prema mišljenju osnivača globalni okvir za dalji razvoj Fudokan karatea treba da se zasniva na pitanjima edukacije (kao najšire platforme koja se povezuje sa svim drugim aspektima egzistencije Fudokana). Posebno iz ugla njegove samosvojnosti kao specifičnog oblika tradicionalnog karatea koji se, suštinski i koncepcijski, razlikuje od tzv. sportskog karatea. Edukacijom se treba dati naglasak na područje višestrukih vrednosti Fudokan karatea, posebno u pogledu unapređivanja specifičnih programa trenažnih aktivnosti (prema tipu treninga i njegovog uticaj na zdravlje vežbača); kreiranja posebnih programa za hendikepirane osobe (Fudokan kao inkluzivna fizička aktivnost), odnosno programa namenjenih specifičnim društvenim grupama (starije osobe,

²¹ Fudokan organizacija Srbija je prva u svetu koja je pokrenula programe edukacije za Fudokan karate, a koji su usvojeni i adaptirani na univerzitetskom nivou. Prvo kroz uvođenje adekvatnih edukativnih centara, sa sadržajima specifičnim za Fudokan pri beogradskom univerzitetu, potom i novosadskom, a nešto kasnije (u okviru tadašnje SFRJ) i u Ljubljani, Sarajevu i Skoplju. Dominantno na Fakultetima fizičke kulture. Preteča ovakve aktivnosti datira još sa početka sedamdesetih godina prošlog veka kada je u okviru Katedre za borilačke sportove na Fakultetu fizičke kulture u Beogradu uveden karate kao obavezan predmetni sadržaj.

samoodbrana namenjena ženama, primena u specifičnim službama – vojska, policija, agencije za obezbeđenja, i sl.)

- Moguće prepreke za budući razvoj Fudokana se prepoznaju, pre svega, u društvenoj neusklađenosti karatea. Odnosno njegovoj organizacijskoj i stilskoj razuđenosti. Što sa sobom povezuje i probleme u javnom finansiranju karate organizacija. Posebno je ovo naglašeno u Srbiji gde se prioritet daje tzv. sportskom karateu i njegovoj personifikaciji kroz organizacijsko delovanje Karate Federacije Srbije (KFS) koja je član Svetske karate federacije (WKF). Ovu organizaciju „prepoznaje“ država kao reprezenta karatea na nacionalnom nivou, što joj je omogućilo svojevrsan monopol u karateu, bez obzira što okuplja manje od 30% karate klubova u svom članstvu. Ostali su van državnog sistema finansiranja i, uopšte, mogućnosti korišćenja javnih resursa u sportskoj oblasti. Među njima je i Fudokan savez Srbije koji duži niz godina egzistira u diskriminišućem sportskom okruženju (bez obzira što ima legalitet delovanja, ali i legitimitet kroz članstvo u nacionalnom granskom savezu – Savez sport za sve Srbije, kao asocijacije preko koje se ostvaruje javni interes u oblasti sporta).

- Kada je reč o šansama koje Fudokan karate ima kao razvojni potencijal tu pre svega treba imati u vidu njegovu otvorenost prema svim društvenim grupama i dostupnost za vežbanje u skoro svim uzrasnim i društvenim grupama, što je njegova osnovna odlika – nediskriminacioni karakter. Fudokan karate mogu upražnjavati sve osobe, oba pola, bez obzira na godine života ili neko drugo individualno obeležje (od „5 do 95“ godina; mogućnost učešća u inkluzivnim programima vežbanja; programi zdravstvenog usmerenja vežbanja Fudokan karatea; rekreativna aktivnost; itd.). Takođe, naglašeni zdravstveni aspekt vežbanja Fudokan karatea je jedan od njegovih šansi i elemenat konkurentnosti u odnosu na druge koncepte karatea. Metodika treninga zasnovana je na naučnim principima (istraživanjima i analizama kompetentnih stručnih i naučnih kadrova), što sa sobom implicira i postojanje programa vežbanja ciljane usmerenosti (programiranje karate treninga i njegovog uticaja na osnovu informacija dobijenih analizom i proučavanjem fizioloških aspekata vežbanja).

- Fudokan karate kao svoju osnovnu unutrašnju snagu prepoznaje kompetentnost i znanje svojih kadrova (stručnjaka koji vode Fudokan organizaciju, kao i nosilaca funkcionisanja osnovnih karate ćelija Fudokana – klubova, a okviru njih dominantno

trenera i instruktora). U tom pogledu se može prepoznati karakteristika inovativnosti Fudokan organizacije i njenih kadrova, kao jedne od bitnih snaga. Takođe, ovo stvara preduslove sa razvijanje sposobnosti Fudokan organizacije (kao sistema) koji je sposoban da kontinuirano stvara nove i savremeno koncipirane edukativne programe. Što je povezano sa tendencijama za inkorporiranost edukativnog pristupa Fudokana u visokoškolskom institucionalnom prostoru. Isto tako, razvojne šanse treba apostrofirati i kroz kontinuitet organizacije edukativnih karate kampova koji se svake godine, na više lokacija i u različitim nacionalnim ambijentima, realizuju kao obavezna programska aktivnost.

- Kada je reč o unutrašnjim problemima koji se mogu evidentirati u dinamici Fudokan organizacije, a koji imaju refleksije na njenu uspešnost i potencijalno mogu imati ometajući efekat za njen dalji razvoj, treba istaći tri osnovne grupacije: (1) sistem finansiranja (uglavnom se funkcionisanje Fudokan sistema zasniva na samofinansiranju, uz mali broj „jakih“ finansijskih izvora (uglavnom sponzora i donatora), a u Srbiji potpuno odsustvo finansijske pomoći od strane države²²); (2) marketing Fudokan organizacije (koji je veoma skroman i ne zasniva se na profesionalnom pristupu; naročito je vidljivo odsustvo istraživanja tržišta, te na osnovu dobijenih informacija i odgovarajućeg nivoa reklame; tako da se ne koriste prednosti koje ima u odnosu na ostale oblike karatea) i (3) sistem takmičenja (organizacija i koncepti takmičenja primereni ideji Fudokana, pre svega na nivou klubova, ali i regionalnih organizacijskih celina, do nacionalnog nivoa; takođe je uočeno da i međunarodni sistem Fudokan takmičenja ima određene probleme koji traže odgovarajuću intervenciju u budućnosti).

²² do sada je u svega pet zemalja Fudokan karate verifikovan u sistemu nacionalnih olimpijskih komiteta i na toj osnovi ostvaruju redovno državno finansiranje. To je rezultiralo da su ovi nacionalni savezi postali vodeći u sistemu Fudokan karatea (Poljska, Češka, Rumunija, Rusija i Italija).

4.5. SWOT analiza Fudokan karate organizacije

Svrshodno i efikasno upravljanje sportskim organizacijama (time i u Fudokan karateu) suštinski se zasniva na primeni menadžment funkcije planiranja. Ono predstavlja osnovni segment upravljačkog mehanizma u Fudokan organizacijama. Kroz planiranje se međusobno prožimaju sve funkcije menadžmenta, a osnovni zadatak je utvrđivanje uslova za realizaciju postavljenih organizacijskih ciljeva. Na taj način se projektuju poželjna stanja u budućnosti, a koja se ne bi mogla dogoditi bez preduzimanja odgovarajućih planskih akcija. Primena planiranja u Fudokan karateu se treba shvatiti kao polazna osnova za sve dalje aktivnosti i predstavlja sistem razvijanja programiranih akcija usmerenih ka postizanju definisanih ciljeva. Planiranjem kao fundamentalnim procesom organizacija se orijentiše ka budućnosti čiju osnovu čini: analitičko sagledavanje prethodnih planskih perioda, trenutna pozicija organizacije u realnom okruženju i predviđanje stanja (uslova) u budućnosti (Nešić, 2008).

Strategijsko planiranje, kao jedno od neizostavnih oblika planiranja u sportu, odnosi se na organizaciju kao celinu. U pogledu vremenske distribuiranosti to je planiranje na duži rok. Podrazumeva određivanje najznačajnijih ciljeva organizacije kao celine, uz definisanje strategije pomoću koje će se aktivirati svi raspoloživi organizacijski resursi. Strateški planovi su, po pravilu, u ingerenciji najviših upravljačkih struktura organizacijske dinamike (top menadžmenta). Suština ovog načina planiranja leži u sistematskoj identifikaciji okruženja sportske organizacije. Eksternog, koje odlikava šanse i pretnje kojima je organizacija izložena tokom svog “života” u određenom društvenom okruženju, i internog, koje sadrži informacije o organizacijskim snagama i slabostima. Kombinacija ova četiri analitička prostora predstavlja osnovu za donošenje adekvatnih upravljačkih odluka kojima se iskorišćavaju šanse, a izbegavaju pretnje. Strategijsko planiranje se može definisati i kao sistematski i (više ili manje) formalizovan napor organizacije da utvrdi svoju osnovnu svrhu, cilj, politiku i strategiju, kao i razvoj detaljnih planova za implementaciju politike i strategije.

Analiza okruženja ili, kako se u praksi još naziva, strategijska analiza, predstavlja prvi i najznačajniji korak u procesu strategijskog usmerenja organizacije. Njome se obezbeđuju spoznaje o performansama okruženja. Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode i alati, ali je jedna od najprimenjivanih tzv. SWOT

analiza, te je prihvaćena kao alat i u našoj studiji. Ona predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije: *Strengths* (snage), koja je usmerena na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji svojih strategijskih ciljeva; *Weaknesses* (slabosti), kojoj je cilj objektivno sagledavanje ograničenja organizacije sa kojima se mora računati; *Opportunities* (šanse), koja je usmerena na otkrivanje mogućnosti (šansi) koje eksterno okruženje pruža za uspješnije ostvarivanje ciljeva organizacije; *Threats* (opasnosti/pretnje), kojoj je svrha analiziranje faktora koji mogu ugroziti poslovanje organizacije (Nešić, 2018). Treba naglasiti da svrha SWOT analize nije samo u sagledavanju snaga, slabosti, šansi i opasnosti, već i u utvrđivanju i analiziranju njihove međusobne povezanosti i uslovljenosti.

SWOT analiza u našem istraživanju oslanjala se na elemente kvalitativne analize prvog dela studije, kao i na empirijske podatke dobijene kvantitativnom obradom informacija prikupljenih od strane istraživačkih entiteta. Kako su rezultati empirijske građe pokazali da se najveći značaj u budućem razvoju Fudokana pridaje indikatorima internog okruženja, to će se u prikazu elemenata SWOT analize poći upravo od njih.

SNAGE (*Strengths*)

✓ **Organizaciona kultura**

U najširem smislu pojma predstavlja skup vrednosti, verovanja, normi ponašanja, stilova rada i odnosa koji svaku organizaciju čini jedinstvenom i različitom od drugih (Nešić, 2018). U tom smislu organizaciona kultura sportske organizacije (Nešić & Nešić, 2012) aplikovana na kontekst Fudokan karate organizacije može se definisati kao utvrđen sistem vrednosti i kodeksa ponašanja njenih članova zasnovanog na zajedničkom iskustvu koji determiniše njihova mišljenja, stavove i ponašanje. Značaj organizacione kulture upravo leži u suštini njenog uticaja na razvoj Fudokan organizacije jer od postavljenih koordinata zavisi njen dugoročni razvoj kao sistema/celine (može da predstavlja faktor uspeha ili neuspeha). U tom smislu važno je da upravljačke strukture Fudokan sistema permanentno imaju u vidu osnovne komponente organizacione kulture (Nešić & Nešić, 2012; Lojić, 2010): otvorenost, orijentaciju ka proklamovanim

vrednostima, prihvatanje rizika, usmerenost na konkretne probleme, orijentaciju na istraživanja, toleranciju, otvorenost komunikacije, pozitivan stav prema promenama i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji.

Organizaciona kultura kao faktor razvoja Fudokana u našem istraživanju se pokazao kao činilac kome se, po ocenama istraživačkog entiteta, pridaje najveći značaj. Njen uticaj u budućnosti može biti jedan od presudnih faktora razvoja obzirom da se dosadašnje iskustvo u vođenju Fudokan sistema bazira na isticanju pojedinih indikatora kao dominantnih i u narednom periodu:

- *Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije* (zasnovan na hijerarhijskoj strukturi i subordinaciji sprovođenja, što obezbeđuje konzistentnost realizacije odluka top menadžmenta i poštovanja proklamovanih vrednosti Fudokana);

- *Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije* (kao osnovni segment unutrašnje discipline i efikasnosti, koja se zasniva na poštovanju prihvaćene hijerarhije personalnih pozicija i karate zvanja unutar sistema Fudokana);

- *Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije* (kao determinanta suštinske filozofije Fudokana koja se generalno zasniva na poštovanju učitelja (a proističe iz kodeksa tradicionalnog karate), kao i utvrđenih pravila koja definiše Veća čuvara stila i pozicije vrhovnog učitelja – *Sensei-a*);

- *Zajednička vizija članova Fudokan organizacije* (rezultira dugoročnom lojalnošću članova organizacije prema idejama, konceptu i prihvaćenim vrednostima Fudokana i konstruktivnim sprovođenjem proklamovanih vrednosti u vežbačkoj praksi);

- *Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija* (kao svojevolumno prihvaćena obaveza svih članova organizacije u sprovođenju aktivnosti na kojima se zasniva efikasna unutrašnja organizacijska dinamika, čiji je osnovni postulat – doktrina Fudokana: jedinstvo naučne teorije i sportske prakse Fudokan karatea; doktrina predstavlja sastavni deo jedinstvene i samosvojne kulture Fudokana);

- *Kreativnost i inovativnost u radu Fudokan organizacije* (posebno kroz naučno fundirane i u praksi proverene programe Fudokan karatea usmerene na različite zdravstvene aspekte vežbanja; programe namenjene osetljivim društvenim grupama; inkluzivni karate; i sl.);

- *Permanently usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije* (kao programski aktivnosti koja ima tradiciju, ali i strategijsku definisanost i organizaciono-realizacijski kontinuitet).

✓ *Struktura Fudokan organizacije*

Struktura Fudokan organizacije treba se u najširem smislu posmatrati iz ugla opšteg pojma organizacione strukture. Najšire posmatrano to je obuhvat formalne podele poslova unutar organizacije (Lazarević-Moravčević, Paunović & Mosurović-Ružičić, 2023). Čime se određuje upravljačko, izvršno i administrativno ustrojstvo organizacije, te uspostavljaju nivoi i relacije odgovornosti, hijerarhijskih odnosa i komunikacijskih veza (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007). Jedan od značajnih odrednica organizacione strukture jeste i organizaciona kultura (Micić, 2012). U tom smislu treba i posmatrati njihovu međuzavisnost obzirom da određeni tip organizacione kulture može imati uticaja na izbor i egzistenciju modela organizacione strukture (Dragnić, Lazić & Cvijanović, 2003), kao i što eventualna promena modela strukture može usloviti prilagođavanje i/ili redefinisane postavljene organizacione kulture (Janićijević, 2012). U ovakvom kontekstu se mogu posmatrati i rezultati istraživanja koji determinišu strukturu Fudokan organizacije kao veoma značaja faktor koji može imati uticaja na njen dalji razvoj. Za Fudokan organizaciju može reći da, generalno, odslikava model mešovite organizacione strukture. Na bazičnom nivou (klubovi) dominantna je neformalna organizaciona struktura, dok nacionalne saveze/federacije karakteriše mahom funkcionalni organizacioni model. Krovni savez (WFF) je uređen prema koordinatama divizionog organizacionog modela. U tom smislu se element strukture, kao faktor internog okruženja, doživljava kao značajna odrednica (prema oceni ispitanika) za dalji razvoj Fudokana. U sinergiji sa organizacionom kulturom, posebno se ističe značaj sledećih indikatora:

- *Klubovi Fudokan karatea* (čine osnovu funkcionisanja sistema Fudokana obzirom da se u njima odvija osnovna aktivnost – trenažni proces; u njima sportisti upražnjavaju Fudokan borilačku veštinu priznatu od strane nadležne nacionalne Fudokan asocijacije (saveza); u klubovima se razvija ljudski potencijal Fudokana, kako takmičarski, tako i trenerski; klubovi su pravni subjekti koji direktno komuniciraju sa eksternim okruženjem, prvenstveno u lokalnoj zajednici, tako da su “prva vrata” komunikacije sa potencijalnim novim vežbačima Fudokan karatea; direktni su učesnici u realizaciji svih programa koje Fudokan organizacija kreira; itd.);

- *Upravljačke strukture u klubovima Fudokana* (predstavljaju veoma bitan segment razvoja Fudokana obzirom da su to tela i organi koji donose upravljačke odluke;

kod većine klubova upravljačke funkcije su dominantno u rukama poznavalaca karatea (bivših i/ili sadašnjih vežbača i takmičara; a nije redak slučaj da su glavni nosioci aktivnosti upravo treneri; prisutna je tendencija da upravljačke strukture u klubovima počivaju na principu “jedan čovek – više funkcija”, gde treneri sa najvišim nivoom znanja i zvanja u suštini vode klubove i koordiniraju rad ostalog dela upravljačkog mehanizma koji je strukturiran u skladu sa osnovnim i minimalnim zahtevima zakonske regulative u sportu; treneri, kao deo upravljačke strukture klubova, karakteristični su po tome što su to, uglavnom, nekadašnji karate takmičari i “pioniri” ovog sporta u svojim sredinama, obzirom da dobro poznaju suštinu i problematiku karatea, njegove karakteristike i na osnovu njih, potrebe, pokazalo se da mogu najviše doprineti radu kluba koji neguje Fudokan karate; isto tako kao nekadašnji takmičari (gde većina njih i nakon takmičarske karijere i dalje aktivno vežba karate) poseduju visok motivacioni potencijal da sa “svojom” veštinom nastave rad u konkretnoj sredini);

- *Menadžment Fudokan organizacije kao celine* (predstavlja ključni organ najvišeg organizacijskog nivoa koji kreira generalnu politiku i strategiju Fudokana; kako je sačinjen od najistaknutijih predstavnika Fudokan zajednice suštinski ostvaruje ulogu “motora” razvoja organizacije; posebno značajnu ulogu ima Veće čuvara stila kao ključni organ koji se stara o očuvanju temelja i samosvojnosti Fudokana; takođe, veoma važna uloga u menadžmentu Fudokan organizacije pripada *Sensei*-u, vrhovnom učitelju koji zauzima najvišu hijerarhijsku poziciju kao priznati i akreditovani majstor Fudokan borilačke veštine najvišeg ranga²³).

✓ *Reputacija osnivača*

Fudokan karate svoju snagu zasniva i na reputaciji osnivača – dr Ilije Jorge, uz neizostavnu aktivnu podršku i ulogu još dva velika majstora karatea koji su učestvovali u

²³ upravo se snaga Fudokan organizacije zasniva na postojanju *Sensei*-a i organa *Veće čuvara stila*. Kako je već opisano u prethodnim izlaganjima Veće čuvara stila (VČS) je specifičan i najznačajniji organ suštinskog upravljanja koji brine o očuvanju temelja i samosvojnosti Fudokan stila, a sačinjavaju ga međunarodno priznati vrhunski i akreditovani majstori Fudokan borilačke veštine. Mandat članova nije ograničen i po pravilu traje doživotno, a imenuje ih i razrešava vrhovni učitelj – Sensei. VČS odobrava sportska pravila Fudokan borilačke veštine i njihove izmene, a odobrena sportska pravila usvaja Skupština federacije (kao najviši formalni organ upravljanja). Lice koje je steklo međunarodni status priznatog i akreditovanog majstora Fudokan borilačke veštine može biti imenovano za vrhovnog učitelja (Sensei). Prvi vrhovni učitelj (Sensei) je profesor dr Ilija Jorga, po funkciji je doživotni predsednik Veća čuvara stila i počasni predsednik federacije. Za sve ostale situacije u kojima se dodeljuje titula Sensei nadležno je VČS.

njegovom stvaranju - dr Vladimira Jorge i Taiji Kazea. Braća Jorga se na prostorima bivše SFRJ smatraju osnivačima i pionirima karatea, odnosno svojevrsna su sinonimizacija karate veštine na ovim prostorima. Kao univerzitetski profesori dali su svojevrsan intelektualni naučni pečat razvoju karatea, a i danas svojim aktivnim radom na popularizaciji i razvoju Fudokana predstavljaju “personalnu elitu” ove veštine u svetu.

✓ *Ljudski resursi*

Ljudski resursi Fudokan organizacije su najjača karika u lancu organizacijske dinamike i u njima su deponovani ključni potencijali koji utiču na odvijanje aktivnosti²⁴. Posebno se u ovom kontekstu ističe značaj trenera/instruktora kao ključnog ljudskog resursa koji je u direktnoj vezi sa vežbačima i koji na najneposredniji način vrše transfer karate znanja (ali i svih drugih kadrovskih pozicija u sistemu Fudokana). Doktrina Fudokana i u prostoru ljudskih resursa neguje orijentaciju savremenog menadžmentskog pristupa u razvoju kadrovskog potencijala prema ljudskom kapitalu obzirom da ističe značaj znanja, edukacije i stručnih kompetencija u celokupnom sistemu Fudokana²⁵. Za dalji razvoj Fudokana poseban značaj se usmerava na kontekst pojedinih indikatora:

- *Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu* (prvenstveno treneri i instruktori sa višegodišnjim iskustvom vežbanja i prenošenja znanja ovog oblika karatea, koji su ostali dosledni u promovisanju vrednosti tradicionalnog karatea; kadrovi koji su pozicionirani u gornjim nivoima hijerarhijske piramide Fudokana kao kreatori doktrine Fudokana, a koji predstavljaju uzore ostalim vežbačima da ih slede na putu razvoja Fudokan potencijala (kako individualnih, tako i Fudokana u celini); ljudi koji su svojim kompetencijama inkorporirani u sistem akademske zajednice, a aktivni su i u okviru Fudokan zajednice; Fudokan ima najveći broj stručnjaka koji su osnove Fudokana postavili na naučnim osnovama i dalje rade na njihovom razvoju);

- *Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije* (kao značajna osobenost koncepta Fudokana gde su programi edukacije i usavršavanja znanja, kako sportista, tako

²⁴ suštinski to je ljudski kapital Fudokana

²⁵ Ključni potencijali stručnih kadrova Fudokan karatea se moraju negovati i unapređivati obrazovanjem i inovacijom znanja, permanentnim razvojem, usavršavanjem i promocijom. To dovodi do njihove transformacije u organizacioni kapital (vrednost) čija je glavna karakteristika - svesna i svrsishodna aktivnost u svim procesima sistema Fudokana. Ljudski resursi shvaćen kao kapital predstavljaju snagu koja svim ostalim resursima Fudokana daju upotrebnu vrednost (Nešić & Lolić, 2008).

i trenera, dominantna programska orijentacija; stalno podizanje kompetencija kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja, kao i usavršavanja u domenu specifičnih znanja osobenih za Fudokan putem sistema napredovanja kroz *Kyu* i *Dan* zvanja);

- *Informisanost članova Fudokan organizacije i njenih članica* (dalji razvoj koncepta razmene informacija i znanja korišćenjem svih oblika komunikacije unutar organizacijskog sistema – direktne neposredne (seminari, sednice organa, zajednički treninzi, i sl.), direktne posredne (putem elektronskih medija - internet, društvene mreže, itd.) i indirektna (preko stručne literature čiji su autori članovi Fudokan zajednice, stručnih i naučnih članaka objavljenih u referentnim naučnim časopisima, prigodne publikacije i karate godišnjaci, itd.);

✓ *Programi*

Programi zasnovani na znanju su esencijalna vrednost Fudokan karatea. Kao snaga ogledaju se u sposobnost Fudokan organizacije da kreira i koristi najbolje edukativne programe koji su verifikovani na svetskom nivou, što potkrepljuje činjenica da je Fudokan zajednica obezbedila mesto na desetak fakulteta, u nekoliko zemalja, gde se odvija nastava vezana za tematiku Fudokan karatea i daje mogućnost sticanja strukovnih i akademskih zvanja diplomiranih trenera, profesora sporta, mastera i doktora kinezioloških nauka²⁶. Takođe su veoma značajni i različiti kulturološki programi koje je Fudokan razvija u svetu u smislu manifestacija vezanih za uticaj Fudokana na zdravlje, zatim različiti festivali vaspitnog usmerenja namenjenih deci i mladima (njihovo međusobno upoznavanje, druženje i vaspitavanje na osnovama vrednosnih determinanti Fudokana). Isto tako, redovni programi organizacije karate kampova koji omogućavaju razvoj međunarodne integracije i negovanje saradničkih odnosa između različitih struktura i nacionalnih/kontinentalnih Fudokan karate organizacija. Posebno mesto u programskoj orijentaciji imaju sadržaji koji su usmereni na unapređenje psiho-socijalnih osobina ličnosti vežbača (razvoj kontrole i samokontrole, sticanje radnih navika, poštovanje i samopoštovanje, saradnički odnosi, i sl.) što Fudokan ističe kao svoju osnovnu premisu – usavršavanje ličnosti kroz izgrađivanje celine fizičkih i mentalnih sposobnosti onih koji vežbaju Fudokan karate. U tom smislu se apostrofira programska

²⁶ do danas je u okviru WFF evidentirano šesnaest doktora nauka iz oblasti karatea sa usmerenjem ka pitanjima Fudokana, kao i više doktoranata koji istražuju u sferi Fudokan karatea.

premissa da je razvojna linija Fudokana gotovo neograničena obzirom da omogućava čoveku da se usavršava tokom celog života na osnovu svojih fizičkih, mentalnih i spiritualnih sposobnosti.

✓ *Izolovanost od sportskog rezultata*

Fudokan je specifičan oblik karatea koji se prvenstveno zasniva na negovanju karatea kao veštine, odnosno pristupa vežbanju kroz negovanje principa tradicionalnog karatea. To podrazumeva da takmičenja predstavljaju prvenstveno demonstraciju trenutne individualne ovladanosti karate veštinom, te nisu sami sebi svrha (jedini cilj) kao kod sportskog karatea. U tom smislu sportski rezultati, kojih svakako ima, su prvenstveno sredstvo promocije Fudokana, a ne sredstvo kojim se organizacija pozicionira u društvenoj sportskoj verifikaciji radi finansiranja iz javnih izvora. Izolovanost od sportskog rezultata otvara prostor za afirmaciju ostalih vrednosti Fudokan karatea, kao što su: samoodbrambena komponenta (determinanta realne primenljivosti karatea), razvijanje vrednosnih stavova vežbača – poštovanje (*rei*; prema svim ljudima, iskazuje se kroz ponašanje prema učitelju, instruktorima, kolegama, partnerima, svim osobama u prostoru za vežbanje, u svakodnevnom životu u društvenom okruženju, itd.); samodisciplina (*kishomoto*; razvijanje sposobnosti da se predano vežba i savladavaju teškoće tokom učenja i usavršavanja Fudokana bez obzira na napor i eventualne prolazne neuspehe); čestitost (*isagiyosa*; u svim aspektima života); skromnost (*kenkyo*; kao esencijalna osobina svakog majstora ove veštine); društvena odgovornost (*shukumyo*; Fudokan podstiče svoje vežbače, a naročito majstore, ka odgovornom odnosu prema društvenoj zajednici i spremnosti da se pomogne drugima); samopouzdanje (*jisihin*; razvoj ove osobine kao način prevazilaženja izazova, kako u samom karateu, tako i u životu uopšte); unutrašnja harmonija (*wa*; razvijanje sklada tela i uma, postizanje unutrašnje ravnoteže, što omogućava stvaranje harmoničnih odnosa u svom okruženju); kontinuirani razvoj (*kaizen*; ideja stalnog učenja i razvoja je princip Fudokana; kako tehnički tako i duhovno). Vrednosti Fudokan karatea se ne ograničavaju samo na prostor njegove eksplikacije na vežbalištima ili sportskim manifestacijama, već se prožimaju i na svakodnevni život kao rezultat njegovih implikacija na integrisan i celovit pristup individualnog razvoja.

SLABOSTI (*Weaknesses*)

✓ *Finansiranje organizacije*

Da bi organizacije Fudokan karatea mogle stabilno i efikasno funkcionisati (što u prvom redu podrazumeva kvalitetnu realizaciju usvojenih programa) neophodno je obezbediti odgovarajuće (stabilne) izvore finansiranja²⁷. Jedno do osnovnih pravila sportskog menadžmenta je da se sigurnost finansiranja obezbeđuje iznalaženjem više izvora finansijskih sredstava. U tom smislu se primena osnovnog principa uspešnog fondovanja u sportu - diversifikacija fondovne baze, podrazumeva i kada je Fudokan sistem u pitanju. Što znači da prihodni Fudokan organizacije (kluba, saveza, i sl.) treba da se obezbeđuju iz različitih izvora koji su međusobno odvojeni.

Finansiranje rada Fudokan organizacije predstavlja jedan od elemenata koji je jasno vidljiv kao konkretan problem. Kako je već istaknuto, Fudokan organizacija²⁸ u Srbiji nije prepoznata od strane države kao granski savez od značaja za razvoj karate sporta, tako da mu nisu dostupni ni izvori javnog finansiranja. Takođe, u ovom kontekstu se pojavljuje i problem dostupnosti sportske infrastrukture, koji se, posledično, multiplikuje i na finansijski aspekt poslovanja²⁹. Što se posebno ogleda u većem izdvajanju finansijskih sredstava (ionako veoma ograničenih) za zakup prostora za vežbanje. Osnovni izvori finansiranja Fudokan klubova (i saveza) odnose se na članarine korisnika programa vežbanja i donatorske priloge pojedinaca iz poslovnih krugova. Sponzorskih ugovora je zanemarljivo mali broj. Sve ovo stvara ambijent u kojem se pitanje finansijskog menadžmenta Fudokan organizacija otvara kao konstantan i dugoročan problem.

²⁷ Sistem finansijskog menadžmenta u Fudokan organizacijama trebalo bi da predstavlja organizacioni oblik upravljanja procesom reprodukcije novčanih fondova i raspoloživih resursa. A glavni zadatak je usmeren na kontrolisanje i upravljanje tokom novčanih sredstava koji su neophodni za funkcionisanje organizacije kao celine (Nešić, 2008). Kako je Fudokan organizacija izrazito neprofitno orijentisana, odnosno bazirana na pristupu neprofesionalog bavljenja sportom, trebalo bi primenjivati pravilo da se ništa ne kupuje, ukoliko se potreban resurs ili usluga mogu obezbediti putem donacija ili sponzorstva.

²⁸ Fudokan Savez Srbije (FSS) kao krovna granska organizacija na nacionalnom nivou za oblast Fudokan karatea.

²⁹ Pored nemogućnosti ostvarivanja sredstava iz budžeta države, odnosno lokalnih samouprava, država je ograničila i beneficirano korišćenje javnih sportskih objekata za vežbanje (finansirano iz budžeta), tako da Fudokan organizacije prilikom korišćenja sportskih objekata u vlasništvu države (lokalne samouprave) plaćaju ekonomsku cenu zakupa. U pojedinim mestima i opštinama postoji apsolutni monopol organizacija sportskog karatea (WKF) koje onemogućavaju čak i pristup salama za vežbanje klubovima koji pripadaju Fudokan organizaciji, zloupotrebljavajući politički uticaj u lokalnoj zajednici.

✓ *Marketing*

Osnovne premise marketinga u sportu sigurno je da se direktno odnose i na Fudokan karate organizacije. Marketing je u savremenom sportskom okruženju jedan od glavnih i neophodnih stratejskih uporišta u nastojanjima sportske organizacije da uspešno i efikasno ostvaruje postavljene ciljeve, realizuje kreirane programe i izvršava operativne zadatke. Sportske organizacije imaju konstantnu potrebu za podrškom društva (moralnom i sistemskom), ali i finansijskom. Ambicije i fundamentalni ciljevi ljudi koji se angažuju u Fudokan karateu (*lični* - samopotvrđivanje i razvoj sopstvenih kreativno-stvaralačkih sposobnosti; *društveni* - zadovoljenje društveno-sportskih potreba) skoro su uvek u raskoraku sa objektivnim i subjektivnim mogućnostima finansijske podrške.

Primena principa marketinga i, uopšte, marketinškog pristupa upravljanju u Fudokan karateu prepoznato je kao jedan od veoma prisutnih nedostataka u njegovom funkcionisanju. Tačnije, veoma slabo korišćenje brojnih marketinških alata i pristupa kod savremenog upravljanja u sportu, predstavlja jedan od velikih nedostataka Fudokan organizacije u celini. Kada je reč o klubovima, marketinškog pristupa gotovo i da nema. Jedan od razloga je, svakako, upravljanje na amaterskoj (neprofesionalnoj) osnovi, ali i zapostavljanje marketinških i menadžmentskih tema u procesima edukacije kadrova u Fudokanu.

✓ *Sistem takmičenja*

Sistem takmičenja u Fudokanu predstavlja jednu od niša organizacijskih aktivnosti u okviru kojih se afirmišu osobnosti ovog oblika karatea, sa jedne strane, ali i održava korak (konkurentnost) sa ostalim oblicima i stilovima karatea, sa druge strane. Posebno sa aspekta afirmacije Fudokana kao bezkontaktne sportske discipline (*no contact karate*). Kako se u društvenom okruženju dominantno valorizuju aktivnosti i rezultati sportista ostvarenih na sportskim takmičenjima, to je i Fudokan karate, na određeni način, prinuđen da kroz organizovani sistem takmičenja bude uključen u društveno-sportsku dinamiku lokalnog i globalnog sportskog okruženja. Sa druge strane, sportska takmičenja i u Fudokan karateu predstavljaju specifičnu motivacionu platformu koja je neophodna za privlačenje novih vežbača, ali i davanja vrednosne satisfakcije onima koji su već u sistemu Fudokana.

Specifičnosti sistema takmičenja u Fudokanu karakterističan je po modelu takmičarskih disciplina koje se ne neguju u drugim stilovima karatea. One obuhvataju: (a) Takmičenje u borbama 1 (*Kihon-ippōn kumite*), (b) Takmičenje u borbama 2 (*Jiyu-ippōn kumite*), (c) Takmičenje u borbama 3 (*Ko-Go*), (e) Takmičenje u formama (*Kate*), (f) Kombinovana disciplina kata-borba (*Fuku-Go*), (g) Takmičenje u primeni tradicionalnih karate tehnika (*En-bu*).

Mada je Fudokan karate karakterističan po opredeljenju da takmičenja nisu dominantno usmerenje za njegovo vežbanje, ona svakako da su jedan od bitnih programskih opredeljenja Fudokan organizacije³⁰. To se prvenstveno odnosi na usmerenost ka delu vežbačke populacije seniorskog uzrasta koji trenutni fokus vežbanja usmeravaju kroz pripremu za učešća u sistemu takmičenja Fudokan organizacije. Mada se sistem takmičenja odvija kontinuirano kao jedan od njenih programskih sadržaja, odnosno aktivnost tzv. sportskog dela Fudokana, dosadašnja iskustva su pokazala da se u ovom segmentu rada organizacije mogu načiniti značajnija poboljšanja. Stoga se ovaj faktorski indikator i segmentirao kao kontekst unutrašnjih slabosti. To se prevashodno odnosi na seniorska takmičenja gde se beleži relativno mali broj učesnika, odnosno uočava trend da se sa porastom hronološke dobi vežbača, smanjuje takmičarska populacija Fudokana. Sa druge strane, veliki je broj vežbača Fudokan karatea koji pripadaju uzrasnim kategorijama veterana, a za koji nije u potpunosti zaokružen sistem takmičenja. Pored toga, Fudokan kao zagovornik negovanja zdravstvenih potencijala ovog oblika karatea, nije još u celosti definisao sistem takmičenja za hendikepirane osobe. Takođe, sama konceptualizacija takmičenja je veoma složena obzirom da obuhvata više disciplina (koje su, suštinski, svaka za sebe jedno zasebno takmičenje), kao i veći broj uzrasnih, težinskih i polnih kategorija. Uz neizbežan faktor materijalno-finansijske problematike, koji uglavnom diktira racionalizaciju svakog turnira³¹, Fudokan takmičenja često predstavljaju glomazan i zahtevan menadžmentski poduhvat sa kompleksnim organizaciono-tehničkim i resursnim kapacitetima, što eksternim posmatračima ostavlja utisak komplikovanosti i neatraktivnosti³². Stoga se racionalizaciji

³⁰ nema sporta bez takmičenja, niti takmičenja bez veštine (Radoš & Nešić, 1999).

³¹ spajanje više uzrasnih i težinskih kategorija u termin jednog takmičenja, što uslovljava njegovu široku vremensku dimenziju.

³² turniri često traju i po nekoliko časova, uz veoma specifična i javnosti malo poznata pravila, što umanjuje atraktivnost za potencijalnu publiku koja nije iz „sveta Fudokana“.

i usavršavanju sistema takmičenja, koji bi postao i eksterno atraktivan, u budućnosti mora posvetiti veća pažnja.

✓ *Ograničenost materijalnih resursa*

Jedna od bitnih karakteristika sportskog menadžmenta jeste ograničenost resursa. Kako se gotovo svi procesi u sportu odvijaju u konstantno promenljivom okruženju (internom i eksternom), to se posebna pažnja upravljačkih struktura i u Fudokan karateu mora posvetiti racionalnoj upotrebi i korišćenju ograničenih resursa (često i oskudnih). U tom pogledu je bitno naglasiti neophodnost upravljačkog stava koji uvažava značaj proporcionalnog pristupa pitanjima efektivnosti i efikasnosti resursa. Odnosno, kako se naglašava u savremenoj menadžmentskoj literaturi (Adižes, 2008; Nešić, 2018) samo efektivnost kao parametar za ocenu ostvarenja definisanih ciljeva nije dovoljna za kvalitetno i uspešno upravljanje u uslovima limitiranih resursa. Neophodna je i efikasnost, kao aktivaciona menadžerska komponenta, koja podrazumeva ostvarenje ciljeva uz minimalnu upotrebu raspoloživih resursa.

Kako je već istaknuto, status Fudokan karatea u sportskom okruženju u odnosu na druge karate organizacije ne predstavlja faktor konkurentne prednosti. Trenutna statusna dominacija sportskog karatea stvara određene probleme u pristupu javnim resursima svim ostalim organizacionim oblicima karatea, kako na nivou lokalnih zajednica, tako i na nivou države. Ovaj problem je najvidljiviji u prostoru javnog (budžetskog) finansiranja programa karatea, gde se sredstva na nacionalnom nivou odobravaju isključivo za karate organizacije koje pripadaju Karate federaciji Srbije³³ (KFS). Takođe, infrastrukturni resursi u lokalnim sredinama (sportske hale, školske sportske sale, itd.) su u najvećem broju slučajeva mnogo dostupniji karate klubovima iz pomenutog saveza sportskog karatea (po beneficiranim ili subvencionisanim uslovima). Kada se u pojedinačnim slučajevima i ostvari mogućnost korišćenja ovih sportskih objekata od strane klubova Fudokan koncepta, to je uslovljeno plaćanjem termina po ekonomskim cenama. Ovakav kontekst se, dalje, proteže i na dostupnost potencijalnim sponzorima i

³³ KFS je član World Karate Federation (WKF) koji je od strane Međunarodnog olimpijskog komiteta (IOC) priznat kao predstavnik karate sporta u okvirima globalnog Olimpizma. Činjenica da je karate koji pripada konceptu WKF bio demonstracioni sport na Olimpijskim igrama u Tokiju (2020) omogućava ovoj karate asocijaciji da i dalje realizuje i naglašava svoj monopolski položaj u odnosu na ostale (legalne) karate asocijacije, bez obzira što je već nakon OI u Japanu definitivno skinut sa programa Letnjih olimpijskih igara za duži period.

donatorima gde se mogućnost pristupa poslovnim subjektima koji bi finansijski podržali klubove (i Savez) Fudokana znatno smanjuje. Što kao posledicu stvara situaciju smanjenja potencijalnih izvora finansiranja. Isto tako, ekonomska moć Fudokan karate klubova, kao i pojedinaca koji su nosioci njegovog razvoja, nije tolika da bi se moglo investirati u izgradnju sopstvenih trenažnih i drugih neophodnih resursa sportske infrastrukture³⁴.

✓ ***Slab lični menadžment kadrova u segmentu sprovođenja kontinuirane permanentne edukacije***

Lični menadžment³⁵ se u savremenoj menadžmentskoj literaturi prepoznaje kao odrednica koja se odnosi na pojam upravljanja ličnim vremenom svakog pojedinca, ili, u kontekstu psihologije menadžmenta (Maslov, 2004; Dunderović, 2004), upravljanje sobom. Predstavlja skup tehnika, strategija i pristupa koji pojedincima pomažu da racionalno i efikasno organizuju svoje vreme, ciljeve i resurse. Što im omogućava postizanje veće radne i životne produktivnosti, zadovoljstvo i životnu ravnotežu. Odgovarajući nivo razvijenosti ličnog menadžmenta, kao individualnog koncepta, može imati ključnu ulogu u efikasnom upravljanju svakodnevnim obavezama, postizanju definisanih ciljeva, te očuvanju emocionalnog i fizičkog blagostanja.

Individualni pristup većeg dela kadrova u Fudokan karateu prema pitanjima permanentne edukacije uočava se kao jedan od problema u organizacijskoj dinamici Fudokana. Mada je svesnost o shvatanju značaja posedovanja određenih kompetencija za rad u Fudokanu prisutna kod većine trenera i funkcionera organizacije, ona se uglavnom svodi na stav o dovoljnosti posedovanja određenog sertifikata koji omogućava rad u karateu (diploma, licenca, sertifikat, diploma o *Dan* zvanju, i sl.). Odnosno primećuje se

³⁴ Kontekst ovog dela analize odnosi se dominantno na prostor Srbije, odnosno na obuhvat delovanja Fudokan saveza Srbije i njegovih članica. Ključni razlog je što FSS predstavlja nacionalnu Fudokan organizaciju koja je nosilac celokupnog koncepta rada i razvoja globalnog Fudokana. Tako da se problemi sa kojima se susreće FSS impliciraju i na globalni segment delovanja Fudokan karatea.

³⁵ Ključni činioci ličnog menadžmenta: a) definisanje ciljeva (moraju biti jasni i specifični za svakog pojedinca individualno, mogu biti kratkoročni i dugoročni, a odnose se na sve sfere života), b) planiranje (efikasno planiranje ličnog vremena omogućava njegovo optimalno iskorišćenje), c) definisanje prioriteta (prepoznavanje najvažnijih zadataka i obaveza kao pomoć u prepoznavanju najvažnijih zadataka i obaveza), d) delegiranje (spoznaja o tome kada se određeni zadaci i obaveze mogu preneti na druge osobe čime se oslobađa deo sopstvenog vremena), e) kontinuirano učenje (svesnost o potrebi stalnog učenja i ličnog razvoja, sticanje novih znanja i podizanje sopstvenih kompetencija), f) samopomoć (briga o ličnom fizičkom, emocionalnom i mentalnom blagostanju, kroz stvaranje zdravih rutina, prevladavanja stresa, pronalaženja načina relaksacije i rekuperacije, i sl.), g) samorefleksija (periodična analiza sopstvenog napretka, postignuća i razmišljanje o načinima poboljšanja aktivnosti na dostizanju postavljenih ciljeva), h) ravnoteža između poslovnog i privatnog života.

da prevladavaju navike iz ranijih perioda da se pitanjima kompetencija pristupa sa pozicija formalnosti, a ne suštinskog prihvatanja znanja kao individualnog resursa na kojem se mora permanentno raditi. Što je uočljivo i kroz uključivanje u programske aktivnosti Fudokana koje imaju karakter stručnih seminara, gde je osnovni smer interesovanja fokusiran na tehnički nivo karatea (ovladavanje znanjima tehničko-taktičkog karaktera koja omogućavaju dobijanje višeg nivoa *Dan* stepena), a veoma malo na komplementarne teme koje su značajne za razvoj trenersko-pedagoških i upravljačkih znanja kadrova (psihologija, menadžment, pedagogija, sportska medicina, i sl.). Ovo je posebno značajno obzirom da uspešnost obavljanja trenerskog posla u karateu predstavlja višedimenzionalnu pojavu. U njoj dominantno mesto zauzimaju tri činioca (Nešić & Stupar, 2020): znanje (kompetencije), crte ličnosti i motivisanost za posao koji obavljaju (radna motivacija). U tom smislu se u okviru problematike unapređenja ličnog menadžmenta u Fudokan organizaciji treba voditi računa i o specifičnostima okruženja u kojem kadrovi realizuju svoje radne aktivnosti, kao što su: formalno-pravni karakter konkretne karate organizacije (klub, savez, strukovno udruženje, itd.), društvena pozicije Fudokan organizacije (razvijenost, popularnost, pozicioniranost u međunarodnim okvirima, lokalnom nivou, i sl.), radna pozicija svakog pojedinca u organizacijskoj strukturi Fudokana (timska hijerarhija i dinamika), model radnog angažmana u sportskoj organizaciji (profesionalni, honorarni, volonterski), itd.

✓ *Disproporcije u organizacionom kvalitetu nacionalnih Fudokan saveza*

Kako je već istaknuto u dosadašnjim analizama, globalna Fudokan organizacija kroz svoju divizionu organizacionu strukturu, predstavlja složen sistem. Kako ga sačinjavaju različite kontinentalne organizacione celine, to se njihova unutrašnja problematika i specifičnosti, prenosi i na dinamiku funkcionisanja celine Fudokan organizacije (WFF). U tom kontekstu dosadašnja praksa Fudokana evidentirala je određene disproporcije u organizacijskom kvalitetu različitih nacionalnih (time i kontinentalnih) federacija/saveza, što se implicira u vidu dugoročnog unutrašnjeg problema Fudokana kao organizacionog sistema. Što može direktno da utiče na njegov kvalitet, a time i konkurentnost u sportskom okruženju. Evidentno je da dosadašnju aktivnost Fudokana (WFF) nosi evropsko kontinentalno Fudokan okruženje sistematizovano u okviru Evropske Fudokan konfederacije (EFC). Međutim i ovde se

prepoznaje određena disproporcija u kvalitetu i sadržaju aktivnosti nacionalnih saveza, gde se pojavljuje 5-6 Fudokan saveza kao nosilaca kvaliteta (Rumunija, Češka, Italija, Poljska, Nemačka, Srbija) dok ostale nacionalne članice, na određeni način, samo prate subordinativno definisane programe, bez neke veće inicijative ili inovativnih ideja. Sa druge strane američki kontinent, kao jedno od dominantnih područja u globalnom svetskom sportskom poretku, prepoznatljiv je najviše po Fudokan organizaciji SAD³⁶, dok su ostale zemlje veoma malo orijentisane za ovaj oblik karatea³⁷. Mada azijski deo Fudokan okruženja broji nešto više nacionalnih organizacija u odnosu na Ameriku, disproporcionalnost je uočljiva po dominaciji Fudokan federacije Rusije kao lidera Evro-azijskog okupljanja Fudokan organizacija sa tog područja. Ovakva dominacija evropskog Fudokana može biti latentna opasnost za njegov dalji globalni razvoj jer može stvoriti ambijent za pasivizaciju ostalih delova Fudokan organizacije, što je preduslov za regresivne procese. Odnosno, može dovesti do smanjenja interesovanja za Fudokan i eventualno osipanja članstva.

ŠANSE (*Opportunities*)

✓ *Kompetentnost kadrova koji upravljaju Fudokan organizacijom*

Posmatrano sa aspekta menadžmenta u sportu kompetencije se u najširem smislu mogu tumačiti kao skup povezanih znanja, stavova, veština i drugih individualnih karakteristika ljudskog potencijala u sportskoj organizaciji koji utiče na glavna atributivna svojstva obavljanja određene poslovne aktivnosti (Shippmann et al., 2000). U tom smislu se kompetencije kadrova u sportu mogu tumačiti kroz tesnu povezanost sa njihovom radnom efikasnošću (što ih čini merljivom kategorijom), a koja se verifikuje definisanim organizacijskim standardima. Suštinski, glavnim komponentama kompetencija kadrova u sportskim organizacijama se smatraju: znanja (opšta i posebna), veštine, stavovi i vrednosti, a koje se izgrađuju i usavršavaju pod uticajem permanentne edukacije i radnog iskustva (Nešić, 2017).

³⁶ gotovo sve aktivnosti Fudokana na Severno-američkom kontinentu nosi ovaj savez

³⁷ Severna i Južna Amerika imaju zajedno svega 6 nacionalnih saveza u okviru WFF

Za uspešnost obavljanja instruktorsko-trenerskih aktivnosti u Fudokanu može se reći da predstavlja višedimenzionalnu pojavu koju sačinjava veći broj elementa. Među njima se svojim značajem, ipak, izdvajaju: znanje (kompetencije), crte ličnosti i motivisanost za posao koji se obavlja (radna motivacija). Pored njih u vidu se moraju imati i određene specifičnosti okruženja u kojem ovi kadrovi realizuju svoje radne aktivnosti: formalno-pravni karakter konkretne karate organizacije u Fudokan sistemu (klub, savez, asocijacija, strukovno udruženje, itd.), društvena pozicija Fudokan organizacije (razvijenost kao dela sportskog sistema u nacionalnim okvirima, popularnost, pozicioniranost u međunarodnim okvirima, lokalnom nivou, itd.), radna pozicija u organizacijskoj strukturi Fudokan sistema (hijerarhija, subordinacija i timska dinamika), model radnog angažmana u organizaciji (profesionalni, honorarni, volonterski), itd.

Kompetentnost kadrova koji su nosioci aktivnosti Fudokan organizacije može se posmatrati iz više uglova. Prvi, upravljački deo Fudokan sistema, posebno njegov segment koji čini top menadžment Svetske Fudokan Federacije, kao najstručniji deo ljudskih resursa Fudokana, koji svoje kompetencije ostvaruje u punom obimu (kroz najviše nivoe formalnog obrazovanja, višedecenijsko akademsko i stručno iskustvo vezano za sport³⁸, odnosno višedecenijsko razvojno iskustvo u karateu). Drugi, instruktorsko-trenerski potencijal kadrova Fudokana koji, pored formalnih obrazovnih kompetencija, nadograđuje svoje karate kompetencije kroz rad u klubovima i prisustvovanju seminarima koje vode najviši učitelji Fudokana kontinuirano. Treće, lojalnost najvećeg dela kadrovske potencijala Fudokana koji su privrženi ideji Fudokan karatea i na takvom opredeljenju izgrađuju svoje znanje, veštine i umeća sledeći ideju razvoja Fudokana postavljenu od strane njegovih osnivača. Odnosno, negovanje osnovnih vrednosti na kojoj se zasniva Fudokan organizacija, što je ujedno i doprinos održivosti vizije Fudokan organizacije kao celine³⁹. U tom pogledu Fudokan organizacija ima jasan i specifičan koncept edukacije svojih kadrova, koji se razlikuje od većine drugih karate organizacija. Pored osnovnih tematskih usmerenja ka usavršavanju tehničkog i taktičkog nivoa polaznika, dominantna usmerenost svih edukativnih programa Fudokana je uticaj vežbanja karatea na zdravlje. Na osnovama dugogodišnjih

³⁸ i sa sportom povezane komplementarne naučne oblasti – medicina, sportska medicina, psihologija, filozofija, itd.

³⁹ Ovo su indikatori koji su visoko vrednosno rangirani u oceni ispitanika u ovom istraživanju i pripadaju faktoru organizacione kulture.

medicinsko-fizioloških proučavanja uticaja karate pokreta kreiran je autentičan sportsko-medicinski pristup edukaciji kadrova Fudokana. Pored ovih aspekata, još jedan segment u edukaciji je veoma jasno visoko pozicioniran, a to je filozofsko-etički kodeks Fudokana. U širem kontekstu, konkurentna prednost Fudokan organizacije može se prepoznati i u višedecenijskoj saradnji sa visokoškolskim institucijama (kako u Srbiji, tako i u Evropi) na aktivnostima školovanja karate trenera u oblasti Fudokan karatea.

✓ *Raznolikost programske orijentacije*

Programski koncept Fudokana baziran je na različitim usmerenjima aktivnosti, što odražava njegovu unutrašnju kreativnost. U interakciji sa lokalnim okruženjem stvara pretpostavke za konkurentnost Fudokan organizacija prema drugim oblicima i konceptima karatea. Pored sistema takmičenja, koji je karakterističan po disciplinama koje nisu zastupljene u ostalih vidovima karatea, Fudokan posebno naglašava potrebu stalnog usavršavanja programa koji su usmereni prvenstveno prema mladima (deci i adolescentima). Takođe, orijentacija ka negovanju kontinuiteta vežbanja i primerenih oblika takmičenja namenjenih karate veteranima predstavlja veliku razvojnu šansu koja može dominantno imati motivacioni potencijal za buduće vežbače. Što je ujedno i dobra marketinška kategorija, posebno u kreiranju marketing miksa Fudokan karatea. I ostala programska usmerenja imaju visok razvojni potencijal, među kojima se posebno prepoznaje pristup inkluzivnom karateu (karate namenjen osobama sa invaliditetom i/ili sa smetnjama u razvoju). Dakle, raznolikost programske orijentacije je utemeljena upravo na specifičnostima Fudokana koji pruža mogućnost različitih pristupa vežbanju – kao priprema za karate takmičenja (sportsko-takmičarski aspekt), kao rekreativna aktivnost, kao samoodbrambena veština, kao podrška profesionalnoj pripremljenosti (programi za policiju, vojsku, agencije za bezbednost i sl.) ili kao životni stil. U svakom od navedenih aspekata vežbanja Fudokana prisutna je zajednička karakteristika - dominantna orijentacija da u svim programskim usmerenjima dominira naučni pristup kreiranju sadržaja aktivnosti, odnosno zasnovanost vežbanja karatea na zdravstveno pozitivnim ishodištima.

✓ *Nova karate “tržišta”*

Jedna od šansi za razvoj Fudokana jeste i otvaranje novih “tržišta” za njegovo širenje. Posebno u Srbiji obzirom da Fudokan savez Srbije aktivno saraduje sa Asocijacijom Sport za sve, koja podržava različitu ponudu aktivnosti fizičkog vežbanja namenjenih najširim slojevima stanovništva (Fudokan kao sredstvo rekreacije). Uz to, Asocijacija je aktivna članica međunarodne organizacije TAFISA, tako da se ideje Fudokana u ovakvom konceptu i kontekstu mogu plasirati i na globalni nivo. Takođe, nova tržišta Fudokana se, svakako, odnose na školsku populaciju kroz programsku orijentaciju na vežbanje Fudokana u okruženju školskog sporta⁴⁰.

✓ *Konkurentna prednost zasnovana na odsustvu rezultatskog pritiska*

Razvojna šansa Fudokana svakako je sam njegov koncept. Mada su karate takmičenja kao programski sadržaj visoko pozicionirana u organizacijskoj dinamici, ona nisu jedino i isključivo ishodište vežbanja Fudokan karatea. Njegovu osnovu i smisao čini prevashodno “Fudokan doktrina” koja definiše da je Fudokan plemenita borilačka veština zasnovana na načelima Bušidoa⁴¹ i utemeljena na jedinstvu naučne teorije, izvornog sportskog duha i sportske prakse. Sačinjavaju je tri stuba - teorija, filozofija i istorija Fudokana. Doktrina je sastavni deo jedinstvene i samosvojne kulture Fudokana. Zahvaljujući privrženosti velikog broja vežbača Fudokan karate je izrastao u globalnu samosvojnu sportsko-borilačku veštinu, što podrazumeva i samostalnost u takmičarskom pristupu sa izgrađenim autentičnim sportskim pravilima. U tom smislu Fudokan nije uslovljen postizanjem vrhunskih sportskih rezultata koji bi bili osnova za određenu društveno-sportsku verifikaciju (time i ostvarivanje benefita za finansiranje od strane države), već novi koncept u oblasti karatea. Fudokan se ne posmatra više isključivo kao disciplina (stil) u okviru karate sporta, već kao potpuno samostalna sportska grana koja je inicirala proces svog osamostaljenja konverzijom Fudokana i prenošenjem sedišta međunarodnog granskog sportskog saveza iz Švajcarske u Srbiju 2012. godine.

⁴⁰ Značajna razvoja šanse jeste uvrštenost Fudokan karatea u prvo otvoreno Evropsko školsko prvenstvo u borilačkim sportovima održano u Srbiji 2023. godine pod pokroviteljstvom Evropske federacije za školski sport – *European School Sport Federation* (ESSF), gde je predstavnik karate sporta bio upravo Fudokan karate. Pored Fudokan karatea na programu je bilo još 6 borilačkih sportova (kyokushinkai, rvanje, sambo, tekvondo, ju-jitsu, džudo). Manifestacija je održana u Beogradu, Požarevcu, Zrenjaninu i Velikom Gradištu (28. maja – 3. juna 2023.). Koncept je bio inkluzivan obzirom da je obuhvatao i učenike sa invaliditetom.

⁴¹ kodeksa drevnih japanskih ratnika.

PRETNJE (*Threats*)

Pretnje daljem razvoju Fudokan karatea prvenstveno su uslovljene faktorima eksternog okruženja (lokalno i šire društveno okruženje, globalni trendovi). U kontekstu procenjenih indikatora u empirijskom delu istraživanja, kao i kvalitativnim opservacijama u ovoj studiji, o pretnjama se može govoriti kroz nekoliko dominantnih celina:

✓ *Ograničena dostupnost resursima na nivou lokalne sredine*

Činjenica da Fudokan organizacija u Srbiji nije priznata kao predstavnik karate sporta na nacionalnom nivou, samim tim nije u mogućnosti da ostvaruje benefite koje bi imala od statusa priznate sportske discipline. To se prvenstveno odnosi na pristup javnim fondovima (finansiranje iz budžeta), kao i lakši pristup (nekada i beneficiran) sportskoj infrastrukturi. Mada su u nekim zemljama nacionalni Fudokan savezi priznati u okvirima nacionalnih olimpijskih komiteta, relativno nerešen status Fudokan saveza Srbije (kao nosioca aktivnosti globalnog Fudokana) stvara potencijalnu pretnju za njegovo globalno osamostaljenje kao karate koncepta. Fudokan savez Srbije, mada poseduje sportsko-organizacioni legalitet⁴² i legitimitet, još nije uspeo da se izbori za status nadležnog nacionalnog granskog sportskog saveza mada je imao pomoć i podršku međunarodnih granskih sportskih saveza (WFF i EFK). Što stvara ozbiljnu prepreku za realizaciju razvojno definisane aktivnosti Fudokan organizacije, a to je faza procesa osamostaljenja kroz priznavanje Fudokana kao samosvojne sportske grane od strane međunarodne sportske zajednice (kako Svetske Fudokan federacije, tako i nacionalnih Fudokan saveza).

✓ *Status Fudokan karatea u lokanim zajednicama*

I u lokalnim zajednicama Fudokan organizacije se susreću sa problemom legitimiteta i razuđenosti karate sporta, što kao posledicu stvara ambijent da klubovi koji pripadaju korpusu Fudokana “nisu priznati”. Što konkurentske karate organizacije vešto koriste naglašavajući svoju legalnost u odnosu na Fudokan klubove. To najčešće inicira probleme u dostupnosti i korišćenju javnih resursa (sportska infrastruktura, finansije, i

⁴² Fudokan savez Srbije je registrovan i upisan u registar organizacija iz oblasti sporta kod Agencije za privredne registre.

sl.), ali i stvaranja neopravdano negativne slike o Fudokan karateu⁴³. U tom smislu je i dostupnost Fudokan karatea u lokalnim medijima i, uopšte, u sportskom javnom mnjenju veoma mala. Takođe, u najvećem broju lokalnih samouprava politika sporta se temelji na subordinativnom pristupu, te se stavovi i opredeljenja najviših nacionalnih sportskih asocijacija (Sportski savez Srbije i Olimpijski komitet Srbije) reflektuju i na lokalni nivo (priznavanje samo jednog nadležnog nacionalnog sportskog saveza u određenoj grani sporta⁴⁴). Što se, nadalje, povezuje i sa ekonomskim potencijalom lokalnih samouprava i finansiranju sportske oblasti na njihovim teritorijama, gde se, uglavnom, finansiraju sportske organizacije iz tzv. "priznatih" sportova. Kako je karate, generalno, veoma masovan sport, sa brojnim klubovima, to se sportski (rezultatski) status u lokalnom okruženju reflektuje i na benefite koje sve sportske organizacije ostvaruju⁴⁵.

✓ *Položaj Fudokana u širem društvenom okruženju*

Potencijalne pretnje po dalji razvoj Fudokana mogu dolaziti iz šireg društvenog okruženja. Kao što je i naglašeno, relativno nepovoljna dinamika lokalnog okruženja prema Fudokan karateu gde se još ne ostvaruje puna statusna integracija, reflektuje se i na kontekst interaktivnosti sa širim društvenim okruženjem. U prvom redu to se ogleda u konkurenciji drugih karate organizacija i karate stilova, kao i prisutnost drugih borilačkih sportova i veština koje imaju popularnost među mladima (kik boks, džudo, tekvondo, MMA, itd.). Za ovo je svakako vezana i politika sporta u međunarodnim okvirima, gde se prvenstveno opredeljenja MOK-a prema borilačkim sportovima i veštinama, uzima kao ključni reper u njihovom društvenom vrednovanju. U tom pogledu, kao veoma značajan razvojni segment jesu i mediji putem kojih se svaka (sportska) organizacija "obraća" svojim ciljnim grupama. Fudokan ovom segmentu nije pokazao dovoljan nivo agilnosti u dosadašnjem radu, što stvara potencijalnu pretnju i za budućnost, ukoliko se na ovom polju upravljačkih aktivnosti ne bude znatno pojačalo delovanje. U tom kontekstu značaj sportske diplomatije Fudokana može biti korektivni činilac u otklanjanju disproporcije između internih vrednosti Fudokana i njihove percepcije u

⁴³ često se u javno-sportskom diskursu mogu prepoznati negativni stavovi, pogotovo u promociji karatea, kao što su „nemojte tamo upisivati decu oni nisu priznati od strane države“ ili „oni nisu legalni“, i sl.

⁴⁴ za karate je to sportski karate koji se realizuje pod okriljem Karate federacije Srbije, članice *World Karate Federation* (WKF).

⁴⁵ u većini lokalnih samouprava radi i po nekoliko karate klubova; a konkurentnost stvaraju i sportske organizacije iz ostalih sportova.

širem okruženju. Neophodno je da upravna tela Fudokan organizacije uspostave resorne koordinate rada koji bi se intenzivnije bavile pitanjima od značaja za njegovo međunarodno priznanje kao samosvojne sportske discipline u okvirima međunarodne sportske zajednice. Službeno priznanje Fudokana omogućilo bi, između ostalog, i: pristup korišćenju određenih finansijskih resursa iz fondova MOK-a, kredibilitet u svetu sportskog biznisa i kod organa vlasti, porast vidljivosti i atraktivnosti Fudokan aktivnosti (pre svega takmičarskog programa) kod sponzora i medija, lakši pristup i saradnju najorganizovanijim i globalno popularnim borilačkim sportovima radi razmene iskustava i neposrednom pristupu njihovim stručnim resursima (informacijama i znanju).

✓ *Globalni trendovi*

Globalni trendovi predstavljaju možda i jednu od najvećih pretnji obzirom da se na većinu njih direktno ne može uticati. Što stvara situacije za, uglavnom, reaktivni pristup upravljanju razvojem organizacije. Globalna politička kretanja, razne krize i pandemije, ekološki akcidenti i sl., jesu faktori koji u znatnoj meri narušavaju normalnu organizacijsku dinamiku. Sa druge strane, određeni globalni trendovi koji mogu imati pozitivnu konotaciju (razvoj nauke, digitalizacija, ekonomske investicije u regione, sportski mega događaji, itd.) mogu, takođe, biti pretnja razvoju ukoliko se menadžmentskim aktivnostima ne iskoriste pozitivni potencijali koje sa sobom nose.

Jedan od odgovora Fudokan organizacije na ove pretnje može biti u daljem razvijanju i implementacija ideje o “spirali uspeha Fudokana” koji obuhvata tri segmenta: brendiranje, rast i komercijalni pristup. Njihova interaktivnost (uzajamna povezanost i uslovljenost) značajna je po tome što pokretanjem bilo koje od njih inicira se “krug spirale uspeha” (brendiranje podstiče rast i organizaciono jačanje, a to sa svoje strane može doprineti boljem komercijalnom napretku i povećanju prihoda; u povratnoj vezi ovo odražava na dodatno unapređenje brenda fudokana, itd.). Stagnacija ili inverzija ove tendencije može dovesti do postepenog slabljenja, stagnacije, nazadovanja ili čak propasti Fudokan organizacije.

✓ *Ekonomska snaga potencijalnih novih korisnika*

Ekonomska snaga korisnika, kako sadašnjih, tako i budućih, suštinski se može smatrati pretnjom. Karate kao masovna sportska aktivnost danas dominantno privlači

prvenstveno decu, što znači da se finansijski inputi za participiranje učešća u radu karate klubova prvenstveno nalaze u rukama roditelja. Time i u njihovoj materijalnoj snazi. Kako se karate ne doživljava kao “elitni” sport (poput npr. tenisa), odnosno njegova motivaciona podloga nije u sferi potencijalnog materijalnog benefita (kao što se, na primer, percipiraju fudbal, košarka, itd.) ciljna grupa se prepoznaje u obuhvatu stanovništva prosečnog materijalnog stanja. Koreni se mogu tražiti i u kontekstu promena koje je karate u celini doživeo u poslednjih nekoliko decenija. Prvenstvene se radi o promenama suštine njegovog koncepta. Karate je od „sporta namenjenog odraslima“ danas definitivno postao „sport namenjen deci i omladini“. Dakle, radi se o promeni konteksta uzrasta vežbačke populacije. Od nekadašnje „veštine za studente i odrasle“ (kada se počinjalo sa vežbanjem karatea oko dvadesete godine života; uglavnom u velikim gradovima, univerzitetskim centrima), preko perioda „omladinskog sporta“ (početkom poslednje dekade dvadesetog veka), do današnjeg dominantnog usmerenja ka „sportu za decu“ (početak vežbanja karatea je sada već u periodu predškolskog uzrasta) (Nešić, 2018a).

✓ *Izloženost redukciji*

Izloženost redukciji može biti jedan od bitnih elemenata koji se iz spoljašnjeg okruženja prepoznaje kao moguća pretnja. U suštini to se odnosi na sve aspekte upravljanja Fudokan organizacijom kojim se nastoji obezbediti njena održivost, integritet i sposobnost da u dužem vremenskom periodu ostvaruje svoju viziju i misiju. Ali i da daje interaktivan odgovor koji je svrstava u koristan deo društvene zajednice. Kako je Fudokan organizacija suštinski neprofitno orijentisana, to se na nju odnose sve performanse koncepta održivosti kod neprofitnih organizacija. Izloženost redukciji u neprofitnom sektoru se odnosi na identifikaciju i upravljanje rizicima koji mogu uticati na sposobnost organizacije da realizuje svoje ciljeve, ispuni misiju i obezbedi održivost. To im pomaže u adekvatnoj i pravovremenoj pripremi za potencijalne izazove, što može uticati na smanjenje negativnih posledica koje rizici mogu proizvesti na ukupnu organizacijsku aktivnost. Jedna od najvećih opasnosti po Fudokan karate jeste mogućí trend stagnacije ili osipanja članstva pod pritiskom (karate) konkurencije. Sa kojim je, neposredno, povezano i društveno vrednovanje isključivo sportskih (takmičarskih) rezultata u karateu. U tom smislu i ostali segmenti koji mogu biti tačke na kojima se prepoznaje izloženost redukciji, a indirektno se povezuju sa problemom mogućeg

osipanja članstva, egzistiraju kroz: finansijsku izloženost, operativnu izloženost, pad reputacije, izloženost promenama pravnih i regulatornih mehanizama okruženja, diverzifikacija aktivnosti, itd.

Jedan od mogućih preventivnih odgovora na ovu vrstu pretnje jeste i razvijanje ideje o popularizaciji Fudokan karatea kao „bazičnog sporta“ namenjenog deci. Ova ideja je određeni period već zastupljena kod jednog broja karate stručnjaka, kroz argumentaciju (Nešić & Radoš, 2011): (a) masovnost karatea (broj aktivne dece-vežbača karatea, kao osnovnog resursnog potencijala svakog sporta, značajno premašuje vežbačku populaciju kod tradicionalno prihvaćenih tzv. bazičnih sportova - gimnastike i atletike); (b) karakteristike vežbačke populacije (karate ima podjednak tretman prema svim socio-uzrasnim kategorijama, uključivanju dece oba pola, uz mogućnost adekvatnog i ravnopravnog trenažnog tretmana); (c) stagnacija tzv. tradicionalnih bazičnih sportova (kako sa aspekta sportskih rezultata, posebno međunarodnog i reprezentativnog nivoa, tako i u pogledu razvoja stručnog kadra, infrastrukture i medijske zastupljenosti); (d) strategijska opredeljenja društvene zajednice (gde se sport mladih prepoznaje kao prioritet), u čemu Fudokan karate treba da prepozna svoju vodeću ulogu.

✓ *Konkurencija ostalih organizacijskih karate sistema*

Konkurencija između različitih karate organizacija, kako na svetskom, tako i na nacionalnom nivou, može se tretirati kao potencijalni problem iz različitih aspekata. Neki od njih su: različiti stilovi i organizacijski koncepti (karate se sastoji od različitih stilova, npr. Shotokan, Wado-Ryu, Goju-Ryu, Kyokushin, itd; svaki stil ima svoje specifične tehnike, pravila i filozofiju; konkurencija između njih se prepoznaje u sistemu takmičenjima, kao i u pogledu različitih standarda i pristupa treniranju); svetske i regionalne organizacije (postojanje različitih svetskih i regionalnih karate organizacije, npr. WKF, ITKF, IKU, WFF, itd., podrazumeva i postojanje različitih sistema takmičenja, pravila i strukture; konkurencija između ovih organizacija stvara poteškoće u dugogodišnjim nastojanjima za definisanje jedinstvenih standarda koji bi omogućili adekvatan model ujedinjenja karatea, a time i mogućnost priznavanja rezultata svih vežbača, bez obzira na opredeljenja kojem konceptu pripadaju); olimpijski status sportskog karatea (karate je uvršten u program Letnjih Olimpijskih igara 2020. godine čime je stekao status olimpijskog sporta u okviru MOK kroz WKF koncept, što je generisalo dodatnu konkurenciju između organizacija i stilova u nastojanju da dobiju

priznanje i status u okviru Olimpijskog pokreta); pravila takmičenja i suđenja (različite organizacije često imaju svoja pravila i sudije, što može izazvati nesuglasice i kontroverze u vezi sa ocenama i rezultatima takmičenja; ovo, takođe, može uticati na percepciju fer igre i pravičnosti u karateu); tržište i komercijalni interesi (konkurencija se može odvijati i u oblasti promocije, marketinga i komercijalnih interesa; različite organizacije i stilovi pokušavaju privući više članova, sponzora i publike, što dovodi do rivaliteta, a često i neloyalne konkurencije u karateu); identitet i tradicija (savremeni karate sada već ima dugu tradiciju i izgrađen snažan kulturni identitet; različite organizacije mogu naglašavati različite aspekte ovog identiteta, a to može biti faktor sukoba i animoziteta između njih); međunarodna saradnja (mada postoji konkurencija, prepoznaju se i naponi za međunarodnom saradnjom između jednog broja karate organizacija koja ide u pravcu realizacije ideje o ujedinjenju karatea, pre svega na definisanju jedinstvenih i opšte prihvaćenih pravila, ali koja ne bi narušavala stilske i konceptijske osobenosti); itd.

Upravljanje konkurencijom između različitih karate organizacija jeste izazovno pitanje, ali može doprineti i inovacijama i poboljšanju kvaliteta karatea. Ključ leži u pronalaženju ravnoteže između očuvanja različitih stilova i tradicija karatea, uz istovremeni rad na definisanju zajedničkih ciljeva i standarda koji podržavaju njegov integritet i razvoj.

✓ *Monopolski status sportskog karatea*

Priznavanjem sportskog karatea kao jedinog autentičnog međunarodnog predstavnika karate sporta na globalnom nivou, koji je pod konceptijskom ingerencijom Svetske karate federacije (WKF) od strane MOK-a, stvorio je atmosferu dominacije i neprikosновенosti ovog načina upražnjavanja karatea. I pored činjenice da od ukupnog broja karate organizacija i karate vežbača, svega oko 30% pripada WKF karateu, on je, zahvaljujući činjenici da je apostrofirani od strane MOK, zauzeo monopolistički položaj u svetu karatea. Od mnogih aspekata ovakve pozicije, mogu se izdvojiti sledeće: (a) međunarodno priznanje (priznanjem od strane MOK obezbedio je sportski legalitet u međunarodnim okvirima, a shodno karakterističnim hijerarhijskim odnosima u sportu to se reflektuje i u većini nacionalnih sportskih okruženja; na ovaj način pretenduje na status "najviše sportske vlasti" za karate na međunarodnom nivou; ovakav dominantan položaj daje mu pravo da organizuje karate takmičenja na Olimpijskim igrama i drugim

velikim međunarodnim sportskim događajima pod pokroviteljstvom MOK); (b) pravila i standardi karate sporta (WKF postavlja pravila i standarde za takmičenja u sportskom karateu na globalnom nivou, što uključuje specifične tehničke zahteve, bodovanje, kategorizaciju i druge aspekte takmičenja; ova pravila obavezujuća su za sve članice WKF-a i utiču na to kako se karate takmičenja organizuju i valorizuju); (c) međunarodna takmičenja (WKF organizuje različita međunarodna takmičenja u sportskom karateu, uključujući Svetska i kontinentalna prvenstva, kao i druge velike događaje; ovo ga čini centralnom tačkom za svetske karate sportiste i njihove ambicije za osvajanje međunarodnih titula, obzirom da se u nacionalnim okvirima visoki sportski uspjesi valorizuju različitim kategorizacijama sportista koje, povezano, omogućavaju i različite vrste finansijskih i drugih benefita od strane države); (d) kvalifikacije za Olimpijske igre (WKF je stekao pravo kontrole nad kvalifikacijama za karate takmičenja na Olimpijskim igrama, što znači da sportisti moraju zadovoljiti određene standarde i norme koje propisuje WKF kako bi se kvalifikovali za učešće na Olimpijskim igrama; mada se karate neće naći na programu Letnjih Olimpijskih igara u Parizu 2024. godine, za sada nije izgubio status člana olimpijske porodice); (e) reprezentacija i članstvo (WKF ima članstvo koje obuhvata veći broj nacionalnih karate federacija širom sveta; one moraju biti članovi WKF-a kako bi njihovi sportisti mogli učestvovati na međunarodnim takmičenjima koje priznaje MOK i Olimpijskim igrama); (f) kritike i kontroverze (monopolski status WKF-a izaziva sve veće kritike i kontroverze u karate zajednici; većina autoriteta iz sveta karatea smatra sportski karate pod okriljem WKF nastoji da previše kontroliše oblast karatea, tako da drugi stilovi karatea i organizacije prepoznaju poziciju nelojalne konkurencije, obzirom da im nije pružena dovoljna prilika za međunarodno priznanje i verifikaciju njihovih sportskih rezultata); (g) alternativne organizacije (mada WKF za sada ima monopolski status, postoje i druge međunarodne karate organizacije koje promovišu alternativne pravce i stilove karatea, organizuju svoja takmičenja i ostvaruju pozitivan društveni uticaj; međutim, većina tih organizacija nema isti nivo međunarodnog priznanja kao WKF, što i dalje stvara diskriminativnu atmosferu u prostoru karatea).

Tabela 37: SWOT matrica analize okruženja Fudokan karatea

<i>Snage</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciona kultura kao obeležje organizacijske dinamike Fudokana - Struktura Fudokan organizacije dominantno zasnovana na jedinstvu pod uticajem osnivača i vrhovnog Sensei-a - Reputacija osnivača Fudokana - Ljudski resursi - Programi utemeljeni na znanju i apostrofirani kroz zdravstveni aspekt vežbanja Fudokan karatea - Izolovanost od sportskog (rezultatskog) pritiska 	<ul style="list-style-type: none"> - Finansiranje organizacije - Marketing - Sistem takmičenja - Ograničenost materijalnih resursa - Slab lični menadžment kadrova u segmentu sprovođenja kontinuirane permanentne edukacije - Disproporcije u organizacionom kvalitetu nacionalnih Fudokan saveza
<i>Pretnje</i>	<i>Šanse</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ograničena dostupnost resursima na nivou lokalne sredine - Status Fudokan karatea u lokanim zajednicama - Položaj Fudokana u širem društvenom okruženju - Globalni trendovi - Ekonomska snaga potencijalnih novih korisnika - Izloženost redukciji - Konkurencija ostalih organizacijskih karate sistema - Monopolski status sportskog karatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetentnost kadrova koji upravljaju Fudokan organizacijom - Raznolikost programske orijentacije - Nova karate “tržišta” - Konkurentna prednost zasnovana na odsustvu rezultatskog pritiska

Izvor: autor

Rezultati SWOT analize su pokazali da faktori internog i eksternog okruženja, koji su u istraživanju prepoznati kao činioci koji mogu imati značajan uticaj na razvoj Fudokan karatea u budućnosti, ne predstavljaju pojedinačne izolovane pojave. Što znači da imaju određeni stepen interaktivnosti i međusobnog uticaja. To je i normalno, obzirom da organizacije Fudokan karatea svoje aktivnosti obavljaju u realnoj društvenoj sredini koja ima odgovarajuću socio-ekonomsku i kulturološku dinamiku zasnovanu na uzročno-posledičnim vezama i korelativnim procesima na kojima se bazira “život” svake društvene zajednice.

Dodatnu podršku opservacijama prethodne kvalitativne analize daju i rezultati kvantitativne analize empirijskih podataka koji ukazuju na korelativni odnos faktora razvoja Fudokan karatea. I ova analiza je pokazala da faktori internog okruženja pokazuju visok nivo korelacije (međusobnog uticaja), mada se ne mogu zanemariti ni vrednosti korelacije faktora eksternog okruženja koji su u opsegu srednjeg nivoa korelacije. U svakom slučaju, kod gotovo svih faktora zabeležene su statistički značajne vrednosti međusobnog uticaja i to na nivou značajnosti od 0,010. Potporu tvrdnjama iznesenim u SWOT analizi daju i rezultati korelacije među pojedinim faktorima. Tako se, na primer, najveći nivo međusobnog uticaja beleži unutar faktora internog okruženja – Organizaciona kultura i Resursi (0,710), kao i Organizaciona kultura i Struktura (0,533). Ali je i uočljivo da se kvantifikacijom potvrđuje činjenica o međusobnoj interakciji, odnosno uticaju eksternih faktora na aktivnosti Fudokan organizacija, posebno lokalnog okruženja iz kojeg se crpe resursi neophodni za rad karate organizacija. Koeficijent korelacije na relaciji Lokalno okruženje i Resursi je veoma visok (0,654) (Tabela 38).

Tabela 38: Korelacija faktora koji mogu imati uticaj na razvoj Fudokan karatea

Faktori		Struktura	Org. kultura	Resursi	Lokalno okruženje	Šire okruženje	Glob. trendovi
Struktura	Correl. Coef.	1,000	,533**	,514**	,320**	,374**	,230
	Sig.	.	,000	,000	,006	,001	,050
Organizaciona kultura	Correl. Coef.	,533**	1,000	,710**	,486**	,346**	,315**
	Sig.	,000	.	,000	,000	,003	,007
Resursi	Correl. Coef.	,514**	,710**	1,000	,654**	,525**	,468**
	Sig.	,000	,000	.	,000	,000	,000
Lokalno okruženje	Correl. Coef.	,320**	,486**	,654**	1,000	,513**	,477**
	Sig.	,006	,000	,000	.	,000	,000
Šire okruženje	Correl. Coef.	,374**	,346**	,525**	,513**	1,000	,563**
	Sig.	,001	,003	,000	,000	.	,000
Globalni trendovi	Correl. Coef.	,230	,315**	,468**	,477**	,563**	1,000
	Sig.	,050	,007	,000	,000	,000	.

** . Korelacija značajna na nivou 0.010 - Spearman's rho

5. Diskusija

Promene kao konstanta svake organizacijske dinamike u najširem smislu predstavljaju prelazak iz postojećeg stanja u neko novo stanje (Nešić, 2008). U sportskom okruženju one se nizostavno pozicioniraju kao deo globalnih svetskih društveno-tehnoloških promena tako da predstavljaju značajnu (neizbežnu) pojavu sportskom sistemu. Uspešnost bilo koje promene u sportu valorizuje se, dakle, novim aspektima egzistencije sportske organizacije. Da li će do novog željenog stanja i doći, zavisi od više faktora: okruženja, upravljanja, znanja, želje za promenom, nivoa i intenziteta otpora promenama, motivacije, prihvatanja rizika koje nose promene, itd. (Nešić, Fratrić & Srdić, 2013).

Kontekst ovakve teorijske determinisanosti može suštinski biti aplikovano i na većinu pitanja organizacijske dinamike i u Fudokan karateu. Njegova organizaciona fizionomija, suštinski, odslikava sve aspekte organizovanosti sportskih institucija na globalnom nivou. U tom smislu se može govoriti o tri opšte dimenzije koje mogu uticati na budući razvoj Fudokana (aktivno usmeravanje promena): (a) postojanje organizacijske *strategije*, kao dimenzija ekonomije poslovnja, (b) *ljudski potencijal* (kadrovi), kao sociološka dimenzija i (c) autentična sportska i druga korelativna *tehnologija*, kao reper tehnološke dimenzije promena. U uspostavljanju inovativnih organizacionih oblika unutar Fudokan zajednice neophodno je obratiti pažnju na dva korelativna prostora: (1) formalne organizacijske strukture (tzv. čvrstog jezgra) i (2) latentnih elemenata organizacije (tzv. *soft* elementi - harmonični međuljudski odnosi, kreativnost, motivisanost, timsko delovanje, pozitivna radna atmosfera, shvatanje, prihvatanje i sprovođenje principa jedinstvenosti ciljeva, i sl.) koji često mogu biti od presudnog značaja za željeni razvojni put.

Uvažavajući sve teorijsko-naučne postavke sportskog menažmenta pristup promenama (razvoju) u Fudokan organizaciji treba da se bazira na osnovnom upravljačkom pitanju - odakle promene dolaze, odnosno odakle se očekuju. Kako je Fudokan karate neodvojiv deo dinamike globalnog sportskog okruženja indikatori promena dominantno polaze iz eksternog okruženja (politički, društveni i privredni sistem, iskustvo, tradicija, globalni trendovi, i sl.). Međutim, menadžerski odgovor svakako da se nalazi unutar organizacijskog sistema Fudokana, dakle u internom

okruženju. Ono je generator svih izlaznih elemenata koje organizacija isporučuje u okruženje, kao efekte svojih aktivnosti (poslovanja). U tom pogledu kvalitet “proizvoda” Fudokan karatea predstavlja svojevrsnu meru kvaliteta upravljanja. U tom smislu se može govoriti o ključnom unutrašnjem resursu Fudokana – znanju (individualnom i organizacijskom) (Nešić & Nešić, 2012).

Pre nego što se kroz diskusiju da prikaz rezultata i saznanja do kojih se došlo tokom ovog istraživanja, mora se u najkraćim crtama dati sažeta opservacija aktuelne pozicije i primene principa sportskog menadžmenta u Fudokan karateu. Ono se, teorijski, može korelativno osloniti na raniju studiju u karate okruženju (Nešić, 2005) koja polazi od naučno-terorijskih stavova, ali i zapažanja iz prakse, da se principi sportskog menadžmenta ne mogu istovetno tretirati sa principima menadžmenta u biznis organizacijama. Fudokan karate, kao i veći deo sportske delatnosti, dominantno pripada delu tzv. društvene nadgradnje, odnosno neprofitnom društvenom kontekstu. Što u prvi plan ističe izražen interes za zadovoljavanje autentičnih i specifičnih potreba pojedinaca, grupa, ali i same države. Fudokan karate u svojoj egzistencijalnoj komponenti ne proizvodi materijalnu vrednost, ali proizvodi druge vrednosti koje su korisne po društvo u celini (a koje se drugim procesima mogu materijalizovati). Takođe, Fudokan karate ima karakteristike specifične javne delatnosti sa visoko izraženim komunikacijskim determinantama koje igraju značajnu ulogu među njegovim osnovnim protagonistima (vežbačima, inструкторima, trenerima, itd.), ali i ostalim akterima društvenog okruženja. Stoga se navedeni sociološki faktori prepoznaju kao značajna odrednica prilikom postavljanja principa sportskog menadžmenta u Fudokanu, a njihove refleksije se odnose na:

- razvijanje Fudokana kroz očuvanje njegove doktrine i definisane misije (kroz osnovne nosioce Fudokan zajednice – karate klubove, čiji osnovni interes treba da bude usmeren na zadovoljenje potreba pojedinaca ili grupa za vežbanje Fudokana, obzirom da klubovi zbog toga i postoje; zadatak menadžmenta je da usmerava, proverava i eventualno menja postavljenu misiju Fudokana);

- Fudokan karate klubovi, kao neprofitne organizacije, u okviru Fudokan doktrine neophodno je da definišu i svoje autentične ciljeve, prilagođene konkretnom okruženju u kojem deluju (ciljevi treba da su korespondentni sa višestranim sagledavanjima od strane javnosti; uspešan klupski menadžment treba da postavlja ciljeve koji će zadovoljiti većinu zahetva koje javnost od Fudokan karatea očekuje);

- upravljačke strukture u Fudokan organizacijama na svim hijerarhijskim nivoima su odgovorne za postizanje onih rezultata koji odgovaraju jasno postavljenim strateškim i operativnim ciljevima, a koji su usklađeni sa objektivnim mogućnostima svake od njih;

- razvijanje kreativnih sposobnosti Fudokan organizacije kao celine, ali i pojedinaca u njoj (Fudokan karate aktivnost predstavlja kreativni stvaralački proces kroz koji se stvaraju trajne ljudske vrednosti (uključujući i sportske rezultate), u kome učestvuju prvenstveno vežbači i treneri; kako je menadžment u osnovi stvaralački proces, klupski upravljački potencijali moraju obezbediti sve neophodne uslove za njegov razvoj);

- za menadžment Fudokan organizacije je od krucijalnog značaja da u svom delovanju nužno primenjuje i razvija sve osnovne menadžment funkcije (predviđanje, planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu; svaka od ovih funkcija, izdvojena iz celine, sama za sebe ne predstavlja značajniju upravljačku vrednost).

Da bi se konceptualizovali načini i pravci razvoja Fudokan karate organizacije (upravljalo razvojnim promenama) menadžmentske strukture na svim nivoima Fudokan zajednice moraju ovladati spoznajom o menadžmentskom pristupu procesima upravljanja promenama. Što u prvom redu znači shvatanje i prihvatanje činjenice da su razvojne promene kompleksan događaj u svakom, pa time i u Fudokan sistemu. Sa osnovnom karakteristikom da to nisu ni malo laki, brzi i jednostavni procesi, tako da se u aktivnostima realizacije moraju imati u vidu sledeći elementi: (a) potrebo je doneti odluku o nastupajućoj promeni, (b) pokrenuti inicijativu unutra organizacije za sprovođenje promene, (c) obezbediti vreme da novo rešenje počne da funkcioniše (da se održi i dovede do novog kvaliteta) i (d) spoznati činjenicu da je funkcionisanje novog/aktuelnog rešenja samo prelazna faza ka daljim promenama (Nešić, 2008a). Svaki organizacijski deo unutar Fudokan sistema promenama treba da pristupa na sebi svojstven način. Uvažavajući opšti konceptualni okvir Fudokan zajednice, definisan kroz Fudokan doktrinu, konkretne aktivnosti na promenama (razvoju) prilagođavaju se kontekstu okruženja u kojima se one dešavaju. Jer, razvojna promena je ono što se događa unutar sistema (kluba, saveza, federacije), odnosno polazi iz internog okruženja. Međutim, ono je povezano sa izazovima koji dolaze iz eksternog okruženja u kome organizacija ostvaruje svoje aktivnosti (tzv. spoljni svet kojem pripada). Tako da je

promena svojevrstan odgovor na impulse okoline, ali u kontekstu kretanja organizacije (razvojnog usmerenja) pravcem koji sama odabere.

Rezultati ove studije ukazuju na nekoliko karakterističnih osobenosti Fudokan karatea koje mogu biti značajne za njegov dalji razvoj:

Prvo, Fudokan karate u suštini egzistira kao liderski organizacijski sistem, utemeljen na autoritetu osnivača. Što je formalizovano i kroz normativna akta (Statut) globalne krovne organizacije (WFF), gde se pored organa upravljanja i njihovih nadležnosti, koji su uobičajeni za većinu organizacija tipa sportskih udruženja (nevladinih i neprofitnih organizacija), posebno mesto definiše za Vrhovnog učitelja (*Sensei*) i organ pod nazivom- Veće čuvara stila. *Sensei* ima prerogative doživotnog predsednika Veća čuvara stila, uz ovlašćenje da imenuje i razrešava članove Veća čuvara stila. Dakle, poseduje apsolutnu lidersku poziciju u kojoj su sjedinjene najbitnije menadžerske komponente – ovlašćenje, moć i uticaj. Sa druge strane, Veće čuvara stila predstavlja svojevrstu timsku podršku Vrhovnom učitelju, obzirom da je Statutom definisano kao najviši organ za očuvanje temelja i samosvojnosti Fudokana. Čine ga međunarodno priznati vrhunski i akreditovani majstori Fudokan borilačke veštine. Kako je u Fudokanu izražen princip hijerarhije u odnosu na stepen karate zvanja (*Dan*), uz i formalno definisanu nadležnost *Senesi*-a da postavlja članove Veća čuvara stila, to se refleksije značaja Vrhovnog učitelja prepoznaju i u prostoru dodeljivanja najviših majstorskih zvanja u Fudokan organizaciji. Obzirom da mandat članova Veća čuvara stila, u principu, traje doživotno, to se princip odanosti i poštovanja prema Vrhovnom učitelju neguje kao deo organizacione kulture (kodeks Fudokana). Veće čuvara stila, na čijem je čelu Vrhovni učitelj, svojim pravilima nedvosmisleno daje koordinate unutrašnje organizacijske dinamike Fudokana. Između ostalog pravila Veća podrazumevaju sledeće: (a) suverenost u samostalnom uređivanju svih pitanja koja su od značaja za očuvanje temelja i samostalnosti Fudokan stila, (b) autonomiju u kreiranju sistema licenciranja Fudokana i uspostavlju mreže poverenika preko koje se ostvaruje funkcija nadzora unutra Fudokan sistema, sa ciljem očuvanja temelja i samostalnosti Fudokana; (c) suverenost Veća, koja je utemeljena na odredbama Statuta, ne može se menjati niti ograničavati odlukama ostalih organa federacije; (d) položaj Veća čuvara stila kao suverenog organa, koji samostalno uređuje sva pitanja od značaja za očuvanje temelja i samostalnosti Fudokan stila, ne može se menjati izmenama i dopunama statuta federacije bez prethodne

saglasnosti samog Veća; (e) Veće čuvara sila samostalno donosi pravila kojima se bliže utvrđuje delokrug, nadležnost, organizacija i način njegovog rada.

Drugo, Fudokan organizacija u svojoj unutrašnoj dinamici insistira na konsenzusnom prihvatanju koncepta "Fudokan doktrine". Doktrina Fudokana je postavljena⁴⁶ kao determinizam "promišljanja sportske veštine", kroz naučno jedinstvo teorije i prakse Fudokana, njegovog izvornog sportskog duha i privrženosti sportista duhu plemenite veštine koju zagovara Fudokan karate. Posmatrano u kontekstu organizacijske dinamike doktrina je u nadležnosti Veća čuvara stila, što implicira da njena načela i vrednosti treba da budu usvojeni kao deo sportskog i ličnog karaktera svakog člana, privrženika i ljubitelja Fudokan karate zajednice. Kao ideja, ali i normativna kategorija, obuhvata nekoliko značajnih odrednica (koje mogu označiti koordinate razvoja):

(1) Misija Fudokana (koja se označava kao "duh sportske veštine Fudokana – duh igre") je definisana kroz izjavu da Fudokan zajednica obuhvata najširi krug sportista, privrženika, poznavalaca i ljubitelja Fudokan karatea koji nastoje da globalno unaprede Fudokan, zaštite i promovšu duh sportske veštine Fudokana". Misija se odnosi na celokupnu Fudokan zajednicu i mora biti prihvaćena na svim nivoima organizacijske hijerarhije.

(2) Vizija Fudokana, koja je uokvirena postavljenim ciljevima i zadacima, kreira osnove za razvoj Fudokana u budućnosti obzirom da prepoznaje sledeće koordinate razvoja: a) globalno promovisanje Fudokana kao plemenitu borilačku veštinu, ali i takmičarski sport; b) postojanje autentične nadležnosti za upravljanje Fudokan karateoma na globalnom nivou (što podrazumeva i pravo na organizuju svetskih prvenstava i drugih međunarodnih sportskih priredbi u Fudokanu; donošenje jedinstvenih međunarodno verifikovanih sportskih pravila; pravo zastupanja i predstavljanja svojih članove pred Međunarodnim olimpijskim pokretom i međunarodnom sportskom zajednicom; itd.); c) usmeravanje pažnje javnosti za službeno priznanje plemenite veštine Fudokana kao samosvojne sportske grane; d) uspostavljanje međunarodnog foruma za diskusiju o svim aspektima plemenite veštine Fudokana; e) promovisanje jedinstvene doktrinu Fudokana sporta kao inovativnog koncepta u karateu.

⁴⁶ od strane osnivača i Vrhovnog učitelja

(3) Kultura Fudokana, koja pored opštih principa sportske etike i duha Fudokana, obuhvata i sledeće: a) sportsku praksu Fudokana, b) jedinstvena pravila za sportski-takmičarski deo opšteg koncepta Fudokana, c) poštovanje doktrine Fudokana.

(4) Tradicija Fudokana, počiva na geslu *More Maiorum* (po uzoru na naše drevne učitelje) uz fokusiranje težišta na značaj tradicije dalekoistočnih borilačkih veština. U tom smislu je i postavljen “zadatak” svim majstorima Fudokana da neguju, podstiču i promovišu razvitak istorijskih korena i tekovina, kulturnih osobenosti i običaja Fudokana, koji su svojstveni plemenitoj sportskoj veštini od njenog nastanka. Tradicija se utemeljuje i na specifičnim simbolima (grafičkim, terminološkim i filozofsko-koncepcijskim) – “kuća čvrstih temelja” i “crveno sunce Fudokana”.

(5) Organizaciona kultura Fudokana (kao unutrašnji organizacijsko-upravljački koncept) predstavlja veoma značajan faktor menadžmentske dinamike. U daljem razvoju Fudokan organizacije moguće je njeno strukturiranje kroz uvođenje modela “dobre uprave” (*Good Governance*) po uzoru na različite demokratske sisteme (gde egzistira podela na zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast koje se međusobno kontrolišu), tako da bi se, načelno, unutrašnje funkcionisanje Fudokan sistema odnosilo na uspostavljanje tri stuba: a) pravno-administrativnog (na čelu sa Generalnom skupštinom Svetske Fudokan federacije, koja se bavi pitanjima formalno-pravne uređenosti poslovanja administrativnog tipa i usaglašenosti sa razlicitim zakonskim legislativama članica WFF); b) stručno-sportskog (na čelu sa Većem čuvara stila, koje je jedino nadležno za razvoj doktrine fudokana i za stručni nadzor nad njenom primenom u praksi); c) finansijsko-komercijalnog (na osnovama formiranja izvršno-rukovodećeg tima (ELT - *Executive Leadership Team*) koji sačinjavaju rukovodioci svih odbora, tela i organizacija u sistemu Fudokana, nadležnih i odgovornih za donošenje i sprovođenje izvršnih odluka vezanih za funkcionisanje sistema finansijskog menadžmenta).

(6) Politika Fudokana, kao sistem realizacije utvrđenih postupaka i metoda za dostizanje definisanih strateških ciljeva. Nadležnost za politiku Fudokana omeđena je delokrugom rada Izvršno-rukovodećeg tima (ELT) koji sačinjavaju: a) Vrhovni učitelj (kao rukovodilac Veća čuvara stila, b) predsednik Svetske fudokan federacije (WFF) i c) glavni rukovodioci odgovarajućih odbora, tela i organizacija u sistemu Fudokana.

(7) Sportska diplomatija, kao segment aktivnosti top menadžmenta Fudokan organizacije, koja je od značaja za međunarodno priznanja Fudokana kao samosvojne sportske grane od strane međunarodne sportske zajednice. Uspešnost sportske

diplomacije valorizuje se dobijanjem službenog priznanja sportske veštine fudokana kao sporta, odnosno samosvojne sportske grane. To bi omogućilo WFF brojne sportske benefite, između ostalog i: (a) pristup korišćenju određenih finansijskih resursa iz fondova MOK-a, (b) ostvarivanje kredibiliteta u svetu sportskog biznisa i kod organa vlasti, (c) porast autentične vidljivosti i atraktivnosti Fudokan karatea kod sponzora, donatora, medija, itd., (d) nesporedan pristup informacijama i iskustvu najorganizovanijih globalnih sportova, kao načinu za unapređenje znanja i kompetencija članova Fudokan zajednice.

Treće, kadrovi u Fudokan karateu kao bitna kategorija ljudskih resursa imaju možda i najznačajniju ulogu u njegovom daljem razvoju. Posebno kada je reč o instruktorima/trenerima Fudokan karatea. U ovoj studiji su identifikovane određene specifičnosti koje sa istraživačkog uzorka mogu, uslovno, biti implikativne na većinu karate stručnjaka u Fudokanu. Odnosno, predstavljati svojevrsan „fenotip“ instruktorsko-trenerskog kadra. U odnosu na polnu pripadnost evidentno je da muškarci predstavljaju većinski deo trenerskog kadra. U proseku instruktori/treneri (muškarci) su u životnoj dobi od oko 50 godina, dok su žene treneri daleko mlađe i prosek se kreće oko 34 godina života. Iskustvo u karateu je, bez obzira na pol, bitna karakteristika trenerskog kadra u Fudokanu. U kontekstu istraživačkih podataka ove studije može se reći da je, u proseku, reč o veoma iskusnim karate stručnjacima koji imaju mogućnost objektivnog sagledavanja problematike Fudokana. U karateu su aktivni, prosečno, oko 25 godina, što ima daje osobenosti kompetentnih kadrova. Tome u prilog ide i podatak da je reč, uglavnom, o trenerima sa višim majstorskim *Dan* zvanjima. Posebno kod trenera muškaraca, gde je u našoj studiji zabeležno da više od 45 % ispitanika ima zvanje od 3. *Dan*-a pa naviše. Pored ovih specifičnosti zapaženo je da se treneri/instruktori u znatnom broju slučajeva, u okviru unutrašnje organizacijske dinamike Fudokana, nalaze i na upravljačkim pozicijama (pored osnovne aktivnosti - upravljanje trenaznim procesom). Odnosno, da jedna osoba obavlja više klupskih funkcija ili funkcija u višim organizacijskim nivoima (koncept „jedna osoba – više funkcija“). U konkretnom istraživačkom uzorku identifikovano je oko 55 % slučajeva gde se pojavljuje tzv. dualizam upravljačkih funkcija. Navedene osobenosti kadrova u Fudokanu ukazuju na njihov značaj u kreiranju odluka i aktivnosti u budućem razvoju ove karate organizacije. Njihovo iskustvo, kao podloga kompetentnosti, a time i kadrovskom kvalitetu, može imati ključnu ulogu u postavljanju visokih standarda koji se u Fudokan karateu očekuju u

budućnosti. Posebno kada je reč o stalnom podizanju nivoa karate veštine, znanja, predanosti ideji Fudokana, ali i profesionalnog odnosa prema radu (bez obzira što su ovo mahom neprofesionalni klupski kadrovi). U tom pogledu neki od bitnih elemenata koji doprinose podizanju ukupnog kvaliteta ljudskih resursa odnose se na njihove: individualne sposobnosti i organizacijske veštine, iskustvo, predanost delatnosti koju obavljaju, etičke dimenzije, trenerske sposobnosti, svest o kontinuiranom usavršavanju, inovativnost, lojalnost organizaciji, i sl.

Informacije koje su dobijene, kako u kvantitativnom, tako i u kvalitativnom delu studije, jasno govore da se faktori uticaja na razvoj Fudokan karatea dominantno odnose na **okruženje** u kojem ova sportska zajednica egzistira. Procene eksperata, kao i ocene nesporednih aktera od kojih najviše zavise upravljački procesi u Fudokan zajednici, u potpunosti su korelativne i istosmerne. U prvom redu to se odnosi na spoznaju da se određeni indikatori *internog* i *eksternog* okruženja nalaze u interaktivnom odnosu. Procena da se dalji razvoj Fudokan karatea mora najviše oslanjati na elemente internog okruženja (unutrašnjoj dinamici Fudokan organizacije kao celine) ne umanjuje značaj svih aspekata eksternog okruženja iz kojeg mahom dolaze impulsi za promene. Faktori strukture Fudokan zajednice, njegove organizacione kulture, kao i resursne osnove predstavljaju dominante tačke internog okruženja na kojima bi se trebale fokusirati menadžmentske aktivnosti razvoja Fudokana i graditi razvojna strategija. Uz neizostavnu spoznaju o aktivnom uticaju dinamike loklanog i šireg društvenog okruženja, odnosno globalnih društvenih kretanja, koji su u ovoj studiji prepoznati kao faktori uticaja eksternog okruženja.

U tom smislu se mišljenje eksperata može uzeti kao relevantan orijentir za preporuke koje bi se odnosile na osnovne tačke oslonca budućih strategija razvoja Fudokana. U narednih pet godina Fudokan bi se trebao nastaviti razvijati kroz dinamičan proces koji bi se usmerio na jačanje njegove integracije u globalnom sportskom okruženju i zauzimanje konkurentne pozicije u odnosu na druge oblike karatea.

U tom smislu se pitanjima **edukacije** (kao faktoru internog okruženja) i nadalje treba pridavati najveći značaj. Od samog nastanka Fudokan organizacije neguje se autentična propoznatljivost bazirana na temeljima edukacije kao jedne od osnove razvoja. Te osnove su, praktično, bile postavljene na temeljima dijagnostike u procesu upravljanja sportskim treningom u Fudokanu, a kasnije se nastavak razvoja edukacije proširio na još dva segmenta: (a) polje sistema sportskih takmičenja i (b) polje kinezioloških aspekata

Fudokana kao borilačke veštine (akcentat na usvajanju znanja o zdravstvenim aspektima vežbanja i korišćenja kretnih struktura Fudokana u prevenciji i očuvanju zdravlja).

Drugi činilac razvoja se može apostrofirati kroz razvijanje svih aspekata efikasnog funkcionisanja stručnih tela i organa koji upravljaju Fudokan organizacijama na svim hijerarhijskim nivoima. Dakle, reč je o strateškim pitanjima razvoja i funkcionisanja unutrašnjeg **organizacijskog sistema** u Fudokan zajednici. Kako je ovo pitanje direktno povezano sa sistemom edukacije, to se kao razvojni orijentir treba uzeti postavljanje novog okvira za rukovođenje osnovnim karate organizacijama (klubovima) i stvaranje inovativnog modela organizacijske ekspanzije – formiranje novih sekcija, klubova, regionalnih i nacionalnih saveza u okviru svetskog pokreta Fudokana, prilagođenog aktuelnim tendencijama u širem društvenom okruženju.

Treći razvojni činilac, koji se svojim uticajem znatno izdvaja, je problematika **finansijskog menadžmenta** Fudokan organizacije. U dosadašnjem funkcionisanju ovo je bio relativno zapostavljen segment menadžmentskog fokusa, a koji je direktno uticao na rad i generisanje problema u radu organizacija. Kao indikator internog okruženja, ali koji je u direktnoj vezi sa kretanjima u eksternom okruženju, ostvaruje poseban uticaj na razvojne koncepte svake organizacije. U narednom periodu o ovom faktoru se mora povesti znatno više računa, kroz implementaciju strateške orijentacije ka diversifikaciji izvora finansijskih inputa Fudokan zajednice.

Sledeći razvojni činilac koji je prepoznat kao nedovoljno tretiran, a koji bi mogao biti značajan razvojni potencijal, jesu **marketing** aktivnosti Fudokan organizacije. Mada postoje zdrave osnove za dobar marketinški rad unutar Fudokan zajednice, nepostojanje kvalitetnog kadrovskeg potencijala iz ove oblasti predstavlja značajan organizacijski nedostatak. Na tom planu bi bilo korisno razvijati deo sistema edukacije i postaviti kao organizacionu filozofiju Fudokana korišćenje različitih marketinških formi i alata. Što bi omogućilo mladim ljudima da kroz aktivni marketing (i advertajzing kao njegov sastavni deo) prikažu i popularišu Fudokan karate u svim njegovim najboljim aspektima uticaja (na zdravlje, na zaštitu, razvoj ličnosti, sticanje kinezioloskih kvaliteta, i sl.). U tom pogledu jedno od osnovnih marketinških uporišta bi trebalo da bude angažovanje stručnjaka iz oblasti marketinga koji bi kreirali platformu za predstavljanje Fudokana u najboljem svetlu (zdrava veština, *non kontakt* veština, potencijali veštine sa aspekta antropomotorike, biohemije, energetike; kroz specifičnost pokreta Fudokana može se uticati na različite mišićne grupe; savremena medicina kroz oblast miologije i funkcije

mišica kao endokrinog organa prepoznaje Fudokan kao fizičku aktivnost koja ima takve pokrete koji nijedna druga sportska disciplina nema; itd.).

Sistem takmičenja u Fudokanu je, takođe, apostrofirano kao jedan od činilaca razvoja koji pripada internom organizacijskom okruženju. Usavršavanje sistema takmičenja prvenstveno je vezano za aktivnosti sportsko-takmičarskog segmenta Fudokana i to kroz kontekst njegovog osavremenjavanja radi postizanja organizacijske efikasnosti i efektivnosti. Uz zadržavanje osnovne ideje takmičenja u Fudokan karateu - beskontaktna forma borbe (*non contact karate*). Korz kvalitativni segment ove studije prepoznata je potreba jasnijeg definisanja sistema takmičenja za mlađe uzraste (npr. prema nivoima znanja, tj. *Kyu* zvanja), kao i inoviranje takmičarskog programa za vrhunske Fudokan takmičare (seniore). Razvijanje sistema takmičenja u Fudokanu bilo bi korisno proširiti na uvođenje primerenih takmičarskih programa namenjenih veteranima (npr. svetska liga veterana, kontinentalni šampionati, itd.), kao i takmičenja posebnih grupa (Para Fudokan karate, osobe sa smetnjama u razvoju, i sl.).

Sve do sada analizirano bi se moglo podvesti pod jedinstvenu konotaciju – identifikovane tačke prema kojima bi se dominantno usmeravale buduće razvojne aktivnosti Fudokan karatea, na svim organizacijskim nivoima. U tom smislu se nameće i nominacija predloga za moguće definisanje nove strategije Fudokan organizacije koja bi bila korisna kao orijentir za aktivnosti top menadžmenta. U odnosu na identifikovane indikatore razvoja Fudokana u ovoj studiji, kao logičan strategijski okvir moguće je kreirati dve strategijske alternative:

Strategijska opcija 1: Njenu osnovu činio bi strategijski model “ST” koji akcent stavlja na unutrašnje snage organizacije kao generatora za nivelisanje negativnog uticaja pretnji koje dolaze iz eksternog okruženja. U tom smislu bi se kao strategijski pravac mogla definisati orijentacija Fudokan organizacije da se intenzivnije koristi *istaknuta kompetencija, autoritet i popularnost u karate krugovima osnivača Fudokana i najvišeg instruktorskog kadra kao konkurentska prednost u odnosu na druge karate organizacije*. Ovom opcijom bi se maksimizirale snage Fudokan organizacije i time uticalo na smanjenje uticaja nepovoljnih spoljnih faktora.

Strategijska opcija 2: Čiju bi osnovu činio model “SO” koji omogućava da se unutrašnje snage organizacije postave u korelativan odnos sa šansama koje postoje u eksternom okruženju. U tom smislu se ovakav strategijski pravac može utemeljiti na osobenostima Fudokana i pozitivnim impulsima koji se prepoznaju u lokalnom okruženju

kroz stav da *Fudokan* kao relativno nov i inovativan karate koncept mora iskoristiti još uvek veliko interesovanje za karate, posebno dece i omladine, kroz pojačane marketinške aktivnosti i intenzivniju saradnju sa institucijama lokalnog okruženja (škole, univerziteti, mediji, itd.). Ovom opcijom bi se i dalje potencirale snage *Fudokan* organizacije, uz istovremeno iskorišćenje potencijalno pozitivnih tendencija iz neposrednog okruženja (pretnje pretvorile u šanse).

6. Zaključak

Savremeni sportski menadžment koji se zasniva na interdisciplinarnim istraživanjima prepoznaje sportske organizacije kao specifične upravljačke sisteme. Organizacije Fudokan karatea, posebno u Republici Srbiji gde se centralni stožer globalne Fudokan organizacije odnosi na funkcionisanje Fudokan saveza Srbije, su u pogledu formalno-pravnog uređenja dominantno formirani kao sportska udruženja, odnosno neprofitne sportske organizacije. U takvoj konotaciji se nalaze okviri organizacijskog sistema Fudokana koji podrazumeva obuhvat specifičnog uređivanja, koordinacije i vođenja svih strukturalnih delova sistema. Prvenstveno menadžment funkcija, procesa i unutar-sistemskih odnosa, koji se interaktivno usmeravaju na realizaciju postavljenih organizacijskih ciljeva.

Ovakva organizacijska kontekstualnost nametnula je istraživački stav da upravljanje razvojem Fudokan karatea treba da se zasniva na strategijskim odlukama njegovog top menadžmenta, a na osnovu toga i adekvatnim razvojnim akcijama. U tom smislu je prepoznata korelativnost teorijskih koncepata menadžerskog odlučivanja sa rezultatima kvalitativne analize u ovoj studiji, gde se koncepti odlučivanja o razvoju Fudokan karate organizacije mogu aplikovati u okviru četiri prostora:

1) Definisanje razvojnih ciljeva i donošenje adekvatnih strategijskih odluka zasnovanih na *istorijskom razvoju, tradiciji i osobenostima Fudokana* (uz postavljanje misije organizacije koja je konsekventna sa time);

2) Unapređenju kompetitivnih sposobnosti menadžmenta na svim organizacijskim nivoima u pravcu izgrađivanja *sposobnosti za pravilnu identifikaciju i distinkciju različitih razvojnih ciljeva* (po važnosti, prioritetima, vremenskim okvirima, itd.);

3) Projektovanje razvojne strategije u skladu sa *realnim stanjem organizacijskih resursa*, pre svega ljudskih, infrastrukturnih i finansijskih;

4) Odluke o uspostavljanju *adekvatnog sistema kontrole* unutar Fudokan organizacije, kao važnog činioca u periodu implementacije strategije razvoja.

Adekvatno projektovanje organizacijskog sistema Fudokan zajednice u narednom periodu predstavlja najvažniji korak uspešnog menadžmenta Fudokana. Njegovu osnovu bi trebalo da determiniše stabilna organizacija hijerarhijskog i subordinativnog tipa, gde se trenažni (vežbovni) proces Fudokan karatea nalazi u centru sistema. Što znači da se osnovni zadatak menadžmenta na nižim hijerarhijskim nivoima Fudokan zajednice (nacionalni savezi i klubovi) odnosi na stvaranje optimalnih uslova za realizaciju svih aspekata trenažnog procesa. Pored ovoga, neophodno je voditi računa i o ostalim delovima sistema (menadžment, marketing, sportska infrastruktura, finansiranje, edukacija, i sl., kao komplementarni subsistemi) koji omogućavaju efektivnu i efikasnu razvojnu održivost vežbovnog procesa Fudokan karatea.

U tom smislu je i predmet ove studije bio fokusiran na utvrđivanje, razmatranje i razjašnjenje ključnih činilaca razvoja Fudokan karate organizacije. Polazeći od šireg istraživačkog problema koji se može definisati kao konkurentnost Fudokan karatea u društvenom okruženju, postavljeni su ciljevi studije koji su se usmerili na identifikaciju faktora internog i eksternog organizacijskog okruženja koji mogu imati pozitivan uticaj na razvoj koncepta Fudokan karate organizacije u narednom petogodišnjem periodu.

Rezultati kvalitativne i kvantitativne analize prikupljene istraživačke građe se u ovom zaključnom razmatranju mogu kondenzovano predstaviti kroz sledeće:

- Fudokan je savremena borilačka veština koja je utemeljena na načelima Bušido kodeksa drevnih ratnika Dalekog istoka. Filozofsku osnovu čini pristup vežbanju/borenju koji je metaforijska analogija borbenim pokretima orla i tigra. Takođe, u ovom konceptu je i pojam "Crveno sunce fudokana" koji je inkorporiran je u amblem Fudokana. Nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada osnivača - dr Ilije Jorge sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. Danas je Fudokan karate dominantna škola tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama. U okviru globalnog sportskog pokreta nastoji da se afirmiše kao potpuno samostalna sportska grana, a ne kao samo još jedna od disciplina (stil) u okviru karate sporta. Osnovu Fudokan karatea čini trenažni (vežbovni) proces koji obuhvata tri osnovna koncepta: (1) *Kihon* (principi vežbanja tehnika), (2) *Kate* Fudokan stila i (3) Vaspitna pravila za decu vežbače Fudokan karatea.

- Osnovu sistema Fudokan karatea čine klubovi i nacionalni granski Fudokan savezi. Suština funkcionisanja Fudokan karate klubova, kao osnovnih nosilaca aktivnosti Fudokan zajednice, egzistira na sledećim osnovama: (a) U teorijsko-menadžmentskom kontekstu – to su samostalne organizacijske celine tipa udruženja (sistem grupisanja lica koja su se organizovala/udružila radi vežbanja, treniranja i takmičenja u Fudokanu kao zajedničke svrhe (cilja); (b) U operativno-tehničkom smislu - klubovi su mesta gde se odvija centralna aktivnost Fudokana – karate trening (sa njime povezano i karate takmičenja, strukturirana u skladu sa filozofijom koncepta Fudokan); i (c) U formalno-pravnom smislu - karate klubovi su organizacije osnovane radi realizacije sportskih aktivnosti u području Fudokan karatea (u skladu Zakonom o sportu), a kao osnovni oblik pravnog okvira formiranja prepoznaje se tipologija sportskog udruženja (dobrovoljna nedobitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih i/ili pravnih lica, organizovanih na osnovu statuta, sa svrhom osnivanja - ostvarivanje zajedničkih ciljeva u oblasti Fudokan karatea).

- Organizacijski sistem Fudokan karatea determinisan je prema subordinativnom principu. Krovna organizaciona celina je Svetska Fudokan Federacija (*World Fudokan Federation*) čiji je formalno-pravni konstrukt u formi međunarodnog sportskog saveza (nezavisno, dobrovoljno, nevladino i neprofitno sportsko udruženje), sa sedištem u Republici Srbiji. Federacija je osnovana u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije i upisana u Registar udruženja, društava i saveza u oblasti sporta koji vodi Agencija za privredne registre Republike Srbije. Strukturu članstva WFF čine nacionalni Fudokan karate savezi/federacije (učlanjeno je ukupno 70 nacionalnih saveza koji su punopravni članovi organizacije sa pravom odlučivanja).

- Resursnu osnovu Fudokan karatea čine dve grupe: (1) Funkcionalni resursi, kroz tri osnovna segmenta (treneri, menadžeri i upravljačke strukture kluba - segment *ljudskih resursa*; objekti za održavanje trenažnog procesa, oprema i rekviziti definisani sportskim pravilima Fudokan saveza – segment *fizičkih resursa* i segment *sportske infrastrukture*); i (2) Logistički resursi - finansijska i ostala sredstva koja obezbeđuju materijalnu bazu Fudokan klubova (trenažni programi, podaci, informacije, baze podataka, evidencije - resursi individualnog i organizacijskog kapitala znanja, tj. skup Fudokan znanja).

- Posmatrano u kontekstu strategijskog upravljanja u sportu okruženje Fudokan karate organizacije je, generalno, dimenzionirano kroz: (a) Interno okruženje (unutrašnja organizacijska dinamika Fudokan sistema – klubovi i nacionalni savezi) i (b) Eksterno

okruženje (činioци užeg i šireg društvenog ambijenta). U pogledu predmeta ove studije idetifikovana su dva prostora koja su u direktnoj interakciji sa resursnom osnovom Fudokana: (1) Resursi internog okruženja – dominantni činioци na kojima se temelji ukupna aktivnosti Fudokan organizacije. U užem pogledu to su: stručni kadrovi i njihovo idnividualno znanje i kompetencije, objekti za vežbanje, oprema i rekviziti, finansije, programi, kvalitet menadžmenta, i sl., dok se u širem smislu resursna osnova internog okruženja odnosi na konkretan organizacijski model svakog karate subjekta (kluba, saveza) i usko je povezano sa njihovom unutrašnjom organizacijskom dinamikom (organizaciona kultura); i (b) Resursi eksternog okruženja – interaktivno su povezani sa internim karakteristikama svake karate organizacije obzirom da većina ključnih indikatora koji iniciraju promene dolaze dominantno iz eksternog okruženja. Prvi nivo eksternih činilaca obuhvata segmente lokalnog okruženja (politika, ekonomska moć, brojnost i kvalitet obrazovnih institucija, sistem zdravstvene zaštite, postojanje i rad konkurentskih karate organizacija, kvalitet organizacija iz drugih grana sporta, lokalne pisane i elektronske medije, lokalno sportsko javno mnjenje, itd.), dok drugi nivo pripada činioциma koji mogu uticati na dinamiku lokalnog okruženja, (npr. sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina, organizacije iz područja srodnih borilačkih sportova, međunarodna politika sporta, karate u susednim zemljama, Fudokan karate organizacije na prostoru EU, Fudokan karate organizacije na svetskom nivou, politika sportskih integracija Međunarodnog olimpijskog komiteta, mediji, globalno sportsko javno mnjenje, itd.). Treći nivo resursnog konteksta eksternog okruženja obuhvata širi prostor elemenata koji nisu direktno konsekvantni na Fudokan karate, ali mogu imati dugoročne implikacije na ukupan ambijent egzistencije (npr.: nauka, digitalizacija i znanje; globalno finansijsko tržište; saobraćaj, migracije i sportski turizam; svetski sportski mega događaji; ekologija i životna sredina; globalna politička kretanja i promene; globalne krize - pandemije, oružani sukobi, itd.).

- Specifičnosti organizacijske fizionomije i dinamike funkcionisanje Fudokana mogu usloviti pravce njegovog daljeg razvoja, na šta skreću pažnju rezultati ove studije u pogledu idetifikovanih specifičnosti Fudokan karatea: (a) funkcionisanje na osnovama *lidarski orijentisanog organizacijskog sistema* utemeljenom na autoritetu osnivača (formalizovano i kroz normativna akta globalne krovne organizacije (WFF) gde se pored organa upravljanja i njihovih nadležnosti, koji su uobičajeni za većinu organizacija tipa sportskih udruženja (nevladinih i neprofitnih organizacija), posebno mesto definiše za

Vrhovnog učitelja (*Sensei*) i organa pod nazivom- Veće čuvara stila); (b) unutrašnja dinamika insistira na *konsenzusnom prihvatanju koncepta "Fudokan doktrine"* (postavljena kao determinizam "promišljanja sportske veštine", kroz naučno jedinstvo teorije i prakse Fudokana, njegovog izvornog sportskog duha i privrženosti sportista duhu plemenite veštine koju zagovara Fudokan karate; u kontekstu organizacijske dinamike doktrina je u nadležnosti Veća čuvara stila, što implicira da njena načela i vrednosti treba da budu usvojeni kao deo sportskog i ličnog karaktera svakog člana Fudokan karate zajednice); (c) *kadrovi* u Fudokan karateu su najznačajnija kategorija ljudskih resursa i imaju ključnu ulogu u njegovom daljem razvoju (posebno instruktori/treneri); u ovoj studiji su identifikovane određene specifične karakteristike koje se mogu, uslovno, nazvati određenim „fenotipom“ instruktorsko-trenerskog kadra.

Analizirani podaci empirijskog dela studije nedvosmisleno ukazuju na značaj interakcije internog i eksternog organizacijskog okruženja. Dakle, faktori uticaja na razvoj Fudokan karatea dominantno se odnose na **okruženje** u kojem ova sportska zajednica ostvaruje svoje aktivnosti. Procena eksperata, kao i ocene nesporednih aktera od kojih dominantno zavise aktivnosti u Fudokan zajednici (treneri, instruktori i rukovodioci klubova), sasvim su korelativne i istosmerne. Utvrđeno je da se obuhvaćeni istraživački indikatori *internog* i *eksternog* okruženja nalaze u međusobnom interaktivnom odnosu. Procena je da se u procesima razvoja Fudokan karatea mora više pažnje posvećivati elementima ***internog okruženja*** (unutrašnjoj dinamici Fudokan organizacije kao celine), što ne umanjuje značaj svih aspekata *eksternog okruženja* (iz kojeg uglavnom dolaze impulsi za promene). Faktori ***strukture*** Fudokan zajednice, njegove ***organizacione kulture***, kao i ***resursne osnove*** predstavljaju dominante tačke internog okruženja na kojima bi se trebale fokusirati menadžmentske aktivnosti razvoja Fudokana i graditi razvojna strategija. Uz nezaobilazno saznanje o aktivnom uticaju dinamike ***loklanog*** i ***šireg*** društvenog ***okruženja***, odnosno ***globanih*** društvenih ***kretanja*** koji su u ovoj studiji identifikovani kao faktori uticaja *eksternog okruženja*.

- Mišljenja eksperata u ovoj studiji mogu se smatrati relevantnim okvirom za preporuke koje se odnose na osnovne tačke oslonca budućih strategija razvoja Fudokana. U narednih pet godina Fudokan bi se trebao nastaviti razvijati kroz dinamičan proces sa usmerenjem na jačanje njegove integracije u globalno sportsko okruženje i zauzimanje konkurentne pozicije u odnosu na druge oblike karatea. U odnosu na identifikovane

indikatore razvoja Fudokana u ovoj studiji, kao logičan strategijski okvir mogu se predložiti dve strategijske opcije:

(1) Zasnovana na strategijskom modelu "ST" gde bi se akcenat stavio na *unutrašnje snage* Fudokan organizacije kao generatora nivelisanja mogućeg negativnog uticaja *pretnji* koje dolaze iz *eksternog* okruženja. Na toj osnovi bi se definisao strategijski pravac Fudokan organizacije koji bi insistirao na intenzivnijem korišćenju *istaknutih kompetencija, autoriteta i popularnosti u karate krugovima osnivača Fudokana i najvišeg instruktorskog kadra kao konkurentске prednosti u odnosu na druge karate organizacije*. Ovom opcijom bi se maksimizirale snage Fudokan organizacije i time uticalo na smanjenje uticaja nepovoljnih spoljnih faktora.

(2) Ovu opciju bi predstavljao model "SO" kojim se omogućava da *unutrašnje snage* organizacije budu u aktivnom korelativnom odnosu sa *šansama* koje postoje u eksternom okruženju. Ovakav strategijski pravac može se zasnivati na autentičnim osobenostima Fudokana i pozitivnim impulsima koji se prepoznaju u lokalnom okruženju kroz stav da *Fudokan kao relativno nov i inovativan karate koncept mora iskoristiti još uvek veliko interesovanje za karate, posebno dece i omladine, kroz pojačane marketinške aktivnosti i intenzivniju saradnju sa institucijama lokalnog okruženja (škole, univerziteti, mediji, itd.)*. Ovom opcijom bi se i dalje apostrofirale *snage* Fudokan organizacije, uz istovremeno iskorišćenje potencijalno pozitivnih tendencija iz neposrednog okruženja (pretnje pretvorile u šanse).

Rezultati ove studije mogu se posmatrati kroz njen doprinos u teorijskom i empirijskom pogledu. Teorijski kontekst, koji je utemeljen na savremenim konceptima sportskog menadžmenta i strategijskog upravljanja u sportu, dao je analitičku sliku strukture Fudokan karatea što je može biti značajno za buduća istraživanja obzirom da ovakve vrste kvalitativnih analiza nisu do sada rađene u sistemu Fudokan karatea. Praktična vrednost studije ogleda se kroz kontekst primenjene istraživačke metodologije, gde su se na osnovu detekcije mišljenja neposrednih aktera upravljanja u Fudokan karateu i procene eksperata Fudokana, kreirale odgovarajuće preporuke sa fokusom na ključne strateške elemente koji mogu biti od značaja za dalji razvoj Fudokan karatea. Takođe su identifikovani, analizirani i sistematizovani ključni činioci internog i eksternog okruženja Fudokana što, suštinski, može predstavljati realizaciju prvog koraka

strategijskog planiranja - analizu okruženja. Ovo bi mogla biti svojevrсна praktična pomoć upravnim telima Fudokan organizacije u izradi njihovih razvojnih dokumenata.

U pogledu eventualnih ograničenja ove studije može se govoriti o sledećem: (1) veoma mali broj prethodnih istraživanja u području Fudokan karatea koja bi se mogla aplikativno primeniti kao istraživačka podloga ovoj studiji, posebno njenom empirijskom delu; (2) vrlo skroman broj bibliografskih izvora koji tretiraju širu problematiku Fudokan karatea, kao i nepostojanje adekvatnih literaturnih izvora koji obrađuju tematiku sportskog menadžmenta u Fudokanu; (3) relativno ograničen uzorak za empirijski deo istraživanja, obzirom na malu populaciju kadrova koji su temeljno upoznati sa suštinom i problematikom Fudokan karatea. Ova ograničenja su tokom rada na studiji prevaziđena korišćenjem adekvatne komplementarne literature i izvora iz oblasti sportskog menadžmenta i strategijskog upravljanja u sportu, koji se mogu aplikativno odnositi i na Fudokan karate. Takođe, izborom kvalifikovanih eksperata Fudokan karatea obezbeđeni su preduslovi za odgovarajuću pouzdanost iskaza u procenama pozicija, te stvorene mogućnosti adekvatne komparacije sa ostalim istraživačkim entitetima u empirijskom delu studije. Isto tako, korišćenjem široko primenjivanih alata strategijske analize (SWOT analiza) smanjeni su rizici od eventualne neadekvatne primene drugih alata strategijskog menadžmenta koji ne bi bili primereni konkretnoj istraživačkoj postavci i uzorku.

7. Literatura

1. Adižes, I. (2006). *Upravljanje promenama*. Beograd: Adižes BC.
2. Adižes, I. (2008). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: ASEE.
3. Aladwani, A.M. (2021). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Prosecc management Journal*, 7(3), 266-275.
4. Agenciji za privredne registre. „Službeni glasnik RS“, br. 99/2011.
5. Azizi, P., Emami, F., & Rasekh, N. (2022). Development of Marketing Strategies for Karate Federation of the Islamic Republic of Iran with Regard to Communication Technology and Advertisement. *Communication Management in Sport Media*, (in press)
6. Bajić, P. (2015). *Menadžment 5. svetskog prvenstva u Fudokan karateu*. Brčko: Evropski univerzitet, Fakultet zdravstvenih nauka (magistarski rad).
7. Berlie, L. (2010). *Alliances for Sustainable Development*. Palgrave Macmillan, Springer Nature Group.
8. Buble, M. i saradnici (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Bubalo, M. (2007). *Mala enciklopedija karatea*. Vukovar: autorsko izdanje.
10. Certo, C.S. & Peter, J.P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. McGraw-Hill Companies, Inc.
11. Cynarski, W.J. (2016). *Three patterns of group relations in martial arts schools*. *Studies in Sport Humanities*, 19, 54-59.
12. Cynarski, W.J., & Piwowarski, J. (2016). *Japanese Security Culture in the Global Village. The Budo Charter as a Modernized Element of Ancient Military Tradition*. *Security Dimensions. International and National Studies*, 20, 30–50.
13. Coakley, J. (2014). *Sport in Society: Issues and Controversies, 11th edition*. New York: Mcgraw-Hill Education.
14. Comstock, B. (2020). *Change the Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last*. Lioncrest Publishing.
15. Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Loranca-Valle, C. (2021). Sustainable management of sports federations: the indirect effects of perceived service on member's loyalty. *Sustainability*, 13(2), 458.

16. Dees, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, B.A. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Companies, Inc.
17. Delić-Selimović, K. (2022). *Strategijski menadžment i poslovno rukovođenje u sportu*. Banja Luka: Fakultet sportskih nauka (materijal za pripremu ispita).
18. Delić-Selimović, K., Nešić, M., & Mandić, P. (2010). Interno okruženje kao bitan faktor strateškog planiranja u AK "Sloboda"-Tehnograd". *VI Međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“*, Zbornik radova, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, , 55-61.
19. DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
20. De Luca, R., & Comparelli, F. (2014). *Wadoryu Karate-Do Kata*. Roma: Edizioni Mediterranee.
21. Dimić, J. (2020). Prilog praktičnoj metodi testiranja brzinske izdržljivosti u karate sportu. U: V. Zbanov i M. Nešić (ur.). *Međunarodna naučna konferencija "Trenažne tehnologije u borilačkim sportovima"*, Zbornik radova, Novi Sad: Fakultet za sport i turizam, 114-120.
22. Dobrzycky, A. (2015). Czynności zawodowe trenera karate kyokushin w opiniach trenerów. *Kultura Fizyczna*, 14(1), 125-138.
23. Dragnić, A., Lazić, J., & Cvijanović, J. (2003). Međusobni uticaj organizacione strukture i korporativne kulture. *Industrija*, 3-4, 69-88.
24. Dunđerović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad: FAM.
25. Galetić, L. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
26. Hussey, E.D. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. London: Routledge.
27. Iancu, D., Robescu, O., Istrate, C., & Iancu, A. (2016). Management of Sports Organizations: Concept, Skills, Knowledge. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 75-82.
28. Janićijević, N. (2007). Organisational learning in the theory of organisational change. *Economic Annals, Belgrade*, (171), 7-31.
29. Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 57, 25-528.

30. Jinga, G. (2015). Strategic Management in Sports Organization. *Marathon*, 7(1), 97-106.
31. Jorga, I. (1998). *Tradicionalni Fudokan karate - Moj put*. Fudokan pres Internacional, Beograd/Berlin/Moskva/Amsterdam.
32. Jorga, V., & Jorga, I. (2017). *International Fudokan Karate Rules and Regulations*. Beograd: Fudokan Press International.
33. Jorga, I. (2019). Twenty general rules of education being of particular importance for the life training in Fudokan. In: Мокеев Геннадий Иванович (От.ред.). *XIII Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию кафедры физического воспитания УГАТУ "Актуальные проблемы физической культуры, спорта и туризма"*, Материалы, Уфа: [Уфимский государственный авиационный технический университет](#), 82-84.
34. Џорга, И. (2020). Техника и принцип максимума силы в каратэ фудокан У: Мокеев Геннадий Иванович (От.ред.). *XIII Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию кафедры физического воспитания УГАТУ "Актуальные проблемы физической культуры, спорта и туризма"*, Материалы, Уфа: [Уфимский государственный авиационный технический университет](#), 86-89.
35. Jorga, V. & Dimić, J. (2020). Intervalni trening visokog intenziteta u karateu – trening kate. U: V. Zbanov i M. Nešić (ur.). *Međunarodna naučna konferencija "Trenažne tehnologije u borilačkim sportovima"*, Zbornik radova, Novi Sad: Fakultet za sport i turizam, 29-42.
36. Jovanović, R. (2006). *Veliki leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Alnari.
37. Jurkota, K. (2015). *Upravljanje životnim ciklusom u organizaciji*. Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr Mijo Mirković“ (završni rad).
38. Komazec, G., & Petrović-Lazarević, S. (2007). *Upravljanje razvojem preduzeća*. Beograd: Megatrend.
39. Kondić, V., Bojanić, B., & Horvat, M. (2015). Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja. *Technical Journal*, 9(2), 222-226.
40. Korczak, P. (2014). Applying Selected Models of Change Management in Non-profit Organizations. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition*

- and Growing Customers' Demands. Ed. by A. Nalepka, A. Ujwary-Gil. Nowy Sącz: WSB-NLU, 183-193.
41. Kurtovic, N. (2022). *Strategy for the development of karate sports in the republic of North Macedonia. International Journal of Sport Sciences and Health*, 9(19-20), 60-77.
 42. Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors*. Springer-Verlag GmbH Germany.
 43. Lawrence, A. K., & Wilder, K. (2005). *The Way of Kata*. NH: YMAA Publication Center Inc.
 44. Lazarević-Moravčević, M., Paunović, M., & Mosurović-Ružičić, M. (2023). *Uticaj organizacione strukture na inovativnost preduzeća. In: 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management SM 2023, Proceedings*, Subotica: Faculty of Economics, 454-461.
 45. Lojić, R. (2010). Organizaciono učenje. *Vojno delo*, LXII, 331-346.
 46. Kurtovic, N. (2022). Strategy for the development of karate sports in the republic of North Macedonia. *International Journal of Sport Sciences and Health*, 9(19-20), 60-77.
 47. Mabuni, K. (2009). *Empty Hand – the Essence of Budo Karate*. Chemnitz: Palisander Verlag.
 48. McCarthy, P. (1987). *Classical Kata of Okinawan Karate*. Santa Clarita: Ohara publication.
 49. Maslov, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adižes BC.
 50. Maksimović, N. & Raič, A. (2005). Evropski model sporta i razvoj sporta u Srbiji. U: Đ. Nićin (ur.). *I Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu"*, *Zbornik radova*, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 269-275.
 51. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
 52. Mašić, Z., & Bižić, V. (2005). Modeli organizacije karate federacija. U: S. Tepavčević (ur). *Naučno-stručni simpozijum "Nauka i karate sport"*, *Zbornik radova*, Novi Sad: KSV, 14-18.
 53. Mašić, B. (2010). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
 54. Mašić, B., & Tot, V. (2012). *Principi menadžmenta*. Sremska Kamenica: Educons.
 55. Micić, R. (2012). Uticaj organizacione kulture na organizacionu strukturu. *Ekonomika*, 2, 59-67.

56. Milačić, D., Živković, S., & Živković, A. (2012). Upravljanje strateškim promenama u organizacijama. *Ekonomika*, 58(3), 67-72.
57. Nastase, M., (2007). *Lideri, leadership si organizatia bazata pe cunostinte*. Bucuresti: Editura ASE.
58. Nešić, M. (2005). *Motivaciona struktura trenera i rukovodilaca kao faktor menadžmenta u karate sportu*. Novi Sad: Fakultet za menadžment (doktorska disertacija).
59. Nešić, M. (2006). *Resursi u sportu*. Bačka Palanka: Logos.
60. Nešić, M. (2006a). Motivacione determinante menadžera u karate sportu. *Sport mont*, 4(10-11), 523-530.
61. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims.
62. Nešić, M. (2008a). *Sport i menadžment*. Sremska Kamenica: Fakultet za uslužni biznis.
63. Nešić, M., & Lolić, V. (2008). *Osnove menadžmenta u sportu*. Banja Luka: Apeiron.
64. Nešić, M., & Radoš, L. (2011). Osnove modela projekta "karate kao bazični sport". U: V. Labudović (ur.). *XI međunarodni naučno-stručni simpozijum "Nauka i karate sport"*, Zbornik radova, Novi Sad: KSV, 69-77.
65. Nešić, M., & Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443-463.
66. Nešić, M., & Fratrić, F. (2013). *Osnove organizacije sporta*. Sremska Kamenica: Educons.
67. Nešić, M., Fratrić, F. & Srdić, V. (2013). Činioci uticaja na modelovanje procesa promena u sportu. *Sportske nauke i zdravlje*, 3(1), 64-73.
68. Nešić, M. (2014). Kaizen kao poslovna filozofija u sportskim organizacijama. *TIMS.Acta*, 8, 101-111.
69. Nešić, M. (2018). *Menadžment*. Novi Sad: Tims.
70. Nešić, M. (2018a). Karakteristike promena u karate sportu. *TIMS Acta*, 12(2), 97-104.
71. Nešić, M., & Stupar, D. (2020). Satisfaction factor for sports coaches. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 20(2), 63-70.
72. Nešić, M., Nešić, B. & Dimić, J. (2023). Borilački sportovi Dalekog istoka u svetlu hrišćanske ontologije. *Sportske nauke i zdravlje*, 13(1), in press.

73. Nishiyama, H., & Brown, R.C. (1990). *Karate: the art of empty-hand fighting*. 5th reprint. Boston: Tuttle publishing.
74. Oakland, J.S., & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 1-19.
75. Radaković, M. (2015). *Modeli upravljanja uspešnim fudbalskim klubovima*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam (doktorska disertacija).
76. Radoš, J., & Nešić, M. (1999). *Karate – elementi sportske borbe*. Bačka Palanka: Sportski savez opštine.
77. Radoš, L. (2019). *Faktori upravljanja karate klubom*. Novi Sad: Tims (doktorska disertacija).
78. Resch, D., & Day, P. (2010). Change Management in Non-Profit-Organisationen. *Management ProAlter*, 03, 50–55.
79. Ristić, D. (2005). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: FAM.
80. Ristić, D. & Tot, V. (2005). *Organizacija*. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
81. Rosensweig, F., & Wekselberg, V. (2006). *Priručnik za organizacijski razvoj u lokalnoj samoupravi - kako izgraditi i voditi učinkovitu organizaciju*. Zagreb: The Urban Institute.
82. Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi poslovi*. Zagreb: Novi informator.
83. Salapura, S. (2018). *Efekte adaptiranog karate programa u tretmanu osoba sa smetnjama u razvoju*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam (doktorska disertacija).
84. Statut Svetske Fudokan Federacije (<https://pretraga2.apr.gov.rs/>) pristupljeno: 15.3.2023.
85. Srdić, V., & nešić, M. (2017). *Menadžment sportskih organizacija*. Banja Luka: Panevropski univerzitet “Apeiron”.
86. Swanson J.D. (2017). *Karate Science – Dynamic movement*. NH: YMAA Publication Center.
87. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Astimbo.
88. Tepavčević, S. (2009). *Poželjne osobine karate trenera*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam (neobjavljena doktorska disertacija).
89. Vojnović, J. (2012). *Predviđanje kao faktor strategijskog menadžmenta u sportu*. Novi Sad: ACIMSI (doktorska disertacija).

90. Vukajlović, D. (2104). *Upravljanje promjenama u sistemu sporta osoba sa invaliditetom u gradu Banja Luka*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiroon, Fakultet sportskih nauka (doktorska disertacija).
91. Zakona o sportu. „Službeni glasnik RS“, br. 24/2011.
92. Zienowicy, A., Parzelski, D., & Budnik-Przybylska, D. (2015). The attitude of the coach to the philosophy of karate and his system of values and attitudes and value systems of its students. *Journal of Education, Helath and Sport*, 5(9), 149-169.
93. Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
94. Žic, S., Hadžić, H., & Ikonić, M. (2009). Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette*, 16 (4), 101-105.
95. Yokota, K. (2013). *Shotokan Mysteries*. NY: Xlibris Corporation.
96. <https://blackbeltwiki.com/meaning-of-shotokan-karate-kata>; pristupljeno: 4.04.2023.
97. <https://fudokansavezsrbiije.com/index.php/n>; pristupljeno: 6.04.2023.
98. <https://www.fudokaninfo.com/>; pristupljeno: 17.4.2023.

PRILOZI

Prilog 1.

UPITNIK (Ut-1)

za procenu činilaca koji mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti

Uputstvo: U donjim tabelama izvršite procenu pojedinih elemenata tako što ćete zaokružiti odgovarajući broj koji označava intenzitet mogućeg uticaja konkretnog činioca na razvoj Fudokan karatea u budućnosti. Ocene intenziteta procene su: *Značaj za razvoj Fudokan karate organizacije* (1-bez značaja; 2-mali značaj; 3-srednji značaj; 4-veliki značaj; 5-najznačajniji) i *Intenzitet uticaja na razvoj Fudokan karatea u budućnosti* (1-najmanji; 2-mali; 3-srednji; 4-veliki; 5-najveći).

Činilac razvoja		Značaj za razvoj Fudokan karate organizacije					Intenzitet uticaja na razvoj Fudokan karatea u budućnosti				
S1	Karate klubovi Fudokan karatea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S2	Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S3	Menadžment Fudokan organizacije kao celine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK4	Kreativnost Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK5	Inovativnost u radu Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK6	Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK7	Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK8	Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK9	Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK10	Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK11	Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R12	Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R13	Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R14	Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R15	Informisanost članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R16	Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R17	Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R18	Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R19	Menadžment Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO20	Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO21	Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	organizacije		
LO22	Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LO23	Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LO24	Konkurentne karate organizacije u lokalnom okruženju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LO25	Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LO26	Lokalni mediji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
LO27	Sportsko javno mnjenje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ŠO28	Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ŠO29	Politika sporta u međunarodnom okruženju	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ŠO30	Karate sport u susednim zemljama (međudržavno okruženje)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ŠO31	Politika sportskih integracija u okviru Međunarodnog olimpijskog komiteta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ŠO32	Komercijalni mediji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT33	Razvoj nauke, digitalizacije i znanja na globalnom nivou	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT34	Globalno ekonomsko tržište i finansije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT35	Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT36	Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT37	Problemi ekologije i zaštite životne sredine	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT38	Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GT39	Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

(1) Pol: M Ž

(2) Imam _____ godina

(3) U Fudokan karate organizaciji sam angažovan kao: (zaokružiti)

- a) Trener
- b) Rukovodilac kluba
- c) Član rukovodstva Fudokan saveza
- c) Menadžer
- d) Takmičar

(4) Zvanje u karateu: _____ Dan (____ Kyu)

(5) Karateom se bavim _____ godina

Hvala na saradnji

Prilog 2.

U P I T N I K (EP-Ut-1) za procenu činilaca koji mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti

Uputstvo: U donjim tabelama izvršite procenu pojedinih elemenata tako što ćete zaokružiti odgovarajući broj koji označava intenzitet mogućeg uticaja konkretnog činioca na razvoj Fudokan karatea u budućnosti. Ocene intenziteta procene su: *Značaj za razvoj Fudokan karate organizacije* (1-bez značaja; 2-mali značaj; 3-srednji značaj; 4-veliki značaj; 5-najznačajniji) i *Intenzitet uticaja na razvoj Fudokan karatea u budućnosti* (1-najmanji; 2-mali; 3-srednji; 4-veliki; 5-najveći).

	Činilac razvoja	<i>Značaj za razvoj Fudokan karate organizacije</i>					<i>Intenzitet uticaja na razvoj Fudokan karatea u budućnosti</i>				
S1	Karate klubovi Fudokan karatea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S2	Upravljačke strukture u karate klubovima Fudokan karatea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S3	Menadžment Fudokan organizacije kao celine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK4	Kreativnost Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK5	Inovativnost u radu Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK6	Međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK7	Zajednička vizija članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK8	Negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK9	Permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK10	Sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OK11	Realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R12	Stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R13	Sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R14	Stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R15	Informisanost članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R16	Finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R17	Programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R18	Znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R19	Menadžment Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO20	Politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO21	Ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO22	Obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO23	Sistem zdravstvene zaštite u lokalnom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	okruženju članica Fudokan organizacije										
LO24	Konkurentne karate organizacije u lokalnom okruženju	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO25	Sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO26	Lokalni mediji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LO27	Sportsko javno mnjenje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ŠO28	Sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ŠO29	Politika sporta u međunarodnom okruženju	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ŠO30	Karate sport u susjednim zemljama (međudržavno okruženje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ŠO31	Politika sportskih integracija u okviru Međunarodnog olimpijskog komiteta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ŠO32	Komercijalni mediji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT33	Razvoj nauke, znanja i digitalizacija na globalnom nivou	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT34	Globalno ekonomsko tržište i finansije	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT35	Globalni saobraćaj; migracije; sportski turizam	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT36	Svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT37	Problemi ekologije i zaštite životne sredine	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT38	Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GT39	Globalne krize (pandemije; oružani sukobi; i sl.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Hvala na saradnji

Prilog 3.

UPITNIK (EP 2-SWOT)

Kada razmišljate o mogućim pravcima promena koje idu u prilog razvoju Fudokan karatea u budućnosti, kako procenjujete njihove **jake strane** i **slabosti**, kao i **šanse** i **opasnosti** koje im prete iz okruženja.

U donjoj tabeli upišite po pet odgovarajućih karakteristika koje su bitne za Fudokan karate organizaciju koje su, prema Vašem mišljenju, najintenzivnije prisutne u svakom od 4 elementa SWOT matrice.

Napomena: u polja slobodno možete upisivati Vaše odgovore bez obzira na dimenzije svakog polja; ona će se automatski proširivati u skladu sa obimom teksta koji upisujete.

<i>Unutrašnje jake strane (snage)</i> Fudokan karate organizacije:	<i>Unutrašnji nedostaci (slabosti)</i> Fudokan karate organizacije:
S1-	W1-
S2-	W2-
S3-	W3-
S4-	W4-
<i>Spoljašnje šanse-dobri izgledi za razvoj</i> Fudokan karate organizacije:	<i>Spoljašnje prepreke-opasnosti</i> koje mogu da ometaju razvoj Fudokan karate organizacije:
O1-	T1-
O2-	T2-
O3-	T3-
O4-	T4-

Napomena: Uspešne strategije za upravljanje promenama u budućnosti zahtevaju kombinovanje sledećih elemenata swot matrice: **unutrašnjih snaga** sa **spoljašnjim šansama** (S:O) koje se mogu iskoristiti kod donošenja organizacijskih odluka koje idu u pravcu savladavanja **unutrašnjih slabosti** (W) i otklanjanja **spoljašnjih pretnji** (T) koje mogu da ugroze realizaciju poželjne budućnosti Fudokan karate organizacije

Predložite strategije za koje smatrate da su najcelishodnije za budući razvoj Fudokan karatea uzimajući u obzir njihove gore identifikovane karakteristike.

(na primer: kombinacijom S2+O3 može se postići ukalnanje unutrašnje slabosti W1 i smanjiti opasnost koja dolazi od T3;i sl.).

Strategija I: kombinacijom ___ + ___ će se postići:

Strategija II: kombinacijom ___ + ___ će se postići _____

Molimo Vas da date kratko obrazloženje svog izbora strategije budućeg razvoja Fudokan karatea:

Hvala na saradnji.

Универзитет Едуконс
Факултет за спорт и психологију**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Jovica Dimić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Milan Nešić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Faktori uticaja na razvoj Fudokan karate organizacije
Jezik publikacije: JP	srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	srpski /engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2023.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad, Radnička 30a
Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja, stranica, slika, grafikona, referenci, priloga) 7 – 166 – 38 – 13 – 98 - 3
Naučna oblast: NO	društveno-humanistička
Naučna disciplina: ND	menadžment u sportu
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	karate, fudokan, razvoj, promene
UDK	

Čuva se u: ČU	
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	<p>Ontološka utemeljenost karatea, koji je nastao kao ishodište razvoja i osavremenjavanja borilačkih veština Dalekog istoka, zasniva se na tri kohezivna stratuma: subjektima veštine (trener i učenik), uslovima za vežbanje (prostor i oprema) i načinu prenošenja znanja (treening kao proces transfera vrednosti). Tokom svoje evolucije na globalnom nivou savremeni karate se menjao dominantno pod uticajima različito orijentisanih instruktora. U tom smislu se sve više prepoznaju obeležja sportske discipline, gde se vrednovanje tradicionalnih vrednosti (forma, stavovi, način disanja, kretanje, itd.) postavlja u drugi plan, a prioritet se daje neposrednim efektima brzo izvedene sportske tehnike (postizanje poena u sportskoj borbi). Ovakav pristup je doveo do toga da se današnji karate može tretirati kroz dva potpuno različita pristupa (ili discipline) koji suštinski formatiraju relativno nezavisne oblike karatea: (1) tradicionalni (usmerenom ka dominaciji karate veštine i Budo filozofije) i (2) sportski (gde je primarno obeležje sportsko-takmičarski rezultat). Međutim, poslednjih godina se sve više uočavaju tendencije ka inovacijama u karateu, kako sportskom, tako i tradicionalnom. Naročito u modifikacijama subdisciplina takmičarskih programa. Relativna zasićenost sportskim sadržajima karatea (hiperprodukcija takmičenja, rezultata, šampiona, itd.) sve intenzivnije pojačava tendencija kod jednog broja istaknutih karate učitelja za vraćanje njegovim tradicionalnim vrednostima. Što apostrofirava stav da je karate pre svega Budo veština samousavršavanja i izgradnje karakternih osobina. Fudokan je nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada njegovih osnivača (Ilije i Vladimira Jorge) sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. U međuvremenu, stečeni svetski ugled i ostvareni rezultati doveli su početkom osamdesetih godina dvadesetog veka do nastanka Fudokan karatea. Prvo njegovo predstavljanje u javnosti vezuje se za 15. novembar 1980. godine kada je osnivač (dr Ilija Jorga) prezentovao novi predavački sistem, kao inovativan način razvitka tradicionalnog karatea. Ovaj sistem ili, kakao ga neki nazivaju – stil, predstavlja savremeni pristup razvoju tradicije vežbanja karatea japanskih majstora JKA. Danas Fudokan karate čini dominantnu školu tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama. Dosadašnja istraživanja u oblasti karatea uglavnom su bila bazirana na proučavanjima tehnologije trenažnog procesa ili širem kontekstu biomehaničkih i antropomotoričkih aspekata karatea. Dominantno kroz obuhvat prostora sportskog karatea. Veoma je mali broj studija koja su odgovarajuću pažnju posvetila kontekstu menadžmenta u karateu. U području Fudokana gotovo i da se ne mogu se uočiti relevantna istraživanja čiji se rezultati mogu pronaći u referentnim naučnim časopisima. U tom smislu se opredeljenje za prostor ovog istraživanja odnosilo na razmatranje nekih aspekata sportskog menadžmenta aplikovanih u okruženju Fudokan karatea. Odnosno, traženje pojedinih odgovora na pitanja o karakteristikama ambijenta u kojem deluju subjekti Fudokan karatea.</p>
Datum prihvatanja od strane NN veća: DP	

Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	<p>Predsednik: Prof. dr Zlatko Ahmetović, profesor emeritus, Fakultet za sport i psihologiju Novi Sad, Univerzitet Educons Sremska Kamenica</p> <p>Član: Prof. dr Milan Nešić, redovni profesor, Fakultet za sport i psihologiju Novi Sad, Univerzitet Educons Sremska Kamenica</p> <p>Član: Prof. dr Velibor Srdić, redovni profesor, Fakultet sportskih nauka, Panevropski univerzitet Apeiron Banja Luka</p>

EDUCONS UNIVERISTY
Faculty of _____

KEY DOCUMENT INFORMATION

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	Jovica Dimić
Mentor (title, name, post): MN	Milan Nešić, PhD, full professor
Document title: TI	Factors influencing the development of the Fudokan karate organization
Language of main text: LT	serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2023.
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Novi Sad
Physical description: PD	7 – 166 – 38 – 13 – 98 - 3
Scientific field: SF	Socio-humanistic
Scientific discipline: SD	Management in Sports
Subject, Key words SKW	karate, fudokan, development, changes
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	
Note:	

N	
Abstract: AB	<p>Ontological grounding of karate, created as a result of the development and improvement of the Martial Arts of the Far East, is based on three cohesive strata: Skill subjects (a coach and a pupil), training facilities (space and the equipment) and the way of transfer the knowledge (training as a process of value transfer). During its evolution at the global scale, modern karate has been changing, predominantly under the influence of differently oriented instructors. In this context, the features of the sports disciplines are recognized, where evaluation of traditional values forms, postures/ stances, breathing techniques, movement, etc.) is put aside, while priority concept is put to the direct effects of a quickly performed sports technique (scoring a point in the sports fight). Such a concept has caused that modern karate can be treated through two totally different approaches (or disciplines) which basically make two relatively independent karate forms: 1) Traditional (directed towards the domination of karate skill and Budo philosophy) and 2) Sports (where the primary feature is sport-competitive result). However, in recent years, more tendencies are noticed leading to karate innovations, in both forms, i.e. sports and a traditional one, especially in modifications of sub-discipline competitive programs. Relative exaggeration in karate sports content, i.e. (hyperproduction of competitions, results, champions, etc.), intensifies the tendency of some distinguished karate teachers to get back to its traditional values. Therefore, it accentuates the concept that karate is, above all, Budo skill of self-improvement and character build-up. Fudokan appeared as a result of long-term practical work of its founders (Ilija and Vladimir Jorga) with karate players of European, African, Asian and American countries. Meanwhile, the accomplished world reputation and the results caused the appearance of the Fudokan karate at the beginning of the '80-es of the XX century. Its first public presentation dates back to November 15th 1980., when its founder (dr Ilija Jorga) presented a new lecturing system as an innovative way of traditional karate development. This system, or so-called style, presents a modern approach to the traditional development of karate practicing of the Japanese Masters JKA. Nowadays, the Fudokan karate makes a dominant school of traditional karate in East-European and Middle East countries. Karate research done so far, was primarily based on the research of the training process technology, or wider concept of bio-mechanical and anthropomotoric karate aspects, dominantly comprising the area of sports karate. There are very few studies oriented towards Karate management. In the Fudokan domain, almost no relevant research can be noted, with its results presented in appropriate science magazines. Having this in mind, this research refers to consideration of certain aspects of sports management applied to the Fudokan karate environment, i.e. answering the questions about the characteristics of the environment in which Fudokan Karate subjects operate.</p>
Accepted by Sc. Board on: AS	
Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE	
PhD Examination Panel: DB	Chairperson: Zlatko Ahmetović, PhD, professor emeritus, Faculty of

	<p>Sports and Psychology, Educons University</p> <p>Member: Milan Nešić, PhD, full professor, Faculty of Sports and Psychology, Educons University</p> <p>Member: Velibor Srdić, PhD, full professor, Faculty of Sports Sciences, Pan-European University Apeiron</p>
--	---

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О АУТОРСТВУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани Јовица Димић из Алексинца, Леле Поповић 124

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је докторска дисертација под насловом

Фактори утицаја на развој Фудокан карате организације

- резултат мог сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини или у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа у земљи и иностранству,
- да су резултати истраживања исправно и академски коректно наведени, и
- да нисам током истраживања и писања дисертације кршио/кршила туђа ауторска права и користио/користила интелектуалну својину других лица као своју без одобрења.

У Сремској Каменици,

_____ датум



_____ потпис кандидата

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О ИСТОВЕТНОСТИ
ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписани Јовица Димић из Алексинца, Леле Поповић 124

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је штампана верзија моје докторске дисертације под насловом

Фактори утицаја на развој Фудокан карате организације

идентична електронској верзији коју сам предао/предала Универзитету Едуконс.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука/доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења, и датум одбране рада. Ови подаци се могу објавити у публикацијама Универзитета Едуконс или на електронским порталима.

У Сремској Каменици,

датум



потпис кандидата

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О КОРИШЋЕЊУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани/а Јовица Димић овлашћујем Библиотеку Универзитета Едуконс да у Репозиторијум Универзитета Едуконс унесе моју дисертацију под насловом

Фактори утицаја на развој Фудокан карате организације.

која је моје ауторско дело.

Дисертацију сам са свим прилозима предао/предала у електронској форми погодној за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Репозиторијуму Универзитета Едуконс могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), за коју сам се одлучио/одлучила (заокружити само једну опцију).

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Сремској Каменици,

_____ датум



_____ ПОТПИС КАНДИДАТА

Типови лиценце:

1. **Ауторство** – Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је лиценца која даје највиши степен слободе у коришћењу дела.
2. **Ауторство – некомерцијално**. Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела -дисертације.
3. **Ауторство - некомерцијално – без прераде**. Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела -дисертације. Овај тип лиценце највише ограничава права коришћења дела -дисертације.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима**. Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом, али без комерцијалне употребе.
5. **Ауторство – без прераде**. Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, уз могућност комерцијалне употребе дела -дисертације.
6. **Ауторство – делити под истим условима**. Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Овај тип лиценце дозвољава комерцијалну употребу дела -дисертације и прерада исте. Слична је софтверским лиценцама, тј. лиценцама отвореног типа.