



UNIVERZITET U NOVOM SADU
Asocijacija centra za interdisciplinarne i
multidisciplinarne studije i istraživanja - ACIMSI

Menadžment u sportu

SPECIFIČNOSTI I ULOGA KONFLIKATA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: doc. dr Jelica Petrović Kandidat: Mr Đorđe Ćirković

Novi Sad, 2015 godine

UNIVERZITET U NOVOM SADU
Asocijacija centra za interdisciplinarne i
multidisciplinarne studije i istraživanja - ACIMSI

Ključna dokumentacijska informacija

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Mr Đorđe Ćirković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	doc.dr Jelica D. Petrović
Naslov rada: NR	Specifičnosti i uloga konflikata u sportskim organizacijama
Jezik publikacije: JP	Srpski (latinica)
Jezik izvoda: JI	Srpski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2015
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad, Asocijacija centra za interdisciplinarne studije i istraživanja-ACIMSI, dr Zorana Đinđića 2

Fizički opis rada: FO	(Broj poglavlja: 13 / stranica: 184 / slika: 14 / grafikona: 17 / tabela: 46/ referenci: 140 / priloga: 1)
Naučna oblast: NO	Menadžment
Naučna disciplina: ND	Sportski menadžment
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Pojava, manifestacije i posledica konflikata u sportskim organizacijama.
UDK	
Čuva se: ČU	
Važna napomena: VN	
Izvod: IZ	<p>Ovim istraživanjem eksplorativnog tipa, postavljeno je pitanje karaktera i uloge konflikata u sportskim organizacijama kroz ispitivanje masivnog kompleksa odnosa brojnih faktora, koje konflikt kao fenomen sadrži. Na opredeljenje da se značajna pažnja posveti kritičkoj analizi spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija uticala je činjenica da se sportske organizacije oblikuju pod uticajem spoljašnjeg okruženja (sportska konkurencija, sponzori, donatori, poslovni partneri i mediji). Jedan od najznačajnijih aspekata ovog istraživanja je demonstracija korisnosti od kvalitetnijeg razumevanja obrazaca ponašanja trenera u procesu rešavanja konflikata, kao i efikasnije rešavanje konflikata putem usklađivanja izabrane strategije i konfliktne situacije. Uzorak na kojem je izvršena statistička obrada sadrži 104 trenera, koji su imali radno iskustvo u prva dva savezna ranga. Rezultati istraživanja sugerišu da faktori iz spoljašnjeg okruženja (<i>loša organizaciona klima, teška finansijska situacija, neadekvatna komunikacija</i>) značajno utiču na pojavu konflikata u sportskim organizacijama kroz proces aktiviranja primarnih faktora (personalna dispozicija, strukturalni i komunikacijski faktori). Analiza podataka je pokazala da većina trenera ne sagledava konflikt kao složen i dinamičan proces kojim je moguće upravljati u okviru jedinstvene konfliktne situacije. Ovaj dokaz umanjuje mogućnost da konflikt postane agens pozitivnih promena i podržava sugestiju na razvoj veština trenera vezanih za menadžment konflikta kroz osnovne pristupe stručnog</p>

	obrazovanja i profesionalnog razvoja. Rezultati istraživanja mogu da posluže menadžerima u sportu, rukovodiocima, trenerima i istraživačima u procesu efikasnog upravljanja konfliktima kao dominantnog ishoda.
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: član: član:

UNIVERSITY OF NOVI SAD
Association Center for Interdisciplinary and
Multidisciplinary Studies and Research - ACIMSI
Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Doctoral dissertation
Author: AU	MA Đorđe Ćirković
Mentor: MN	PhD Jelica D. Petrović
Title: TI	Specifics and role of conflicts in sports organizations
Language of text: LT	Serbian (Latin)
Language of abstract: LA	eng.
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2015
Publisher: PU	Author reprint
Publication place: PP	Novi Sad, Association Center for Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies and Research - ACIMSI, PhD Zoran Đinđić 2

Physical description: PD	(Number of chapters: 13 / pages: 184 / pictures: 14 / graphs: 17 / tables: 46/ references: 140 / attachments: 1)
Scientific field SF	Management
Scientific discipline SD	Sports management
Subject, Key words SKW	The occurrence, manifestations and consequences of conflict in sport organizations.
UC	
Holding data: HD	
Note: N	
Abstract: AB	<p>This study explores the role and the character of conflicts in sport organizations, testing complex relationships among many factors, which conflict as a phenomenon includes. Significant attention to the critical analysis is due to the influence of external environment on sport organizations (sports competition, sponsors, donors, business partners and the media). One of the most important aspects of the study is the demonstration of importance of better understanding coach behavior patterns in the conflict resolution process and effective conflicts resolution through harmonizing selected strategies and conflict situations. The sample includes 104 trainers with work experience in the first two federal rank. The study results suggest that external environment factors (poor organizational climate, difficult financial situation, inadequate communication) significantly affect the conflicts appearance in sports organizations through the process of activating the primary factors (personal disposition, structural and communication factors). Data analysis showed that most trainers are not perceived conflict as complex and dynamic process that can be managed within a single conflict situations. This results reduce the possibility of conflict becoming positive change</p>

	factor and underlines the importance of trainers conflict management development skills through education and professional development. The study implication can be used in sports managers, managers, trainers and researchers in the effective conflict management process.
Accepted on Senate on: AS	
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	president: member: member:

SADRŽAJ

1.	UVODNA RAZMATRANJA	1
2.	TEORIJSKI OKVIR RADA	4
3.	KONFLIKT	4
3.1	Definicija konflikta	4
3.2	Istorijski pristupi konfliktu	5
3.2.1	Tradicionalno gledište	5
3.2.2	Gledište međuljudskih odnosa	6
3.3	Interakcijski pristup	6
4.	TEORIJE DRUŠTVENIH KONFLIKATA	7
4.1	Sociološke teorije društvenih sukoba	7
4.2	Psihološke teorije konflikta	10
4.3	Organizacijski konflikt kao dinamičan proces	11
4.3.1	Prva faza: Potencijalno suprotstavljanje	13
4.3.2	Druga faza: Spoznaja i personalizacija	13
4.3.3	Treća faza: Ponašanje	13
4.3.4	Četvrta faza: Rezultati	14
4.4	Elementi konflikta	14
4.5	Emocije i konflikt	16
4.6	Uzroci konflikata	18
4.6.1	Komunikacioni faktori konflikta	19
4.6.2	Strukturalni faktori konflikta	20
4.6.3	Faktor ličnog ponašanja	21
4.7	Vrsta konflikata	22
4.8	Strategije i stilovi upravljanja konfliktom	25
4.8.1	Makrostrateški pristup upravljanja konfliktom	29
5.	TEORIJA ORGANIZACIJE	32
5.1	Klasična škola menadžmenta	32
5.2	Bihevioristička škola menadžmenta	35
5.3	Kvantitativna škola menadžmenta	36
5.4	Integrativni pristup menadžmentu	38
5.4.1	Sistemska škola menadžmenta	38
5.4.2	Situaciona škola menadžmenta	39
6.	SPORTSKA ORGANIZACIJA	40
6.1	Osnovni modeli sportske aktivnosti	40
6.2	Priroda sportske organizacije	41
6.3	Vrste sportskih organizacija	43
6.4	Ciljevi sportskih organizacija	44
6.5	Menadžment nivoi u sportskoj organizaciji	45
6.5.1	Top menadžeri	46
6.5.2	Funkcionalni menadžeri	47
6.5.3	Operativni menadžeri	47
6.6	Struktura autoriteta u sportskim organizacijama	48
6.6.1	Autoritet, moć i uticaj	48
6.7	Spoljašnje okruženje sportskih organizacija	51
7.	GRUPE, GRUPNA DINAMIKA I SPORT	53
7.1	Pojam grupe	53
7.2	Vrste grupa	54
7.2.1	Klasifikacija prema strukturi	54
7.2.2	Klasifikacija prema veličini	54

7.2.3	Klasifikacija prema ciljevima.....	55
7.2.4	Klasifikacija prema stepenu formalizacije odnosa	55
7.3	Nastanak i razvoj grupa	57
7.4	Karakteristike sportske grupe kao akcioni kapacitet	59
8.	SPORT I KONFLIKT	62
8.1	Konfliktna priroda sporta	62
8.2	Agresija i nasilje u sportu	63
8.3	Specifičnosti konfliktnih relacija u sportu	67
8.3.1	Intrapersonalni konflikti (Konflikti unutar jedne ličnosti)	67
8.3.2	Interpersonalni konflikt u sportskim organizacijama	68
8.3.3	Konflikti na relaciji trener-sportista	69
8.3.4	Konflikt na relaciji sportista- sportista	72
8.3.5	Konflikt na relaciji trener- menadžer (predsednik, sportski direktor).....	73
8.4	Intergrupni sukobi u sportskim organizacijama.....	75
8.5	Eksterni organizacijski sukobi	76
9.	KOMUNIKACIJA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA	77
9.1	Pojam komunikacije.....	77
9.2	Proces komunikacije	78
9.2.1	Izvor poruke.....	79
9.2.2	Primalac poruke	79
9.2.3	Poruka.....	79
9.2.4	Kodiranje	80
9.2.5	Dekodiranje	80
9.2.6	Komunikacioni kanali.....	80
9.2.7	Povratne reakcije	81
9.3	Funkcija komunikacije u sportskim organizacijama.....	81
9.3.1	Prenošenje informacija	81
9.3.2	Motivacija članova	82
9.3.3	Kontrola i koordinacija napora	82
9.3.4	Eliminacija destruktivnih konflikata	82
9.4	Vrste komunikacije u organizacijama.....	83
9.4.1	Verbalna komunikacija.....	84
9.4.2	Neverbalna komunikacija	84
9.4.3	E-komunikacija.....	85
9.5	Uloga komunikacije u konfliktima	85
10.	METOD ISTRAŽIVANJA	86
10.1	PROBLEM, CILJEVI I ZADACI ISTRAŽIVANJA	86
10.2	UZORAK ISTRAŽIVANJA	87
10.3	VARIJABLE	88
10.4	TOK I POSTUPAK ISTRAŽIVANJA	90
10.5	INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA	91
11.	CILJ 1: Ispitivanje najvažnijih aspekata zajedničkog spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija	92
11.1	Politički aspekt spoljašnjeg okruženja	93
11.2	Ekonomski aspekt spoljašnjeg okruženja.....	96
11.3	Društveno-kulturni aspekt spoljašnjeg okruženja	99
11.3.1	Ukupan broj dece i omladine.....	99
11.3.2	Navike i životni stil dece i omladine	100
11.3.3	Sportska infrastruktura	101

11.4	Rezime rezultata i analiza vezana za zajedničko spoljašnje okruženje sportskih organizacija.....	102
12.	cilj 2: Ispitivanje strukture i uticaja osnovnih strukturalnih faktora (činiLACAa) koji iniciraju nastanak konflikta	103
12.1	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja sociodemografskih karakteristika učesnika u istraživanju.....	103
12.2	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja sistema međuljudskih odnosa.....	106
12.3	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja: osnovnog uzroka nastanka konflikta, intenziteta i učestalosti konflikta	114
12.3.1	Uzroci nastanka konflikata	114
12.3.2	Učestalost sukoba	124
12.3.3	Intenzitet sukoba.....	128
12.4	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja uticaja situacionih faktora na učestalost konflikta.....	129
12.5	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja stavova trenera o fenomenu konflikta	132
12.6	Rezime rezultata vezanih za drugi cilj	138
13.	cilj 3: analiza strategija i stilova rešavanja konflikata preferiranih od strane	140
13.1	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja stilova upravljanja konfliktom (treneri)	140
13.2	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja odnosa između stilova upravljanja konfliktom i nezavisnih varijabli.....	142
13.3	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja primene strategije pojačavanja konflikata..	144
13.4	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja promena u ekipi nakon sukoba.....	147
13.5	Prikaz i analiza rezultata ispitivanja osećaja uspešnosti trenera u odnosu na preferirani način rešavanja konflikta	150
13.6	Rezime rezultata vezanih za treći cilj istraživanja	152
14.	ZAKLJUČCI, OGRANIČENJA I IMPLIKACIJE.....	156
15.	LITERATURA	164
	PRILOG I: Primenjeni upitnik	169

1. UVODNA RAZMATRANJA

Osnovni problem ovog istraživanja predstavlja sagledavanje manifestacija i posledica konflikta u sportskim organizacijama u okviru sledećih sportova: košarka, rukomet i odbojka (trofejni dvoranski (polistrukturani-kompleksni) sportovi u kojima je grupna dinamika veoma slična. Na izbor ovih sportova uticala je i njihova široka zastupljenost i popularnost među decom i omladinom. Ovi sportovi su deo obrazovnog ambijenta u kome deca, adolescenti i mlade odrasle osobe kroz zajedničke socijalne aktivnosti (trening, takmičenje, putovanja, pripreme, druženje) izgrađuju svoj individualni, ali i grupni identitet. Moglo bi se reći da je sama priroda sporta konfliktna, jer predstavlja imanentno takmičarsku delatnost u kojoj su konflikti neizbežni i prirodni. Među članovima sportske organizacije postoje razlike u dinamičkim dispozicijama, saznavnim kompetencijama i usvojenim obrascima ponašanja. U dinamičnom sportskom okruženju, u okviru visoko kompetitivnih situacija (trening i takmičenje), važnost ostvarivanja sportskog rezultata povećava kod aktera nivo stresa, nervoze, agresivnosti, anksioznosti, a neki od tih faktora postaju uzroci većih ili manjih sukoba. Analizom masivnog kompleksa odnosa brojnih faktora, koje konflikt kao fenomen sadrži, istraživanje treba da odgovori na pitanje: **koje su to specifičnosti konflikta u sportskim organizacijama i koja je njihova uloga?**

Koković (2007) kaže da je sport "podsistem", područje društva, što znači da pripada globalnijem poretku i široj društvenoj celini. Autor tvrdi da naučna istraživanja sporta, kao relativnog autonomnog sistema, nisu moguća ni plodonosna bez istraživanja društvenih, civilizacijskih i kulturnih tokova. Zbog toga je važno, da pored analize kvantitativnih podataka konflikta (uzrok, vrsta, intenzitet i učestalost), istraživanje bude „osetljivo“ na intenzitet i uticaj sekundarnih faktora na primarne, kao i proces aktiviranja osnovnih uzroka od strane sekundarnih (uticaj politike, ekonomije i tradicije na funkcionisanje sportskih organizacija). Ovakav pristup treba da omogući dobijanje ukupne „konfliktne mase“ sa kojom se suočavaju menadžeri i treneri prilikom kontrole, upravljanja i rešavanja konflikta.

Imperativna odrednica svake sportske organizacije je usklađivanje postavljenih ciljeva sa vrednostima koje su karakteristične za određeni sport. Model sporta za koji se određena sportska organizacija opredelila značajno je uslovljen budžetom, strukturalnim faktorima spoljašnjeg okruženja, sportskim sadržajem, uzrastom i kvalitetom sportista koje okuplja, kao i postavljenim ciljevima. Uspehi klubova i nacionalnih selekcija u sportovima u okviru kojih je sprovedeno istraživanje u velikoj su ostavili povišen nivo sportskog ponosa. **Rastrzani** između slavne prošlosti i decenijske strukturalne krize koja razara „sportsku supstancu“ većina sportskih organizacija u Srbiji, danas, funkcioniše kombinujući modele rekreativnog, standardnog i vrhunskog sporta.

Sa jedne strane izostanak institucionalne reforme sporta u Srbiji u pravcu tržišne orijentacije, jasne vlasničke strukture, sportske regulative i sportskog prava, stvara idealne uslove i okolnosti za pojačano dejstvo sekundarnih uzroka, a sa druge strane umanjuju faktore koji neposredno utiču na nastanak konflikta.

Konflikt je istražen sa različitih teorijskih pozicija: sociologije, psihologije, socijalne psihologije, organizacije i razvoja, menadžmenta u sportu, političkih nauka, u okviru kojih su istraživači razvili i ponudili određene modele. Kompleksnost ovog fenomena, uslovlila je da veliki broj istraživanja i istraživačkih pristupa proučava pojedine komponente konflikta, dok su integrativna istraživanja retka (Murphy & Eisenberg, 2001).

Empirijsko polje integrativnih istraživanja konflikata u okviru naših sportskih organizacija je zapostavljeno. Srodnim istraživačkim problemom može se smatrati

istraživanje Bačanac i saradnici (2009) koje se bavilo najekstremnijom manifestacijom konfliktnog ponašanja (nasiljem). Ovo istraživanje je pokazalo da je nasilje mnogo prisutnije u kontaktnim takmičarskim sportovima (košarka, fudbal i rukomet) nego u drugim kontaktnim sportovima (borilačkim veštinama), a statistički značajno više prisutno nego u nekontaktnim sportovima. Drugo istraživanje (Bačanac i saradnici, 2011) koje je sprovedeno u okviru projekta "Prevenција konflikta i nasilnog ponašanja prema i među decom i mladima u sportu kao delu lokalne zajednice" na uzorku od 399 mladih sportista pokazalo je da je 50% ispitanika doživelo neki oblik nasilja od strane svojih saigrača, 40% ispitanika je doživelo nasilje od strane protivnika, a 63% je izjavilo da je doživelo neki oblik nasilja od strane trenera.

Analitičkim pregledom dominantnih konfliktnih modela u organizacijama (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992) autori su postavili teorijsko-metodološku osnovu za buduća istraživanja. Oni su opisali i kategorizovali 44 modela iz oblasti konflikta, prateći dugačku istoriju konfliktnih istraživanja preko šest pristupa, od kojih su tri naučne discipline. Mikro pristup (*psihologija*) analizira konflikte između ljudi, posebno intrapersonalne, interpersonalne, kao i konflikte unutar malih grupa (e.g. Nye, 1973). Makro pristup (*sociologija*) se fokusira na grupe, odeljenja, ili cele organizacije (March and Simon, 1958; Pondy, 1967; Coser, 1956)). Treći pristup je *ekonomska analiza*, odnosno modeli koji objašnjavaju uticaj ekonomske stvarnosti na donošenje individualnih odluka, pa čak i na složeno društveno ponašanje (Luce and Reiffa, 1957; Shubik, 1964). *Radni odnos, pregovaranje i rešavanje sukoba* predstavljaju ostala tri pristupa.

Zbog svoje preciznosti, doslednosti i empirijske potvrde neki modeli su stekli status dominantne paradigme. Pondijev (Pondy, 1967) organizacioni model konflikta pokušao je da sintetizuje odnos između ličnosti i strukturalnih varijabli koje utiču na konflikt. On je smatrao da će boljem razumevanju konflikta doprineti posmatranje konflikta kao dinamičkog procesa koji ima svoje faze. Keneth W. Thomas (1976) je kroz nadogradnju i usavršavanje Pondijevog modela kreirao model faznog razvoja konflikta, kroz ugrađivanje jednog dinamičnog elementa, gde sukobljene strane, u zavisnosti od strateške pozicije suparnika, menjaju svoje ponašanje i stilove rešavanja konflikta. Robinson (S.P. Robinson, 1995) je objedinio predhodna dva modela, gde u prvoj fazi pored dispozicija ličnosti i strukturalnih faktora ističe značaj komunikacije.

Model makroorganizacione strategije Rahima (M. A. Rahim, 2002) suštinu efikasnog upravljanja konfliktima vidi u:

- a) svođenju na minimum afektivnih konflikata u organizaciji,
- b) dostizanje i održavanje umerene količine kongitivnih konflikata i
- c) izbor i primenu odgovarajućih načina upravljanja konfliktom.

Posebna pažnja istraživanja posvećena je analizi preferiranih stilova rešavanja nastalog sukoba, od strane sportskih trenera. Postoje dve studije koje obrađuju uspešnu primenu pet stilova upravljanja konfliktom u različitim situacijama (Rahim, 1997; Thomas, 1977).

Rad je sastavljen iz trinaest poglavlja.

Prva dva poglavlja sastoje se od jedanaest segmenta. Ova poglavlja imaju pretežno teorijski karakter i predstavljaju teorijsko-metodološki okvir za fenomen konflikta (uzroci, vrste i elementi konflikta). Kako bi se obezbedio odgovarajući logički i kategorijalni aparat znanja iz oblasti na koje se odnosi istraživačko pitanje potrebno je razlikovati *društvene konflikte i konflikte u društvu*. Teorijski kontekst za postavljeno istraživačko pitanje omeđen je prevashodno znanjima koja se odnose na konflikte u određenim društvenim oblastima, ali ne isključuje teorijska gledišta i konfliktnu teorije o društvenim sukobima. Konflikt kao fenomen predstavlja složen i dinamičan proces koji se odvija u fazama. Jedna od važnih

karakteristika konflikata je to što je njihov uticaj moguće kontrolisati, odnosno tok, ishod i posledice bitno zavise od konfliktnog ponašanja direktno angažovanih strana.

Tema **trećeg poglavlja** je klasifikacija teorijskih pravaca organizacije, delom zbog istorijskogenetičkog razvoja ali i zbog razumevanja uticaja izvesnih ideja na funkcionisanje organizacija. Ako želimo da razumemo kako današnja organizacija funkcioniše u savremenim uslovima brzih promena i nestabilnog poslovnog okruženja i kako je strukturirana, moramo sagledati njen razvoj iz istorijskog ugla. Razumevanja nastanka i razvoja teorijskih koncepata i pristupa, stvaranju naučnih modela, predstavlja osnovu za kreiranje i oblikovanje novih teorijskih menadžment paradigmi.

U **četvrom poglavlju** analizirani su osnovni modeli sportske aktivnosti kroz koje ljudi mogu da zadovolje svoje prirodne, kulturne, socijalne i materijalne motive za bavljenje sportom. U okviru tri segmenta ovog poglavlja detaljno je analizirana priroda, vrste i ciljevi sportske organizacije. Istorijska dinamika razvoja sporta oblikovala je i menjala strukturu znanja, veština i aktivnosti ljudi koji su upravljali sportom. S druge strane ideje i vizije pojedinih rukovodilaca u sportu, koje su bile institucionalno podržane transformisale su sport prema statusu koji ima danas. S obzirom da je međuzavisnost menadžment nivoa i ostalih značajnih faktora (struktura autoriteta), vezanih za menadžere, značajno drugačija nego kod drugih profitnih i neprofitnih organizacija, ta tema je teorijski obrađena u ovom poglavlju. Poslednji segment trećeg poglavlja predstavlja sve faktore unutar i izvan organizacije koji utiču ili mogu imati uticaj na ciljeve, strukturu i funkcionisanje organizacije, odnosno okruženje organizacije (*environment*).

U sociološkom i psihološkom pristupu primarni je nastanak, struktura i dinamika grupe. Iz perspektive nauka o menadžmentu, sve osnovne funkcije menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovska politika, rukovođenje, kontrola), preduzete radi postizanja ciljeva uvek podrazumevaju rad u grupi, ili rad sa grupama, što je tema **petog poglavlja**. Tri segmenta ovog poglavlja bave se specifičnostima konfliktnih relacija u sportu, kao i agresivnim manifestovanjem konfliktnog ponašanja.

U **šestom poglavlju** je razmatrana i argumentovana konfliktna priroda sporta koja po tvrdnji brojnih autora proističe iz logike takmičarskog rezonovanja u sportu. Jedan segment u okviru ovog poglavlja bavi se agresivnim i nasilnim ponašanjem u sportu, kao najuočljivijim i najdestruktivnijim vidom konfliktnog ponašanja. U trećem segmentu ovog poglavlja analizirane su specifičnosti konfliktnih relacija u sportu.

Komunikacione veštine su postale alat bez koga se ne može uspešno obavljati posao u oblasti sporta. Zbog toga je tema **sedmog poglavlja** komunikacija u sportskim organizacijama, za koju neki autori tvrde da je centralno pitanje u istraživanju konflikata (Putnam & Jones, 1982).

U **osmom poglavlju** izložen je metodološki pristup: predmet, ciljevi i zadaci istraživanja, uzorak, tok i postupak istraživanja i instrumenti istraživanja.

U **naredna tri poglavlja** dat je detaljan prikaz i analiza rezultata do kojih se došlo u istraživanju.

Dvanaesto poglavlje je zaključak, a **trinaesto poglavlje** je spisak korišćene literature.

2. TEORIJSKI OKVIR RADA

3. KONFLIKT

3.1 DEFINICIJA KONFLIKTA

Iako se na prvi pogled čini da je pojmovno određenje konflikta jednostavno, činjenica je da konflikt kao fenomen zadrži masivan kompleks odnosa koji otežavaju predviđanje ponašanja ljudi u konfliktnim situacijama. Društvene nauke koje su se najviše bavile ovim fenomenom ponudile su brojne i raznovrsne stavove o prirodi konflikta. Konflikt je istražen sa različitih teorijskih pozicija: sociologije, psihologije, socijalne psihologije, organizacije i razvoja, menadžmenta u sportu, političkih nauka, te su istraživači iz različitih oblasti razvili i ponudili određene definicije. Bez obzira na prirodu konflikta, on je u većini naučnih teorijskih pravaca imao značajnu ulogu - smatra se najznačajnijim procesom ličnih i društvenih promena, adaptacija i razvoja u celini. Otuda stav, prema kojem nijedan drugi fenomen nije toliko važan za ljudski razvoj. Mnogi istraživači smatraju da je ontogeneza nezamisliva bez konflikta (Shantz & Hartup, 1995).

U rečniku stranih reči i izraza (Klajn, Šipka, 2005) pod odrednicom „konflikt“ stoji da potiče od latinske reči *conflictus*, što znači sukob, oštro suprostavljanje, rasprava, oružana borba, rat.

Pondi (1967) ističe da se pojam „konflikt“ u literaturi koristi kako bi se opisali: uzroci konfliktnog ponašanja, afektivna stanja pojedinaca, kognitivna stanja pojedinaca, kao i stilovi konfliktnog ponašanja. Fink (1968) primećuje da u literaturi postoji terminološka i konceptualna zbrka upotrebe reči „konflikt“. Obilje izraza se koristi u opštoj uporebi bez preciznog definisanja: konflikt, konkurencija, napetost, sporovi, svađe, sukobi, opozicija, antagonizam, neslaganje, nasilje, rešavanje sukoba, način rešavanja sukoba. Fink u svom radu zaključuje da „*naučno znanje o socijalnim sukobima još nije prešlo na nivo analitičke preciznosti superijornije od zdravog razuma*“.

U kontekstu definicijskih određenja, važno je napomenuti da se termin konflikt relativno često opisuje kao situacija u kojoj bilo koja dva pojedinca, grupe, organizacije pokušavajući da ostvare sopstvene ciljeve, kroz međusobnu interakciju narušavaju sopstvene odnose.

Prema Dojču (Deutsch, 1965) „*konflikt nastaje kad god se dogode nekompatibilne aktivnosti*“.

Putnam & Poole (1987) definišu konflikt kao „*interakciju međusobno zavisnih ljudi koji imaju suprotne ciljeve, interese i vrednosti, i koji vide drugu stranu kao potencijalnu smetnju za realizaciju svojih ciljeva*“.

(Weiss i Dehle, 1994) upozoravaju da je važno razlikovati manifestnost i posledičnost sukoba kao procesa i postavljaju pitanje da li ima definicija konflikta koje nedostaju.

Mole (2002) definiše konflikt kao nespojivost ciljeva i neki oblik interakcije uz stvaranje osećaja smetnje, štete ili isključenja jedne strane od druge.

Na osnovu ovih definicijskih određenja mogu se izdvojiti tri osnovne karakteristike konflikata:

- interakcija,
- međuzavisnost i
- nekombatibilnost ciljeva, interesa i vrednosti.

Samo definicijsko određenje ukazuje da je konflikt kompleksna, više-dimenzionalna društvena pojava koja predstavlja osnovnu karakteristiku ljudskog postojanja.

3.2 ISTORIJSKI PRISTUPI KONFLIKTU

Iako je konflikt jedna od najznačajnijih tema kojom su se bavili naučnici u oblasti društvenih nauka, naša saznanja o ovom fenomenu su još uvek nepotpuna i kontraverzna. Sporazum u vezi sa klasifikacijom tretiranja konflikta u naučnoj literaturi je uniformno uspostavljen. Možemo razlikovati tri hronološka razdoblja u pristupu konfliktima (prema: Robbins,2003):

1. tradicionalno gledište (do 40ih godina prošlog veka),
2. gledište međuljudskih odnosa (od 40ih do 70ih godina prošlog veka) i
3. interakcijski pristup.

3.2.1 Tradicionalno gledište

Na osnovu prvog naučnog istraživanja ljudske prirode i ljudskog ponašanja tzv. „Hotornskog eksperimenta“ (Hawthorne), sprovedenog u periodu od 1924 do 1927, čiji je nosilac istraživanja bio Elton Majo, dobijeni su rezultati koji pojavu konflikt vezuju za odsustvo valjane komunikacije, nedostatka poverenja među ljudima, nepoverenja između rukovodilaca i izvršioaca. Ova istraživanja povezala su uticaj specifičnog načina ponašanja u proizvodnim uslovima na ostvarene rezultate. Predstavnici ovog pristupa, među kojima su i klasični teoretičari organizacije Fajol, Tejlor i Veber, tretiraju konflikt kao negativnu, štetnu pojavu za odnose između pojedinaca i grupa, pa ih je potrebno izbegavati, ali sa druge strane oni ne istražuju uzroke nastanka konflikta. Rahim (2001) konstatuje da su rani teoretičari (Taylor and Weber) organizacionog konflikta, propustili da vide konflikt kao fenomen sam po sebi, već su ga tretirali kao posledicu siromašne organizacione strukture i loše artikulacije organizacionih procesa.

3.2.2 Gledište međuljudskih odnosa

„Škola međuljudskih odnosa“ podstaknuta Hotorn eksperipentima na sveobuhvatnji način istražuje konflikte u organizaciji. Predstavnici ovog pristupa u prvi plan stavljaju čoveka, njegovo ponašanje u radnoj sredini, sa svim pozitivnim i negativnim posledicama. Zagovara se prihvatanje konflikta kao prirodnog fenomena koji značajno može uticati na produktivnost grupe. Teoretičari međuljudskih odnosa su smatrali da konflikt treba prihvatiti kao prirodnu i trajnu karakteristiku svake grupe. Rahim (2001) navodi pojavu konkretnih empirijskih radova u istraživanju konflikata kasnih 40-tih godina prošlog veka, koji su razvijani tokom 60-tih i 70-tih godina (Assael, 1969; Blake & Mouton, 1964; Coser, 1956; Deutsch, 1949, 1973)

3.3 INTERAKCIJSKI PRISTUP

Savremeno shvatanje je tzv. interaktivni pristup, ohrabruje nastanak konflikta kao neophodnog elementa za povećanja grupne efikasnosti. Predstavnici ovog pristupa nesmatrju da su svi sukobi dobri, već se pravi distinkcija između funkcionalnih i disfunkcionalnih. Iako manji broj savremenih teoretičara, npr. De Bono, Mekdonald, Nojhauzer i dalje smatra da je konflikt disfunkcionalan za organizaciju, većina smatra da će odsustvo ili prenizak nivo organizacionog konflikta pretvoriti organizacije u neefikasne, apatične, statične i neinovativne. Rahim (2002) ide korak dalje i tvrdi da savremenim organizacijama nije potrebno rešenje konflikta već menadžment konflikta.

4. TEORIJE DRUŠTVENIH KONFLIKATA

Istorijska dimenzija teorijske misli o prirodi konflikta ukazuje na značajnu ulogu konflikata, kako u razvoju ljudskog društva u celini, tako i razvoju čovekove ličnosti. Društveni konflikti su kako kaže Romić (2012) jedna premanentna društvena pojava „*koja je tokom istorije predstavljala esencijalnu komponentu društvene stvarnosti*“. Od Hegelove tvrdnje da je istorija velika „*ljudska klanica*“, pa do Kolinsovih (Collins, 1994) navoda da najveći deo svetske istorije predstavlja istoriju konflikata prošlo je skoro dva veka.. Ta dva poslednja veka obeleženi su robovskim ustancima, bunama, građanskim revolucijama, lokalnim, balkanskim i svetskim ratovima, pa nije teško zaključiti da je borba između i unutar društvenih grupa oko različitih ciljeva i interesa sastavni deo samog društvenog života. Međutim, pored ovih primera destruktivnog izražavanja konflikta, postoje brojni primeri nenasilnog i konstruktivnog izražavanja konfliktne energije, koji su poslužili kao katalizator ličnih i društvenih promena i transformacija.

Najrelevantniji teorijski pravci i stavovi o prirodi i funkciji konflikata nalaze se u okviru sociološkog (makro) i psihološkog (mikro) određenja konflikta.

4.1 SOCIOLOŠKE TEORIJE DRUŠTVENIH SUKOBA

Makro sociološke teorije polaze od društvene uslovljenosti svakog pa i najličnijeg konflikta, odnosno stanovišta da je karakter i efekte konflikata nemoguće razumeti bez poznavanja njegove funkcije u širem društvenom kontekstu. Najznačajnija istraživanja društvenih sukoba razvila su se sredinom XX veka kada nastaje *funkcionalistička konfliktna teorija*. Rodonačelnik ove teorije je Talkot Parsons, a za klasične predstavnike ove teorije smatraju se Merton i Dirkem. Prema Kolinsu (Collins, 1994) funkcionalistička teorija vuče korene iz ideja Montesjkjea, Ogista Konta i Herberta Spensera. Kolins tvrdi da su Parsons i drugi funkcionalisti stvorili model koji društveni konflikt tretira kao patološku pojavu, koju treba saseći u korenu, a s druge strane kreirali su apstraktne kategorije o društvenim institucijama. Funkcionalisti su promovisali ideju društvenog konsenzusa (društvo je integrativna celina), koji se stvara s jedne strane ostvarivanjem pozitivne funkcije svih delova društvenog sistema, a s druge zanemarivanjem problema sukoba, moći i društvenih promena. Konsenzuzno stanovište društva, odnosno njegova društvena solidarnost zasnovana je, kako tvrdi Dirkem na njegovoj usmerenost ka postojećem socijalnom poretku, koji podrazumeva zajedničke norme, vrednosti i moral (Kuvačić, 1990: 24). Dakle, sve društvene pojave, funkcionalisti objašnjavaju pomoću njihovih funkcija koje imaju u okviru celokupnog društvenog sistema. Jedan od ključnih aspekata funkcionalne teorije je stvaranje mehanizama čija je svrha očuvanje ravnoteže društvenog sistema. Parsonsova fokusiranost na održavanje dinamičke ravnoteže sistema, dovela je do toga da se konflikt tretira kao patološka, negativna i devijantna pojava, odnosno kao vrsta bolesti u socijalnom telu (Parsons, 1949: 22). Robert Merton (Merton, 1957) uveo je koncept „disfunkcije“, koji implicira pojmove pritiska, stresa i tenzija, i time dinamizirao funkcionalističku teoriju. Ipak je prema brojnim autorima

(Darendorf, 1958; Kuvačić, 1990) ovakav pristup predstavljao je samo paravan za održavanje statične ravnoteže sistema, jer se ignoriše sukob i dominacija u društvu.

U periodu 1950-60 nastaje *konfliktna teorija* kao alternativa struktural-funkcionalizmu. Klasični predstavnici ove teorije su Marks (Karl Marx), Veber (Max Weber) i Zimel (Georg Simmel), dok su Ralf Darendorf (Ralf Dahrendorf), Luis Koser (Lewis Coser) i Rendal Kolins (Randall Collins) najznačajniji protagonisti ove teorije. Opšta orijentacija konfliktne teorije je fokus na kompetenciju između grupa, kao i na nejednakost i dinamičnost društvenih odnosa. Milić (1967:674) navodi Marksovu osnovu viziju društva, kao složenog i protivrečnog sistema koji čak ni u uslovima najveće moralne saglasnosti ne može da funkcioniše potpuno spontano. Određeni delovi društvenog sistema raspoložu sa različitom količinom društvene moći, kako zbog specifičnih položaja tako i zbog nejednake raspodele raznih društvenih vrednosti. pre svega ekonomskih i političkih tvrdi Marks. Zbog toga Milić kaže da je ovakav stav mnogo „*realističnije stanovište*“ u odnosu na društveno jedinstvo koje proklamuje funkcionalizam. Konfliktna teorija posmatra društvo kao „*arenu unutar koje se različite grupe bore za moć, dok kontrola konfliktata i njihovo smirivanje znači samo da je jedna grupa uspjela privremeno da potisne ostale suparnike*“ navodi Stojadinović (2012:254). Autor navodi tri osnovne pretpostavke koje sadrži konfliktni pristup:

1. *Prva pretpostavka* je da pojedinci imaju određen broj zajedničkih interesa i ciljeva koji nisu društveno determinisani, već su pre svega zajednički za sve njih.
2. *Druga pretpostavka* je isticanje moći kao središta društvenih odnosa. Prema predstavnicima konfliktne teorije ograničena i nejednako raspodeljena moć je ne samo preduslov za nastanak konfliktata, već i sredstvo prinude zarad ostvarivanja ciljeva. Iz tog razloga raspodela resursa predstavlja centralno pitanje njihovih analiza.
3. *Treća pretpostavka* je da suprotstavljene strane ideje i vrednosti vide kao oružje, a ne kao sredstvo definisanja društvenog identiteta i ciljeva.

Nemačko-britanski sociolog i filozof **Ralf Darendorf** (*Ralph Dahrendorf*) kroz tvrdnju da svako društvo ima dva lica: konflikt i konsenzus, pokušava da integriše do tog trenutka suprotstavljena stanovišta o funkciji konflikta. Darendorf (Dahrendorf, 1957) tvrdi da društvo ne može opstati bez konflikta i konsenzusa, koji su jedan drugom preduslov, odnosno konfliktu predhodi konsenzus, takođe, konflikt može voditi konsenzusu. Zbog toga bi prema njemu sociologiju trebalo podeliti na *sociologiju konsenzusa i sociologiju konflikta*. Darendorf u svojoj teoriji preuzima sledeća Marksova načela:

1. *Klase su temeljni strukturni element društva.*
2. *Društva nemaju statične strukture, već se one menjaju pod uticajem klasnih sukoba.*
3. *Nejednaka raspodela moći je u osnovi svakog društva.*
4. *Razlikovanje klase po sebi i klase za sebe.*

Darendorf navodi tri distinktivne grupe: *kvazi, interesnu i konfliktnu grupu*. Interesne grupe su strukturirane, organizovane i ciljno usmerene i od njih se formiraju konfliktne grupe, odnosno grupe koje se mogu naći u sledećim konfliktnim relacijama: sukob jednakih, sukob podređenih i nadređenih i sukob celine protiv dela.

Jedan od osnovnih koncepta njegove teorije je funkcija autoriteta u društvu. On smatra da „*strukturni uzrok nastanka konflikta treba potražiti u rasporedu socijalnih uloga koje su obogaćene očekivanjima dominacije ili podčinjavanja*“. Dakle, njegovo stanovište sugerise da je različit raspored autoriteta osnovni faktor nastanka konflikta.

Stojadinović (prema: Ruth, Wallace & Allison, 1995) navodi da Darendorf posebno analizira nasilje i intezitet konflikta. Nasilje je prema Darendorfu „*stvar oružja koje je izabrano*“, dok intezitet definiše kao „*utrošenu energiju i stepen uključenosti konfliktnih aktera*“.

Luis Kozer (Lewis Coser) je poput Darendorfa smatrao da je uloga moći i interesa važno pitanje u izučavanju društvenih konflikata (Coser, 1969: 264), ali se za razliku od njega fokusirao na integrativne i adaptivne funkcije konflikta za društveni sistem. Na osnovu mnogih Zimelovih pretpostavki u analizi sukoba, Kozer ističe funkcionalnu ulogu društvenih sukoba u povećanju grupne kohezije. S druge strane on ne poriče da određeni oblici sukoba nisu opasni za jedinstvo grupe. Kozer (Coser, 1956: 8) definiše društveni sukob kao „*borbu oko vrednosti i zahteva za oskudnim statusima, moći i resursima, u kojoj su ciljevi suprotstavljenih strana da neutralizuju, povrede ili eliminišu njihove protivnike*“. On u svojoj knjizi „*The functions of Social Conflict*“ kaže da su sukobi svojstveni svakoj društvenoj grupi i svakom društvenom sistemu, i da oni nastaju usled nejednake distribucije retkih vrednosti i dobara, od kojih su najznačajniji: *status, dohodak i moć*.

Kolins (Collins, 1994: 116) tvrdi da je Kozerovom formulacijom principa „*koji su imali širu primenu na sve vrste sukoba*“ započela moderna škola istraživanja o procesima samog sukoba.

Rendal Kolins je pokušao da jednom integralnom teorijom poveže globalne i manje društvene fenomene. Za Kolinsa (Collins, 1974) konflikt predstavlja najvažniji proces u društvenom životu. On konfliktu prilazi sa individualističkog stanovišta na osnovu kog razvija pretpostavke da ljudi: 1) žive u svojim subjektivnim svetovima; 2) imaju moć uticaja na lično iskustvo pojedinca i njegovu kontrolu i 3) često pokušavaju kontrolisati pojedinca, zbog čega nastaje konflikt (Ritzer, 1997).

Kolins razvija pet principa konfliktne teorije (Mitrović, 2003):

1. *konfliktna teorija se mora usmeriti na realni život a ne na apstraktne formulacije,*
2. *ispitivati materijalne uslove koji utiču na interakciju,*
3. *u uslovima nejednakosti verovatno je da će grupe koje kontrolišu resurse eksploatirati one koji ih nemaju,*
4. *grupe koje raspolažu resursima, a samim tim i moći, imaju mogućnost da nametnu svoj sistem vrednosti i ideja i*
5. *stratifikaciju i konflikte trebalo bi proučavati empirijski i komparativno istražujući višestruke uzroke fenomena i društvenog ponašanja.*

Pored velike važnosti i značajnog doprinosa konfliktna teorija ima i određene nedostatke, koje Ricer (Ritzer, 1997) kritički oštro sumira na sledeći način: „*konfliktna teorija je neka vrsta struktural-funkcionalizma postavljenog naglavačke, a ne pravi tip kritičke teorije društva*“.

4.2 PSIHOLOŠKE TEORIJE KONFLIKTA

Izučavanje konflikta u oblasti psihologije suštinski je određeno razumevanjem čovekove prirode i uzroka/ciljeva njegovog socijalnog organizovanja. Stoga je polazno pitanje poimanja konflikta od strane psihologa- da li su specifični obrasci ponašanja u konfliktu više određeni nekim stabilnim personalnim dispozicijama (kognitivnim, afektivnim i konativnim faktorima) ili situacionim činiocima?

U okviru naučnog područja psihologije ne postoji jedinstvena ili dominantna teorija konflikata. Međutim, različiti psihološki pravci dali su svoj doprinos kako u razvoju teorijska misli, tako i u formiranju značajnog kategorijalnog i teorijskog aparata. Na osnovu opšteg odgovora na polazno pitanje, može se tvrditi da su se teorijski pravci i teorije razvijali trodimenzionalno, tj. od stanovišta da je konfliktno ponašanje inherentno svojstvo čoveka, preko stavova da je ono rezultat socijalnog učenja i snage situacije, pa sve do interakcionističkog stanovišta.

Bez obzira na epohu i njen imanentan sistem vrednosti rasprave o konfliktima vrlo često su se svodile na rasprave o ljudskoj prirodi. Teorijski stavovi su bili pod uticajem promena u društvu i kretali su se od tvrdnji da je ljudska priroda nasilna, pa sve do stavova da je čovek fundamentalno dobro i neegoistično biće. Hobs u „*Levijatanu*“ začinje najšire prihvaćeno shvatanje o primitivnim društvima, tvrdeći da su sukobi prirodno stanje čoveka, jer su suparništvo (takmičenje), nepoverenje u druge (podozrivost) i žeđ za slavom integralne karakteristike ljudske prirode (*fizički nesposobni po pravilu ne opstaju, ukoliko nemaju neku drugu sposobnost, korisnu za zajednicu*). Na drugoj strani dualističkog shvatanja ljudske prirode nalazi se Ruso za koga potpuna harmonija predstavlja prirodno stanje, a ljudsku prirodu vidi kao dobru i neegoističnu (Milašinović i Milašinović, 2007).

Prema Frojdovoj teoriji determinirajući faktori ponašanja pojedinca su nesvesni seksualni i agresivni instinkti (prema: Cox, 2005). Te instinktivističke sile Erosa i Tanatosa, generišu sve manifestacije života i svu ljudsku delatnost, uključujući sa jedne strane, sadizam, mržnju i ratove, a sa druge književnost, religiju i kulturu (Trebješanin, 1998).

Teorije potreba su takođe dale svoj doprinos u konceptualizaciji načina ponašanja u konfliktima. (Deutsch, et al., 2006). Meksikolend (McClelland, 1953, prema: Deutsch et al., 2006) naglašava da se kompetitivno ponašanje uglavnom javlja iz jake težnje ka moći. Slično tome, Barton (Burton, 1990, prema Deutsch et al., 2006) tvrdi da je za konstruktivno rešavanja konflikta neophodno jasno izražavanje osnovnih ljudskih potreba sukobljenih strana, a zatim i zadovoljenje tih potreba, na obostrano zadovoljstvo.

Teorije učenja, s druge strane (Bandura, 1986, prema: Deutsch et al., 2006) sugerišu da je agresivno ponašanje čoveka kao i izbor načina ponašanja u konfliktnoj situaciji, pod jakim uticajem modela kojima je izložen - u okviru porodice, škole, medija i društvenog okruženja.

Centralni aspekt teorija crta ličnosti je naglasak na različitost konfliktnog pristupa i ponašanja u konfliktnim situacijama, u zavisnosti od personalnih dispozicija (Deutsch et al., 2006). Opšta orijentacija ovog pristupa je fokus na jednu ili više trajnih karakteristika koje determinišu ponašanje pojedinca u određenim društvenim situacijama.

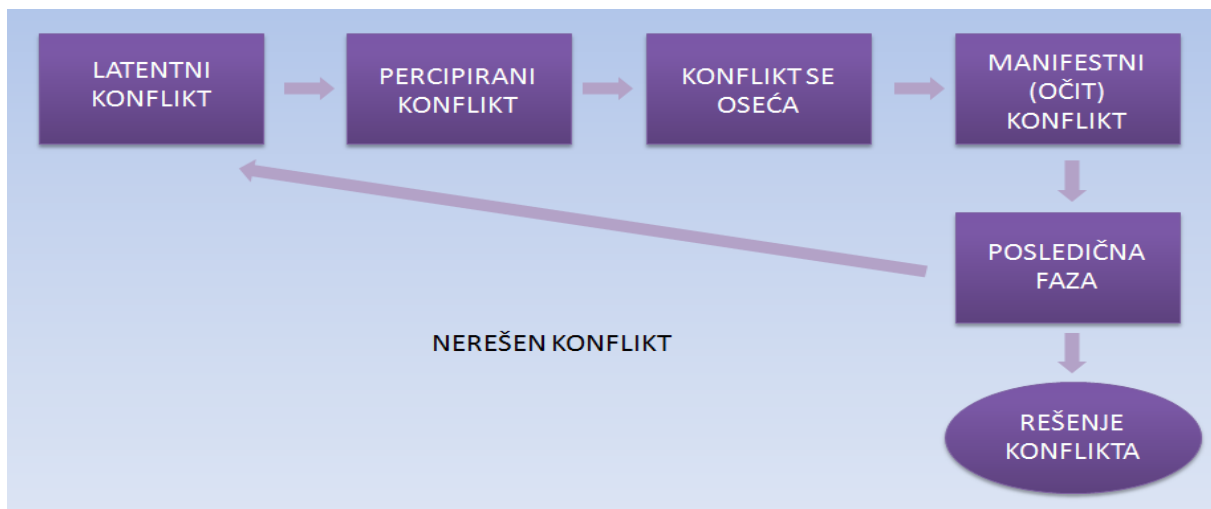
Govoreći u prilog neprimenljivosti opšte teorije Veber (2007) naglašava da „*svi tipovi konflikta, imaju neke zajedničke elemente - ali postoje i znatne razlike među njima*“. Postoji saglasnost brojnih autora o neprimenljivosti opšte teorije, jer različiti tipovi konflikata imaju različite okvire. Zbog toga „*posebna teorija za datu vrstu konflikta može obezbediti bolje razumevanje relevantnih fenomena od onoga koje se može postići opštom teorijom*“ (Fink,).

4.3 ORGANIZACIJSKI KONFLIKT KAO DINAMIČAN PROSEC

Mnogi autori iz oblasti menadžmenta sagledavaju konflikt kao uspostavljeni fenomen ponašanja i kao stalno prisutan proces u organizacijama, koji ima svoje razvojne faze.

Pondijev model (1967) organizacionog konflikta je jedan od najprihvaćenijih i najcitiranijih i zbog toga je stekao status „dominantne paradigme“ (Lewicki, Weiss, Lewin, 1992). Suština njegovog modela je u boljem razumevanja konflikta kao dinamičnog procesa, ako se posmatra kroz razvojne faze. On je identifikovao pet faza „konfliktne epizode“:

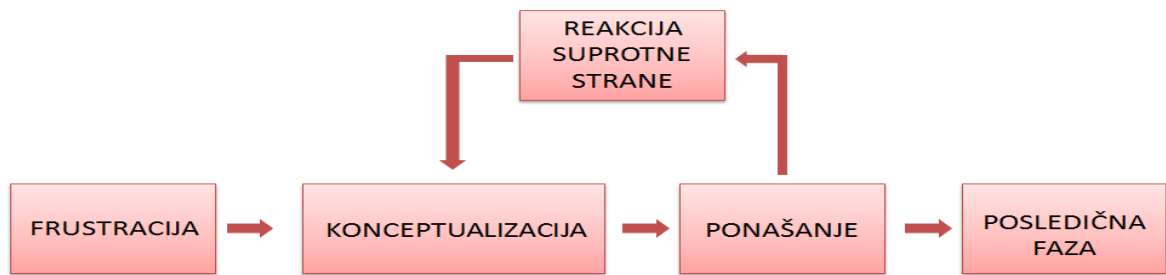
1. Faza latentnog konflikta
2. Faza percepcije konflikta
3. Faza u kojoj se konflikt oseća
4. Faza manifestacije konflikta
5. Posledična faza



Slika 1. Faze konflikta – Pondijev model. Izvor: Prilagođeno prema: Gordon, J. R. *Organizational Behavior- a diagnostic approach*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998., str. 278.

Pondijev strukturirani model omogućava preciznije dijagnostikovanje i lakšu kontrolu konflikata (Pondy, 1967). Razvoj svake faze zavisi od kombinacije faktora iz spoljašnjeg okruženja i efekata predhodnih konflikata.

Tomas (Thomas, 1992) takođe promovise tezu sagledavanja konflikta kao procesa, koji se mora posmatrati ne kao izolovan događaj, već kao trajni odnos sukobljenih strana. Tomasov model, koji je takođe često citiran u teoriji menadžmenta konflikta, razlikuje se u odnosu na Pondijev u postojanju jednog dinamičnog elementa, koji se može ponavljati više puta pre nego što konflikt bude rešen. Sukobljene strane, u zavisnosti od strateške pozicije suparnika, mogu menjati svoje ponašanje i stilove rešavanja sukoba. Prema Tomasu konflikt je dinamičan proces koji sadrži sledeće elemente: a) *suprotne interese između pojedinaca i grupa*, b) *uviđanje takve suprostavljenosti*, c) *verovanje kod obe strane da će je druga osujetiti (ili je već osujetila) njene interese*, d) *akcije koje stvarno dovode do ovog osujećenja (sprečavanja) ostvarenja*.



Slika 2. Elementi konflikta – Tomasov model. Izvor: Dunham, R. B. *Organizational Behavior*, Irwin, Inc., 1984., str. 346.; prilagođeno prema: Thomas, K. W., *Conflict and negotiation processes in organizations*, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976, str. 889.

Fišer (Fisher, 2000) opisuje konflikt kao dinamičan proces koji se javlja u različitim oblicima organizacionog ponašanja i pojavljuje se svuda, bez obzira na međuzavisnost strana, kompatibilnost ciljeva ili odnosa pojedinaca ili grupa u organizaciji.

Robins (Robins, 2005) definiše konflikt kao „proces koji počinje kad jedna strana uoči da druga strana negativno utiče, ili će uticati na nešto do čega je prvoj strani stalo“.

Konflikt se prema Robinsu odvija u sledeće četiri faze:

1. Potencijalno suprotavljanje
2. Spoznaja i personalizacija
3. Ponašanje
4. Rezultati

Obzirom da faze nemaju ni vremensko ni kvantitativno određenje, ne postoji oštra granica između njih.



Slika 3. Faze konflikta – Robinsov model. Izvor: Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed, Pearson Prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.196

4.3.1 Prva faza: Potencijalno suprotstavljanje

Prvu fazu karakteriše prisustvo faktora koji stvaraju neravnotežu u organizaciji i idealne uslove za eskalaciju konflikta. Koković (2001) kaže da u ovoj fazi zbog različitih interesa, uverenja, vrednosnih orijentacija dolazi do *zaoštavanja suprotnosti* između pojedinaca i grupa. Havelka i Lazarević (2011) navode početne simptome konflikta koji su karakteristični za ovu fazu:

- negativno uzajamno ocenjivanje,
- prikrivanje ili netačno prikazivanje informacija koje su važne za obe strane,
- jačanje neprijateljskih osećanja,
- raste uzajamno nepoverenje,
- odbacivanje predloga druge strane,
- izbegavanje kontakata,
- otvoreno ispoljavanje agresivnosti.

Robins je sve uslove za nastanak konflikta sublimisao u tri grupe faktora:

- *komunikacione*- jezičke poteškoće, nekorektna i dvosmislena komunikacija,
- *strukturalne*- koji obuhvataju varijable kao što su veličina grupe, zajednički ciljevi, nivo i stepen specijalizacij članova u odnosu na zadatak, participacija, sistem nagrađivanja, stil rukovođenja, stepen međuzavisnosti među članovima, sistem normi i uloga i
- *faktore ličnog ponašanj*- obuhvataju vrednosne orijentacije pojedinaca i karakteristike ličnosti.

Ovi faktori će biti detaljnije obrađeni u narednom segmentu koji se bavi uzrocima konflikata.

4.3.2 Druga faza: Spoznaja i personalizacija

Robins naglašava da strane u sukobu moraju percipirati konflikt, jer ako nisu svesne konflikta, onda on i nepostoji. Sledstveno, konflikt postoji ako je bar jedna strana u konfliktu svesna uslova koji su nastali u prvoj fazi. Međutim, da bi II faza bila kompetna, pored toga što je konflikt uočen od strane jedne osobe, on mora biti i doživljen, odnosno osoba mora biti emotivno uključena u konflikt.

4.3.3 Treća faza: Ponašanje

Treću fazu karakteriše svesna namera jedne strane da se osujeti ostvarivanje ciljeva ili interesa druge strane. Ta namera mora biti realizovana preko nekih aktivnosti. Kada su preduzete određene aktivnosti dolazi do pojave otvorenog sukoba. Manifestacija otvorenog sukoba može biti od prikrivena preko suptilnog načina ometanja do agresivne i nasilne reakcije. U ovoj fazi se suprotstavljene strane opredeljuju za određeni način ponašanja u konfliktu: takmičenje, saradnja, kompromis, izbegavanja ili prilagođavanje.

4.3.4 Četvrta faza: Rezultati

U zavisnosti od rezultata konflikti mogu biti: *funkcionalni i disfunkcionalni (konstruktivni i destruktivni)*.

Funkcionalni konflikt doprinosi ostvarivanju zajedničkih ciljeva grupe ili organizacije. Pozitivan ishod konfliktnog procesa stvara emocionalno okruženje u kome se ljudi osećaju dobro i motivisano za dalji rad. Takođe, efekti konstruktivnog konflikta mogu biti: poboljšanje kvaliteta odlučivanja, bolje upoznavanje suprotstavljenih strana, veće poverenje u rukovođenje grupom, veća zainteresovanost i angažovanost članova za radne zadatke.

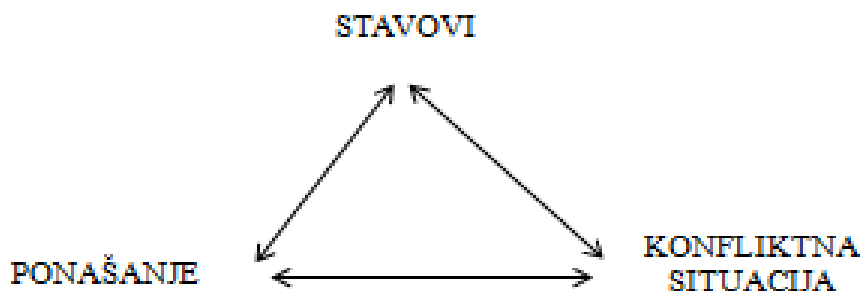
Disfunkcionalni konflikt svojim „afektivnim podzemnim strujama“ ugrožava zajedničku osnovu grupe i može voditi preko nestabilnosti i dezintegracije do rasformiranja grupe. Destruktivni sukobi sprečavaju organizaciju da ostvari svoje ciljeve, jer zagađuju opštu socijalnu klimu u njoj.

Učiniti konflikt produktivnim, Dojč (Deutsch, 1977) vidi kao ključ problema. Na sličan način razmišlja i Adižes (Adižes, 1993) tvrdeći da je obaveza menadžmenta da preusmeri potencijalno destruktivan konflikt u konstruktivan. On smatra da nedostatak poštovanja (neprihvatanje suvereniteta druge osobe), pretvara konflikt u destruktivnu silu. Shodno tome Adižes poverenje i poštovanje vidi kao neophodne preduslove za uspešno upravljanje razlikama među ljudima.

4.4 ELEMENTI KONFLIKTA

Konflikt kao fenomen predstavlja složen proces, ali određene osnovne pojmove možemo izdvojiti kao zajedničke za većinu konfliktata. To su sledeći elementi, koji se nalaze u stalnom dinamičnom odnosu (CeSID, 2004):

- **Kontekst konfliktne situacije,**
- **Konfliktno ponašanje i**
- **Stavovi.**



Slika 4. Elementi konflikta

Konfliktna situacija predstavlja stanje u kojem bilo koja dva pojedinca ili društvene grupe ili organizacije pokušavaju da ostvare sopstvene ciljeve, kroz međusobnu interakciju. Svaka konfliktna situacija ima karakterističan kontekst koji uključuje mehanizme, procese i institucionalne okvire koji utiču na zadovoljenje potreba članova organizacije. To znači da su nekompatibilne vrednosti i interesi između suprotstavljenih strana determinisane određenim kontekstom. Dinamičan međusobni odnos brojnih faktora, kao što su organizaciona struktura, organizaciona kultura, delegiranje autoriteta, moć, veličina grupe, zajednički ciljevi, sistem nagrađivanja, kontrola resursa u velikoj meri određuje kontekst konfliktne situacije.

Konfliktno ponašanje se može definisati kao akcija koju preduzima jedna strana u bilo kojoj fazi sukoba protiv suprotstavljene strane sa ciljem da druga strana odustane ili revidira svoje ciljeve. Bez obzira na koji način je izražena konfliktna energija (destruktivno ili konstruktivno) u toku preduzete akcije bilo koje strane ona se svrstava u konfliktno ponašanje. Razlike u životnim iskustvima, motivaciji, stilovima upravljanja konfliktima, kulturnoj pozadini, obrazovanju i profesionalnom iskustvu utiču na karakter konfliktnog ponašanja. Shodno tome pojedinac će u određenoj konfliktnoj situaciji primenjivati konfliktno ponašanje koje obuhvata razgovor, diskusiju, ubeđivanje, nagrađivanje, kažnjavanje, ignorisanje, otvoreno ispoljavanje agresivnosti, širenje lažnih glasina i slično.

Stavovi kako kaže Dunderović (2004) “*predstavljaju relativno trajnu tendenciju emocionalnog, vrednosnog i akcionog odnosa prema ljudima i pojavama*”. Autor tvrdi da nijedna druga psihološka osobina nema toliki uticaj na dešavanja na poslu. Dunderović dalje navodi nekoliko važnih razloga za proučavanje stavova u oblasti menadžmenta. Po njemu prvi razlog je to što stav predstavlja tendenciju na akciju (radnik na osnovu svog stava donosi procenu koliko će se zalagati za zajedničke ciljeve organizacije). Drugi razlog je složenost stavova koji uključuju tri komponente:

- *saznajnu komponentu* koja uključuje ne samo ono što opažamo i znamo o nekoj pojavi, već i kako vrednujemo ponašanje ostalih ljudi,
- *emocionalnu komponentu* koja uključuje naša osećanja prema poslu i
- *voljnu komponentu* koja uključuje spremnost na veće ili manje radno naprezanje.

Pored toga što stavovi deluju kao motivi i utiču na ponašanje ljudi, oni se mogu lakše “objektivno” meriti nego motivi.

Iako stavovi predstavljaju relativno stabilne reakcije prema ljudima, pojavama i situacijama, oni se mogu menjati pod uticajem iskustva sa socijalnom sredinom. Na formiranje stavova utiču brojni faktori kao što su opšta dešavanja u društvu, struktura aktivnosti u grupi (položaj i uloga pojedinca unutar grupe ili organizacije), kao i osobine ličnosti pojedinca (obrazovanje, profesionalno iskustvo, pol, inteligencija...).

Stavovi koji nisu utemeljeni na objektivnim činjenicama mogu biti uzrok mnogih suprotstavljanja u svim oblicima društvene delatnosti. Dunderović (2004) kaže da stavovi koji nemaju objektivno utemeljenje, snažno se odupiru promenama i sadrže visok nivo emocionalne uključenosti, nazivamo *predrasudama*. Kognitivni procesi mogu uključiti stereotipije za koje Koković (2001) kaže da su rezultat „*nekritičke generalizacije određenog iskustva*“.

Pojedini autori tvrde da socijalni stavovi retko predstavljaju uzrok nastanka konflikta, već da imaju važniju ulogu u završnim fazama konflikta.

Jedan od osnivača moderne teorije mira Galtung (Galtung, 1996) tvrdi da su sva tri elementa potrebna da bi konflikt postojao, kao i da konflikt neće biti u potpunosti izražen ako suprotstavljene strane nisu svesne svakog elementa.. On smatra, za razliku od teoretičara konflikta u menadžmentu da je rešenje konflikta u njegovoj transformaciji. Odluka o načinu i smeru transformacije konflikta, mora biti zasnovana na rezultatima analize kojom se identifikuju svi elementi konflikta. Galtung smatra da je suština uspešne primene *teorije*

transformacije u pronalaženju ravnoteže između složenosti i jednostavnosti konflikta. Složenost je funkcija broja uključenih aktera i spornih pitanja u jednom datom konfliktu. On smatra da suviše jednostavna struktura konflikta, neće motivisati sukobljene strane za transformaciju konflikta. S druge strane Galtung tvrdi da složenost ima određena ograničenja, jer ljudski mozak može uspešno da obrađuje oko sedam kognitivnih elemenata. Ako je uključen veći broj ljudi i problema, konflikt postaje suviše složen i učesnici će početi da uprošćavaju situaciju kroz zanemarivanje bitnih elemenata, što će za posledicu imati izođenje pogrešnih zaključaka o ljudima i problemima.

4.5 EMOCIJE I KONFLIKT

Iako su konflikti “stalno prisutan fenomen”, još uvek nismo postali imuni i oni nas veoma često dovode do frustracija, mentalne iscrpljenosti, stanja očajaja, a vrlo često i do blažih oblika depresije. Dr Friedrich Glasl, ekonomista i konsultant za organizaciju, specijalizovan za rešavanje konflikata, kaže: “*Konflikti do te mere utiču na našu sposobnost shvatanja i mišljenja da nismo u stanju jasno videti stvari oko nas i u nama samima. Kao da naše oči gube sposobnost vida, a naš pogled na nas same i na suprotnu stranu u konfliktu postaje sve jednostraniji i iskrivljeniji. Naša sposobnost razmišljanja ostaje zarobljena, a da mi toga nismo ni svesni.*“

Činjenica je da je većina konfliktnih situacija praćena emocionalnim doživljajima učesnika u konfliktu. Pojedini autori navode da psihička stanja i emocije učesnika predstavljaju *subjektivnu dimenziju* konflikta. Ta dimenzija se razlikuje od osobe do osobe, čak i kada se nalaze u istoj ili sličnoj konfliktnoj situaciji. Subjektivna dimenzija konflikta podrazumeva da opažanje stavri i pojava, vlastitog ponašanja i ponašanja drugih izaziva u ljudima izaziva složene emocionalne doživljaje, kao što su tuga, radost, ljutnja, strah, bes, stid, mržnja, strepnja itd. Vrlo često negativna osećanja ometaju proces samoopažanja i opažanja drugih osoba, sprečavaju kvalitetnu komunikaciju i na taj način „zamazgljuje“ *objektivnu dimenziju konflikta*. Objektivnu dimenziju konflikta predstavljaju pitanja vezana za osnovne elemente konflikta, kao što su činjenice vezane za uzrok konflikta, stavovi, uverenja i sistem vrednosti uključenih strana, kao i činjenice vezane za konfliktnu poziciju suprotstavljenih strana.

Dunderović (2004) kaže da većina autora emocije definiše kao „*uzbuđeno stanje organizma, koje je pratilac značajnih zbivanja za pojedinca*“. On tvrdi da se emocije manifestuju na tri načina:

- kao *subjektivni doživljaj* (osećanje radosti zbog susreta sa dragom osobom),
- kao *fiziološke promene* (pri takvom susretu srce nam ubrzano kuca),
- kao *karakteristično ponašanje* (kad tu osobu zagrlimo i poljubimo).

Navodeći da je u osnovi svih emocionalnih reakcija doživljaj prijatnosti ili neprijatnosti, Dunderović ističe glavne dimenzije emocija:

- *intenzitet osećanja*- emocionalna uzbuđenja variraju od jedva primetnih raspoloženja do nasnažnijih strasti,
- *nivo napetosti*- odnosi se na tenziju ka aktivnosti,
- *stepen složenosti*- osećanja mogu biti vrlo jednostavna (osećaj tuge zbog gubitka bliske osobe), ali i vrlo složena osećanja, koja ponekad nismo u stanju ni da opišemo (istovremeno osećanje ljubavi i mržnje prema određenoj osobi).

Emocionalni život čoveka određen je stalnim promenama. Postoji značajan broj faktora koji utiču na promene u emocionalnim doživljajima. Kao osnovni faktor emocionalne dinamike Dunderović navodi. „*promene u spošasnjoj sredini, izazvane objektivnim silama ili ljudskim ponašanjem*“. On sposobnost realne procene situacije i promena u toj situaciji vidi kao važan faktor uspostavljanja kontrole emocija. Ljudi se međusobno razlikuju po pitanju sposobnosti usklađivanja emocija i karaktera situacije tvrdi Dunderović, i dodaje da na osnovu toga razlikujemo ljude koji su: *emocionalno stabilni* (reaguju primereno situaciji), *emocionalno neosetljivi* (karakteriše ih emocionalna tupost) i *emocionalno preosetljivi* (lako se uzbuđuju).

Prema Kreču i Kračfildu (1969) emocije se mogu klasifikovati na :

- primarne (radost, gnev, strah i tuga);
- emocije koje se odnose na čulnu stimulaciju (bol, nezadovoljstvo, zadovoljstvo, gađenje);
- emocije koje se odnose na samoocenu (uspeh, neuspeh, ponos, sram, krivica, kajanje);
- emocije koje se odnose na druge ljude (ljubav, ljubomora, zavist, mržnja, dopadanje, prezir, zloba);
- emocije vezane za procenjivanje (humor, smeh, doživljaj lepog, čuđenje itd)

Milivojević (2007) smatra da nijedan pristup koji ljudska osećanja tretira kao pojave koje se javljaju same po sebi, ne može biti koristan. Autor na osnovu tvrdnje da su emocije „*neodvojive od živog bića koje ih oseća, u istoj onoj meri u kojoj je to biće neodvojivo od životne situacije u kojoj oseća dato osećanje*“ nudi najširi okvir svog pristupa koji uspostavlja relacije između životne situacije, ličnosti i same emocije. Milivojević navodi da emocija predstavlja „*kvalitativno osobenu reakciju*“ bića na životnu situaciju i da je zbog toga daleko bolje i preciznije koristiti umesto pojma emocija, pojam emocionalna reakcija. Percepcije određenog događaja i sopstvene reakcije na taj događaj čine sastavni deo emocionalne reakcije i zbog toga se taj događaj i „*oseća*“, a ne samo opaža. Upravo taj kvalitet osećanja autor vidi kao suštinsku razliku između emocionalne reakcije i drugih reakcija ličnosti.

Milivojević kaže da ne postoji znak ekvivalencije između određenog osećanja i nekog određenog ponašanja. „*Ljudi koji se ponašaju na isti način mogu se ponašati na različite načine. Osobe koje se ponašaju na isti način, mogu osećati različita osećanja*“.

Ekman (2011) tvrdi da nas emocije mobilišu da uradimo stvari koje su nam bitne u životu, ali nam ponekad stvaraju i probleme i to u slučajevima kada emocionalne reakcije nisu primerene situaciji. On navodi sledeće slučajeve:

- osećamo i prikazujemo tačnu emociju ali sa pogrešnim intenzitetom (*briga je opravdana, ali reagujemo prejako tako da smo preplašeni*),
- osećamo odgovarajuću emociju ali je prikazujemo na pogrešan način (*ljutnja je opravdana, ali je pribegavanje durenju kontraproduktivno i detinjasto*),
- osećamo potpuno pogrešnu emociju i imamo neodgovarajuću emocionalnu reakciju (*previše se plašimo i to pokazujemo na pogrešan način, a uopšte nije ni trebalo da se plašimo*).

Prema Ekmanu emocije nastaju kada osetimo, „s pravom ili ne, da se dešava ili da se priprema nešto što ozbiljno utiče na našu dobrobit, pozitivno ili negativno“.

S aspekta proučavanja konflikta vrlo je važno naučiti kako da se bolje snalazimo sa vlastitim emocijama i sa emocionalnim reakcijama drugih ljudi.

4.6 UZROCI KONFLIKATA

Uzroci, odnosno izvori konflikta, brojni su i raznovrsni. Svakako da uzroci konflikta zavise od vrste konflikta, ali i od društvene oblasti u okviru koje se dešavaju. Prema Kozeru (Coser, 1957) uzrok i učestalost konfliktnog ponašanja, razlikovaće se u svakom posebnom sistemu u zavisnosti od tipa strukture, obrazaca socijalnog ponašanja, izvedene ili ostvarene položaje, te raspodelu ograničenih moći i bogatstva, kao i od stepena prihvaćenosti određenog oblika raspodele moći, statusa i resursa od strane učesnika unutar različitih sistema.

Kapor-Stanulović (Kapor-Stanulović, 2005) smatra da je neophodno napraviti razliku između *primarnih i sekundarnih* uzroka. Ona primarne uzroke definiše kao one koji imaju neposredan uticaj na nastanak konflikta, a sekundarni bi bili oni čije se delovanje svodi na primarne uzroke- to su činioci, uslovi i okolnosti koji omogućavaju delovanje primarnih uzroka konflikta. Autor ističe i važnost razumevanja načina nastanka konflikta, kroz proces aktiviranja osnovnih uzroka od strane sekundarnih uzroka. Prema Dunđeroviću (2004) pod sekundarnim uzrocima nastanka konflikta podrazumeva sve što se može podvesti pod materijalne i organizacione uslove rada. On takođe navodi njihov neposredan uticaj na nastanak konflikta, ali naglašava da iako njihovo nepovoljno dejstvo značajno povećava mogućnost nastanka konflikta, to ne znači da ako su oni dobri, da u organizaciji (grupi, timu) neće doći do konflikta. Takođe, ako su socijanopsihološke karakteristike članova grupe (primarni uzroci) usklađeni i harmonični, ni relativno loši sekundarni uslovi neće dovesti do konflikta. Obratno, loši primarni uslovi mogu inicirati nastanak konflikta i pored povoljnog uticaja sekundarnih uslova tvrdi Dunđerović.

Šerif (Sherif, 1956) sve uzroke konflikta deli na *socijalne, ekonomske, ideološke, istorijske i lične*. Ovako široka ponuda uzročnika nije primenjiva u nastanku konflikta u organizacijama.

Uzroci nastanka konflikta u organizacijama se najčešće grupišu u tri grupe faktora (Robbins, 2000):

1. komunikacione
2. strukturalne i
3. faktore ličnog ponašanja.

4.6.1 Komunikacioni faktori konflikta

Narušavanje komunikacije je čest izvor sukoba. Tomić (Tomić, 2007) tvrdi da ja konflikt „ najteži i najizraženiji stepen osujećenja ustaljene (uspešne ili neuspešne) komunikacije dva ili više subjekata, pojedinaca i grupa, međusobno, ili pojedinaca sa samim sobom“.

Od velikog broja faktora koji mogu da ugroze komunikaciju Robins (Robbins, 2005) kao najvažnije izdvaja:

- *filtriranje*- nastaje kada pošiljalac svesno šalje informacije na takav način da se one više dopadaju primaocu. Ova barijera u internoj komunikaciji češće se javlja na vertikalnoj osi, odnosno između članova različitih hijerarhijskih nivoa,
- *selektivna percepcija*- nastaje kada u toku komunikacionog procesa primalac percipira informacije na selektivan način, bazirano na njegovim individualnim osobinama. Sve dok ne dešifruje poruku primalac u proces komunikacije projektuje svoje interese i očekivanja,
- *previše informacija*- učestala komunikacija (e-mail, telefonski razgovori, sastanci) produkuje višak informacija, što može da oteža komunikaciju unutar organizacije. Kada primalac dobija više informacija nego što može da obradi, dolazi do selekcije, previđanja ili zaboravljanja informacija, što se negativno odražava na kvalitet komunikacije,
- *polne razlike*- prema Robinsu, muškarci i žene koriste govor iz različitih motiva. Muškarci koriste govor da bi naglasili hijerarhiski status, dok ga žene koriste za unapređenje međusobne veze.

Koković (Koković, 2001) kaže da je *kriza u sportu posledica krize vertikalne komunikacije*. Isti autor kaže da se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju odvija unutrašnja organizacija sportskog kolektiva i da obuhvata sledeće nivoe:

- celokupna unutrašnja organizacija sportskog kolektiva mora biti posmatrana kao sistem međusobno povezanih grupa svih vrsta;
- međusobno, ponekad, komuniciraju ljudi koji pripadaju „klikama“ ili klanovima.

Nejasno, nelogično i neprecizno prezentovanje sadržaja komunikacija, odnosno reči koje menadžer ili trener upotrebljava u jednom značenju, drugima znači nešto sasvim drugo. Zbog toga su nesporazumi u oralnoj komunikaciji potencijalan izvor konflikta.

Dvosmislena komunikacija kao sredstvo manipulacije može biti izvor konflikta jer neadekvatna informisanost produkuje nepoverenje, antagonizam i konačno sukob između pošiljaoca i primaoca poruke.

Neprikladno govorno ponašanje - pod kojim podrazumevamo komunikacije koje u sebi sadrže prekidanje sagovornika, nepoštovanje, pogrešno oslovljavanje, pretnje inicira nastanak konflikta.

Neverbalni znakovi kao što su: mimika, gest, držanje i položaj tela, odgovarajuća odeća moraju biti usklađeni sa verbalnim sadržajem ali i samim medijom, jer u suprotnom stvaraju „komunikacijski šum“ i nepoželjan utisak o govorniku (Utterback,2005). Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna korelacija između uspešne komunikacija unutar organizacije i pozitivnog odnosa članova prema organizaciji kojoj pripadaju.

U cilju redukovanja mogućih konflikata u sportskim klubovima Miler (Miler, 1982) je predložio programe proučavanja aserativnosti za trenere, koji bi omogućili kvalitetniju komunikaciju sa sportistima. Aserativnost podrazumeva adekvatno izražavanje misli i osećanja od strane trenera, koji ne bi škodili samopoštovanju sportista.

4.6.2 Strukturalni faktori konflikta

Strukturalni faktori organizacije mogu biti uzroci konflikta. Vecchio (2000) kao najznačajnije navodi (prema: Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007):

- veličina grupe,
- različitost osoblja,
- participacija,
- distinkcija između liniskih i štabnih delova organizacije,
- sistem nagrađivanja,
- međusobna zavisnost resursa i
- moć.

Numerička *veličina grupe* predstavlja potencijalni uzrok sukoba. Takmičarskim protokolom u standardnom i vrhunskom sportu utvrđena je numerička veličina grupe koja se takmiči (od 12 do 16 igrača za košarku, rukomet i odbojku). Broj igrača koji trenira u jednoj sportskoj ekipi je u praksi za 25-30% veći od igrača propisanih takmičarskim protokolom. Najvažniji zadatak menadžmenta organizacije i trenera je određivanje optimalnog broja registrovanih igrača, koji je potrebno uskladiti sa resursima i zacrtanim ciljevima. Određivanje veličine sportske grupe utiče ne samo na trenažni proces, nego i na grupnu harmoniju, a samim tim i na mogućnost pojave konflikta.

Među članovima sportske organizacije postoje razlike u dinamičkim dispozicijama, saznajnim kompetencijama i usvojenim obrascima ponašanja. U dinamičnom sportskom okruženju, u okviru visoko kompetitivnih situacija (trening i takmičenje), važnost ostvarivanja sportskog rezultata povećava kod aktera nivo stresa, nervoze, agresivnosti, anksioznosti, a neki od tih faktora postaju uzroci većih ili manjih sukoba.

Stepen i način uključenosti članova organizacije (participanata) u procese donošenja odluka i izvršenja određenih radnih zadataka može biti uzrok nastanka. Kada se različiti stavovi izražavaju na odmeren način, obezbeđuje se prostor za razvoj inicijative i kreativnosti većeg broja članova organizacije, što je preduslov za pojavu konstruktivnih konflikata. S druge strane, jednostrano donošenje odluka, smanjena briga za interese članova grupe i agresivno spoljavanje ne slaganja sa drugima ja siguran put ka nastanku destruktivnog konflikta.

Svi članovi organizacije imaju određenu poziciju položaja u ukupnom akcionom prostoru grupe i njih definišu dve dimenzije- vertikalna i horizontalna (Havelka, Lazarević, 2011). Na osnovu vertikalne dimenzije se uspostavlja hijerarhijska struktura organizacije (npr. menadžer- trener- igrač). Na vertikalnoj osi se diferenciraju položaji koji podrazumevaju različite obaveze i odgovornosti, dok se na diferencijacija na horizontalnoj osi odnosi na vrstu ili sadržaj dodeljenih obaveza u okviru istog hijerarhijskog nivoa.

Sistem nagrađivanja može da bude uzrok nastanka konflikta ukoliko članovima organizacije ne osigura neku vrstu nagrade koja je srazmerna postignutim rezultatima. Npr. pozitivni učinak ili poželjno ponašanje sportiste može biti nagrađeno na razne načine (od pohvala do materijalne nadoknade). Veoma je važno da je sistem nagrađivanja uspostavljen principijelno (jednak za sve) i da sistemski povezuje ostvarivanje pojedinačnih i zajedničkih ciljeva. Neadekvatan sistem nagrađivanja generisaće stvaranje nezadovoljstva, bojkota i tenzija koje dovode do uslova za nastanak konflikta.

Svakodnevica ekonomskog funkcionisanja organizacija stavlja vlasničku strukturu u neprestalni niz dilema o načinu raspodele raspoloživih sredstava unutar organizacije. Ove odluke ne samo da imaju uticaj na efikasnost i ostvarivanje ciljeva organizacije, već utiču i na mogućnost pojave konflikata.

Nepravilna distribucija moći i uticaja, takođe može da bude uzrok pojave konflikta. Havelka i Lazarević (2011) kažu da u izvesnoj meri svi članovi grupe utiču jedni na druge, kao i na grupu kao celinu. Karakter tog uticaja se razlikuje u zavisnosti od vrste grupe. Autori navode da moć predstavlja ekvivalent uticaju koji pojedinac ima na druge članove i na grupu u celini. Ta moć je zasnovana na položaju koji pojedinac ima u grupi i posedovanju odgovarajućih karakteristika ličnosti. Ako u organizacijama ne postoji jasna granica za implementaciju moći kao funkciju usaglašavanja uloga članova sa potrebama i ciljevima organizacije povećava se mogućnost za pojavu konflikata.

4.6.3 Faktor ličnog ponašanja

Činjenica da postoje neke osobe koje iniciraju konflikte, kao i osobe koje nisu sklone sukobu, jedni su uspešni u konfliktnim situacijama, drugi ne, jedni iz te situacije izlaze emocionalno „neokrnjeni“, dok drugi imaju ogromnu emocionalnu potrošnju. Ponašanje članova grupe je složen i najčešći faktor, odnosno izvor konflikta. Važno je napomenuti da određenu strukturu ličnosti ili određenu vrstu ponašanja ne možemo tretirati kao izvor nastanka konflikta, ako ih ne dovedemo u međuzavisni odnos sa brojnim situacionim činiocima, jer bi to onda bilo nepotpuno i površno tumačenje nastanka konflikta. S tim u vezi, Kapor - Stanulović (2005) tvrdi da bi pojedine osobe reagovala sukobima neophodno je da *„postoje nepovoljni, frustrirajući uslovi u uslovima rada ili u psihološkoj klimi organizacije. Ali, čak i kada nema ovih frustrirajućih činilaca, ipak pojavu konflikta ne možemo pripisati samo jednoj osobi, ma koliko ona bila sklona konfliktima“*. Dojč (Deutsch, 2006) ipak smatra da postoje „teške ličnosti“ koje su nefleksibilne u konfliktnim situacijama, ali tvrdi da je konfliktno ponašanje za većinu ljudi, determinisano u jednakoj meri karakterom situacije kao i personalnom dispozicijom. Na osnovu toga Dojč formira hipotezu da će ponašanje pojedinca u konfliktu odrediti kompatibilnost presonalnih dispozicija i karakteristika situacije.

Za sportske organizacije karakterističan je uticaj menadžera i trenera na članove, koji utiče na manifestnost i posledičnost konflikta. Priroda uloge rukovodilaca u sportu je da strukturu aktivnosti članova grupe prilagode potrebama i ciljevima organizacije. Često individualno ponašanje nije prilagođeno interesima grupe, te prilikom artikulacije tog ponašanja može doći do interpersonalnih trenja.

(Putnam & Poole, 1987) su u svojim istraživanjima zaključili da osobine ličnosti imaju zanemarljiv uticaj na stil upravljanja konfliktom.

4.7 VRSTA KONFLIKATA

U literaturi postoje brojne klasifikacije konflikta u zavisnosti od kriterijuma na osnovu kog se vrši klasifikacija. Diferencijacija na osnovu kriterijuma, odnosno obeležja konflikta, kao što su društvena oblast u kojoj se dešava konflikt, nosioci konflikta, izvor i obim konflikta, sadržaj zbog koga dolazi do konflikta, vreme trajanja, posledica koje prouzrokuju, pomaže u pravilnoj interpretaciji činjenica u kontekstu izbora, sistematizacije i kritičke valorizacije.

U odnosu na problem istraživanja korisno je krenuti od najopštije klasifikacije koja se navodi u literaturi i kojom se pravi razlika između **društvenih konflikata i konflikata u društvu** (Petković, 2008). Društveni konflikti se pojavljuju u formi klasnog, verskog, nacionalnog i civilizacijskog konflikta i karakterišu ih veliki intezitet, uključenost velikog broja ljudi i snažne promene u društvu. Konflikti u društvu su češći, nižeg inteziteta, relativno lako se rešavaju i ostavljaju posledice samo na pojedince, grupe i organizacije koje su uključene ili u okviru kojih dolazi do pojave konflikta, bez značajnijih posledica po društvo.

Prema Kozeru (Cozer, 2007) jedan od kriterijuma za klasifikaciju konflikata mogu biti sfere u kojima se konflikt pojavljuje. Na osnovu tog kriterijuma moguća je klasifikacija na: **industrijski, kulturni, politički, sportski** i dr.

Kriterijum koji se odnosi na nosioce konflikta, odnosno nivo na kome se konflikt pojavljuje diferencira konflikte na: **interne i eksterne**. **Interni su: intrapersonalni, intragrupni, intradepartmentalni, intraorganizacijski**. **Eksterni su: interpersonalni, intergrupni, interdepartmentalni i interorganizacijski** (Rahim, 1992).

1. Intrapersonalni konflikti, karakteristični su za pojedinca koji nije sposoban da ostvari svoje ciljeve ili interese. Zbog nemogućnosti obavljanja svojih zadataka u predviđenim performansama negativno doprinose kohezivnosti i efikasnosti organizacije kojoj pripadaju.

2. Interersonalni konflikti, predstavljaju interpersonalna „trenja“ između najmanje dve osobe koje pripadaju istoj ili različitoj grupi u organizaciji. Manifestacija ove vrste konflikta je vidljivija u odnosu na intrapersonalni sukob i zbog toga je upravljanje njime olakšano.

3. Intergrupni konflikti, predstavljaju međusobno sukobljavanje dve ili više grupa. U okviru sportske organizacije ova vrsta konflikta se pojavljuje na profesionalnoj i stručnoj osnovi, emocionalnoj osnovi i socijalnoj osnovi. (Tomić, 2007)

4. Unutarorganizacijski konflikt se javlja u nekoliko vidova:

- *Vertikalni konflikt* - podrazumeva konflikt između različitih nivo u okviru iste organizacije. Na primer. konflikt između predsednika kluba i trenera, ili između sportskog direktora i igrača.
- *Horizontalni konflikt* - podrazumeva konflikt između članova na istom nivou unutar organizacije. Sukobi nastaju zbog ciljeva organizacije, strategije, koncepta razvoja isl.
- *Linijski - funkcionalni konflikti* - se javljaju između nosilaca operativnog rukovođenja i stručnjaka u datoj oblasti.
- *Konflikt uloga*- nastaju kada zadatak i uloga članova organizacije nisu usaglašene.

Drugi kriterijum za razlikovanje konflikta ukazuje na sadržaj u vezi sa kojim dolazi do konflikta. Dojč (Deutsch, 1977) je ponudio podelu konflikata koja ukazuje na postojanje ili *sukoba interesa* (potrebe, motivi, želje...) ili *sukoba vrednosti i uverenja* (stavovi, shvatanja, profesionalno iskustvo, obrazovanje, stil komunikacije, životni stil, religije...), te da su konflikti ili u ličnosti ili u grupi ili među grupama. Koković (2001) naglašava da ovakva klasifikacija nije uvek uspešna, jer postoji mogućnost da u okviru istog interpersonalnog konflikta jedna suprostavljena strana može smatrati da je uzrok nastanka konflikta razlika u interesima, a druga smatra da je uzrok razlika u interesima.

Dojč (Deutsch, 1977) je ponudio jednu važnu podelu konflikata koje ne vidi kao međusobno isključive:

1. **Stvarni konflikt** je objektivno postojeći i ispravno percipiran konflikt-naprimera u borbi za vlasništvo nad objektom ili sukoba zbog različitih odnosa prema nekim životnim vrednostima.
2. Podvrsta ovog konflikta je **uslovni (zavisni) konflikt**, koji je zavisan od karakteristika sredine (karakterističan za situacije gde se formira realna protivurečnost koja se bez problema može rešiti, ali učesnici zbog svoje „fiksiranosti“ to ne vide).
3. **Izmešteni konflikt (displaced conflict)** - konflikt između osoba koje se svađaju oko pogrešne stvari. Iza manifestnog konflikta se nalazi onaj koji nije direktno i jasno izražen; manifestni konflikt je simbol nekog temeljnog konflikta koji je previše opasan da bi se ispoljio direktno. To je i razlog zašto se ovi konflikti često samo privremeno rešavaju, i to sve dok se ne reši suštinski problem.
4. **Pogrešno pripisani (atribuirani) konflikt (misattributed conflict)** - konflikt između pogrešnih osoba o pogrešnoj stvari.
5. **Skriveni ili latentni konflikt** predstavlja situaciju kada bi konflikt trebao biti vidljiv (treba da se dogodi), ali on to nije.
6. **Lažni konflikt** je konflikt bez realnog sukoba interesa, konflikt radi konflikta. Dešava se zbog nerazumevanja ili pogrešne percepcije.

Kriterijum koji pravi razliku između sukoba kao sredstva i sukoba kao cilja diferencira konflikt na *realistične i nerealistične*. Kozler upozorava da u stvarnim situacijama često postoje mešanja elemenata realističnih i nerealističkih sukoba. Kozler sledećom tvrdnjom determiniše ključnu razliku između realističkih i nerealističkih sukoba: „ U realističnom sukobu uvek postoje funkcionalne alternative kao sredstvo. U nerealističnom sukobu, sa druge strane, postoje samo funkcionalne alternative u objektima.“ (Coser, 1956: 53-55). Dakle, sukobi koji su izazvani frustracijom radi zadovoljenja određenih potreba, kao i iz procene dobitka od strane učesnika, te koji su usmereni na objekat frustracije, mogu se nazvati realističnim. Sa druge strane, iako podrazumevaju interakciju dve ili više strana, nerealistični sukobi, uzrokovani su potrebom za oslobađanjem agresivne tenzije bar jedne osobe koja učestvuje u interakciji.

Realistični sukob, prema Kozleru, biće manje nasilan jer takve grupe traže kompromisno rešenje za ostvarivanje svojih interesa, i obrnuto, nerealistični sukob biće više nasilan jer se agresija akumulira i kanališe kroz supstitutivne mehanizme, tako da kada se jednom pojavi preči uništenju samog odnosa.

U zavisnosti od posledica koje prouzrokuje konflikti se mogu podeliti *na konstruktivne i destruktivne (funkcionalne i nefunkcionalne)*.

Dojč (Deutsch, 1977) povezuje ishod konflikta sa subjektivnim osećanjima strana koje su bile u interakciji i tvrdi: da se za konflikt može reći da je destruktivan ukoliko obe strane smatraju da su izgubile i nezadovoljne su ishodom, s druge strane konflikt je konstruktivan u

slučaju kada obe strane osećaju neku vrstu koristi i zadovoljne su načinom na koji je konflikt razrešen. Učiniti konflikt produktivnim, Dojč (Deutsch, 1977) vidi kao ključ problema.

Na sličan način razmišlja i Adižes (Adižes, 1993) tvrdeći da je obaveza menadžmenta da preusmeri potencijalno destruktivan konflikt u konstruktivan. On smatra da nedostatak poštovanja (neprihvatanje suvereniteta druge osobe), pretvara konflikt u destruktivnu silu. Shodno tome Adižes poverenje i poštovanje vidi kao neophodne preuslove za uspešno upravljanje razlikama među ljudima.

U literaturi o organizacionom ponašanju klasifikacija konflikta se često pravi prema izvoru konflikta. Prema Malinsu (Mullins, 2005) potencijalni izvori nastanka konflikta mogu biti:

- *Ličnost* - kao što su stavovi, lične osobine ili određene lične potrebe, bolest ili stres
- *Grupa* - kao što su grupne veštine, neformalna organizacija i grupne norme
- *organizacija*- kao što su komunikacija, struktura autoriteta, stil rukovođenja, ponašanje menadžera
- *Razlika u godinama* - naprimer odnos između starijih zaposlenih i mlađih menadžera, gde je iskustvo sa jedne strane a moć sa druge

Tomić identifikuje sledeće tipove konflikta koji se mogu pojaviti u sportskoj organizaciji:

- ***konflikt ciljeva***, podrazumeva različitost pogleda na željeno stanje organizacije u budućnosti,
- ***konflikt koncepcija***, pogleda i ideja;
- ***emocionalni konflikt*** podrazumeva različitost osećaja i emocija, koje se nalaze u osnovi odnosa između dve ili više ličnosti.

Ros i Ros (Ross & Ross, 1989) ovaj konflikt još nazivaju i **psihološkim**, jer dva entiteta (pojedina, grupe, organizacije) tokom pokušaja da zajednički reše problem, uviđaju da su njihova osećanja po nekim ili svim pitanjima nekompatibilna.

4.8 STRATEGIJE I STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTOM

Postoji heterogenost teorijskih pravaca kada je u pitanju karakter i funkcije konflikata, ali sve savremene teorije konflikata su saglasne u tome da se konfliktnim procesom može i mora upravljati, kao i da način upravljanja presudno utiče na dinamiku i ishod konfliktnog procesa. Jedna od važnih karakteristika konflikata je to što je njihov uticaj moguće kontrolisati, odnosno tok, ishod i posledice bitno zavise od konfliktnog ponašanja direktno angažovanih strana.

U literaturi o organizacionom ponašanju postoje različiti pristupi, odnosno stavovi koji neretko poistovećuju strategiju i stilove upravljanja konfliktom. Iako strategija i stil idu zajedno i čine jednu celinu, koja je usmerena ka jednom cilju- pronaći najefikasnije rešenje u konfliktnom procesu, postoje jasne razlike koje diferenciraju ove pojmove. Opšti planovi i programi kojim se rukovode angažovane strane prilikom rešavanja konflikta, čine *strategiju*. Tomas (Thomas) definiše stil „*kao specifičnu strategiju, koja vodi ka većoj ili manjoj koristi ostvarenoj za pojedinca ili obe strane u okviru trajanja konflikta*“ (navedeno prema: Tidd, Frideman, 2002, str. 251). Stil se može opisati i kao način izražavanja konfliktne energije učesnika u sukobu. Strategija se bavi pitanjem „*šta treba uraditi*“, a stil odgovara na pitanje „*kako to treba uraditi*“. Strategije rešavanja konflikata predstavljaju okvir za upravljanje funkcijama konfliktom i njihovo međusobno usklađivanje.

Nobelovac Tomas Šeling (Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict*, 1960. Harvard University Press.) kaže da ako sukob posmatramo kao neku vrstu takmičenja u kome suprotstavljene strane pokušavaju „pobediti“, onda polje koje proučava svesno, inteligentno, sofisticirano (ispravno) ponašanje u toj vrsti takmičenja možemo nazvati strategijom sukoba. On tvrdi da postoje najmanje tri razloga zbog kojih možemo biti zainteresovani za ovo polje proučavanja, a to su:

1. *Možemo i sami biti uključeni u sukob i želiti da “pobedimo” u nekom smislu;*
2. *Možemo pokušati razumeti stvarno ponašanje učesnika u sukobu, a razumevanje “ispravnog” ponašanja može nam pružiti čvrstu tačku oslonca za proučavanje stvarnog ponašanja i*
3. *Možemo pokušati kontrolisati ili uticati na ponašanje drugih u sukobu, a na osnovu toga možemo saznati kako varijable koje su podložne našoj kontroli mogu uticati na njihovo ponašanje.*

Za Šelingu pobeda u sukobu nema isključivo kometitivno značenje, već podrazumeva ostvarivanje ciljeva u odnosu na vlastiti sistem vrednosti, a ona se može postići „*pregovaranjem, uzajamnim približavanjem ili izbegavanjem obostrano štetnog ponašanja*“. Dakle, strategija kao svrsishodno iskorišćavanje potencijalne sile, a ne kao dosledna primena sile. Šeling smatra da pretpostavka uspešne primene strategije predstavlja napuštanje isključivih pozicija okupiranosti sukobom i sopstvenim interesima. Kada manevre i akcije opišemo kao pregovarački proces, time naglašavamo da pored različitih interesa , „*postoji i snažan zajednički interes da se postigne rezultat koji neće u potpunosti uništiti vrednosti obeju strana*“ tvrdi Šeling.

Savremeno shvatanje uspešnog rešavanja konflikata uključuje primenu sledećih strategija (Nielsen, prema: Lončarević i saradnici, 2007: 419):

- *strategija korišćenja formalnog autoriteta,*
- *strategija ograničene komunikacije,*
- *strategije integracije načina rada,*
- *strategija konfrontacije i pregovaranja,*
- *strategija uključivanja konsultanta (treće strane),*
- *strategija rotacije članova grupe (tima),*
- *strategija nadređenih ciljeva i*
- *strategija intergrupnog treninga.*

Strategija poznata kao „*eskalativna intervencija*“ koju je razvio Van de Vilert (1985) predstavlja vrlo zanimljiv pristup upravljanja organizacionim konfliktima. Osnovno stanovište ovog pristupa je da se rešavanje konflikta postiže pomoću privremenog povećavanja inteziteta konflikta, kako bi on narastao do kritične tačke (prešao u vidljiv, otvoren sukob) i kako bi se razrešio uz istovremeno ostvarivanje nekoliko povezanih ciljeva. Prema Van de Vilertu moguće je primeniti nekoliko taktika koje su u službi inteziviranja (pojačavanja) konflikta:

- *mogu da se preduzmu aktivnosti kojima se utiče na uzroke konflikta (na primer, blokiranje postojećih kanala komunikacije ili isticanje razlika suprotstavljenih ciljeva),*
- *širenje horizonta konfliktnih pitanja oko kojih se suprotstavljene strane ne slažu,*
- *pojačavanje opsega i jačine konflikta kroz uključivanje strana koje do tog trenutka nisu bile uključene,*
- *preduzimanje aktivnosti koje dovode do eskalacije sukoba (na primer, ohrabrivanje i opravdavanje jedne strane ili diskreditovanje druge strane) i*
- *podsticanje uključenih strana u uviđanju neprijateljskih namera druge strane.*

Veoma važno je naglasiti da pored brojnih pozitivnih efekata koji mogu nastati kao posledica primene ove strategije, krajnji ishod konflikta u značajnoj meri uslovljen je stručnim znanjem onoga koji upravlja procesom inteziviranja konflikta.

S obzirom na specifičnu prirodu sportske delatnosti u okviru koje se nalazi proučavani problem nije uvek moguće realizovati strategijske prednosti, zbog činjenice da je veoma teško predvideti reakcije, aktivnosti i manevre uključenih strana. Iako strategija ima važnu ulogu u kontekstu šablona za rešavanje konflikata, specifičnost prirode konflikata i ciljeva u sportu, primenu određenih stilova upravljanja konfliktom izdvaja kao važniji deo celovitog pristupa rešavanja konfliktima u sportskim organizacijama. To se najbolje može razumeti usvajanjem prenosnog smisla izjave bivšeg bokserskog šampiona Majka Tajsona „*svi imaju strategiju dok ne dobiju prvi udarac*“.

Menadžeri mogu imati različite pristupe i reakcije na sukob. Kombinacionim procenama i konkretnim potezima, menadžeri utiču na dinamički proces konflikta, a samim tim i na konfliktni ishod. U literaturi menadžment konflikta ponuđeni su i obrađeni određeni načini (stilovi) upravljanja konfliktom.

Rahim (2002) kaže da je Mary Follett prva identifikovala tri načina rešavanja konflikta: *primoravanje, kompromis i prilagođavanje*. Na osnovu stavova menadžera koji se odnose na brigu za proizvodnju i ljude. Blake i Mouton (1964) su prvi predstavili

konceptualnu šemu, koja klasifikuje pet stilova upravljanja konfliktom: *forsiranje, povlačenje, izravnjanje, kompromis i rešavanje problema*. Thomas (1977) je revidirao njihovu šemu i u modelu upravljanja konfliktom na osnovu pet stilova utvrdio namere suprotstavljenih strana u odnosu na kooperativnost kao pokušaj da se zadovolje potrebe druge strane i samopouzdanje kao pokušaj zadovoljenja sopstvenih potreba. (Rahim, 2002).



Slika 5. Tomasov dvodimenzionalni model upravljanja konfliktima. Izvor: Preuređeno prema: Thomas, K. W., „Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors“, *Academy of Management Review* 2 (1977) 484

U literaturi koja se bavi organizacionim konfliktom najzastupljenija je klasifikacija sa pet stilova upravljanja konfliktom (Thomas, 1977; Rahim, 1992; Robbins, 2005; Lewicki, Saunders, Barry, 2006). Na osnovu njih menadžeri primenjuju sledeće stilove upravljanja konfliktom:

- primoravanje,
- saradnja,
- kompromis,
- izbegavanje i
- prilagođavanje.

Primoravanje (Forcing). Ovaj stil upravljanja konfliktima karakterističan je za menadžere koji imaju nizak nivo kooperativnosti i visok stepen samopouzdanja. U procesu rešavanja konflikta oni koriste formalni (položajni) autorit i moć jer poraz za njih predstavlja smanjenje statusa i gubitak samopouzdanja. Osećaj postignuća koji je ostvaren kroz pobedu, za menadžere koji primenjuju ovaj stil važniji je od brige za zadovoljenje potreba druge strane.

Saradnja (Collaborating). Preferiranje saradnje kao dominantnog stila upravljanja konfliktima karakterističan je za maksimalno kooperativne menadžere sa visokim stepenom samopouzdanja. Mnogi autori ovaj stil smatraju najefikasnijim, jer kroz stvaralački sukob

traži visoko kvalitetno rešenje prihvatljivo za obe strane. Uspešnost ovog stila zavisi od otvorenosti, poverenja i zajedničke energije koju obe strane ulažu na putu rešavanja problema.

Kompromis (Compromising). Pravljenje kompromisa je stil rešavanja konflikta u kome nije uvek jasno da li su suprostavljene strane zadovoljne onim što su dobile (odriču se dela vrednosti) ili su pristale na sporazum po kome je svako dobio ono što nije hteo. Menadžer kome je kompromis dominantan stil rešavanja konflikata ima umeren stepen samopouzdanja i kooperativnosti. Razlozi za primenu ovog stila mogu biti i u nedostatku menadžerske moći da se drugoj strani nametne svoj stav, ali i situacione procene da sukob nije vredan trošenja resursa, vremena i energije.

Izbegavanje (Avoiding). Menadžeri sa niskim stepenom kooperativnosti i samopouzdanja primenjivaće ovaj stil. Menadžer konflikt vidi kao beskorisno iskustvo i izbegava nesuglasice i sukobe, a samim tim i donošenje odluke. Izbegavanje sukoba može biti delotvorno samo kada se radi o sukobima niskog inteziteta, ali će prouzrokovati interpersonalne probleme za različitim manifestacijama ako je sukob srednjeg i visokog inteziteta.

Prilagođavanje (Accommodating). Ovim stilom menadžeri koji imaju visok stepen kooperativnosti i nizak nivo samopouzdanja pokušavaju održati harmoničan odnos u grupi kao glavni cilj. Uticaj ovog stila je nedovoljan na upravljanje dinamičkim procesom konflikta, ali omogućava visok stepen integracije menadžera. Postoji veliki potencijal da se ovaj stil zloupotrebi od pojedinih članova grupe. Ovaj stil se može primenjivati kada menadžer čini ustupak „danas“ kako bi „sutra“ ojačao svoju poziciju koja je trenutno slaba.

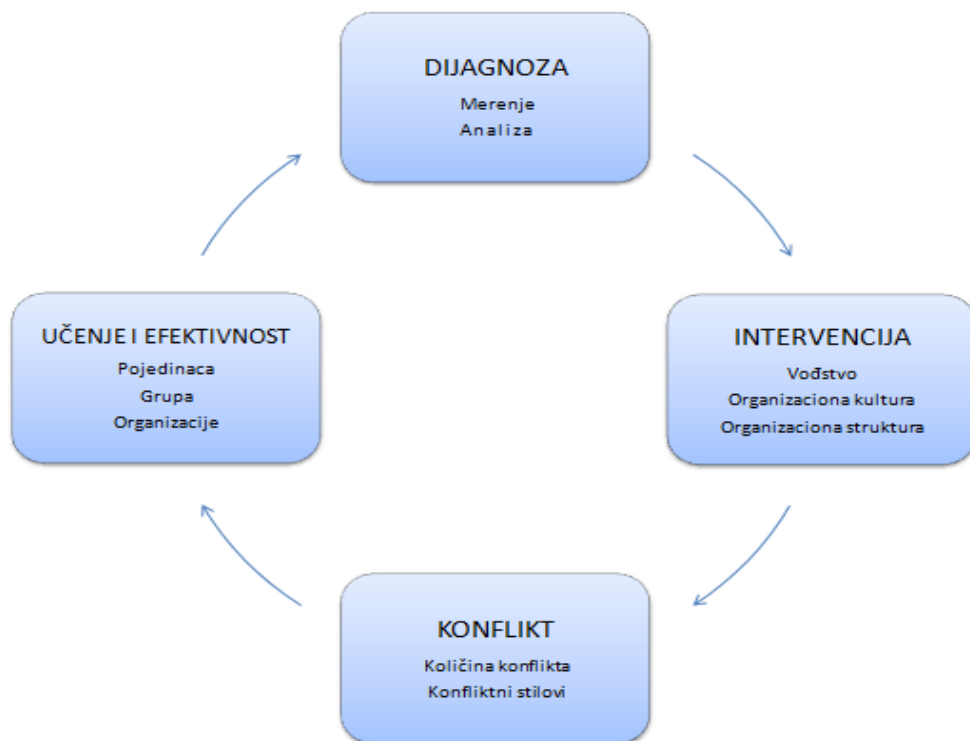
Važno je naglasiti da se nijedan menadžer ne može okarakteristi da koristi isključivo jedan stil upravljanja konfliktom, ali svaki pojedinacima ima veću tendenciju ga korišćenju određenog stila (Thomas, Kilman, 2011). Takođe, da bi izbor određenog stila upravljanja konfliktima bio prihvatljiv od drugog za funkcionalno rešavanje konflikata, zavisiće od situacije (Rahim, 2001; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1977)

4.8.1 Makrostrateški pristup upravljanja konfliktom

Rahim (2002) umesto menadžmenta organizacionog konflikta fokusiranog na praćenje, redukciju i eliminisanje procesa interpresonalnih ili intergrupnih konflikata u organizaciji, nudi makrostrateški pristup. Njegov makroorganizacioni pristup sigurno prisutnoj *konfliktnoj masi* u organizacijama, predlaže upravljanje konfliktom procesom koji:

- svodi na *minimum afektivne konflikte u organizaciji*,
- *stimuliše i održava umerenu količinu kognitivnih konflikata*,
- *omogućuje izbor i primenu odgovarajućih stilova upravljanja konfliktom*.

Makrostrateški pristup oblikuje, sažima i usmerava proces upravljanja organizacionim konfliktom u četiri povezana koraka: *dijagnoza, intervencija, konflikt i učenje i efektivnost* (Slika 6.).



Slika 6. Proseć upravljanja konfliktom. Izvor: Prilagođeno prema: Rahim, M. A. *Toward a theory of managing organizational conflict*, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, 2002., str.222.

Dijagnoza predstavlja prvi korak u okviru makrostrateškog pristupa kojim se utvrđuje uzrok i efekat svih vrsta konflikata u organizaciji. Precizno utvrđivanje podrazumeva *merenje* koje u skladu sa određenim pravilima pripisuje vrednosti (podatke) svojstima događajima, pojavama i ponašanju u organizaciji, kao što su:

1. nivo afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji,
2. podaci o preferencijama članova organizacije za upotrebu pet stilova upravljanja konfliktom,
3. utvrđivanje uzroka za prva dva kriterijuma i
4. nivo individualnog, grupnog i organizacionog učenja i efektivnosti.

Analiza prikupljenih podataka treba da obuhvati:

1. Količina afektivnih i kognitivnih konflikata i stilova upravljanja konfliktom klasifikovanih prema organizacionim jedinicama, odeljenjima itd.
2. Odnos između količine konflikata i konfliktnih stilova u odnosu na izvore.
3. Odnos između količine konflikata i konfliktnih stilova u odnosu na učenje i efektivnost.

Menadžeri čija je odgovornost upravljanje konfliktom treba da prilagode obim dijagnoze svojoj organizaciji, pošto ne zahteva svaka organizacija sveobuhvatnu dijagnozu.

Intervencija- Analizom dobijenih podataka dolazi se do zaključaka, na osnovu kojih menadžeri donose odluku o potrebi i karakteru intervencije u organizaciji. Potreba za intervencijom postoji kada je u organizaciji prisutna velika količina afektivnih konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata i/ili kada članovi organizacije ne rešavaju konflikte efektivno.

Prema Rahimu postoje dva osnovna tipa intervencije u konfliktu: procesni i strukturalni.

Procesni pristup predstavlja pokušaj poboljšanja organizacione efektivnosti kroz regulisanje inteziteta afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji, kao i pomoć članovima organizacije u pravilnom izboru načina rešavanja sukoba u odnosu na prirodu situacije. Promene količine afektivnih i kognitivnih konflikata, zahteva promene u organizacionim procesima, kao što su liderstvo i organizaciona kultura. U okviru Rahimove razvojne intervencije važno mesto zauzima pojam *transformacionog liderstva* koji se vezuje za Bernarda Basa (Barnard M. Bass, 1985). Bas promovira teoriju transformacionog liderstva kroz stav da lideri motivišu članove organizacije da rade više nego što se od njih očekivalo na početku procesa. On je brojne faktore koji utiču na ovu pojavu grupisao u sledeće faktore: *harizma (idealni uticaj), motivacija koja inspiriše, stimulacija intelekta i briga o potrebama članova*. Karakteristike haruzmatičnog lidera prema Basu, kao što su visoki moralni i etički standardi trebalo bi da predstavljaju obrazac ponašanja za članove organizacije. Rahim podržava Basov stav da transformacioni lider kroz visok stepen poverenja prema članovima inspiriše i motivišu zaposlene da realizuju stratešku viziju. Transformaciono liderstvo uključuje i podršku članovima organizacije u pokušajima da na kritičan, inovativan i kreativan način rešavaju postavljene zadatke. Četvrti stav briga o potrebama članova zasnovan je na stavu da članove ne interesuje znanje lidera, dok se ne uvere koliko lidera zanimaju njihove individualne potrebe. Lider kroz ulogu učitelja, nadzornika i savetodavca mora da obezbedi brigu o potrebama članstva u cilju stvaranja stimulativne radne klime.

Organizaciona kultura kao funkcionalni deo dizajna organizacione strukture treba da pomogne članovima da primenom integrativnih i saradničkih stilova ponašanja, kroz otvorenost, uvažavanje razlika u mišljenju, kao i protok informacija i znanja pronalaze uzroke sukoba i funkcionalna rešenja. Ovakav organizaciono razvojni pristup stimuliše pozitivne individualne doprinose u rešavanju problema, a greške načinjene u funkciji učenja i efektivnosti se ne sankcionišu.

Strukturalni pristup podrazumeva poboljšanje organizacione strukture u cilju sprovođenja uspešnog organizacionog učenja i veće fleksibilnosti i adaptivnosti na spoljašnje okruženje. Rahimov strukturalni pristup insistira na fleksibilnosti i adaptivnosti organizacione strukture, jer s jedne strane smanjuje mogućnost pojave afektivnih konflikata i održava umeren nivo kognitivnih konflikata prilikom obavljanja složenijih poslovnih zadataka, a sa druge strane omogućuje kontinuirano učenje i usavršavanje članova organizacije.

Učenje i efikasnost su prema Rahimu kriterijumi koje organizacija mora da usvoji ako želi da se adaptira promenama i inicira promene u svom situacionom okruženju. Menadžment konflikta može da obezbedi organizacionu efikasnost konceptom „organizacija koja uči“ (Learning Organization) koja se najčešće vezuje za Petera Sengea. Članovima organizacije mora se omogućiti učenje celokupne rezolucije konfliktnih strategija i stilova upravljanja interpersonalnih konflikata kako bi efektivnije reagovali u konfliktnim situacijama. Organizaciono učenje kao koncept koji je Senge formirao 1990. godine kao kontinuirani proces učenja i iskustva, pozitivno bi uticao na procese dijagnoze i intervencije u novim konfliktnim situacijama u okviru Rahimovog menadžment konflikta. Božac i Angeleski (2008) ističu da određeni broj autora kritičkih studija (Stephens, 1994; Coopey, 1995,1996) pripisuju organizacionom učenju i negativne atribute. Autori naglašavaju da ovaj koncept svojim visokim zahtevima može negativno uticati na privatni život pojedinaca, kao i da stimulisanje značajnijeg učešća članova u rešavanju zadataka i problema može uticati da se oni ne osećaju prijatno u takvoj organizaciji. Autori dalje sugerišu da upravo koncept organizacionog učenja nosi sa sobom značajan nivo konfliktnog potencijala.

Teorijski kontekst Rahimovog menadžment konflikta deluje primamljivo za primenu u okviru sportskih organizacija, ali je neophodna empirijska potvrda efikasnosti rešavanja konflikta u odnosu na tip organizacione strukture, situacionog okruženja itd.

5. TEORIJA ORGANIZACIJE

Ako želimo da razumemo kako današnja organizacija funkcioniše u savremenim uslovima brzih promena i nestabilnog poslovnog okruženja i kako je strukturirana, moramo sagledati njen razvoj iz istorijskog ugla. Razumevanja nastanka i razvoja teorijskih koncepata i pristupa, stvaranju naučnih modela, predstavlja osnovu za kreiranje i oblikovanje novih teorijskih menadžment paradigmi.

Istraživanje organizacije naučnim metodama, počinje u drugoj polovini XIX veka. Razvojem menadžmenta kao nauke početkom XX veka ove dve naučne discipline idu zajedno, prepliću se i usmeravaju na probleme upravljanja, planiranja, rukovođenja, razvoja ljudskih resursa i kontrole. Pojmove organizacije i menadžmenta, teoretičari iz obe naučne discipline često koriste kao sinonime.

Pregled različitih klasifikacija teorijskih pravaca organizacije i menadžmenta u naučnoj literaturi ukazuje na njihovu neraskidivu vezu i uzajamnost. Najčešće korišćena podela na škole u menadžmentu je (Lewis, Goodman & Fandt, 1995):

1. Klasična škola menadžmenta
2. Bihejvioristička škola menadžmenta
3. Kvantitativna škola menadžmenta
4. Integrativni pristup menadžmentu
5. Dinamično angažovanje nove teorije menadžmenta.

Džinović i Dulanović (1992) izdvajaju pet osnovnih teorijskih pravaca organizacije:

1. Klasične teorije,
2. Međuljudski odnosi u organizaciji,
3. Teorija o ponašanju u organizaciji,
4. Nauka o upravljanju i
5. Sistemski pristup.

5.1 KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Klasična škola menadžmenta razvija se kroz sledeće teorije: 1) *Naučni menadžment*, 2) *Administrativni menadžment*, 3) *Birokratski menadžment*.

Naučni menadžment (upravljanje) nastaje kada američki inženjer **Frederik Vinslou Tejlor** (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915), koji je prešao praktični put od nadničara u livnici, preko magacionera, do glavnog inženjera, organizaciono-tehnološkim pristupom i uvođenjem sistemskog upravljanja nudi rešenje za nagomilane probleme američke industrije. Radno vreme je trajalo i po 16 sati, u lošim uslovima rada, kojim je upravljalo nestručno rukovodstvo.

Kroz kritički pristup postojećeg stanja, Tejlor ističe neophodnu potrebu brige za celinu, odnosno da na prvom mestu treba da bude sistem (preduzeće). On u svojoj knjizi „Principi naučnog upravljanja“ (1911) ističe da se upravljačkim funkcijama mora obezbediti maksimalan prosperitet za poslodavca i za svakog pojedinca u preduzeću.

Havelka i Lazarević (2011) navode direktno relevantne postavke Tejlorove koncepcije: 1) Odvajanje upravljanja u samostalnu delatnost, 2) Utvrđivanje najboljeg načina obavljanja svakog radnog zadatka, 3) Ekonomičnost procesa učenja, 4) Uvođenje normativnih pojmova (objektivni kriterijumi za određivanje standarda rada i novčane nadoknade), 5) Naučno upravljanje je od uzajamnog interesa za radnike i poslodavce, 6) Podela rada u okviru upravljanja, 7) Problemi rada su podjednako u radnicima i u rukovodiocima. Autori ističu da je zbog svoje vere u „ vrednost uvežbanosti racionalno definisanih radnih operacija“ više puta rad u preduzeću poredio sa sportom.

Na Prvoj konferenciji o naučnom upravljanju i rukovođenju, održanoj 1911. godine Tejlor je definisao dužnosti rukovodilaca (Lončarević, Mašić i Đorđević- Boljanović, 2007):

1. Razvijaju nauku za svaki element čovekovog rada, što zamenjuje staru metodu „odoka“;
2. Naučno odabiraju, a zatim obučavaju, proučavaju, izgrađuju radnike, dok je nekad radnik sam odabirao posao i sam se obučavao kako je najbolje mogao,
3. Iskreno saraduje sa ljudima, kako bi osigurali da se čitav posao obavlja u skladu sa principima nauke koja se razvija,
4. Rad i odgovornost budu gotovo podjednako podeljeni između rukovodstva i radnika

Zbog svojih istraživanja, zaključaka i preporuka, Tejlor se smatra utemeljivačem naučnog menadžmenta. Pored Tejlora i njegovog najbližeg saradnika Henri Ganta, najpoznati predstavnici ove škole su: Lilan Žilber, Frenk Žilber i Harington Emerson (Griffin, 1999).

Administrativna škola menadžmenta se često poistovećuje sa svojim najpoznatijim predstavnikom **Anri Fajolom** (Henri Fayol, 1841-1929). Fajol je bio francuski inženjer rudarstva, koji je došao u rudnik uglja u Furšambou i za 30. godina napravio uspešno preduzeće za proizvodnju uglja i čelika. Fajol je svoju dugogodišnju praksu teorijski prezentovao u knjizi „Opšta i industrijska administracija“ (1916) u kojoj je celokupnu delatnost preduzeća podelio u šest funkcija (Milosavljević, Todosijević, Tomić, 2000):

- tehničku (proizvodnja i tehnologija),
- komercijalnu (nabavka, prodaja, kooperacija),
- finansijsku (optimalna upotreba kapitala),
- zaštitnu (zaštita imovine i osoblja),
- računovodstvenu (troškovi, stanje imovine, statistika),
- administrativnu (planiranje, organizacija, kontrola)

Administrativnu funkciju izdvojio je kao najvažniju i definisao je na osnovne elemente kako bi se obezbedilo efikasno upravljanje. Elementi su:

- Planiranje (gledanje u budućnost, predviđanje i priprema za buduće događaje)
- Organizacija (odabir ljudi i sredstava neophodnih za poslovanje preduzeća)
- Komandovanje (predstavlja usmeravanje radnika preko niza aktivnosti u cilju boljeg organizovanja)
- Koordinacija (postizanje cilja kroz usklađivanje i povezivanje aktivnosti)
- Kontrola (provera koja omogućava efikasnije sprovođenje planiranog)

Fajol je ponudio psihološki profil odgovornog menadžera, „on mora dobro poznavati svoje zaposlene, odstraniti nesposobne, dobro poznavati norme koje povezuju organizaciju i njene članove, svojim držanjem davati dobar primer, sprovoditi redovnu inspekciju u svim delovima organizacije, usaglasiti stavove svojih glavnih partnera kada se na sastancima raspravlja o jedinstvu ciljeva i fokusiranje napora, izbeći nepotrebno bavljenje detaljima, isticati se među zaposlenima svojom inicijativnošću i energičnošću“ (Havelka, Lazarević, 2011).

Mnogi autori koji su pisali o Fajolovoj teoriji ističu značaj 14 principa koje je formulisao kao odrednice efikasnog upravljanja organizacijom. To su sledeći principi: 1) podela rada, 2) autoritet, 3) disciplina, 4) jedinstvo u komandovanju, 5) jedinstvo u upravljanju, 6) potčinjavanje pojedinačnog interesa opštim interesima, 7) plaćanje osoblja, 8) centralizacija, 9) hijerarhija, 10) red, 11) jednako postupanje sa svima, 12) stabilnost osoblja, 13) inicijativa, 14) jedinstvo osoblja.

Birokratska škola menadžmenta, kao segment klasične škole najviše duguje svom kreatoru i napoznatijem predstavniku, nemačkom sociologu **Maksu Veberu** (Max Weber, 1864-1920). Snažan industrijski napredak, razvoj tehnologije, masovna proizvodnja, uslozňjavanje poslovnih procesa imali su za posledicu stvaranje glomaznih organizacija. Veber je smatrao da bi uvođenje birokratskog upravljanja obezbedilo povećanje efikasnosti ponašanja u organizaciji.

Veberov birokratski model precizira načela koja su potrebna organizaciji: jasna i stroga pravila i propisi, autonomija službi u okviru hijerarhijske strukture, objektivna procena stručnosti i učinka zaposlenih, podela rada, struktura autoriteta.

Maks Veber strukturu autoriteta posmatra trojako:

1. **racionalno-legitimni autoritet**- zasnovan na pravilima i propisima koji određuju položaj svih zaposlenih,
2. **tradicionalan autoritet**- zasnovan na tradiciji određenog društva,
3. **harizmatski autoritet**- zasnovan dobrovoljnom verovanju sledbenika u harizmatska svojstva vođe.

Veber racionalno-legitimni autoritet promovise kao najpodesniji za uspostavljanje hijerarhiske strukture odnosa zasnovane na prihvatanju pravila i propisa o ponašanju. „Birokratska revolucija“ nije poštedela ni sport (Tomić, 2007). Veber tvrdi da teorija birokratije pomaže da društveni odnosi budu organizovani i efikasniji, i to na tehničkom planu, a ne na političkim i moralnim principima. „Birokratije poseduju „čisto tehničku superiornost“ za različite organizacione oblike tako što daju „preciznost, brzinu, jasnoću, formalnost kod dokumenata, kontinuitet, diskreciju, jednoličnost, krutu podređenost, uštedu u sukobima i materijalnim i ličnim troškovima“ (in: Đulijanoti, 2008, str.40). Načela koja uvode pravila i propise, hijerarhisku strukturu odnosa, podela rada, strukturu autoriteta (sva tri tipa) su prisutna i u sportskom organizovanju (Havelka, Lazarević, 2011).

5.2 BIHEJVIORISTIČKA ŠKOLA MENADŽMENTA

Teorijski pristup predstavnika klasične teorije zagovarao je organizacionu strukturu sa jasnim i strogim pravilima i propisima, hijerarhiskom podelom organizacionih podсистema i autoriteta u funkciji postizanja maksimalne produktivnosti. Za razliku od njih predstavnici biheviorističke škole promovišu značaj socijalne strukture u organizaciji. u Fokusu istraživanja je priroda ponašanja ljudi i međuljudski odnos na radnom mestu.

Istraživanje (Hotorn eksperimenti) koje je sprovedeno u jednom preduzeću u blizini Čikaga (The Hawthorne Works Bank) vezuje se za nastanak biheviorističke škole menadžmenta, a nosilac istraživanja, profesor na Harvardu, **Elton Majo** (Elton Mayo, 1880-1949) se smatra utemeljivačem ove škole. Majo i njegovi saradnici, su u okviru Hotorn eksperimenta ispitivali međuzavisnost radnih uslova i učinka radnika. Serija eksperimenata sprovedena je u periodu od 1924. do 1927. u pomenutom preduzeću, čiji radnici su bili nezadovoljni a nivo produktivnosti slab. U prvom eksperimentu pošli su od pretpostavke: da će nivo produktivnosti rasti sa poboljšanjem uslova rada. Izabrali su 12 radnica i podelili ih u dve grupe: eksperimentalnu (u kojoj su se menjali uslovi rada) i kontrolnu (u kojoj uslovi nisu menjani). Grupe su se nalazile u različitim prostorijama. U eksperimentalnoj grupi je po utvrđenom planu menjan intezitet osvetljenja, dok je u kontrolnoj intezitet osvetljenja uvek bio isti. Ostali faktori su bili isti u obe prostorije. Rezultati istraživanja bili su iznenađujući i zbunjujući, a istraživači nisu imali odgovor na pitanje zašto je produktivnost rada u eksperimentalnoj grupi rasla u svim situacijama (u poboljšanim uslovima rada, u nepromenjenim uslovima rada i u pogoršanim uslovima rada). Produktivnost rada je pala tek pri kraju eksperimenta, kada je intezitet osvetljenja bio toliko nizak, da se jedva bilo šta moglo videti. Istraživači nisu imali odgovor ni na pitanje zašto su u kontrolnoj grupi zabeleženi gotovo identični rezultati porasta nivoa produktivnosti kao i u eksperimentalnoj.

Rezultati istraživanja nisu odgovarali stavovima klasične teorije, te su Majo i saradnici usmerili pažnju na socijalnu kulturu organizacije, tj. na vrednovanje sociopsiholoških faktora koji determinišu ponašanje radnika u uslovima rada. Oni su u narednim godinama na osnovu brojnih istraživanja došli do značajnih rezultata i zaključaka i to (Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007):

- da nivo produktivnosti rada ne zavisi samo od fizioloških uslova rada ili fizičkih karakteristika radnika već i od njihovih sociopsiholoških stanja: osećaj uvažavanja njihove ličnosti, osećaj pripadnosti organizaciji i osećaj zadovoljstva u radu,
- da radnici nisu isključivo „homoekonomikusi“, već da na njihovo ponašanje značajan uticaj imaju raznovrsni neekonomski faktori,
- da se u toku rada radnici ne ponašaju kao pojedinci, već kao članovi grupe i
- da promena u kvalitetu nadzora, koja podrazumeva obavešavanje radnika o izmeni uslova rada kao i traženje njihovog mišljenja, pažljivo slušanje i vođenje brige o fizičkom i mentalnom zdravlju radnika pozitivno doprinosi nivou morala i produktivnosti radnika.

Iako su Majova istraživanja dosta kritikovana, glavni zaključci nisu mnogo osporavani (Oldcorn, 1990).

5.3 KVANTITATIVNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Kao posledica težnje ka dobijanju preciznijih odgovora o organizacionim problemima nastaje kvantitativna škola menadžmenta. Ona nastaje 1939. godine u Engleskoj kroz sistemsko angažovanje stručnjaka iz različitih oblasti kako bi se korišćenjem kvantitativnih metoda i modela rešavali tekući problemi odbrane (prema Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović, 2007).

Uvođenje kvantitativnih metoda i modela nailazilo je na probleme u primeni, jer je bilo neophodno praćenje i provera velikog broja promenljivih faktora značajnih za određene pojave u organizacijama. Ta činjenica je bila izazov za širu naučnu zajednicu u razvoju kvantitativne škole kroz operaciona istraživanja, kreiranje teorija, stvaranje modela i oblikovanje koncepata. Operaciona istraživanja su omogućila proučavanje organizacionog sistema kroz integraciju znanja s jedne strane iz oblasti matematike, a s druge strane iz oblasti primenjenih nauka, kao što su ekonomija, sociologija, psihologija, finansije, tehnologija.

Tabela 1. Kvantitativna škola menadžmenta

METODE	SARADNICI	OBLAST PRIMENE
Teorija odlučivanja(uključujući teoriju organizacije, teoriju učenja-izučavanja, kibernetiku i podoptimizaciju)	R.M.Thrall W.Edwards C.Hitch K.J.Arrow C.W.Churchaman H.A.Simon N.Wiener	Određivanje ciljeva firme, procena konflikata i interakcije grupa, procene kvaliteta obavljenog posla, analiza organizacije
Eksperimentalni modeli	R.A.Fisher W.G.Cochran G.M.Fox M.G.Kendal	Primena metoda eksperimentalnog modela, osnovna je prilikom konstrukcije bilo kojeg „predictive“ modela
Teorija igara	J.von Neuman O.Morgenstern P.Shubik	Određivanje pravog vremena i cene na konkurentnom tržištu, vojna strategija
Teorija informacija	C.Shannon S.Boldman T.Weaver	Model sistema obrade podataka, analize org. Efektivnost oglašavanja u istraživanju tržišta
Kontrola zaliha	F.W.Harris T.W.Whitin U.F.Magee V.Arrow W.Harris X.Marschak	Ekonomična veličina serije i kontrola zaliha
Linearno programiranje	L.V.Kantorovich T.C.Koopmans W.Leontieff X.V.Dantzing Y.Dorfman Z.A.Samuelson	Dodela opreme i osoblja,planiranje rasporeda, analiza ulaz-izlaz, planiranje trase transporta, asortiman, procesi, raspodela
Teorija verovatnoće	R.A.Fisher T.C.Frv U.Feller V.Gramer	Teorija verovatnoće se primenjuje u skoro svim oblastima
Teorija redova kontrola	A.K.Erlang L.C.Ebie M.M.Morse N.V.Kendall	Kontrole zaliha, saobraćaja, međugrad.tel.sistemi, planiranje rasporeda pacenata, radio komunikacija,itd
Teorija zamena	G.Terborgh J.Dean	Zamena opreme usled kvara i raspadanja
Teorija uzorka	W.E.Deming H.F.Dodge I.C.Roming	Kontrola kvaliteta, računovodstva i revizije, ispitivanje potrošača i preferiranih proizvoda u market. istraživanju
Teorija simulacije (uključujući i metode Monte Karlo)	C.J.Thomas W.L.Deemer R.E.Zimmerman M.F.Jennings	Procenjivanje pouzdanosti sistema, planiranje profita studije logističkih sistema, kontrola zaliha i potreba za radnom snagom
Teorija statističkog odlučivanja	A.Wald E.C.Molina O.L.Davies W.A.Shewhart X.Schlaifer	Procenjivanje parametara modela u „probalistic“ modelima
Simbolička logika	G.Boole A.N.Whitehead B.Russell C.F.Strawson D.E.Cuchen	Projektovanje kola, pravni poslovi (npr. Provera doslednosti ugovora)

Izvor: Rajkov, M., Menadžment, Istorija naučne misli, FON, Beograd (1996) 78-79.in: Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević- Boljanović, J., Menadžment- principi, koncepti i procesi (2007), Univerzitet Singidunum, Beograd

5.4 INTEGRATIVNI PRISTUP MENADŽMENTU

U okviru integrativnog pristupa nalaze se i dve škole koje su od strane velikog broja teoretičara poslednje priznate škole menadžmenta: 1) *sistemska škola menadžmenta*, 2) *situaciona škola menadžmenta*.

5.4.1 Sistemska škola menadžmenta

Sistemska škola menadžmenta nastaje pod uticajem opšte teorije sistema čiji je rodonačelnik bio Ludvig fon Bertalanfi (Ludwig von Bertalanffy) koji je sistem definisao kao skup delova u interaktivnom odnosu, međusobno i sa okruženjem. Stavovi opšte teorije sistema o interakciji organizacionih sistema sa okruženjem, njihovu podelu na nivoe, usmerenost na više ciljeva, težnji svih sistema ka ravnoteži, vrednosti celine koja je uvek veća od prostog zbira svojih elemenata, uticali su na promenu pristupa rešavanja problema upravljanja u organizacionim sistemima.

Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović (2007) navode brojna pravila i principe koje su predstavnici sistemske škole menadžmente produkovali u cilju ostvarivanja efektivnog i efikasnog menadžmenta. Kao najznačajnije navode:

- organizacije su otvoreni sistemi koji se nalaze u stalnoj interakciji sa spoljašnjim okruženjem,
- organizacije predstavljaju sisteme sa više nivoa i više ciljeva
- pojave i procesi u organizacijama su međusobno direktno ili indirektno povezane i uslovljene,
- stepen složenosti veza i odnosa unutar organizacije i na relaciji organizacija-okruženje veoma visoki i sve složeniji,
- monitoring i istraživanje svih pojava i procesa u organizacijama je veoma važno,
- uvođenje transformacionog procesa obrade informacija, u cilju dobijanja upravljačkih poruka putem kojih se reguliše funkcionisanje sistema,
- dezorganizacija je pojava koja je svojstvena organizacionim sistemima jer su veštački sistemi,
- entropija organizacionih sistema teži da stalno raste,
- upravljačka povratna sprega kao proces uslađivanja ponašanja i ciljeva.

Sistemska škola menadžmenta svoj snažan uticaj na menadžment duguje i napuštanju dominantnih stanovišta predhodnih teorija koje su se oslanjale na stabilnost, predvidljivost i uniformnost. Uvođenjem paradigme proaktivnog ponašanja organizacionih sistema, posebno prema okruženju, situacioni pristup će biti integrativni deo istraživanja i rešavanja budućih problema menadžmenta.

5.4.2 Situaciona škola menadžmenta

Situacioni (kontingentni) pristup rešavanja upravljanja organizacionim sistemima pojavljuje se krajem 70-ih godina 20. veka u SAD a zatim i u Velikoj Britaniji. U istorijsko-doktrinarnom kontekstu situacioni pristup se razvija na slabostima klasične teorije, koja unapred nudi „najbolje rešenje, bez alternative“ u organizovanju i upravljanju organizacijom. Činjenica je da organizacija iz svog okruženja uzima ljude, materijale, energiju i informacije, transformiše ih u proizvode i usluge i plasira u okruženje (Vujović, 2002). Uvažavajući ovu činjenicu situacioni pristup fokusira metode i tehnike koje najefikasnije doprinose ciljevima upravljanja u zavisnosti od situacije.

Mulins (2004) kaže da situacioni pristup određuje alternativna rešenja organizacije i njenog upravljanja na osnovu konkretne situacije i uslova u okruženju. Dakle, situacioni koncept se zasniva na izdvojenoj analizi spoljašnjeg okruženja, u kojem funkcionišu organizacije sa svim svojim specifičnim karakteristikama. Jer, svaka organizacija ima svoje strukturalne faktore koji su determinisani ekonomskim, psihološkim, sociološkim, tehničkim varijablama i promenljive situacione faktore.

Mnogi autori ističu direktnu koleraciju između organizacione strukture i situacionih promena u okruženju (Tomić, 2007).

Lončarević, Mašić, Đorđević-Boljanović (2007) ističu da su u centru pažnje predstavnika situacione škole menadžmenta sledeće istraživanja:

- istraživanje situacije u kojoj funkcionišu organizacije,
- definisanje upravljačkih akcija prema performansama situacije

Autori tvrde da se situaciona škola može smatrati integrativnom, jer iskustva, znanja i stavove svih navedenih škola koristi u operativnom rešavanju različitih situacija..

Rodžer Oldcorn (1990) kaže da su pre deset godina menadžeri posvećivali 1-15% svog vremena trošili na eksterne aktivnosti, a da danas na te iste aktivnosti troše 50-75% svog vremena. On tvrdi da se tradicionalna pozicija menadžera iz centra kruga organizacije pomerila na samu ivicu kruga, jer pokušava rešiti probleme koji proizilaze iz okruženja, a istovremeno posmatra ono što se dešava unutar kruga.

Tematski okvir široko priznatih škola menadžmenta završava se sa situacionom školom, ali istorijskogenetički put razvoja se nastavlja sa teorijom Z, „excellence“ u menadžmentu, Adizesovom teorijom o životnom ciklusu preduzeća, Drakerovim doprinosom razumevanja menadžmenta u praksi, teorijama „menadžmentom znanja“, „organizacije koja uči“, „transformacija organizacije“, „reinženjering“. Eru „dinamičkog angažovanja“ kako Stoner, Frimman i Gilbreth (1997) označavaju kraj XX i početak XXI veka obeležiće kreiranje menadžment paradigmi koje efikasno mogu da odgovore na : ubrzanja promena, oscilacije u poslovanju i globalizaciju poslovanja.

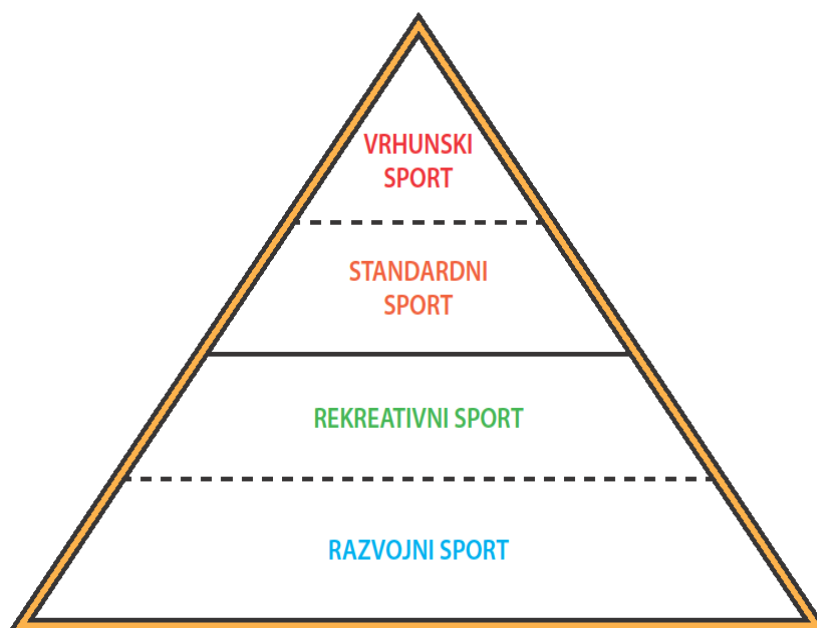
6. SPORTSKA ORGANIZACIJA

6.1 OSNOVNI MODELI SPORTSKE AKTIVNOSTI

Prema Kokoviću (2000) moderni sport danas moramo posmatrati kao „*relativno jedinstvenu celinu*“ koja sadrži specifičnosti savremene kulture, a s druge strane mora se uvažavati i „*unutrašnja diferencijacija sporta*“.

Članom 4. Zakona o sportu ističe se osnovni cilj organizovanja u sportu, a to je da svako ima pravo da se bavi sportom i da je on pod jednakim uslovima bez obzira na uzrast, nivo fizičke sposobnosti, stepen eventualne invalidnosti, pol- dostupan svima. Unutrašnja klasifikacija sporta zasniva se na različitosti ciljeva, potreba, sadržaja, društvene uloge. U sportskoj praksi postoje četiri autonomna modela, koji su kroz instintualizaciju okrenuti prema određenim ciljnim grupama: *razvojni, rekreativni, standardni, vrhunski sport* (Havelka i Lazarević, 2011).

Ljudi kroz ova četiri modela mogu da zadovolje svoje prirodne, kulturne, socijalne i materijalne motive za bavljenje sportom.



Grafikon 1. Osnovni modeli sportske aktivnosti

Razvojni sport je kroz vaspitno-obrazovni sistem programski zastupljen u nastavi fizičkog vaspitanja. Cilj razvojnog sporta je da kroz plansku i organizovanu delatnost, preko odabrane fizičke aktivnosti utiče na harmoničan i svestran razvoj ličnosti dece i mladih. Moderna sportska praksa beleži uvećan broj nezavisnih, neškolskih organizacija u kojima se deca u vannastavnom i slobodnom vremenu bave sportom. Jedan od razloga ekspanzije ove preduzetničke inicijative kvalifikovanih stručnjaka za osnivanje „sportskih školica“, prema

tvrdnji Daninga (1999) možemo naći u padu sportova u školi pod uticajem dezorganizovanog kapitalizma.

Rekreativni sport je podređen čoveku i njegovim potrebama koje se nalaze u prirodi ljudskog organizma sa aspekta kompezatorno-korektivnog delovanja i potrebe za kretanjem uopšte, koje je čoveku ograničeno u savremenim uslovima rada i života (Vučković, 1994). Rekreativni sport je aktivnost izabrana po sopstvenoj želji, koja je pre svega usmerena na igru, zabavu, odmor, osveženje i rasonodu čoveka. Ove aktivnosti utiču na postizanje optimalnog psihosomatskog statusa, prevencije, očuvanja i unapređenja zdravlja kao i smislenog i sadržajnog trošenja slobodnog vremena. Evropske zemlje ukazuju na vrednost projekta SANTE kojim se predviđa da će do 2020. godine biti aktivno uključeno 100 miliona građana Evrope u sportsko-rekreativne programe za prevenciju i očuvanje zdravlja.

Standardni sport za cilj ima organizovano unapređivanje izvođačkih kompetencija u određenom sportu, sa jasnom orijentacijom na takmičenje i ostvarivanje zacrtanog sportskog rezultata (Havelka i Lazarević, 2011). Standardni model sporta je institucionalna forma, u kojoj učesnici mogu imati i amaterski i profesionalni status (pretežno amaterski). Svaka opština, grad (lokalna samouprava) raspolaže određenim finansijskim sredstvima namenjenim sportskim delatnostima u cilju zadovoljenja i razvoja sportskih, kulturoloških ili društvenih ciljeva. Dakle osnovni cilj standardnog sporta je da kroz masovne sportske aktivnosti i takmičenja, obezbedi bolji kvalitet života društvenoj sredini kojoj pripada. Organizacije koje su organizovane po standardnom modelu integrisane su u gradske, regionalne ili nacionalne saveze. Posebna uloga standardnog sporta je da kroz maovnost obezbedi bazu i prohodnost ka vrhunskom sportu.

Vrhunski sport sa takmičarskog aspekta, zatim sa aspekta odabira menadžmenta i članstva predstavlja visoko selektivnu delatnost. Vrhunski sport je nemoguć bez masovnog sporta, jer će ostati nedorečen i neproduktivan (Koković, 2000). S druge strane postizanje odličnih rezultata u vrhunskom sportu ima uticaj na proširenje baze masovnog sporta. Imperativne odrednice vrhunskog sporta su takmičenje, pobeda i konkurencija. Izbor određene sportske organizacije za vrhunski model sporta uslovljen je ambicijama menadžerske strukture, orijentaciji na postizanje vrhunskih sportskih rezultata, kvalitativnim vrednostima članstva i društvenim okruženjem. U razvijenim evropskim sportskim sistemima, vrhunski model sporta podrazumeva profesionalni status svih članova organizacije. Zbog nerešenog pitanja finansiranja vrhunskog sporta u našim organizacijama dominantno je kobinovanje standardnog i vrhunskog modela sporta.

6.2 PRIRODA SPORTSKE ORGANIZACIJE

Pre više od jednog veka, o sportskoj organizaciji se malo govorilo (malo ih je i bilo). Danas su uloga organizacije u sportu, njeno vođenje, uređenje procesa i odnosa u njoj, važne teme u teoriji menadžmenta. Važno je napomenuti da se menadžment u sportu za definisanje sportske organizacije ili njene organizacione strukture više oslanja na naučne discipline i posebne istraživačke oblasti, koje proučavaju ponašanje ljudi u organizaciji, nego što daje svoje odgovore.

Pojmom organizacija označava se posebna vrsta grupa (prema Rot, 1983). Havelka i Lazarević (2011) tvrde da ako želimo da dođemo do relevantnog uvida u pojave i dešavanja u organizaciji, moramo imati u vidu da se ona sastoji iz grupa, a grupe se sastoje iz pojedinaca.

Autori ovu trijadu organizacija - grupa - pojedinac vide kao osnovu za sva istraživanja socijalnog ponašanja. Oni pod organizacijom podrazumevaju „*sistem integriranih grupa i pojedinaca zasnovan na zajedničkim ciljevima, svrsishodno koordinisanim aktivnostima i normama ponašanja*“.

Organizacije postoje zato da bi udovoljile potrebama ljudi u organizaciji, ali u formi opšte sportske strategije kojom se dolazi do postavljenog cilja (Tomić, 2007). Organizacije obavljaju neke aktivnosti, koje stvaraju neke od vrednosti za pojedinca i/ili grupu. Prema Tomiću udruživanje ljudi u grupe, radi ostvarenja ciljeva i potreba pojedinaca karakteristično je za sport. Međutim, društveno okruženje sportske organizacije u značajnoj meri utiče na ostvarivanje pojedinačnih i grupnih ciljeva.

Društvenu prirodu sportske organizacije Tomić (2007) naglašava kroz sledeće činjenice:

- sportska organizacija je **društveni objekat**, jer je izložena spoljnim pritiscima javnosti, koja ima različite interese i potrebe,
- sportska organizacija je **društveni subjekt**, jer ima mogućnost da utiče na društvenu (spoljašnju) sredinu,
- sportska organizacija je **društveni proizvođač**, čiji je rezultat podudarnost njenog proizvoda sa zadovoljenjem potreba ciljnih grupa društva,
- sportska organizacija je **deo društvenog ustrojstva**, jer koristi i pridržava se principa i dostignutih normi u društvu.

Gizeli i Braun (Ghisely and Brown, 1955) ističu da je „*organizacija posebna vrsta grupa u kojoj se članovi razlikuju na osnovu funkcija koje imaju u odnosu na postignuće zajedničkih ciljeva.*“ (str. 446)

Nosioci sportskih aktivnosti, odnosno subjekti u sportu, imaju niz obeležja po kojima se razlikuju, a pre svega po: misiji, ciljevima, delatnosti, organizacionoj šemi, ulozi u sportu, funkciji menadžmenta itd.

Prema tradicionalnoj podeli subjekti u sportu se razlikuju i po uticaju eksternih faktora (društveno-socijalno okruženje, sportsko tržište i sl.) i internih faktora (raspoloživi ljudski i materijalni resursi, menadžment inovacijama i dr.) na sportsku delatnost. S obzirom da u teoriji nema striktno definisane opšte organizacione strukture, koja bi se mogla primenjivati kod svih subjekata, ovo implicira više pravaca i pristupa u određenju organizacione forme sportskih aktivnosti.

Veliki broj teoretičara ističe tri osnovne karakteristike svih sportskih organizacija:

- **Svrha** - zašto se uopšte formira organizacija, tj. zašto je neki zadatak potrebno izvršiti
- **Organizaciona struktura** - elementi, međusobne veze i odnosi
- **Organizacioni proces** - način na koji će zadatak biti izvršen

6.3 VRSTE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Postoji nekoliko organizacionih formi sportskog organizovanja koja deluje u okviru sportskog sistema. One se međusobno razlikuju po veličini, sportskom rezultatu, svrsi postojanja i postavljenim ciljevima. To su:

- sportski klub,
- sportsko društvo,
- sportske asocijacije različitog nivoa,
- savez sportova,
- strukovne sportske organizacije,
- sportsko-rekreativni centri.

Osnovna i najbrojnija institucionalna forma organizacionog udruživanja u sistemu sporta je *sportski klub*. To su samostalne organizacione celine, nezavisne u postavljanju ciljeva svoje organizacije i odabiranju strategija i akcionih planova za ostvarivanje ciljeva (Tomić, 2007). Njihova nezavisnost ima relativna ograničenja u propisima okruženja, države ili sportskih asocijacija.

Havelka i Lazarević (2011) kažu da su klubovi autonomne organizacione forme u odnosu na sportsko i društveno okruženje, jer su samostalni u odabiru resursa i postavljanju ciljeva, kao i izboru načina za njihovo ostvarivanje. Prema autorima sportski klub ima sledeće funkcije i odgovarajuće organizacione jedinice: *sportsku, upravljačku i poslovnu*.

Sportsko društvo predstavlja složenu organizacionu formu sastavljenu od sportskih klubova koji se bave različitim sportovima. Način formiranja i funkcije delovanja u našoj sportskoj praksi uslovljene su načinom upravljanja u sportu, kao i interseima određenih socijalnih struktura ili pojedinaca (Havelka i Lazarević, 2011). Autori navode određene koristi koje klubovi imaju kao članovi sportskog društva (stvaranje uslova za rad, rukovođenje sportskim objektima, finansijsko-materijalna pomoć, marketing i dr.), ali naglašavaju potpunu samostalnost klubova u organizovanju i planiranju sopstvenog funkcionisanja. U cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva oni navode sledeće funkcije sportskog društva:

- *utvrđivanje politike razvoja sporta u sredini u kojoj deluju,*
- *preduzimanje mera radi unapređenja sporta,*
- *usklađivanje i unapređenje stručnog rada u sportu,*
- *kordiniranju i usklađivanju programskih aktivnosti udruženih sportskih organizacija,*
- *pružanje podrške u postupku izrade i donošenja planova i programa organizacije u delatnosti sporta,*
- *osposobljavanju stručnih kadrova i dr.*

Pružanje materijalne i kadrovske pomoći u formiranju takmičarskih ekipa, kao i u razvoju mladih sportista takođe je vid podrške koju klubovi mogu očekivati na osnovu članstva u sportsko društvo (naprimer, SD „Crvena zvezda“ je tokom 2013. godine upotpunosti izmirilo višegodišnji dug rukometnog kluba).

Sportski savezi predstavljaju nosioce uređivanja svih sportskih aktivnosti u određenom sportu na različitim nivoima (republičkim, teritorijalnim, pokrajinskim, opštinskim, gradskim). Havelka i Lazarević navode u skladu sa ulogom u celokupnom sportskom sistemu sledeće obaveze sportskih saveza:

- *utvrđivanje i realizacija sistema sportskih takmičenja,*
- *određivanje uslova prelaska sportista iz jedne sportske organizacije u drugu,*
- *obezbeđivanje uslova za poštovanje ugovora od strane organizacije i sportista,*
- *pružanje administrativne pomoći klubovima,*
- *organizovanje i realizacija takmičarske pripreme reprezentacije u sportu koji je u njihovoj nadležnosti,*
- *učešće u kategorizaciji vrhunskih sportista,*
- *vrše distribuciju državnih subvencija vrhunskim sportistima.*

Konstituisanje saveza se odvija po kriterijumima prostornog struktuiranja. Na osnovu potreba koje proizilaze iz hijerarhijskog položaja, svaki savez ima mogućnost da ostvaruje svoja prava u nacionalnim granskim savezima, ali i obaveze koje se tiču ciljeva i usklađivanja aktivnosti sa drugim savezima.

Savez sportova predstavlja teritorijalni sportski savez koji nastaje udruživanjem granskih saveza (gradskih, opštinskih, teritorijalnih, pokrajinskih i nacionalnih). Savez sportova obavlja poslove kojima se obezbeđuju uslovi za praćenje, razvoj i unapređenje masovnog sporta, školskog sporta i vrhunskog sporta u neolimpijskim sportovima (član 102).

Olimpijski komitet u mnogim zemljama predstavlja najvažniju sportsku organizaciju u oblasti sporta. Olimpijski komiteti se formiraju u skladu sa Olimpijskom poveljom Međunarodnog olimpijskog komiteta. Upravljačko telo je sastavljeno od delegirani predstavnika granskih sportskih saveza, koji predstavljaju sportove koji su u programu olimpijskih igara. Najznačajniji poslovi Olimpiskog komiteta odnose se na obavljanje poslova koji se odnose na brigu o vrhunskom sportu.

6.4 CILJEVI SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Jasno formulisani ciljevi uz pravilno odabrane aktivnosti usmeravaju i jačaju delovanje na putu koji je utvrđen misijom sportske organizacije. Ciljevi izražavaju razloge postojanja sportske organizacije. Sportska organizacija postavlja ciljeve kao kvantitativna i kvalitativna stanja, a zatim usmerava sve resurse, različitog intenziteta i obima, ka realizaciji organizacijskih ciljeva. Jasno definisani i uravnoteženi ciljevi utiču na njihov nadređeni položaj u odnosu na lično orijentisane ciljeve. Na taj način se postiže bolje razumevanje ciljeva od strane članstva, i šalje poruka da su zacrtani ciljeva organizacije iznad pojedinačnih i grupnih interesa.

Prema R. Oldkornu (Roger Oldcorn, 1990) postoje tri osnovna nivoa ciljeva:

- opšte određenje cilja - može se nazvati i određenjem svrhe postojanja organizacije
- preciznije definisanje onoga čemu se teži - sami ciljevi
- konkretna veličina koja se želi dostići - kvantifikacija cilja

Ciljevi se utvrđuju, kako na nivou cele sportske organizacije, tako i za pojedine organizacione delove. M. Tomić (2007) tvrdi da svaka sportska organizacija, pored osnovnih ciljeva koji proističu iz njene misije i opšte misije sporta, mora da definiše miks strategijskih ciljeva koji uključuju rast resursa, razvoj i stabilnost organizacije, poslovnu efikasnost, sportske rezultate i sl.

Prilikom utvrđivanja opštih ciljeva sportske organizacije Farland Dejvid (Farland David, 1974), ističe četiri faze:

- razvijanje i odabiranje ciljeva
- davanje saglasnosti i prihvatanje ciljeva
- razvoj potrebnih promena u ciljevima
- izmena potreba koje čini proces određivanja ciljeva

Kada se govori o kriterijumima za određivanje ciljeva, veoma je korisna klasifikacija F. Kotlera (Philip Kotler, 2006) koji naglašava sledeće:

- ciljevi moraju biti utvrđeni po hijerarhiji, od najznačajnijeg do najmanje važnog
- ciljevi moraju da budu kvantitativni, gde god je to moguće
- ciljevi moraju biti realni
- ciljevi moraju biti konzistentni

Osnovni kriterijum prilikom određivanja ciljeva, jeste prioritet sportskog nad poslovnim faktorom, tako bi profit predstavljao nagradu za efikasno korišćenje resursa prilikom stvaranja novih vrednosti (Tomić, prema: Voič i Ren, 1984). Bilo da je organizacija profitna ili neprofitna, njen osnovni cilj jeste stvaranje novih i trajnih vrednosti, a profit je rezultat uspešnog ostvarenja tog cilja.

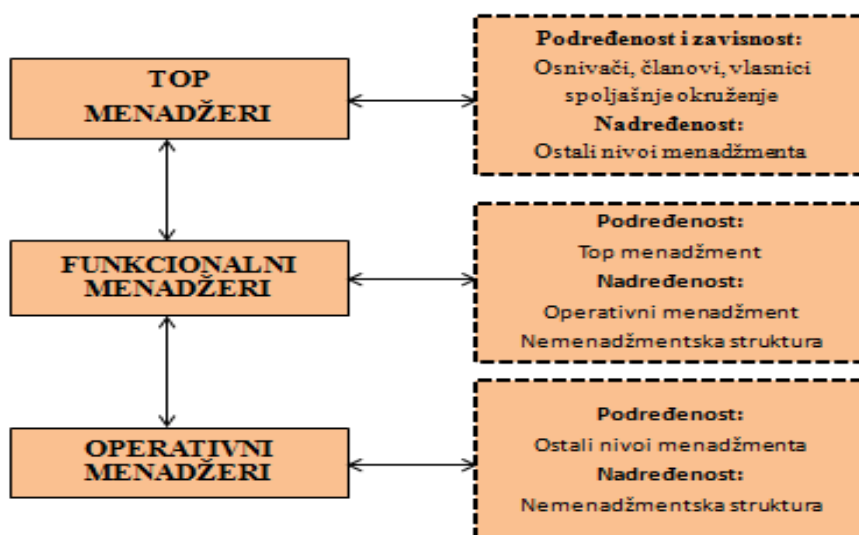
6.5 MENADŽMENT NIVOI U SPORTSKOJ ORGANIZACIJI

Nema nikakve sumnje da su menadžeri sportskih organizacija postojali i mnogo pre nego što su se pojavili veštački kreirani pojmovi sportski menadžer i menadžer u sportu. Veliki broj sportskih organizacija ima tradiciju dužu od jednog veka i neko je morao upravljati tim organizacijama! Istorijska dinamika razvoja sporta oblikovala je i menjala strukturu znanja, veština i aktivnosti ljudi koji su upravljali sportom. S druge strane ideje i vizije pojedinih rukovodilaca u sportu, koje su bile institucionalno podržane transformisale su sport prema statusu koji ima danas.

U engleskom jeziku reč „manger“ označava rukovodioca, upravnika, međutim većina tumačenja ovog termina ističu sport kao oblast u kojoj deluju menadžeri. Pojam menadžer prvi put se kod nas pojavljuje u sportu sredinom prošlog veka, ali u negativnoj konotaciji kada novinar dnevnog lista „Borba“ izjednačava sportske menadžere sa „trgovcima fudbalera“. Zanimljivo je da se reč menadžer, kod nas tumačena kao sportski termin, preneti i u druge oblike društvene delatnosti (Tomić, 2007). Postoje autori (na primer, Masterman, 2008) koji postavljaju pitanje potrebe zvanične klasifikacije rukovodilaca u sportu! S obzirom da menadžeri, sportski menadžeri i menadžeri u sportu mogu činiti ukupni menadžment sportske organizacije, neophodno je precizno diferencirati razlike koje se prevashodno odnose na

zadatke i nivoe na kojima se nalaze u organizaciji. Zvanična klasifikacija sigurno ne bi rešila određene probleme u sportu ali bi pomogla da se demistifikuje pojam menadžerstva u sportu. Prema podacima Fifpro (Svetsko udruženje profesionalnih fudbalera) u 2012-oj godini na svetskom tržištu fudbalera obrnuto je ukupno 2,7 milijarde evra, a od toga su milijardu uzela „treća lica“ i of šor kompanije. Zato je neophodno, bar terminološki napraviti razliku između agenata, „poslovnih zastupnika sportista“ i „trećih lica“ s jedne strane, i menadžera koji na sistemski način upravljaju sportom, s druge strane. Kada su u pitanju razlike između menadžera u sportu i sportskih menadžera, suštinska razlika je što ovi prvi primenjuju svoja znanja iz drugih disciplina kao što su finansije, marketing, pravo, informacioni sistemi, administracija i dr., kako bi pomogli sportskoj organizaciji u ostvarenju osnovnog sportskog cilja, dok su sportski menadžeri profesionalci u sportu sa orijentacijom na sportske ciljeve, a trebalo bi da poseduju značajna teorijska i praktična iskustva iz oblasti sporta.

Na osnovu nekih specifičnosti samog sporta Tomić predlaže podelu menadžment nivoa u sportu na: vrhunski (najviši nivo), funkcionalni (srednji nivo) i operativni nivo. On ističe da klasična podela menadžera na: *top, funkcionalne i operativne* važi i za sport, s tim da je međuzavisnost nivoa i ostalih značajnih faktora, vezanih za menadžere, značajno drugačija nego kod drugih profitnih i neprofitnih organizacija.



Slika 7. Međuzavisnost nivoa menadžmenta. Izvor: Tomić, Milan (2007): *Sportski menadžment, Data status, Beograd*

6.5.1 Top menadžeri

Top menadžeri (*top managers*) se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije određene sportske organizacije. Poziciju i ulogu top menadžera u savremenom sportu imaju predsednici klubova ili saveza, podpredsednici, generalni direktori (sekretari), sportski direktori, predsednici upravnih odbora, članovi upravnih odbora, izvršni direktori i drugi. Njihova osnovna uloga u sportu je da usmere aktivnosti, procese i funkcije na nivou cele organizacije u pravcu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Oni sagledavaju sve bitne elemente organizacije kao celine, analiziraju ih i donose odluke. Donošenje i sprovođenje odluka, na osnovu relevantnih ovlašćenja, top menadžeri usmeravaju budući razvoj organizacije i strateški utiču na njeno funkcionisanje.

Top menadžeri su primarno okrenuti ka spoljašnjem okruženju sportske organizacije kojom upravljaju. Iz spoljašnjeg okruženja menadžeri dobijaju informacije o ograničenjima i prednostima vezanim za rad organizacije (institucionalni okvir, zakoni, politika), ali i informacije o kompetitivnim prednostima i slabostima sportske konkurencije. Top menadžer ove informacije koristi za funkcije predviđanja i planiranja, kojima menadžeri najvišeg nivoa posvećuju više pažnje od menadžera nižih hijerarhijskih nivoa. Top menadžeri se bave ciljevima ali i strategijama za realizaciju ciljeva.

6.5.2 Funkcionalni menadžeri

Funkcionalni menadžeri, obavljaju poslove iz sredine hijerarhijske strukture menadžmenta, odnosno između top menadžera i operativnih menadžera. Menadžeri koji pripadaju ovom nivou su odgovorni za sprovođenje odluka koje donosi top menadžment, međutim Tomić ističe da je sve snažnija decentralizacija određenih poslova i funkcija u sportskim organizacijama, donela mogućnost da funkcionalni menadžeri donose odluke i vode poslove za koji su zaduženi. Sve je veći broj sportskih organizacija, koje imaju potrebu za funkcionalnim menadžerima koji samostalno upravljaju posebnim organizacionim jedinicama, kao što su finansijska, marketing, administrativna, informaciona, medicinska i druge. Dok se u svetu beleži trend sve većeg značaja funkcionalnih menadžera (Drucker, 1987; Adičes, 1989), kada su u pitanju naše sportske organizacije, primetna je takva vrsta pozitivnog trenda u granskim savezima, ali u sportskim klubovima je prisutan potpuno suprotan smer uočenog trenda. Razloge male potražnje za funkcionalnim menadžerima u našim klubovima možemo opravdati izuzetno lošom finansijskom situacijom u klubovima, snažnoj centralizaciji (prosta organizaciona struktura), načinu delegiranja autoriteta i sl.

6.5.3 Operativni menadžeri

Menadžeri prve (najniže) linije menadžmenta (first line managers) nazivaju se operativni ili izvršni menadžeri (najbrojniji i sa najmanje uticaja). Težnja operativnih menadžera je što veća efikasnost. Stvarna efikasnost operativnih menadžera iskazana je postignutim sportskim rezultatom. Za razliku od klasične podele koja diferencira različite nivoe menadžmenta i shodno tome podrazumeva određenu strukturu organizacione aktivnosti menadžera, Tomić smatra da sport ima svoje specifičnosti, koje utiču da operativni menadžeri (treneri, sportski stručnjaci) donose odluke (posebno u sportskom procesu) koje često u stratejskom smislu mogu odrediti poziciju celokupne organizacije u budućnosti. Apsolutno opravdan stav Tomića, koji kaže da „*poznavajući teoriju menadžmenta, teoriju sporta i trenerski realan i pretpostavljeni posao, ne mogu se zaobići činjenice da su treneri ključna kategorija i struktura ljudi iz menadžmentskog mehanizma*“, sigurno nije zasnovan na saznanjima iz sportske prakse naših klubova. Naime, značajan broj trenera u našim klubovima predstavljaju samo formalne nosioce ovlašćenja i odgovornosti vezanih za efikasno izvršavanje ciljeva predviđenih operativnim planovima. Iako treneri u svom poslu obavljaju sve funkcije menadžmenta kao što su predviđanje, planiranje (trenažnog procesa, priprema, putovanja) organizovanje (stepen organizacije ima uticaj na efikasnost planiranja), rukovođenje i kadrovsaka politika, kao i funkciju kontole, realnost je da se čak i u okviru tih funkcija i poslova pojavljuju u ulozi konsultanta.

Dakle, ključni Tomićev stav, da je „*menadžment bez trenera u njemu nekvalitetan i nekompletan proces upravljanja jednom sportskom organizacijom*“, odgovara opštem standardu razvijenih sportskih organizacija, dok je na taj način profilisana uloga trenera u okviru naših organizacija retkost.

6.6 STRUKTURA AUTORITETA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

U osnovi organizacione konstrukcije sportske organizacije nalazi se *autoritet i delegiranje autoriteta*. Menadžeri svoj svakodnevni posao obavljaju delegiranjem autoriteta, kao upravljačke kategorije putem koje se stvaraju organizacione pretpostavke za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Autoritet i delegiranje autoriteta u sportskim organizacijama se vezuje za trenere, menadžere i rukovodioce. Međutim, kako kažu Havelka i Lazarević (2011) svi članovi grupe u određenoj meri utiču jedni na druge, ali i na grupu kao celinu. Karakter tog uticaja (sadržaj, obim i snaga) se može veoma razlikovati čak i između sportskih grupa. *Uticaj* pojedinca na stavove i ponašanje drugih članova posledica je njegove *moći*, performanse koja ukazuje na položaj pojedinca u grupi i na određene karakteristike ličnosti. Franceško (2003) navodi da se u literaturi o rukovođenju posebna pažnja poklanja problemu moći, a da je razgraničenje značenja pojmova: *moć, uticaj i autoritet* jedno od važnijih pitanja.

6.6.1 Autoritet, moć i uticaj

Nejasnoće koje se pojavljuju u pogledu definisanja ovih pojmova. vezane su pre svega za pogrešno tumačenje i stereotipnu upotrebu ovih termina. Tomić kaže da nećemo pogrešiti ako za bilo kog sportistu, trenera ili rukovodioca, koji u sportskoj organizaciji i van nje uliva poverenje kažemo da je čovek od autoriteta (Na primer, Borislav Stanković koji je bio dugogodišnji generalni sekretar FIBE, zbog svog, renomea, imidža, znanja i leaderskih osobina, predstavljao je istinski primer čoveka od autoriteta). Tomić (2006) nudi određenu višedimenzionalnu difeniciju autoriteta:

Autoritet je oficijelno utvrđeno pravo menadžerskog osoblja na odgovarajuća ovlašćenja, odnosno to je preneto ili dobijeno punomoćje na izdavanje naredbi, na određivanje zadataka, na donošenje odluka, na pokretanje akcija i na alociranje i korišćenje resursa.

Iz ovako širokog definicijskog određenja proizilazi da je autoritet povezan za formalnim položajem menadžera u organizaciji, ciljevima i zadacima organizacije i načinom uticaja na članove organizacije s ciljem ostvarivanja postavljenih zadataka.

U odnosu na dejstvujuće organizacione strukture, Tomić autoritet posmatra trojako, i to kao:

1. **Primarni autoritet** u sportskoj organizaciji, odnosi se na ovlašćenja menadžerske organizacione strukture koja realizuje organizacijsku misiju. U strukturi sportske funkcije nalazi se organizacijska misija, koja je opet izraz svrhe postojanja sportske organizacije. Prirodno je da se primarne (vitalne) odluke donose u sportskoj funkciji na najvišem menadžerskom nivou.
2. **Sekundarni autoritet** u sportskoj organizaciji odnose se na ovlašćenja koja imaju organizacione strukture podrške osnovnoj delatnosti. Podrška osnovnim funkcijama i njenim strukturama obezbeđuje se preko savetodavne i uslužne funkcije organizacionih struktura, kao što su finansije, marketing, računovodstvo i dr. Sekundarni autoritet je ograničen na određenu organizacionu jedinicu i ne može biti usmeren ka drugim jedinicama i strukturama ili ka pitanjima koja se tiču primarnih struktura.
3. **Funkcionalni autoritet** u sportskoj organizaciji odnosi se na rešavanja pojedinih pitanja i posebnih problema. Funkcionalni autoritet je prenet na određeno vreme na pojedine organizacione jedinice ili pojedince koji su specijalisti u određenim oblastima. Na primer, izrada statuta kluba, finansijskih i marketing planova biće poverena ekspertskim grupama.

Autoritet u određenoj meri podrazumeva i ukazivanje na svojstvo menadžerske moći. Kako tvrdi Franceško, moć je jedna od najznačajnijih odrednica uloge vođe, a težnja ka moći je važna motivaciona dispozicija koja utiče na izvršenje funkcije vođe u socijalnim grupama. Šta je moć? Rot (1983) definiše moć kao:

Sposobnost pojedinaca i grupe da utiču na ponašanje drugih pojedinaca i grupa.

Kako ističu Havelka i Lazarević, ta sposobnost (moć) se ispoljava kroz različite vrste uticaja, kao što su : *ubeđivanje, pritisak, prisila, autoritet i vođstvo*. Mnogi autori posmatraju moć kao potencijalni *uticaj*. To znači da se za razliku od moći koja predstavlja sposobnost da se utiče na druge ljude, uticaj može posmatrati kao manifestovana, korišćena moć (Rot, 1983; Yukl, 1998, Havelka i Lazarević, 2011). Na osnovu ovoga, Adižes (1979b) definiše uticaj na sledeći način:

Uticaj je sposobnost, ne pravo, kojom se postiže da druga osoba učini nešto ne upotrebljavajući pri tome autoritet ili moć.

Havelka i Lazarević kažu da je načelno, neophodno razlikovati moć kao *lično svojstvo pojedinca* (personalna dispozicija, potencijal koji osoba nosi u sebi) od moći koja je „*formalno svojstvo položaja*“ (normativno utvrđena prava i obaveze pojedinca koji zauzima određeni položaj u grupi). Frenčova i Ravenova (French and Raven, 1971) klasifikacija osnovnih tipova moći pomaže jasnijem razumevanju ovog pojma. Oni razlikuju sledeće osnovne tipove moći:

Moć nagrađivanja (*reward power*) vezana je za mogućnost pojedinaca da utiču na aktivnosti članova organizacije kroz raspodelu raspoloživih resursa. Npr. menadžeri ili treneri mogu poželjno ponašanje sportista ili saradnika nagraditi na različite načine. Pozitivna podrška sportisti ispoljena kroz odobravljanje, slaganje, bodrenje, naklonost, zatim upućivanje pohvala, priznanja i visokih ocena, kao i povećanje materijalnih nadoknada, pružanje nekih beneficija, povlastice predstavljaju instrumente koji se mogu koristiti u cilju

podsticanja članstva (Havelka, Lazarević, 2011). Važno je napomenuti da se pravo menadžera da koristi sredstva (materijalna i nematerijalna) u svrhu obezbeđivanja određenog ponašanja članova, ne dodeljuje svim menadžerima.

Moć prisile (*coercive power*) zasniva se na pravu (mogućnosti) određene osobe da kazni osobu koja se ne ponaša na propisan (zahtevan) način. Npr. moć trenera da kazni pojedine sportiste proizilazi iz njihovih ovlašćenja da sankcionišu nepoželjno ponašanje igrača ili nedovoljno zalaganje sportista u procesu ostvarivanja planiranih sportskih rezultata. Ispoljavanje ove vrste moći ogleda se kroz: neslaganje, nenaklonost, pokde i kritike, negativne ocene, umanjeње materijalne nadoknade i povlastica, kao i sličnih postupaka sa negativnim značenjem.

Referentnu moć (*referent power*) odnosi se na sposobnost uticanja jedne osobe na drugu, zasnovan na pozitivnom odnosu druge osobe prema prvoj. Osobe koje se odlikuju referentnom moći su uvažene i omiljene od strane drugih osoba. Zato je vrlo važno da treneri i menadžeri poseduju referentnu moć, jer će mnogo lakše usmeriti aktivnosti pojedinaca i grupa u pravcu njihovih očekivanja. Havelka i Lazarević naglašavaju mogućnost postojanja *negativnog referentnog uticaja*. Npr. ako sportista ima izrazito negativan stav prema treneru, ne samo da neće podržavati i oponašati ličnost trenera, nego će se truditi da se ponaša potpuno suprotno.

Stručnjačka moć (*expert power*) ili ekspertna moć zasniva se na posedovanju specifičnih znanja i sposobnosti za posao koji se obavlja, ali i uverenju drugih osoba da „eksperti“ poseduju znanja i kompetencije koje su važne za aktivnost drugih osoba. Stručnjačka moć karakteristična je za menadžere, trenere, nastavnike, lekare, jer se podrazumeva da poseduju stručnost za obavljanje poslova za koje su zaduženi. Prestanak usavršavanja, odnosno sticanja novih znanja i sposobnosti je siguran put ka slabljenju i konačnom gubitku stručnjačke moći, a samim tim i ugožavanju svoje menadžerske pozicije.

Legitimna moć (*legitimate power*) ili formalna moć u sportskim organizacijama proističe iz ovlašćenja, koja su za određene položaje utvrđena zakonima, normama i propisima. Ova vrsta moći menadžera zasnovana je na njihovom zvaničnom položaju koji je uslovljen hijerarhijskim organizacionim rasporedom, odnosno na „*percepciji prava i odgovornosti povezanih sa određenim položajem u organizaciji*“, i u tom smislu se može poistovetiti sa *autoritetom* (Franceško).

Za **Moć informisanost i** Havelka i Lazarević tvrde da se temelji na posedovanju informacija koje su značajne za druge osobe. Ova vrsta moći zavisi od važnosti informacije, načina saopštavanja i poverenja koje primaoc informacija ima u davaoca. U okviru organizacija i malih grupa, obično postoji pojedinac (često sa nižim hijerarškim mestom), koji na osnovu informacija koje su mu lako dostupne, stiče u očima ostalih članova veoma jaku moć informisanosti. Autori ističu i opasnost zloupotrebe informacija, kroz slanje i podsticanje glasina koje mogu da naškode ugledu pojedinca, cele ekipe, kluba i organizacije.

Franceško (2003) naglašava da se ljudi međusobno razlikuju, kada je u pitanju težnja ka moći. Osobe sa niskim stepenim težnje ka moći, verovatno će imati problem da uspešno izvršavaju određene funkcije menadžmenta, kao što su kadrovanje i kontrola. Prilikom rešavanja konflikata, ovi menadžeri pokazuju sklonost ka izbegavanju ili popuštanju, što samo dodatno usložnjava i pogoršava probleme vezane za međuljudske odnose. Ona ističe da ni visok stepen razvijenosti težnje ka moći, ne predstavlja poželjnu osobinu menadžera. *Socijalizovana težnja ka moći*, odnosno delovanje u funkciji zadovoljenja kako ličnih potreba, tako i potreba ljudi kojima se rukovodi, predstavlja poželjnu menadžersku osobinu.

6.7 SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Okruženje organizacije (*environment*) predstavlja sve faktore unutar i izvan organizacije koji utiču ili mogu imati uticaj na ciljeve, strukturu i funkcionisanje organizacije (Lončarević et al, 2007).

Prema tradicionalnoj podeli organizacije u sportu su izložene uticaju:

- *eksternih faktora (političko, ekonomsko i društveno okruženje, sportsko tržište, tehnologija, sl.) i*
- *internih faktora (raspoloživi ljudski i materijalni resursi, menadžment inovacijama, sponzori, donatori, konkurencija i sl.)*

Tomić (2007) na osnovu uticaja eksternih i internih faktora pravi razliku između *opšteg spoljašnjeg okruženja i operativnog spoljašnjeg okruženja*. Opšte spoljašnje okruženje determinisano je pretežno dejstvom eksternih faktora, dok rad u operativnom okruženju podrazumeva svakodnevno prilagođavanje internim faktorima. Imajući u vidu da funkcionisanje sportskih organizacija sve više zavisi od eksternih faktora (faktori okruženja), menadžment organizacije mora ne samo poznavati karakter spoljašnjeg okruženja, nego i proaktivno uticati na zahteve spoljašnje sredine. Tomić je kroz modifikaciju različitih pristupa i rešenja ponudio sledeće pokazatelje spoljašnjeg okruženja: *1. stabilnost, 2. složenost, 3. razuđenost tržišta i 4. neprijateljstvo*.

1. Stabilnost. Faktor stabilnosti odnosi se na karakter promena spoljašnjeg okruženja (učestalost, obim i predvidljivost). Spoljašnje okruženje sportske organizacije u odnosu na karakter promena može biti:

- *stabilno okruženje*-to je ono okruženje u kojem nema iznenadne i nepredvidive promene. U takvim situacijama sportske organizacije mogu da se opredele za dugoročnu stabilnu organizacionu strukturu;
- *promenljivo okruženje* karakteriše predvidljiv karakter promena, koji sportskoj organizaciji ostavlja dovoljno vremena za odgovarajući situacioni pristup organizovanju;
- *turbulentno ili dinamično okruženje* karakterišu nepredvidljive tendencije sa brzim, čestim i radikalnim promenama. Karakter ovih promena utiče na slabljenje organizacione strukture sportske organizacije.

2. Složenost. Dejstvo i intezitet faktora koji utiču na organizacionu strukturu uslovljava stepen složenosti spoljašnjeg okruženja.

3. Razuđenost tržišta. Ovaj pokazatelj se odnosi na širinu sportskog tržišta, na kojem je moguće plasirati sportski proizvod organizacija. Primena razuđenosti tržišta, kao pokazatelja spoljašnjeg okruženja naših sportskih organizacija, može se donekle posmatrati kroz njihovo takmičenje u regionalnim ligama. Za razliku od najboljih klubova najačih profesionalnih liga (NBA, NFL, Premier league) čije je delovanje na globalnom planu povezano sa ostvarivanjem profita, veliko je pitanje da li naši klubovi imaju ikakve benefite od učešća u regionalnim takmičenjima.

4. **Neprijateljstvo.** Savremeni sport je delatnost koju karakteriše izrazita konkurencija. Međutim, profitni interes uložnog kapitala u sport, doveli su to toga da se konkurencija posmatra neprijateljski. Dosledna primena ovog pokazatelja spoljašnjeg okruženja naših sportskih organizacija vidljiva je na primeru Partizana i Crvene Zvezde u pojedinim sportovima (fudbal i košarka). Mera neprijateljstva između ovih klubova je usovljena tradicionalnom konkurencijom, ekonomskim interesom ali i političkim faktorom.

Prema Tomiću situaciono okruženje uvek podrazumeva spoljašnje okruženje, dok se samo spoljašnje okruženje koje organizaciji šalje značajne signale, na koje ona mora da odreaguje, može smatrati situacionim okruženjem.

Maksimović (2005) kaže da „organizacije tragaju za sigurnošću u nesigurnom“, i moraju u zavisnosti od raspoloživih resursa i specifičnosti situacije da se opredele za jedan od četiri pristupa svom spoljašnjem okruženju:

- tapmoniranje (buffering),
- glačanje (smoothing),
- predviđanje (forecasting) i
- racionisanje (rationing).

Tamponiranje. Ovaj pristup se koristi kada sportska organizacija raspolaže izobiljem resursa. Nedovoljno efikasno upravljanje resursima sportske organizacije može oslabiti njene pozicije u budućnosti. Menadžment sportske organizacije sa vrhunskom infrastrukturom i visoko kompetentnim članstvom, može da se proaktivno prilagođava faktorima iz okruženja, kako bi unapredio oblasti u kojima nema prednosti u odnosu na druge organizacije (na primer: sistem informisanja) . Tampon-zona se uspostavlja u odnosu na faktore čije dejstvo može ugroziti poslovanje sportske organizacije.

Glačanje. U situacijama kada sportska organizacija raspolaže viškom resursa u jednoj oblasti svoje delatnosti, a nije sposobna da realizuje potrebe određenog projekta u drugoj oblasti. Primer ovakvog pristupa su sportsko-rekreativni centri koji ne koriste svoje kapacitete na odgovarajući način. Menadžment mora unaprediti organizaciju rada kako bi resursi bili u maksimalnoj meri u funkciji zadovoljenja potreba stanovništva

Predviđanje. Većina autora postupak planiranja vezuje za jednu od osnovnih funkcija menadžmenta- planiranje, mada ima i onih koji predviđanje posmatraju kao osnovnu funkciju menadžmenta. Međutim, važnja je činjenica da primenom procesa planiranja sportska organizacija smanjuje neizvesnost određenih budućih događaja. U situacijama kada sportska organizacija ne raspolaže resursima, koji bi omogućili primenu predhodne dve strategije, menadžment mora da predvidi promene u okruženju, jer kako kaže Tomić suština predviđanja u sportu „nije u tome šta će se dogodati u budućnosti, već šta treba danas učiniti da bi se dostigla planirana sutrašnjica“ Primer organizacija kojima može biti koristan ovakav pristup su klubovi čiji su resursi usmreenei prvenstveno u prvu ekipu, a zapostavljaju rad sa mlađim kategorijama. Promenom načina poslovanja kluba, moguće je ostvariti planirane sportske rezultate, sa značajno manjim ulaganjima.

Racionisanje. Često faktori spoljašnjeg okruženja generišu promene, na koje sportska organizacija ne može uspešno da odgovori primenom neke od pomenutih strategija. Strategija racionisanja može se primeniti nakon brzih i iznenadnih promena, koje je teško predvideti. Na primer, iznenadni prekid ugovora o saradnji između sponzora i kluba, kreira situaciju u kojoj je klub primoran da odustane od zacrtanih sportskih rezultata. U takvoj situaciji klub mora da prilagodi troškove prihodne i rashodne strane, tako što dozvoljava određenim igračima da napuste klub i njihovo mesto popunjava igračima iz svoje omladinske ekipe. Na taj način klub se odlučuje za racionalan pristup, koji mu daje šanse za oporavak u budućnosti

7. GRUPE, GRUPNA DINAMIKA I SPORT

7.1 POJAM GRUPE

Ponašanje pojedinaca u grupi, grupe u celini i odnosi među grupama bili su predmet istraživanja naučnika iz različitih naučnih oblasti, odnosno disciplina (sociologije, psihologije, socijalne psihologije, pedagogije, ekonomije, menadžmenta). Heterogeni pristup definisanja pojma „grupa“ nije posledica takmičenja u cilju monopolizacije naučne istine, već specifičnost teorijsko-analitičkog aparata, kojim svaka nauka pokušava da doprinese razumevanju uzajamnog odnosa između pojedinaca i grupe, između grupe i grupe.

U sociološkom i psihološkom pristupu primarn je nastanak, struktura i dinamika grupe. Iz perspektive nauka o menadžmentu, sve osnovne funkcije menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovska politika, rukovođenje, kontrola), preduzete radi postizanja ciljeva uvek podrazumevaju rad u grupi, ili rad sa grupama. Menadžment kontekst pasmatra proces upravljanja u posebnom obliku socijalnih grupa. Ekonomski način mišljenja fokusira ponašanje ljudi kao odnos između ciljeva i ograničenih resursa.

Specifična perspektiva pristupa svake od nauka, uticala je na postojanje više stavova prilikom definisanja termina „grupa“. Sledeći stavovi definišu grupu kao:

- dve ili više osoba koje su u interakciji i koje utiču jedna na drugu (Shaw)
- bilo koju skupina ljudi koja sebe percipira kao grupu (Handy),
- skup dva ili više pojedinaca u interakciji, sa stabilno postavljenom šemom zajedničkih odnosa, koji imaju istovetan cilj i koji sebe vide kao grupu (Forsyth),
- dva ili više interaktivnih i međuzavisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve (Robbins).

Kod velikog broja autora postoji visok stepen saglasnosti kada su u pitanju karakteristike grupa (Forsyth, 1998; Robbins, 1992; Ivancevich, 1997; Koković, 2001; Dunderović, 2004); Havelka i Lazarević, 2011):

- 1) interakcija,
- 2) struktura,
- 3) zajednički ciljevi i interesi
- 4) percepcija sebe i drugih kao zajedničke grupe

Kao najuočljiviju karakteristiku društvene grupe Koković (2001) ističe *interakciju*, „uzajamno delovanje koje je vidljivo u međuzavisnom ponašanju i doživljavanju“. On kaže da članovi moraju da utiču jedni na druge da bi se mogli nazvati grupom. Havelka i Lazarević (2011) svrsishodnom interakcijom nazivaju „kordinisanu aktivnost dveju ili više osoba usmerenu na postizanje zajedničkog cilja“. Struktura grupe podrazumeva postojanje stalnog sistema grupe, u kojem članovi imaju svoju ulogu i položaj i kroz uzajamni stabilan odnos, omogućavaju grupi da funkcioniše kao socijalna pojava. Postojanje zajedničkih ciljeva i interesa je preduslov za usmeravanje potencijala grupe u pravcu ostvarenja istih ciljeva. Važna karakteristika grupe je opažanje sebe i drugih članova kao zajedničku grupu. Osećaj grupne pripadnosti, ili kako kaže Koković zajedničko „mi“, kojim se postavlja „granica“ u odnosu na pojedince koji ne pripadaju grupi.

7.2 VRSTE GRUPA

U literaturi postoje najrazličitije klasifikacije društvenih grupa u zavisnosti od kriterijuma na osnovu kog se vrši klasifikacija. Svaka grupa ima raznovrsne karakteristike, kao što su ciljevi, veličina, specifične norme i uloge koje utiču na unutrašnje odnose, struktura grupe, efikasnost grupe, intezitet interpersonalnih odnosa, lokaciju na kojoj se nalazi, aktivnosti koje obavlja...

7.2.1 Klasifikacija prema strukturi

Havelka i Lazarević (2011) predlažu ne samo zbog konceptualnog reda, već i zbog saznanje i praktične važnosti klasifikacija, da karakteristika koja je uzeta za kriterijum bude bitno obeležje grupa kod kojih se javlja. Oni polaze od važne karakteristike grupe a to je unutrašnja struktura, na osnovu koje se otvrđuje da li je grupa „jasno oformljen socijalni sistem ili je nestabilna skupina“. Na osnovu strukture grupe kao kriterijuma Rot (1999) klasifikuje grupe u dve kategorije:

- **nestruktuirane grupe** - koje nemaju izgrađenu strukturu,
- **struktuirane grupe** - koje imaju izgrađenu strukturu.

Sve sportske organizacije, kao što su gradski, regionalni i nacionalni savezi, sportska društva, sportski klubovi predstavljaju struktuirane grupe. Struktuirane grupe imaju svoje prepoznatljivo i ograničeno članstvo, zajedničke ciljeve, sistem normi i uloga, različite relativne položaje članova, stepen unutrašnje kohezije i sistem upravljanja i rukovođenja. Upravo ove karakteristike struktuirane grupe predstavljaju kriterijume za njihovu klasifikaciju.

Teorijska i praktična korist klasifikacije vrsta struktuiranih grupa veoma je važna zbog uspostavljanja kvantitativnog i kalitativnog okvira za istraživanje fenomena konflikta.

7.2.2 Klasifikacija prema veličini

Veličina grupe je bitna karakteristika koja utiče na operativnost i efikasnost grupe. Na osnovu ove performanse grupe se mogu podeliti na *male* i *velike*. Kod teoretičara postoji određeni stepen neslaganja sa aspekta valorizacije veličine grupe, odnosno koji je broj razgraničenja između malih i velikih grupa. Havelka i Lazarević smatraju da se grupe koje imaju do 15 članova mogu klasifikovati kao male, mada u nekim situacijama i grupe od 30 i više članova funkcionišu kao male. Autori konstatuju da je sportski tim najbolji primer planski formirane male grupe, jer na teren izlaze sa zajedničkim ciljem i precizno definisanim ulogama.

Međutim, kada je u pitanju veličina grupe, teoretičare i prektičare je više od broja članova i intervala razgraničenja između grupa zanimala optimalnost grupe. Mnogi autori efikasnost grupe povezuju sa optimalnim brojem članova. To pitanje je vrlo važno u sportskim timovima, naročito kada je u pitanju trenažni proces. Jer poznat je broj igrača koji

izlaze na teren kada je utakmica, ali broj igrača koji treniraju je nešto veći, a frekvencija treninga je nekoliko puta veća od takmičarskih mečeva..

Luzijer (Lussier, 1996, str. 347) tvrdi da veličina grupe zavisi od svrhe grupe i upozorava da:

- grupe ne smeju biti ni premale ni prevelike, jer će kao takve imati određene slabosti i
- veće grupe omogućavaju viši stepen kreativnosti, a manje grupe omogućavaju viši stepen participacije.

Kerto (Certo, 1994, str.414) analizirajući efekte veličine grupe na grupno liderstvo, članstvo i procese, naglašava sledeće potencijalne specifičnosti grupa koje imaju od 13 do 16 članova (kao sportska ekipa):

- visoku potrebu za liderima,
- visok stepen dominacije u interakciji u grupi od strane nekolicine članova,
- visok stepen ometanja članstva od strane nekolicine članova,
- visok stepen tendencije formiranja podgrupa,
- osrednja do visoka formalizacija pravila i procedura,
- osrednje do visoko vreme potrebno za donošenje odluka.

U okviru sportskih klubova mogu se pojaviti „podgrupe“, koje ako se integrišu na osnovu međusobnih interesa, tretiraju se kao „klike“. Podgrupe formirane na ovakav način obično imaju negativan uticaj na kvalitet odnosa u grupi.

7.2.3 Klasifikacija prema ciljevima

Grupe se formiraju da bi ostvarile određeni cilj. Koković (2001) naglašava da postoje značajne razlike između grupa koje postoje radi ostvarenja zajedničkog cilja i grupa koje postoje da bi članovi mogli da upražnjavaju određenu aktivnost. Cilj svih sektora u okviru sportskog kluba (menadžment, sportski, administrativni) koju su ujedno i autonomni i povezani jeste ostvarivanje takmičarskog rezultata. Dakle, jasno je izražen spoljašnji, grupni cilj, čije ostvarenje povećava mogućnost za ostvarenje pojedinačnih ciljeva članova organizacije.

Polazeći od dominantnih ciljeva za sve grupe (Aronson, Wilson & Akert, 2005) postoji podela na: *socio-grupe* i *psiho-grupe*.

Psiho-grupa predstavlja grupu ljudi koja ima uspostavljene među-zavisne odnose u kojima ponašanje jednih članova utiče na ponašanje drugih.

Socio-grupe predstavljaju integrisane, uzajamno povezane psihološke grupe radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

7.2.4 Klasifikacija prema stepenu formalizacije odnosa

Veliki broj autora grupe prema stepenu formalizacije odnosa grupe deli na : *formalne* i *neformalne* (Robbins, 1998; Wright & Noe, 1996; Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 2000). Havelka i Lazarević (2011) smatraju da je iz menadžment perspektive formalizacija odnosa jedno od najvažnijih karakteristika strukturiranih grupa. Koković (2001) kaže da je ovo najprimerenija klasifikacija za razumevanje grupnih odnosa u sportu.

Formalne grupe su one grupe čiji su odnosi unapred definisani određenim pravilima i propisima. Formalne grupe se formiraju u okviru organizacije, kako bi kroz izvršenje određenih zadataka učestvovala u važnim organizacijskim ciljevima. Konstituisanje formalnih grupa u organizaciji je regulisano statutom kao osnovnim normativnim aktom, dok je funkcionisanje formalne grupe koje se odnosi na status u hijerarhijskoj strukturi, postavljanje ciljeva, podela rada, sistem položaja i uloga regulisan posebnim normativnim aktima. Havelka i Lazarević (2011) upozoravaju da se normativnim aktima uređuju ne samo aktivnosti, nego i interpersonalni odnosi u formalnoj grupi može uticati na efikasnost grupe. Nije retke situacija da preterano insistiranje na normativnoj regulaciji odnosa, čini grupu neefikasnom, pojačava konfliktni potencijal i udaljava je od zacrtanih ciljeva. S druge strane, neobavezujući i komotan odnos prema normativnoj regulaciji odnosa ugrožava grupne ciljeve, kroz slabljenje grupe.

Bez obzira da li je organizacija u profitnom ili neprofitnom sektoru značaj formalnih grupa je veliki. Navedeni autori u literaturi ističu dve vrste formalnih grupa:

- komandne grupe i
- radne grupe.

Sportske organizacije (sportska društva, sportski klubovi) predstavljaju formalne grupe.

Neformalne grupe nastaju spontano, a njihov nastanak, ciljevi, struktura i funkcionisanje nisu pod uticajem hijerarhijskog upravljanja. Neformalne grupe nastaju kao rezultat slobodne volje pojedinaca koji mogu pripadati jednoj ili više formalnih grupa. Neformalne grupe mogu da nastanu i u okviru formalnih grupa, posebno ako je stepen rigidnosti formalizacije odnosa u formalnim grupama visok (Havelka i Lazarević, 201, str. 120). Grupa igrača nezadovoljna funkcionisanjem klub (formalne grupe) može činiti neformalnu grupu (Koković, 2001), jer kako tvrdi autor „*socijalne organizacije stvaraju nove potrebe kod pojedinaca ali i frustracije koje mogu biti kompezovane jedino podsrestvom neformalnih odnosa i međudelovanju*“

Mnogi autori su na osnovu određenih ciljeva i potreba, kao razlog nastanka neformalnih grupa, izdvojili njihove dve vrste:

- interesne grupe i
- prijateljske grupe

Dunderović (2004, str.168) i Koković (2001, str.) ističu izrazitu emocionalnu komponentu u ponašanju pojedinaca (ideje, osećaji, verbalne i neverbalne reakcije...), kao i u odnosima unutar neformalnih grupa.

7.3 NASTANAK I RAZVOJ GRUPA

Kako bi bolje razumeli reakcije pojedinaca u grupi, prirodu grupe i njen odnos prema svom okruženju, važno je razumeti motive formiranja grupe, kao i faze kroz koje grupa prolazi u toku svog razvoja.

Korene čovekove upućenosti na grupu Paranosić i Lazarević (1975) vide u biološkoj predoređenosti čoveka, koja je izražena činjenicom da je novorođenčetu za zadovoljavanje elementarnih motiva- ishrane i kretanja potrebna pomoć grupe (porodice). Kasnije, razvojem ličnosti pristupanje grupama motivisano je socijalnim potrebama. Prema Robbinsu i Decenzu (Robbins i Decenzo, 2001) reč je o potrebama za:

- sigurnišću,
- statusom,
- samopoštovanjem,
- pripadanjem,
- moći i
- ostvarivanjem cilja.

U literaturi se navode faze razvoja, kroz koje prolaze grupe u toku svog životnog ciklusa. Neki autori navode četiri faze razvoja grupe (Bajraktarević, 2004), dok neki navode šest faza (Wright & Noe, 1996). Ipak najveći broj autora navodi pet faza u razvoju grupa. Baron (1998) ističe pet faza u razvoju grupa.

Formiranje (Forming). Formiranje je prva faza u kojoj se članovi grupe upoznaju. U toku ove faze članovi grupe utvrđuju pravila ponašanja koja su u skladu sa delatnošću koju obavljaju. Kada članovi prihvate uloge i pravila ponašanja, odnosno kada se identifikuju sa grupom, faza formiranja je završena. Uloga menadžera i trenera u ovoj fazi je da preko stateškog pristupa, daju jasne smernice vezane za osnovna pravila, kao i očekivanja vezana za rezultat.

Oluja (Storming). Drugu fazu razvoja grupe karakterišu „interpersonalna trenja“, međusobne tenzije i konflikti, koji nastaju kao posledica neprihvatanja kontrolnih mehanizama koje vođa ili grupa nameću pojedincima. Uspešno rešavanje konflikata u ovoj fazi označava i njen završetak.

Normiranje (Norming). U trećoj fazi interpersonalne sukobe zamenjuje razvijanje kvalitetnijih odnosa kroz saradnju i solidarnost. Pojačava se „tendencija zajedničkog držanja grupe o održavanja jedinstva ciljeva“ili dinamički proces kohezije grupe (Carron, 1982). Prihvatanjem normi i autoriteta vođe završava se faza normiranja.

Izvođenje (Performing). Ovu fazu životnog ciklusa grupe karakteriše mobilisanje i usmeravanje energije na obavljanje postavljenih zadataka. Važno je reći da efikasnost grupe, koja se očekuje u ovoj fazi u značajnoj meri zavisi od načina na koji su rešeni problemi u predhodnim fazama.

Rasformiranje (Adjourning). Finalnu fazu razvoja karakterišu aktivnosti koje vode ka prestanku postojanja određene grupe. Razlozi raspuštanja grupe mogu biti realizacija ciljeva zbog kojih je i formirana, ali i niskog nivoa efikasnosti grupe, odlazaka članova ili nekog drugog razloga.

Iskustva iz prakse pokazuju da sve grupe ne prolaze kroz faze koje su utvrđene ovim modelom. Neke grupe se rasformiraju u početnim fazama, dok se proces razvoja nekih grupa odvija bez jasnog razgraničenja između faza, čak i uz istovremeno kombinovanje nekoliko faza.

Havelka i Lazarević (2011, str. 148) ističu da je ovaj model razvoja grupa primereni spontanom formiranju grupa, iako ga treba imati u vidu i kod planskog formiranja grupa. S obzirom da je u okviru svih sportskih organizacija, formiranje novih grupa deo planskog organizovanja, autori predlažu drugačiji model sa sledećim fazama:

- Pripremna faza,
- Inicijalna faza,
- Faza stabilizacije strukture i odnosa u grupi,
- Faza efektivnog funkcionisanja,
- Faza održavanja i menjanja grupe.

Prva faza ovog modela podrazumeva integraciju vremenski i organizaciono definisanih zadataka i pratećih poslova u operativni projekat (dokument), kojim se daju precizni odgovori na pitanja kako će biti formirana grupa i na koji način će novim članovima grupe biti prikazani utvrđeni ciljevi.

Inicijalna faza počinje kada se članovi formirane grupe nađu u zajedničkom prostoru. Među članovima dolazi do interakcije, koja se realizuje putem komunikacije. Havelka i Lazarević navode dve vrste aktivnosti u ovoj fazi:

1. razmatranje i upoznavanje grupnih ciljeva i zadataka i
2. međusobno upoznavanje i povezivanje članova grupe.

Autori ističu da drugu fazu karakterišu situacije u kojima „članovi grupe opažaju jedni druge, procenjuju sličnosti i razlike u motivaciji, interesovanjima, kompetencijama i brizi za sliku o sebi u sopstvenim očima i očima drugih“.

Početu fazu stabilizacije odlikuje postizanje saglasnosti oko nesporazuma i nejasnoća u pogledu ciljeva i zadataka, načina rada, uloga i normi ponašanja. Za postizanje te saglasnosti, autori naglašavaju važnost posredničke uloge rukovodioca kroz usmeravanje grupe na izgradnju i stabilizaciju sopstvene strukture.

U fazi efektivnog (optimalnog) funkcionisanja dolazi do:

- stabilizacije uloga u realizaciji zadataka,
- pozitivnog i stabilnog odnosa među članovima sa tendencijom daljeg jačanja grupne kohezije,
- praćenja i vrednovanja ostvarivanja ciljeva grupe.

Fazu održavanja i menjanja grupe autori određuju pitanjem „trajanja“ grupe, a efikasnost grupe i stabilnost grupnog identiteta determinišu sledećim činiocima:

- grupna klima (ispoljava se kroz zalaganje članova grupe za efikasno ostvarivanje ciljeva, kao i dobre međuljudske odnose, razmenu informacija, uzajamno uvažavanje, podržavanje i dominaciju saradnje),
- grupna tradicija (ispoljava se kroz kulturu grupe i kroz identifikaciju članova sa grupom)

Havelka i Lazarević napominju da je formiranje grupa u sportu uslovljeno određenim zadacima i da je trajanje grupe određeno trajanjem zadatka (odlazak na pripreme, takmičenja, treninzi i sl.). Vremensko ograničenje trajanja grupe upućuje na još jednu specifičnu i neizbežnu fazu- *anticipaciju rastanka*. Autori ističu da svest članova grupe o rastanku utiču na prepoznavanje vrednosti zajedničkog rada, koje ovu fazu može da učini produktivnijom.

7.4 KARAKTERISTIKE SPORTSKE GRUPE KAO AKCIONI KAPACITET

Sportska grupa je strukturirana, formalno organizovana grupa koja kao dinamički sistem samostalno deluje u svom spoljašnjem okruženju. Havelka i Lazarević (2011) kažu da kada grupu definišemo kao akcioni ili dinamički sistem, ukazujemo na složeni entitet koji poseduje kapacitet za samostalno delovanje u svom spoljašnjem okruženju.

Lončarević (2003) ističe da najveći broj istraživača grupe govori o sledećim karakteristikama grupe:

- zajedničkim ciljevima,
- veličina,
- vođa i sledbenici,
- uloge,
- norme,
- status i
- kohezijom.

Navedene karakteristike ima i svaka sportska grupa. Akcioni kapacitet sportske grupe određen je upravo karakteristikama grupe. Sposobnost menadžmenta i sportskih trenera da razumeju funkcionisanje svoje grupe kroz uzajamni odnos ovih karakteristika bitno određuje efikasnost sportske grupe. Iza floskularne retorike o filozofije sportske igre od strane trenera koja je prisutna u medijima da će „pokušati da izvuku maksimum iz ekipe“, potrebno je stručno znanje o poznavanju grupe i maksimalizaciji akcionog potencijala.

Zajednički ciljevi. Gotovo sve sportske grupe imaju svoj zajednički cilj. On se nalazi u okviru sistema ciljeva sportske organizacije, kojoj grupa pripada i on je specifičan u pogledu svoje važnosti (veličine) i vremena. Svesnost članova organizacije da zastupaju sistem vrednosti koji prevazilazi pojedinačne (lične) interese, mobilize energiju koje ne bi bilo u bobi za lične interese i ciljeve. Pojedinačni ciljevi su u osnovi svih zajedničkih ciljeva. S obzirom da je osnovno merilo uspeha u sportu (posebno vrhunskog) sportski rezultat, najčešći zajednički cilj je željeni plasman. Za razliku od drugih delatnosti cilj je uvek kvantitativan (željeni plasman u takmičenju u kom se učestvuje). Da bi zajednički ciljevi predstavljali, kako kaže Senge, zategnutu elastičnu traku koja vuče grupu od mesta gde je trenutno ka zajedničkom cilju, važno je da:

- ciljevi budu realni- moraju proisteci iz analize spoljašnjeg okruženja i snage sportske organizacije, a ne iz želja,
- ciljevi budu konzistenti- nemoguće je drastično podlađivati ekipu i predendovati na prvo mesto

Šerif (1969) je u svom istraživanju utvrdio da se grupe sa očiglednim unutargrupnim konfliktom mogu povezati zajedničkim grupnim zadacima. Zajednički ciljevi povezuju suprostavljenje strane unutar grupe i marginalizuju individualne ciljeve.

Bez saradnje i interakcije članova sportske grupe nemoguće je ostvariti zajedničke ciljeve.

Od *veličine grupe*, odnosno od broja socijalnih aktera koji čine grupu zavisiće i struktura interesa i uticaja. Koković(2001) tvrdi da je čovek kao društveno biće najsrećniji kada pripada maloj grupi, kakva je i sportski klub. Sportska grupa je po njemu „najsretnije integrisana grupa“.

Voda i sledbenici. Bitna karakteristika svake grupe je postojanje vođe- *pojedince koji ima najači uticaj na ostale članove grupe* (Havelka i Lazarević, 2011). Autori ističu da uticaj vođe može biti zasnovan na legitimnom autoritetu (formalni položaj vođe) i na ličnom autoritetu (sposobnost za vođstvo i crte ličnosti).

Priroda sporta namenila je formalnu ulogu treneru kao vođi sportske grupe. „Ličnost trenera je presudna za uspostavljanje zdravog autoriteta i atmosfere u ekipi“ (Koković, 2001). Trener kroz trenažni proces osposobljava igrače za takmičarsku aktivnost kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Uloga trenera kao vođe je da motiviše, inspiriše i kordinira ponašanje igrača. Opšta atmosfera i unutargrupni odnosi su u velikoj meri zavisni od ponašanja trenera.

Organizacioni model u sportskim klubovima predviđa još jednu formalnu ulogu vođe grupe, a to je kapiten ekipe. U pojedinim sportskim klubovima uloga „*prvog među jednakima*“, precizirana je pravnim aktima, kao što je statut. Uloga kapitena je da svojim ponašanjem daje primer ostatku ekipe, zatim da zastupa interese grupe u okviru sportske organizacije. Iskusni i uspešni treneri neprepuštaju izbor kapitena ekipe sportskom menadžmentu.

Neformalne vođe u sportskim grupama su česta pojava. U sportskim grupama pojava neformalnog vođe povezuje se sa neefikasnošću formalnog vođe. Ako trener ili kapiten nemaju potreban uticaj na grupu, pojavljuje se osoba koju grupa prihvata i okuplja se oko nje. Neformalno grupisanje može imati i pozitivne i negativne implikacije na efikasno funkcionisanje grupe.

Uloge. Uloga se obično definiše kao skup ponašanja koji se očekuje od osobe na datom položaju (Wren & Voich, 1994). Ponašanje u ulozi u sportskoj grupi uslovljeno je organizacionim pravilima, zahtevima trenera, tradicijom i običajima grupe. Havelka i Lazarević (2011) ističu važnost koncepta uloge za uspešno funkcionisanje grupa. Autori tvrde da članovi na osnovu povezivanja uloga i položaja (aktivnosti, zadataka) mogu predvideti svoje ponašanje i ponašanje drugih. Sport je visoko selektivna delatnost, koju karakterišu brze i iznenadne promene. Trenažne i takmičarske aktivnosti obiluju promenama uloga pod uticajem situacionog okruženja. Na primer, isključenja trenera ili igrača, povrede igrača, nepovoljan rezultat, promene (odlasci-dolasci) u menadžmentu, stručnom štabu ili igračkom kadru. Posledice ovih i sličnih promena mogu uticati na unutargrupe odnose.

Koković (2001) kao veoma značajan navodi proces diferencijacije uloga. Autor kaže da u skoro svim grupama postoje sledeći modaliteti ponašanja:

- orijentacija na zadatak (pomažu grupi da ostvari svoj cilj),
- orijentacija na odnose (osobe koje rade na tome da se svi pojedinci u grupi osećaju prijatno),
- orijentacija ka sebi (osobe koje u grupi vide samo sebe).

Havelka i Lazarević (2011) upozoravaju da poremeća interpersonalnih odnosa u grupi, zavisi razlike između samoopažanja sopstvene uloge i opažanja drugih kako je uloga realizovana. Autori tvrde da je tačna percepcija sopstvenog i ponašanja igrača, operativno značajna za upravljanje grupom, dok neprecizna percepcija realizovanih uloga može biti uzrok sitnih ali i krupnih sukoba.

Norme. Norme predstavljaju značajnu karakteristiku sportske grupe. Normama se određuje i reguliše ponašanje članova grupe. Specifičnost normi u sportu je što za razliku od pravila, koja su formalna i propisana, definišu šta članovi grupe treba, a šta ne treba da rade u određenim uslovima. Koković (2001) proskriptivnim normama naziva one koje definišu prihvatljivo ponašanje, a deskriptivnim ponašanje koje treba izbegavati.

Havelka i Lazarević (2011) kažu da su norme u sportskim ekipama uvek aktuelne i ističu pozitivan efekat normi kroz:

- spremnost članova na angažovanje,
- učinak na treningu i takmičenju,
- visoku radnu disciplinu i
- promociju saradnje.

Nije moguće normirati sve aktivnosti sportske ekipe, ali usvajanje normi neformalnog karaktera vezanih za lojalnost, poštenje, komunikaciju, oblačenje, poštovanje organizacione hijerarhije obezbeđuju jedinstvo grupe, bez obzira na kvalitativnu vrednost normi.

Veliki broj sportskih ekipa kroz svoju istoriju, neguje norme neformalnog karaktera bez obzira na promenu igrača i trenera. Na primer, igrači koji su se tek priključili ekipi moraju da otpjevaju pesmu na zajedničkoj večeri, kako bi ih grupa prihvatila kao nove članove (iako su formalnim potpisivanjem ugovora postali članovi ekipa). Na ovaj način „novajlije“ vrlo brzo uviđaju značaj usvajanja opštih vrednosti grupe, a s druge strane tim ritualnim činom, grupa ubrzava proces emocionalnog prihvatanja novih članova.

Status. Članovi sportske grupe razlikuju se između sebe po uzrastu, iskustvu, kompetencijama ali i po statusu koji imaju u ekipi. Robbins (1998) definiše status kao „društveno definisan položaj ili rang koji je dat grupi ili njenim članovima od ostalih“.

Organizacionom hijerarhijom pojedini članovi sportske ekipe dobijaju formalni status (trener, kapiten), dok određeni članovi zbog reprezentativnog iskustva, sportskog talenta, specifičnih znanja i veština imaju viši neformalan status od ostalih.

Različitost statusa (formalnog i neformalnog) članova sportske grupe može biti potencijalni izvor sukoba unutar grupe.

Kohezija. Jedna od bitnih karakteristika grupe je grupna kohezija. Cox (2005) kaže da je Carronova definicija kohezije grupe jednako primenjiva na koheziju sportske ekipe. Carron (1982) definiše koheziju kao „dinamičan proces koji se odražava u tendenciji zajedničkog držanja grupe i održavanja jedinstva u potrazi za ciljevima“. Autor ističe da u odnosu na orijentaciju grupe možemo razlikovati:

- socijalnu koheziju (grupe sa visokom socijalnom kohezijom stavljaju socijalnu interakciju ispred ciljeva grupe) i
- koheziju u izvođenju zadataka (članovi grupe su usko povezani sa formalnim ciljevima i osećaju uspeh u postizanju zajedničkih ciljeva).

Koković (2001) ističe horizontalnu i vertikalnu orijentaciju u zavisnosti na sklonost članova da prvenstveno traže priznanje od svojih pretpostavljenih ili od članova na istoj organizacionoj ravni. Autor naglašava da opredeljenje za određenu orijentaciju u sportskoj grupi zavisi od odnosa trenera i igrača. Vertikalna orijentacija će se pojaviti kod igrača koji smatra da može uticati na aktivnost trenera, dok će se igrač koji oseća da to ne može uraditi orijentisati horizontalno.

Indikator kohezivnosti ekipe ili kako Cox (2005) kaže „neuhvatljivog sastojka koji menja neorganizovani niz pojedinaca u ekipu“ su: *želja da se ostane u grupi, identifikacija sa grupom, zalaganje za realizaciju zadataka, usvajanje grupnih ciljeva i lojalnost prema članovima* (Havelka i Lazarević, 2011).

8. SPORT I KONFLIKT

8.1 KONFLIKTNA PRIRODA SPORTA

Modernom sistematskom klasifikacijom, prilagođavajući Mekfrisona, Kertisa i Loja (McPherson, Curtis, Loy, !989) Ričard Đulijanoti (2008) predlaže da je sport:

1. **Uređen** propisima i pravilima ponašanja, prostornim i vremenskim okvirima (tereni i trajanje igara) i institucijama vlade.
2. **Ciljno orijentisan:** ima određene ciljeve, na primer, postizanje golova, pobeđivanje na takmičenjima, povećavanje proseka; zbog ovoga postoje pobeđnici i gubitnici.
3. **Takmičarski orijentisan:** pobeđuju se rivali, obaraju se rekordi
4. **Ludički:** jer pruža vesela iskustva i podstiče uzbuđenje.
5. **Smešten u kulturnu sredinu:** pri čemu od 1 do 4 neposredno odgovara vrednosnim sistemima i odnosima moći unutar relevantnog društva domaćina sportskog događaja

Upravo ovi kriterijumi determinišu konfliktnu prirodu sporta. Moderni sport je hiper regulisana delatnost ljudskih aktivnosti. Državne institucije regulišu društvene odnose u sportu utvrđivanjem formalnih i pravnih normi. Pravne norme predstavljaju pravila ponašanja koja sadrže:

1. *dispoziciju (imperativno ili dispozitivno pravilo ponašanja);*
2. *sankciju (ponašanje određenih subjekata prema prekršiocu dispozicije).*

Đulijanoti (2008) tvrdi da sport kontrolišu „*pune kancelarije i komiteti upravnih odbora na globalnom, kontinentalnom, nacionalnom i lokalnom nivou*“. On kaže da bi položaji u sportskoj birokratiji (menadžmet organizacija) trebao biti zasnovan na objektivnim merilima (kvalifikacija, predhodno iskustvo), a ne na osnovu relativnih činjenica (lična harizma ili nepotizam). Đulijanoti kaže da je za objektivno upravljanje sporta potreban izbor sudija na osnovu kompetencije, a ne na osnovu veza. Veliki broj konfliktnih situacija u sportu nastaje upravo „*čepanjem granica lične kompetencije*“ kao posledica potrebe da se realizuju određeni interesi i ciljevi.

Priroda sporta je konfliktna, jer mu je imanentno takmičenje, smatra Tomić (2007). Koković (2001) kaže da se nasilje i agresivnost, koji su prisutni na stadionima širom sveta, podstiču takmičarskom orijentacijom sporta. Tvrđnja Havelke i Lazarevića (2011) da ceo sportski sistem prožima „*logika takmičarskog rezonovanja i obrasci takmičarskog ponašanja koji su izraz te logike*“ samo dodatno potvrđuje izrazitu orijentisanost sporta ka takmičarskim ciljevima. Sport ne liči ni na jednu drugu društvenu delatnost u kontekstu ciljne i takmičarske orijentacije i u tom smislu konflikt će uvek biti „*sigurno prisutna pojava*“ u sportu.

Dragan Koković (2001) s pravom tvrdi da je „*sport zdrav kada je i društvo zdravo i kvari se zajedno sa krizom društva*“. On takođe naglašava da sport nije pod „*staklenim zvonom*“ već deli sudbinu društva kojem pripada i u kome se svakodnevno manifestuje“.

Prema Kokoviću sport je „izraz određenog društva, njegovih obrazaca i svih protivrečnosti koje ono nosi sa sobom“. Bodin i saradnici (2007) tvrde da bez obzira što su moderni sportovi dostupni svima, nejednakosti ipak postoje. Stanovnici manje razvijenih zemalja se ređe bave sportom u odnosu na stanovnike razvijenih zemalja. Razlike postoje u načinu bavljenja sportom, u drugačijim kontekstima i s drugačijom svrhom, u zavisnosti od društvene, kulturne i nacionalne pozadine učesnika. Dakle, sport je kao sastavni deo sistema društva i društvenih procesa izložen presudnom uticaju društvenog sistema. Na osnovu navedenog nesumnjivo se može tvrditi da je karakter konflikta u sportu uslovljen i načinom na koje društveni sistem oblikuje sport.

8.2 AGRESIJA I NASILJE U SPORTU

Savremeni sport je prepun različitih oblika agresivnog i nasilnog izražavanja. S aspekta proučavanog problema agresivno i nasilno ponašanje predstavljaju najuočljiviji i najdestruktivniji vid konfliktnog ponašanja, te je veoma važno pronaći odgovarajuće mesto za ove pojave u okviru teorijskog konteksta. Prema Božoviću (2007) agresivnost sporta „*potiče iz društvene strukture u kojoj se, po vladajućem poretku vrednosti, organizuje i stimuliše odgovarajući sport, a koji podstiče biološku prirodu i psihi čoveka da se bori i nadjača protivnika i tako dolazi do željenog rezultata, i u psihološkoj žestini i ushićenosti zadovolji svoje strasti (pre svega materijalne interese i strasti slave)*“. Berkovic (prema: Cox; Berkowitz, 1993) tvrdi da su potrebna dva faktora kako bi se određeno ponašanje označilo agresivnim:

- *ponašanje mora biti usmereno prema drugoj osobi s ciljem nanošenja telesne povrede i*
- *mora postojati očekivanje uspešnog pokušaja nanošenja telesnih povreda.*

Koks (Cox, 2005) navodi i diferencira razlike između dve osnovne vrste agresivnosti:

- **hostilna agresivnost** je vrsta agresivnosti koja je uvek praćena ljutnjom i primarni cilj hostilno agresivnog pojedinca je nanošenje povreda drugoj osobi, s namerom da se kod te osobe izazove bol i patnja, koji predstavljaju satisfakciju za agresora. Primer hostilne agresivnosti u rukometu je kada igrač namerno gađa u glavu golmana koji ga je naljutio. Igraču u takvoj situaciji nije bitno da postizanjem gola pomogne svojoj ekipi, već da povredi golmana.
- **instrumentalna agresivnost** uključuje nameru povređivanja druge osobe ali kao osnovni cilj ima ostvarenje spoljašnje nagrade (pobeda, novac ili slava). Dakle, agresivni čin je instrument (način) za postizanje osnovnog cilja. Primer instrumentalne agresivnosti je namerno povređivanje najboljeg igrača protivničke ekipe kako bi se šanse za pobedu sopstvene ekipe uvećale.

Koks isključuje mogućnost istovremene primene obe vrste agresivnosti i navodi da se **asertivno ponašanja** (asertivnost) često pogrešno tumači kao agresivno ponašanje. Autor kaže da asertivnost podrazumeva primenu opravdane telesne ili verbalne sile bez namere nanošenja povreda protivniku. Bez obzira da li je pojedinac „stimulisan spolja“ ili je namera

agresivnog ponašanja samostalna odluka sportiste, nesumnivo je da je izvor agresivne energije u samom pojedincu. Međutim, kako tvrdi Koković (1990: 27) „*agresivna reakcija ne potiče samo od neke spontane agresivne energije već je rezultat određene spoljašnje stimulacije i autoriteta*“.

Vrlo često se agresija poistovećuje sa terminom „nasilje“ i njegovim značenjem, iako je nasilje najgrublji vid agresije, što znači da je svako nasilje agresija, ali svaka agresija nije ili ne mora biti nasilje (Božović, 2007).

Prema Kokoviću (2000) nasilničko ponašanje je svako ponašanje koje pretili:

- *upotrebom sile ili njenom stvarnom primenom;*
- *direktnim ili indirektnim ugrožavanjem ili oštećivanjem fizičkog i moralnog integriteta ličnosti (bez obzira da li je otvoreno ili prikriveno, besmisleno ili bezrazložno), nelegalnim i neovlašćenim uništavanjem stvari.*

Koković kaže da poteškoće oko tipologije nasilja proizilaze iz različitog tumačenja nasilja i iz same definicije, koja može biti uža ili šira. Uže definicije (Elias, Chesnais) nasilje ograničavaju na telesnu manifestaciju poričući moralne i simboličke oblike nasilja. Međutim, prema širim odredbama nasilje u sportu pored vidljivog oblika nasilja može imati oblik *verbalnog*, ali i *latentnog* nasilja kao što su *doping, ekonomska dominacija, nameštanje utakmica, marginalizovanje pojedinih društvenih grupa*. U Unicefovom izveštaju o zaštiti mladih od nasilja u sportu (UNICEF Innocenti Research Centre, 2010, str.4) kao oblici sportskog nasilja navode se *odbijanje pružanja potrebne brige i odmora, fizički povređujući ili seksualno degradirajući rituali inicijacije, režimi ishrane i dijete* koji vode poremećajima ishrane i drugim zdravstvenim problemima (prema: Bačanac, 2010). U nekim zemljama rasizam i diskriminacija u sportu (*homofobija, islamofobija, antisemitizam* itd) se tretiraju kao oblici nasilja, dok se u drugim zemljama slično ponašanje još uvek svodi na nivo prekršaja.

Koković navodi da se u savremenim istraživanjima govori o sledećim oblicima nasilja:

1. *otvoreno fizičko nasilje* čiji je cilj da ugrozi fizički i moralni integritet drugih osoba;
2. *nasilje koje je usmereno na stvari*, na rušenje, razbijanje objekata koji pripadaju „izabranim drugima“ ili imaju neko simbolično značenje;
3. *prikriveno (latentno) nasilje* koje se manifestuje posredno, kroz neki vid narušavanja moralnog integriteta drugog čoveka;
4. *verbalno ili simboličko nasilje* kojim se rečima i gestovima, ili drugim simbolima prizivaju nasilnički obrasci ponašanja, ili se na neki način podstiče nasilje.

Bodin (Bodin, 2007) upozorava da je sam čin percepcije nasilja uslovljen, društvenim, prostornim i vremenskim kontekstom. Prema Bodinu ljudska percepcija o nasilju zavisi u odnosu na to da li je reč o „*agresoru ili žrtvi, slabijoj ili jačoj strani, žitelju zapadne Evrope ili neke od zemalja u ratu pripadniku bogatog ili siromašnog društvenog sloja, muškarcu ili ženi, mladoj ili starijoj osobi, osoba koja je već iskusila nasilje ili osoba koja se još nije srela sa nasiljem*“.

Pod nasiljem u sportu podrazumevamo „ponašanje izvan pravila sporta koje je namerno usmereno na povređivanje i oštećenje drugih učesnika“ (Bačanac, 2010). Nasilje u sportu predstavlja multiidimenzionalnu pojavu u kojoj često ne postoji jasna granica između vrsta i oblika nasilja. Svi akteri u sportu (sportisti, treneri, rukovodioci, treneri, navijači, novinari) mogu se naći u ulogama agresora, žrtve i svedoka. Savremeni sport obiluje nasiljem u koje su uključeni i drugi akteri, pa se tako govori o nasilju navijača, nasilju roditelja, nasilju nad novinarima, nasilju nad sudijama itd.

Koković (2001) zaključuje da „sve dok postoji intezivno takmičenje i dok pobeda jednog od takmičara dovodi do poraza drugog biće neprijateljstva i nasilja“. Vrhunski sport se odlikuje visoko kompetitivnim situacijama, gde značaj pobeđe, učinka, rezultata povećava mogućnost primene nedozvoljenih sredstava.

Pimeri agresivnog i nasilnog ponašanja među (nad) sportistima mogu se naći u svim kategorijama, od amaterskog do vrhunskog sporta. Nasilno ponašanje sportista prisutno je i u trenažnim i u takmičarskim situacijama i podrazumeva telesnu (*udaranje, šutiranje, gađanje* itd) i verbalnu manifestaciju. (*uvrede, ismevanje, provokacije* itd) uperenu protiv saigrača, protivničkih igrača, službenih lica ili navijača. Sportisti su neretko žrtve nasilja izazvanog neprimerenim postupcima i ponašanjem trenera. Sportisti su najčešće žrtve verbalnog nasilja od strane trenera, ali se njihov moralni integritet i fizičko zdravlje narušava preko zahteva da igraju povređeni, traženje da se protivnik povredi ili isprovocira, kao i kažnjavanje dodatnim vežbanjem. Bačanac i saradnici (2009) upozoravaju na nasilje u sportu od strane roditelja, koji „u stanju emocionalnog uzbuđenja gube kontrolu i počinju da viču i omalovažavaju, vređaju i zlostavljaju sve redom-od sudija do igrača“. Razloge za ovakvo ponašanje roditelja autori vide u nerazumevanju načina na koje mogu podržati svoje dete, a da pri tome ne uđu u „zonu pritiska, stresa i nerealnih ambicija i na taj način upropaste njegovu sportsku karijeru“. Jedan od najuočljivih, a često i najbrutalnijih vidova nasilja u sportu je navijačko nasilje. Sportska publika, posebno deo organizovanih navijača često agresivnim i nasilnim ponašanjem narušavaju pravila igre i uobičajene norme ponašanja na sportskim takmičenjima. Sportske organizacije (menadžment organizacije) iako se nalaze u pozadini nasilnih događaja, mogu biti inspiratori agresivnog ponašanja sportista i publike, posebno dela organizovanih navijača koji predstavljaju „jezgro navijačke publike“ (Božović, 2007).

Za razliku od agresivnog i nasilnog ponašanja koji spadaju u oblike manifestnog nasilja postoje i *latentni* oblici nasilja kao što je doping. Vrhunski sport je iz dana u dan sve kompetitivniji i potrebni su sve veći nivoi psihofizičke izdržljivosti, pa je i veće iskušenje da se sportisti upuste u korišćenje stimulativnih supstanci. Usađivanje takozvanog pobeđničkog mentaliteta u svest mladog sportiste i uspeha kao jedino prihvatljivog životnog cilja, predstavlja fatalni životni koktel. Iz tih razloga sve veći broj sportista se odlučuje da na štetu sopstvenog zdravlja veštački pomere granice svoje psihofizičke izdržljivosti.

Koković (1990) ističe da imperativ pobeđe „*tera sportiste na tu farmakološku golgotu*“, ali da se ne mogu zanemariti civilizacijski tokovi, transformacija fizičke kulture i stanje vrhunskog i profesionalnog sporta. Kao najopštije društvene uslove za pojavu dopinga on navodi:

- *nedostatak čvrstih opredeljenja društva u celini u osnovnim oblastima života;*
- *opšti razvoj, stagnacija ili regres globalnih društava;*
- *jaz između bogatih i siromašnih država (pojedinaica), koji ovi drugi pokušavaju premostiti korišćenjem nedozvoljenih sredstava;*
- *nedostatak ličnih sloboda, veće socijalne pravde i zaštite na opštem i individualnom planu, što provocira destruktivno ponašanje i prema sebi;*
- *ideologija „uspešne“ i nadmoćne nacije-naroda, što opravdava sva sredstva prema postavljenom cilju;*

- *uticaj politike i ekonomije nad vrhunskim sportom koji svojim zahtevima „teraju“ sportiste na nedozvoljena sredstva;*
- *društveni pritisci, zahtevi i očekivanja, vezani za uspeh neke uže zajednice;*
- *različiti sistemi (ne) vrednosti i represije što zbunjuje ljude u određivanju njihovog ponašanja;*
- *blagonaklon odnos sredstava za informisanje, a samim tim i javnog mnjenja, prema rezultatima doping kontrola.*

Pored ovih opšti uslova Koković navodi i druge „specifične“ razloge kao što su: *nagli razvoj farmakologije, nedostatak sportskog obrazovanja, pritisak sportskog tržišta za vrhunskim rezultatima, protivrečna i štetna uloga mas-media, brz razvoj sporta i sve veći značaj koji se pridaje sportu, poremećaj sistema vrednosti, česta takmičenja, blage kazne itd.*

U kontekstu najširih određenja nasilja pojedini autori govore o *političkom i ekonomskom* nasilju u sportu. Tako Bodin (2007) konstatuje da *„kada god se sport kompromituje politikom, on generiše stvarno ili percepirano nasilje, ma koliko mi osuđivali to nasilje“*. Isti autor tvrdi da su modeli finansiranja sporta u Evropi zasnovani na komercijalnoj viziji sporta koja je u velikoj meri suprotna kulturnim, društvenim, obrazovnim, zdravstvenim i građanskim interesima. Monopolistička kontrola praćenja sporta koju imaju televizijske kompanije stvara zabrinjavajuću podelu između masovnog i elitnog sporta. Bodin zaljučuje da je *ekonomsko* nasilje (koristi novac kao sredstvo diskriminacije) najperfidniji oblik nasilja ako se uzme u obzir učinak na međunarodnim takmičenjima- ako ni zbog čega drugog, ono zbog nejednakosti u pogledu dostupnih resursa (u pogledu priprema, opreme, treninga i podrške). Treba imati u vidu da savremeno društvo postepeno razvija i institucionalizuje nove mehanizme, putem kojih prepoznaje i sankcioniše „govor mržnje“, diskriminaciju, uskraćivanje šansi i opstrukcije u razvoju kao posebne oblike nasilja.

8.3 SPECIFIČNOSTI KONFLIKTNIH RELACIJA U SPORTU

Imajući u vidu Rahimovu klasifikaciju koja diferencira konflikt na nekoliko nivoa na kojima se on pojavljuje, konflikti koji se događaju u samoj sportskoj organizaciji nazivaju se *interni* i mogu biti: *intrapersonalni*, *interpersonalni*, *intragrupni* i *intraorganizacijski*.

8.3.1 Intrapersonalni konflikti (Konflikti unutar jedne ličnosti)

Zbog činjenice da su manifestacije intrapersonalnog konflikta slabo vidljive, identifikovanje i upravljanje njime je značajno otežano. Tomić kaže da je upravo sport karakterističan po konfliktu sportiste sa samim sobom. Na putu ka osvarenju vrhunskih sportskih rezultata, sportista polazi od svog unutrašnjeg sukoba, koji se ogleda u suprostavljenosti potreba-motiva za ostvarenje postavljenih ciljeva, kao i sa realnošću odricanja (Tomić, 2007). Autor tvrdi da pobjedom nad konfliktom u sebi, sportista ostvaruje svoje prvo i možda najveće sportsko postignuće. Konflikti unutar jedne ličnosti mogu biti na kognitivnom, emocionalnom ili fizičko-akcionom nivou i osoba najčešće nije svesna ovih konflikata.

Kurt Levin (Lewin, 1935) je posebno proučavao konflikte motiva i prema njemu postoje tri grupe konflikata:

1. *Konflikt dvostrukog privlačenja* se javlja u situacijama u kojima pojedinac treba da se opredeli za jedan od dva *podjednako privlačna pozitivna cilja* (npr. sportista ima ponudu od dva dobra kluba i treba da odluči čiju ponudu će prihvatiti). U trenutku kada je pojedincu određen cilj privlačniji od drugog konflikt počinje da se rešava.
2. *Konflikt dvostrukog odbijanja* odnosi se na situacije u kojima nas istovremeno odbijaju dva negativna cilja, kada smo primorani da „izaberemo manje zlo“ (npr. igrač mora da produži ugovor sa klubom ili će ga klub prekomandovati u B tim). U slučaju ovog konflikta, sportista se opredeljuje za cilj sa manjim negativnim posledicama.
3. *Konflikt istovremenog privlačenja i odbijanja* nastaje u situacijama kada nas jedan cilj istovremeno privlači i odbija. Postoji samo jedan ali ambivalentan cilj (npr. sportista se nalazi u iskušenju da li da koristi stimulaturna sredstva kao bi ostvario rezultat koji mu rešava egzistencijalna pitanja uz opasnost trajnog oštećenja zdravlja ili kada trener, s jedne strane, smatra da je opravdano kazniti igrača za prestup, a s druge strane, interesi ekipe zahtevaju da se takva odluka ne donese). Ova vrsta unutrašnjeg konflikta je složena i najčešća u sportu.

Autobiografske knjige vrhunskih trenera i sportista potvrđuju rasprostranjenost i složenost ove vrste konflikta. Upornost i odlučnost Monike Seleš na teniskom terenu mogao je da uoči svako ko je pratio taj sport, ali njene unutrašnje borbe (sportske povrede, višak kilograma, očeva bolest, pritisak okoline) nije video niko. Monika u svojoj knjizi „Forhendom preko mreže života“ piše o traumatičnom iskustvu koje je šokiralo svet i pokrenulo snažan unutrašnji konflikt: „*Bila sam ubodena nožem. Na terenu. Pred desetinama hiljada ljudi. Bilo je gore od bilo kog bola koji bih mogla da zamislim. Kad sam shvatila šta se dogodilo, pala sam u stanje šoka, što je neverovatna odbrana koju telo postavlja da bi vas zaštitilo od*

ozbiljnosti situacije koja se upravo dogodila. Fizički bol i psihološka zbunjenost bili bi previše odjednom. Šok me je štitio od činjenice da se moj svet raspada u tom trenutku. To saznanje došlo je tek kasnije“. Dve naredne godine provela je daleko od javnosti boreći se „protiv sebe“, dok nije donela odluku o povratku na teren.

Knjiga Dinka Omeragića „Miroslav Blažević Čiro“ prepuna je primera o unutrašnjem konfliktu trenera Blaževića. Period između Evropskog prvenstva 1996. i Svetskog prvenstva 1998. (Hrvatska osvojila treće mesto) Blažević opisuje: „*Prošao sam osam krugova pakla i bio na ivici da skončam sa sobom! Razmišljao sam da dignem ruku na sebe!*“.

Odličan pimer je svakako jedan od najboljih fudbalera u istoriji fudbalske igre - Maradona. Njegov život obeležen je skandalima, sukobima sa igračima, trenerima, FIFA-om, političarima i konzumiranjem droge. Momčilo Jokić u knjizi „Šta je luđe sport ili svet“ opisuje ga kao „*kontraverznog po horizontali i vertikalni, genijalnog i osporavanog, ludog i pametnog, buntovnika sa i bez razloga*“. Džimi Berns u neautorizovanoj biografiji „Božja ruka“ kaže da je nemoguće izbrojati koliko je puta Dijego posrnuo i pao, ali Maradonina izjava posle buđenja iz kome nagoveštava razmere intrapersonalnog konflikta: „*Prvo su govorili da sam čudo. Potom da sam bog-poverovao sam u to. Zatim su me pretvorili u ruinu. Ja sam velika žrtva slave, moći i lažnih prijatelja. Danas sam sebi ništa, a kod drugih izazivam samo sažaljenje*“.

Ivan Ergić bivši reprezentativac Srbije javno je priznao da je nekoliko godina patio od depresije (ako su konflikti motiva učestali i intezivni mogu dovesti do pojave psihosomatskih poremećaja).

Čuveni moto “Brže, više, jače” možda je najviše ogoljen u modernom biciklizmu koji je primer spremnosti da se za pobjedu da i život. Nekoliko pobednika “Tur de Fransa” uključujući i Bjorna Risa pobednika trke u 1996, kao i sedmostrukog pobednika Lensa Armstronga, priznali su korišćenje nedozvoljenih stimulativnih sredstava. Oni kao i mnogi drugi sportisti u svom unutrašnjem konfliktu nisu videli smisao van uskog sportskog mikrosveta koji im sugeriše da ako ne budu pobeđivali, prestaće da postoje. Naravno, sport je prepun primera sportista koji su uspešno rešavali svoj unutrašnji konflikt i postizali vrhunske sportske rezultate. Gari Kasparov u knjizi “Kako život imitira šah” objašnjava “*Svaka odluka potiče od unutrašnjih procesa, bilo da je reč o odlukama u šahu, u Beloj kući ili sednicama upravnog odbora. Samosvest je ključna za uspešno kombinovanje znanja, iskustva i talenta u cilju postizanja optimalnih rezultata*”.

8.3.2 Interpersonalni konflikt u sportskim organizacijama

Interpersonalni konflikti u sportskim organizacijama mogu se pojaviti na relaciji *trener - sportista, sportista- sportista, trener- menadžer, predsednik - menadžer, predsednik - trener, sportista - predsednik* i sl. Ovo je tip konflikta koji je najrasprostranjen u sportskim organizacijama, a njegovo uspešno rešavanje podrazumeva posebnu vrstu znanja, veština i angažovanja. Paranosić i Lazarević (1975) tvrde da je postojanje „*interpersonalnih trenja*“u ekipi najveća prepreka za uspešno pripremanje i vođenje tima. Autori smatraju da sukobi u latentnoj fazi (fazi prividnog mirovanja), kada se čini „*da se ništa ne dešava*“ a suprotstavljane strane primenjuju strategiju međusobnog „*neprimećivanja*“, troše ogromnu energiju svih članova grupe a ne samo onih koji se nalaze u konfliktnoj situaciji. Prema njihovom mišljenju otvoreni sukob je ređi, sa intezivnijim i burnijim reakcijama ali sa većim izgledima da bude brže rasrešen. Dinamika interpersonalnih konflikata kao i način upravljanja ovom vrstom konflikata utiče na dinamiku i kohezivnost grupe, a samim tim i na efikasnost grupe.

8.3.3 Konflikti na relaciji trener-sportista

Teri Orlik (Terry Orlick) u svojoj knjizi „*Mentalni trening za sportiste*“ kaže da iako je spoznaja trenera i sportiste da deluju kao skladna celina jedan od najboljih osećaja u sportu, nažalost, taj sklad u stvarnosti je vrlo redak. Kvalitet odnosa i kompatibilnost trenera i sportiste smatraju se veoma važnom determinantom uspeha i zadovoljstva ekipe (Cox, 2005). Koks navodi određena istraživanja koja su potvrdila različitost u percepciji trenera i sportista kada je u pitanju ocena ponašanja trenera i okruženja. Istraživanja su pokazala da sportisti uočavaju veliku razliku između trenutnih događaja i onoga što bi po njihovom mišljenju trebalo da bude (Percival, 1971; Bird, 1977; Fisher, Mancini, Hirsch, Proulx i Staurowsky, 1982).

Konflikti na relaciji trener- igrač sa teorijskog aspekta nisu dovoljno proučavani. Pored zajedničkog opšteg stava stručnjaka u oblasti sporta da „*dobra atmosfera u timu*“ predstavlja preduslovu za ostvarivanje zajedničkih ciljeva, važno je reći da je veoma teško istraživački odgovoriti na probleme koji se odnose na posledice konflikata, posebno disfunkcionalnih (npr: koliko je izgubljeno vremena i energije, naneto štete klubu, uticaj konflikta na motivaciju članstva i slično).

Uzrok zbog koga se pojedini sportisti osećaju zapostavljeno, uplašeno, frustrirano, uvređeno ili posramljeno verovatno nije izazvan namerno od strane trenera, ali sasvim sigurno mogu biti posledica ponašanja trenera. Korisno je teorijski razmotriti moguće uzroke nastanka konflikata na ovoj relaciji. Uzroci nastanka konflikta koji su vezani za trenera mogu biti: *tip vođstva, stručnost, nekomunikativnost, favorizovanje pojedinih igrača, emocionalna impulsivnost, nepoverenje prema igračima, nekritičko utvrđivanje neuspeha ekipe, obezvređivanje uloge sportiste, moralisanje* i slično.

Tip vođstva se odnosi na skup aktivnosti koje trener primenjuje kako bi uticao na sportiste da se angažuju u ostvarivanju ciljeva grupe. Svi tipovi vođstva (autoritarni, demokratski i liberalni) imaju svoje pozitivne i negativne strane, tako da je sa aspekta uzroka nastanka sukoba najvažnije pitanje konzistentnosti tipa vođstva sa strukturom grupe. Autoritarni tip trenera zahteva od igrača poslušnost i pokornost, a često rezultira neposlušnošću i nemogućnošću ispoljavanja sposobnosti, znanja i kreativnosti igrača. Navodeći negativne posledice autoritarnog vođstva Havelka i Lazarević (2011) tvrde da u odsustvu trenera koji primenjuje ovaj stil, grupa počinje da radi manje ili prestaje da radi, motivacija je ugrožena jer nema više zajedničkih ciljeva. Demokratski tip vođstva može biti uzrok nastanka konflikta u takmičarskim situacijama (brze promene) i kada je visok stepen potrebe za donošenjem odluka. Primena liberalnog tipa vođstva može za posledicu imati nedovoljnu motivisanost i zainteresovanost, pojačano rivalstvo koje ugrožava saradnju i veću usmerenost na individualne ciljeve.

Stručnost trenera koja podrazumeva metode treniranja, organizaciju rada, poznavanje igre sa tehničko- taktičkog aspekta, sposobnost podučavanja, praktična primena znanja kroz trening, može biti uzrok nastanka sukoba. Sportisti na osnovu svojih potreba i iskustva stečenog u radu sa drugim trenerima mogu različito ocenjivati stručnost trenera.

Neke od osnovnih funkcija *komunikacije* u sportskim organizacijama su: prenošenje informacija, motivacija članova i kontrola i kordinacija aktivnosti članova. Orlih (Orlick, 1986) kaže da stvarna svrha komunikacije između igrača i trenera postizanje uzajamnog poverenja i uzajamne koristi. Martins (Martens, 1987) tvrdi da je suština treniranja komunikacija i ako želite da budete dobar trener, treba da budete dobar sagovornik. On komunikativne veštine vidi kao nešto što odvaja izuzetno uspešnog trenera od manje uspešnih. Tanka je linija koja deli manipulaciju od motivacije. Manipulaciju treneri koriste kao sredstvo za pokretanje ljudi radi lične koristi, dik ih motivacijom pokreće ka ostvarenju

zajedničkih ciljeva. Igrači lako prepoznaju da li trener veruje u to što radi, ili ih ubeđuje da oni veruju u to što on radi. Nedovoljno razvijene komunikacione veštine trenera mogu posledirati gubitkom poverenja od strane sportista i sledstveno postati uzrok nastanka konflikta.

Favorizovanje pojedinih igrača može biti uzrok nastanka interpersonalnih sukoba na ovoj relaciji. Gomeljski u svojoj knjizi „Vođenje ekipe u košarci“ govori o greškama trenera koji pojedinih igračima dodeljuju „specijalan status“. „*Mi treneri, svojim posebnim odnosom prema „igračima-zvezdama“ kao što je: suvišna pažnja, preterana briga za njih na treninzima da ih neko ne povredi, ne udari, da im ne bude neprijatno i bolno, da se oni ne nerviraju- stvaramo ovim igračima uslove života „pod staklenim zvonom“, dakle, veštačke i nerealne.* Na taj način se stvaraju okolnosti u kojima se ne samo hrani osećaj nezamenjivosti kod igrača sa posebnim statusom, već i povećava mogućnost pojave nezadovoljstva igrača koji nisu povlašćeni na taj način. Igrači su veoma osetljivi na privilegovan položaj svojih kolega, tako da njihova percepcija da neko ne podleže zajedničkim normama može rezultirati antipatijama prema treneru. Suprotno favorizovanju pojedinih igrača, postoji i fenomen podčinjavanja igrača volji trenera. Ovakav trenerski pristup može izazvati osećaj odbojnosti ne samo kod igrača koji je „podčinjen“ već i kod ostalih članova ekipe. Aleksandar Gomeljski u pomenutoj knjizi govori o posledicama svoje greške izazvane odlukom da „podčini“ jednog igrača svom autoritetu. On priznaje da je zaslepljen svojom „takozvanom rukovodećom ulogom“ slomio karakter jednom od svojih najboljih igrača Hehtu, koji je počeo da igra sve slabije i slabije. Tek kasnije je uvideo da je rizikovao interese ekipe jer je izgubio lidera ekipe i izuzetnog košarkaša, i da je kroz strpljenje i određeni kompromis mogao da ukaže igraču na njegove propuste u ponašanju.

S obzirom da se igrači međusobno razlikuju i po emocionalnim i voljnim karakteristikama, *emocionalna impulsivnost* trenera će imati različit uticaj na svakog igrača. Emotivnu impulsivnost trenera posmatramo u odnosu na reakcije koje su u korelaciji sa nivoom stresa, anksioznosti i napetosti. U različitoj sklonosti igrača na burne i agresivne reakcije trenera kriju se potencijalni uzroci nastanka sukoba.

Česta situacija u sportu je da određeni sportista mnogo bolje igra kod jednog trenera, nego kod drugog. Brojni su faktori koji mogu uticati na to, ali razumevanje motiva koji pokreću igrača na aktivnost predstavlja važan korak ka uzajamnom poverenju trenera i igrača. Pozitivan stav prema igraču, podrška i poverenje su možda, najbolji vid motivacije igrača. *Pigmalionov efekat* (prema: Havelka, Lazarević, 2011; Smith et al. 1999) je fenomen koji je potvrđen ogledima u školskim uslovima, pokazuje da pozitivna očekivanja nastavnika u odnosu na napredovanje učenika bogu biti značajan faktor učenikovog upeha. Izostanak podrške i nedostatak poverenja mogu rezultirati gubitkom samopouzdanja spotiste, a samim tim doprinose jačanju konfliktnog potencijala.

Havelka i Lazarević (2011) upozoravaju da je utvrđivanje uzroka neuspeha u sportu „*veoma složeno i osetljivo psihološko i pedagoško pitanje sa kojim se suočavaju pre svih treneri, ali i sami sportisti*“. Autori nalašavaju da već sam neuspeh negativno utiče na osećanja i ponašanja sportista, a kritičnu ulogu o tome šta je uzrok poraza imaju povratne informacije koje sportista dobija od trenera. Brzopleto i preuranjeno pripisivanje neuspeha personalnim dispozicijama igrača vodi ka degradiranju pojedinca kao ličnosti i nastanku „*niza negativnih promena u psihičkom i socijalnom funkcionisanju osobe*“. Nerealno sagledavanje okolnosti koje su uticale na neuspeh, kao i izvođenje pogrešnih zaključaka inicira donošenje pogrešnih odluka od strane trenera, a to su sve snažni preduslovi za pojavu konflikta. S druge strane, postoji mogućnost da treneri sa ovakvim stavom izbegavaju da podele odgovornost sa sportistima. Pod uslovom da sportisti procene da trener ne preuzima deo odgovornosti, velika je verovatnoća da će i oni izbegavati da prihvate odgovornost za neuspehe. Nije teško zaključiti da ovi uslovi pogoduju nastanku sukoba.

Degradiranje uloge sportiste od strane trenera, takođe može biti potencijalni uzrok nastanka konflikta. Koncept uloge je veoma značajan za funkcionisanje sportske ekipe. Uloge trenera i sportista su formalno definisane, ali i precizno određene zadacima karakterističnim za njihov položaj. Sport karakterišu brze i nepredvidive promene koje dovode do promena uloga aktera (menadžera, trenera i igrača). Na primer, povreda ili diskvalifikacija igrača, nepovoljan rezultat i slične situacije uslovljene dešavanjima u toku treninga ili takmičenja. Važan zadatak trenera je da posmatra ulogu svakog igrača iz više perspektiva i da ih poveže u funkcionalni sistem grupe, na način da se svaki igrač oseća kao elitni deo tima. Dakle, sportisti moraju da znaju koja im je uloga, kako da je obavljaju i zašto je obavljaju. U suprotnom, nejasna i neprecizna podela uloga može kod igrača stvoriti osećaj da se njegovo zalaganje ne vrednuje na pravi način i da trener nema razumevanja za njegove potrebe.

Autentičan primer razumevanja uloge trenera u ovom kontekstu je fudbalski trener Pep Gvardiola koji kaže: „*Nemoguće je pridobiti poverenje igrača za kratko vreme. Oni veruju u vas samo ako se nađu u problemima i shvate da vi možete da ih rešite. Ali, ne zato što se zovete Pep Gvardiola i što ste osvojili sve trofeje. Nego zato što ste sposobni da ih razumete kao ljude*“.

U sportu se dešava da nastane konflikt na relaciji *trener-tim*. Paranosić i Lazarević (1975) tvrde da ova vrsta konflikta ide na „*adresu*“ trenera. Obično je uzrok nastanka ovog konflikta neusklađivanje mogućnosti tima sa trenerovim zahtevima, nekonzistentan tip vođenja grupe ili neprepoznavanje značajnih potreba grupe. Iskustva iz sportske prakse pokazuju da se u većini slučajeva ovaj tip konflikta rešava odlaskom trenera, čak iako se radi o veoma uspešnim trenerima (Murinjo je morao da napusti Real Madrid zbog sukoba na ovoj relaciji).

Pojedini treneri primenjuju strategiju stvaranja veštačkog konflikta na relaciji trener-igrač. Čuveni košarkaški trener Aleksandar Gomeljski kaže da je svesno produkovao konflikt sa svojim igračem Krumišom. Gomeljski kao razlog za ovakvu odluku navodi da Krumiš, tek kada se „*razbesni*“ pokazuje pravu igru. Pošto je Krumiša doživljavao kao mirnu i dobru osobu, on kaže da je morao da pronalazi najneverovatnije načine da bi ga naljutio. Tek kada je saznao za prave razloge njihovog konflikta, Krumiš je prestao da se ljuti i izgradio je prijateljske odnose sa svojim trenerom. Istu strategiju, ali sa različitim motivima primenjivao je bivši selektor košarkaške reprezentacije Jugoslavije- Krešimir Ćosić. On je na sledeći način opisao svoj pristup: „*Ja igrača na treningu dovedem do toga da se nervira kao i na utakmici. Dovedem ga to toga da je iznerviran da me mrzi, pa čekam reakciju. Želim da se uverim u njegovu samokontrolu i disciplinu. Takav život je naporan. Zato se biraju najsposobniji*“.

Jedan od najboljih primera, koji pokazuje kako uspešno upravljanje veštački izazvanim konfliktom može biti efikasno sredstvo u sportu, je slučaj koji je nekadašnji selektor rukometne reprezentacije Jugoslavije Branislav Pokrajac opisao u svojoj knjizi „*Moje trenersko iskustvo*“. Pokrajac navodi razloge zbog kojih je inicirao sukob sa igračem Elezovićem. Na poziciji levog beka pored Elezovića, koji bio iskusan, stabilan i opasan u skok-šutu, igrao je „*mlađi, rasnovrsniji i hazardniji*“ Veselin Vujović. U toku pripremnog perioda za Olimpijske igre 1984. godine Pokrajac je približno jednako delio minutažu obojici igrača. Kako se Olimpijski turnir približavao selektora su uznemiravale određene činjenice. S obzirom da je Elezović predhodnu godinu proveo u vojsci, još uvek u potpunosti nije povratio karakteristike koje su ga krasile u igri. Sa druge strane Vujovićeva raznovrsna igra odgovarala je potrebama ekipe, ali su bile prisutne i velike oscilacije u njegovoj igri. Racionalno rešenje za Pokrajca bilo je da Vujović bude starter, a da Elezović ulazi u igru prema potrebama. Ali kako to izvesti, a da se on ne oseti zapostavljenim? Selektor se odlučio da ne razgovara sa Elezovićem o ovakvoj odluci. Pokrajac je jedino o svemu razgovarao sa svojim saradnikom Živkovićem uz dogovor da prate reakcije i ponašanje Elezovića jer su želeli da on

„eksplodira“ na terenu, a ne unutar ekipe. Selektor je razumeo sav rizik koji nosi ovakva odluka, ali je verovao u svoju procenu Elezovićeve ličnosti. Po rečima Pokrajca to je jedini put da je inicirao sukob, ali je zanimljivo da je hteo njegovo rešenje već u latentnoj fazi. Ceo stručni štab je pratio ponašanje Elezovića pribojavajući se otvorenog sukoba, posle utakmice u četvrtfinalu u kojoj nije ulazio u igru. Očigledno je bilo da „sve u njemu kuva“, ali je izostala manifestacija nezadovoljstva, reakcija kakvu je trener i očekivao od ozbiljnog i odgovornog Elezovića. Na red dolazi polufinalna utakmica sa Rumunijom, Elezović je odmoran i ljut (na trenera, a ne na Vujovića) i motivisan da pokaže šta zna. Vujović koji je do tog meča bio odličan počinje da greši, a Pokrajac govori Elezoviću da se spremi za drugo poluvreme. Pokrajac ovako opisuje učinak Elezovića u drugom poluvremenu: „*odigrao je u maksimalnom tempu, kidisao u svakoj situaciji, postigao je 3 veoma važna gola, igrao za dokazivanje sebe, igrao protiv mene, a pobedio Rumune i odveo nas u finale*“. Iako bi verovatno većina trenera uvrstila Elezovića u prvu postavu za finalnu utakmicu, Pokrajac se odlučuje za isti recept iz predhodne utakmice. On je smatrao da ako Elezović počne utakmicu stepen njegove motivacije može da opadne jer je dobio svoju satisfakciju. Opet je Elezović dobio šansu u drugom poluvremenu i „*kao u najlepšim pričama i u ovoj utakmici odigrao maestralno, opet su tu bila 3 odlučujuća gola i na kraju zlatna medalja*“.

Na osnovu iskustva trenera koji su primenjivali strategiju veštačkog konflikta može se zaključiti da uspešno rukovođenje ovim procesom može aktivirati povoljne motivacione faktore kod igrača.

8.3.4 Konflikt na relaciji sportista- sportista

Prema mišljenju Paranosića i Lazarevića (1975) konflikti na ovoj relaciji su najbezazleniji sa aspekta uticaja na grupnu dinamiku, i zbog „*svoje male ekstenzivnosti i zbog toga što podležu spontanim korekcijama grupe, trenera, samog radnog procesa, takmičenja*“. Međutim, zapušten konflikt na ovoj relaciji može dovesti do polarizacije ekipe i stvaranja konfliktnih situacija sa negativnim posledicama. Autori kao najčešći uzrok nastanka konflikta između igrača navode rivalitet i to više na sportskom nego na ličnom planu. Oni rivalitet vide kao neizbežnu i poželjnu pojavu u sportskim timovima, ali prave razliku između zdravog rivaliteta i rivaliteta koji ugrožava saradnju. U prilog korisnosti optimalnog takmičarskog rivaliteta Koković (2001) navodi rezultate istraživanja (G. Lišen) koja su potvrdila da je osmerac postizao bolje rezultate kada su njegovi članovi bili u konfliktu. U istraživanju se zaključuje da „*lažni mir*“ ali i velika količina konflikta negativno utiču na uspeh ekipe.

Rivalitet u sportskim timovima se može pojaviti po nekoliko linija. Rivalitet po liniji zajedničke igračke pozicije u timu je možda najčešći uzrok sukoba. Takođe, jedan od uzroka nastanka konflikta može biti rivalitet po liniji vođstva, koji nastaje između stvarnog vođe i formalnog vođe (kapitena tima). Nije redak slučaj da sukob između igrača nastaje zbog percepcije određenih igrača da je kolega koji igra na njihovoj poziciji favorizovan od strane trenera.

Specifičnost trenerske uloge u konfliktima između sportista nije samo u rešavanju interpersonalnih problema sa podređenima kroz traženje uzroka i faktora koji su uticali na nastanak sukoba, već i transformacija negativnih tokova u pozitivan ishod. Jer kako tvrde Paranosića i Lazarevića (1975) uspešan trener se neće baviti posledicama nepovoljne i fiksirane konfliktne situacije, jer preventivnim delovanjem sprečava njeno uspostavljanje. Bez adekvatnog stručnog obrazovanja koje se odnosi na opažanje, odnosno upoznavanje i

razumevanje reakcija drugih osoba, treneri teško mogu biti uspešni prilikom upravljanja konfliktnim procesom.

Kada su u pitanju isti akteri (sportisti) može nastati konflikt na relaciji *sportista-tim*, koji je dosta opasniji za odnose u grupi ali i za uspešnost tima, od sukoba između dva igrača. Paranosić i Lazarević kažu da je opasnost veća ukoliko se radi o sportisti koji ima značajno mesto u timu, a ishod konflikta zavisi i od kvaliteta interpersonalnih odnosa u grupi. Prema njima nedovoljno kohezivna grupa će duže tolerisati situaciju „hladnog rata“ sa jednim sportistom. Ako grupa nema potrebnu kohezivnost za rešavanje konflikta, uloga trenera ili člana menadžmenta kluba je od presudne važnosti u rešavanju ove vrste konflikta. Paranosić i Lazarević tvrde da neki oblici „izgladivanja, posredovanja, animiranja i represije“ imaju realno male izgleda za funkcionalno rešenje konflikta. Oni moguće rešenje vide u usmeravanju grupe i „izolovanog sportiste“ ka konfliktnoj situaciji uz ravnopravan tretman kada su u pitanju prava i potrebe sportista.

8.3.5 Konflikt na relaciji trener- menadžer (predsednik, sportski direktor)

Konflikt na relaciji trener-član menadžmenta kluba predstavlja interpersonalni vertikalni sukob, jer se pojavljuje između članova koji pripadaju različitim nivoima menadžera. Empirijska istraživanja konflikata na ovoj relaciji u okviru naših sportskih organizacija gotovo da nepostoje. Važno je naglasiti da nijedna druga konfliktna relacija unutar organizacije nije izložena tako snažnom uticaju situacionih faktora za nastanak konflikta. Nestabilno spoljašnje okruženje, nerešeno sistemsko finansiranje klubova, politizovanje sportskih organizacija i nametnuta upravljačka struktura u klubovima su samo neki od faktora koji utiču na odnose trenera i menadžera u klubu. Tomić (2007) kaže da je okruženje sporta i sportskih organizacija u Srbiji turbulentno (dinamično) po svim osnovama. Nerešeno sistemsko pitanje finansiranja klubova, nizak privredni rast, pad ekonomskih potencijala, veoma niska kupovna moć građanstva direktno pogađaju sportove kao što su fudbal, košarka, rukomet, odbojka, vaterpolo. Tomić dodaje da opšta nestabilnost vlada i u operativnom okruženju. „*To podrazumeva brze, česte i radikalne promene u konkurentnom okruženju, u sportskim asocijacijama, među donatorima i sponzorima. Što je nestabilnije okruženje to je prostija organizaciona struktura, sa manjkom demokratije*“ zaključuje Tomić. U sportskim organizacijama koje su opterećene ovakvim problemima javlja se atmosfera nesigurnosti, dezorganizacije, sukoba nadležnosti i odgovornosti. Problemi u funkcionisanju menadžmenta organizacije neizbežno se prenose i na sportsku ekipu.

Konflikte na ovoj relaciji, možda je najispavnije posmatrati kroz životni ciklus sportskog projekta kluba, u čijoj realizaciji trener učestvuje u zavisnosti od vremena provedenog u klubu.

U sistemu projekta pojavljuju se tri kategorije konflikata (Nikezić, 2003):

- *konflikti vezani za različite ciljeve i očekivanja uključenih u projekat,*
- *konflikti vezani za nejasnu situaciju u vezi sa autoritetom (pravo donošenja odluka) i*
- *interpersonalni konflikti između ljudi koji imaju opredeljenje u odnosu na izvesne interese koji dolaze do izražaja u radu na projektu.*

Na osnovu raspoloživih resursa iz spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja sportske organizacije upravljačka struktura, koja je već personalizovana u menadžerima kreira strategiju koja vodi celu organizaciju ka definisanim ciljevima. Već inicijalna faza sportskog projekta nosi sa sobom konfliktni potencijal, zbog problema koji mogu nastati između trenera i menadžera oko realnosti postavljenih ciljeva (*mada treneri kod nas često prihvataju angažman u klubu iako znaju da su ciljevi i očekivanja nerealno postavljeni*). Tomić (2007) tvrdi da je menadžment sportske organizacije bez trenera nekvalitetan i nekompetentan proces. On zastupa tezu da su treneri operativni menadžeri jer obavljaju svih šest funkcija menadžmenta i „*finaliziraju osnovnu sportsku delatnost na sportskom terenu*“. U naprednim sportskim sistemima razvijenih zemalja treneri imaju ulogu centralne figure u klubu i aktivno učestvuju u rešavanju svih vitalnih pitanja vezanih za sportsku organizaciju. Najbolja ilustracija o položaju trenera u našim sportskim organizacijama su podaci o broju trenera koje su tri najuspešnija srpska fudbalska kluba promenili u periodu od 2006 do 2013. Vojvodina je u navedenom periodu promenila 15 trenera, Crvena Zvezda 13 a Partizan 8. Na osnovu činjenice da je preko 90% ovih trenera napustilo klub pre isteka ugovora može se pretpostaviti da je odlasku predhodio konflikt vezan za različite ciljeve i očekivanja (najčešće je to sportski rezultat). U ostalim timskim sportovima je nešto manja učestalost promene trenera, zato što se ti sportovi nalaze u neprofitnom sektoru, što značajno smanjuje strukturu interesa zbog kojih može doći do sukoba.

Potpuna saglasnost upravljačke strukture i trenera oko zacrtanih ciljeva i očekivanja vezanih za narednu takmičarsku sezonu smanjuje mogućnost nastanka konflikata vezanih za ciljeve i očekivanja. Konflikti između trenera i menadžera mogu se pojaviti u bilo kom periodu sezone u odnosu na operativne planove koji služe kao podrška za postizanje ciljeva. Treneri svojim operativnim planovima definišu raspored aktivnosti sportista i ljudi zaduženih za servisiranje sportske ekipe i identifikuju potrebe za ljudskim i materijalno-tehničkim resursima. Konflikti se mogu pojaviti u vezi planova (trening, pripreme, putovanja, selekcija igrača itd), ali i prilikom usklađivanja akcija i aktivnosti vezanih za realizaciju planova (raspodela sredstava, koordinacija aktivnosti itd).

Kada su u pitanju konflikti vezani za nejasnu situaciju u vezi sa autoritetom (pravo donošenja odluka) mora se naglasiti da u teorijskom smislu najveću odgovornost ima trener, jer su njegova prava donošenja odluka dominantna u okviru osnovne sportske funkcije. Međutim, sportska praksa u našim klubovima pokazuje da se treneri sve manje „mešaju“ u svoj posao, a da se s druge strane odluka o njihovoj smeni donosi kao da su jedini odgovorni za neostvarene ciljeve kluba. Bez obzira da li je trenerov autoritet zasnovan na formalnom položaju, stručno-tehničkom znanju ili harizmi ako on nije istinski podržan od strane menadžmenta kluba stavljaju se uslovi za pojavu konflikta. Košarkaški klub „Partizan“ je jedan od retkih klubova, u kome postoji iskreno poverenje između uprave i trenera (u poslednjih 15 godina nije promenjen trener u toku takmičarske sezone). Na taj način se „neguje“ autoritet trenera i smanjuje se mogućnost nastanka konflikta na relaciji uprava-trener i trener-igrač. Česte smene trenera u našem sportu su postale trend i u slučajevima kada treneri ispune zacrtani cilj. Vladimiru Vukojeviću koji je u KK „Crvena Zvezda“ došao kao treći trener za manje od godinu dana, uručen je otkaz posle najuspešnije sezone kluba u poslednjih 15 godina. Rukometni klubovi „Jugović“ i „Napredak“ su promenili trenera već na početku sezone 2013/14 i jasno je da razlozi ne mogu biti neispunjavanje zacrtanih ciljeva. Činjenica da treneri u našim klubovima nisu ni blizu „*centralne figure kluba*“ nosi sa sobom ogroman konfliktni potencijal na svim relacijama.

Tomić nudi jednu zanimljivu klasifikaciju tipa menadžera koji trenutno rade u sportu tranzicionih zemalja i u sportu bivših jugoslovenskih republika. Na osnovu njihovih stilova rada i sposobnosti on izdvaja četiri karakteristična tipa menadžera:

1. **Starinski menadžeri (Old timers).** Tip menadžera koji svoja znanja crpi iz ranijeg sistema. Oni su teško prilagodljivi savremenim zahtevima upravljanja u sportu. Oni imaju stare zasluge ali njihov način upravljanja predstavlja „kočnicu“ za napredovanje organizacije. Takvih je sve manje.
2. **Suncokret-menadžeri (Weather cocks).** Oni su prevashodno zaokupljeni sobom i svojom karijerom. Koriste privredni i politički uticaj u pokušaju da reše egzistencijalna pitanja sporta. Pod uticajem su određenih struktura moći i nemaju visoke sposobnosti. Okreću se kao suncokret ka suncu ili onako kako „vetar duva“.
3. **Mlade ajkule (Young sharks).** Oni predstavljaju oličenje novog vremena u pozitivnom, ali i u negativnom smislu. Imaju osećaj tržišnih vrednosti, opredeljeni su za menadžment, bez obzira koliko o njemu znaju i koliko im ta znanja pomažu u radu. U jednom trenutku tranzicije, njihove sposobnosti mogu inicirati pozitivne promene u sportu. Među njima je sve manje poznavalaca sporta, a sve više „menadžera“ shvaćenih kao- „trgovci sportistima“. Orijeisanost „mladih ajkula“ na profitni interes u sportu, ne samo da ugrožava osnovnu misiju i vrednosti sporta, već pogoduje unošenju u sport poroka kao što su doping i korupcija. Oni pokreću nešto novo, ali je veliko pitanje da li imaju sposobnosti i znanja da svaki proces dovrše efikasno i uspešno, bez pomoći metoda izvan okvira u kojima treba da deluje menadžment.
4. **Sitne ribe (Small fishes).** Komentar za ovu kategoriju menadžera nije potreban.

Sa aspekta karaktera konflikta na relaciji trener-menadžer, jasno je da složene društvene okolnosti koje su uticale da „nametnuta upravljačka struktura sa nedovoljnim kompetencijama“, ali sa visokim ambicijama vezanim pretežno za društveni i materijalni status proдре u sport, imaju snažan uticaj na uzroke, vrstu i ishod konflikata.

8.4 INTERGRUPNI SUKOBI U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Intergrupni sukobi unutar organizacije mogu se pojaviti na *relaciji stručni štab-ekipa (ili nekoliko igrača), stručni štab- menadžment kluba, igrači- menadžment kluba, dve grupe unutar sportske ekipe, zatim između navijačke grupe i igrača (stručnog štaba, menadžmenta kluba)*. Ove vrste sukoba, po pravilu imaju dužu predistoriju i kada se pojave to znači da su propuštene situacije na kojima su mogli biti uspešno rešeni. Mnogo se ređe javljaju nego unutrašnji i interpersonalni konflikti ali je karakter ovih konfliktnih relacija ozbiljna pretnja ne samo emocionalnoj klimi u sportskoj organizaciji nego i njenoj efikasnosti. S aspekta proučavanog problema, relacija koja po posledicama ima najveći uticaj na rezultate sportskog kluba je sukob između dve grupe unutar sportske ekipe (dva klana). „Klanovi“ ili „klike“ predstavljaju podgrupe formirane na osnovu sličnosti ciljeva. Posebni interesi „klanova“, prouzrokovani nekom vrstom nezadovoljstva, najčešće dovode do unutargrupnih sukoba i polarizacije grupe. Međusobno povezivanje pojedinaca može biti na liniji nezadovoljstva prema radu trenera, participaciji u igri, kašnjenjem plata i premija i slično. Karakter unutargrupnih konflikata je manj ili više intezivan i otvoren, od širenja lažnih glasina,

ogovaranja, ignorisanja, verbalne agresivnosti pa čak i do fizičkog napada. Posledice ove vrste sukoba su narušena komunikacija, razjedinjena grupa, nizak nivo međusobne saradnje i ugrožena efikasnost grupe. Odgovornost trenera (menadžera) sastoji se u propuštenim prilikama za uspešno rešavanje sukoba, odnosno u „neosetljivosti“ na potrebe, interese i ciljeve pojedinaca koji su ih povezali u „klan“. Prema istraživanju koje je sproveo Šerif (Sherif, 1953), usmeravanje grupe na zajedničke grupne ciljeve može ujediniti grupu u kojoj postoje unutargrupni sukobi. Snažno usmeravanje i fokusiranje grupe na „ciljeve višeg reda“ potiskuje pojedinačne interese i ciljeve, a time smanjuje mogućnost nastanka „klanova“.

Na primer:

- *jedan od najlošijih osećaja kod sportiste posle završene utakmice je osećaj da se nije dovoljno trudio, zalagao i borio na meču. Zato odigrati utakmicu u energetskom smislu po principu „oll aut“ predstavlja osnovni grupni cilj ekipe, bez obzira što u ekipi postoji „klan“ koji nije zadovoljan radom trenera.*
- *unutar grupe je formiran „klan“ koji se povezao na liniji kašnjenja plata ili premija i bojkotuje trenažni proces (smanjeno zalaganje na treningu, obustava rada). Pozitivan i aktivan trenerski pristup nastaloj situaciji, podrazumeva usmeravanje grupe na kvalitetan trening. Važnost maksimalnog zalaganja na treningu postaje cilj višeg reda. Trener mora da ubedi igrače da „otajavanjem“ treninga ugrožavaju ne samo zajedničke ciljeve grupe, već salbe i lične igračke kompetencije. Plate će svakako biti isplaćene ali posledice lošeg pristupa treningu će najviše uticati na njihovu dalju karijeru.*

Ostvarivanje zajedničkih ciljeva sportske organizacije je nizvodljivo bez međusobne saradnje i kordinacije aktivnosti svih članova.

8.5 EKSTERNI ORGANIZACIJSKI SUKOBI

Eksterni (spoljašnji) organizacijski sukobi su sukobi između različiti organizacija ili između pojedinaca i grupa koje pripadaju različitim organizacijama. Ova vrsta sukoba se relativno često javlja u sportu, ali se po specifičnosti i karakteru bitno razlikuje od internih organizacijskih sukoba. Sukobi mogu nastati na globalnom, nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou između pojedinaca, grupa i organizacija, koje najčešće egzistiraju u okviru jedinstvenog sportskog sistema. Uzrok nastanka konflikata između organizacija (članova, grupa) mogu biti konkurencija (identični ciljevi), borba za uticaj u okviru zajedničkog sportskog sistema, profitni interesi, pozicioniranje organizacije u budućnosti itd. S obzirom da je sport postao globalni fenomen, interesovanje i uticaj medija na ovu vrstu sukoba u sportu je neuporedivo veći.

Eksterni organizacijski sukobi mogu biti:

- interorganizacijski,
- intergrupni i
- interpersonalni.

Interorganizacijski sukobi u sportu predstavljaju sukobe koji nastaju između sportskih organizacija koje funkcioniraju u okviru određenog sportskog sistema. To su olimpijski komitet, federacije, nevladine nacionalne sportske organizacije, sportska društva, sportski savezi, sportski klubovi, sportsko-rekreativni centri i slične sportske organizacije. Pored zajedničkog cilja, razvoja i unapređenja sporta, ove organizacije imaju zbog svoje relativne autonomnosti i sopstvene ciljeve i interese koji su neretko u suprotnosti sa željama, ciljevima i interesima drugih sportskih organizacija. Sukob između Međunarodne rvačke federacije (FILA) i Međunarodnog olimpijskog komiteta (MOK) izazvan odlukom MOK-a da se rvanje izbaci iz programa OI 2020-te godine predstavlja primer ove vrste sukoba.

Intergrupni predstavljaju sukobe dve ili više grupa, koji su zasnovani na profesionalnoj, emocionalnoj i (ili) socijalnoj osnovi. Primer ove vrste konflikta su sukobi navijačkih grupa, koje pripadaju različitim sportskim organizacijama.

Interpersonalni eksterni sukobi mogu se pojaviti na relaciji roditelj- trener, roditelj- igrač, roditelj- član menadžmenta kluba, navijač- igrač (trener, član menadžmenta kluba), zastupnik prava igrača- igrač (trener, član menadžmenta kluba), predstavnik medija- igrač (trener, član menadžmenta kluba), zatim sukobi između aktera sportske predstave koji pripadaju različitim sportskim organizacijama (menadžeri, treneri, igrači, sudije, delegati). Sukob koji je obeležio celu košarkašku sezonu 2012/13 između trenera KK "Partuzan" Duška Vujoševića i predsednika KK "Crvena Zvezda" je najdrastičniji primer interpersonalnog eksternog konflikta. Razmere ovog konflikta, čiji se „eho“ preneo i na omladinske timove, čiji je meč prekinut zbog tuče igrača ne iskazuju slabosti samih učesnika, već i celokupnog društvenog i sportskog sistema.

9. KOMUNIKACIJA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Društvene i profesionalne uloge menadžera, trenera i igrača, kao medijski najizloženijih ličnosti u klubu podrazumeva i posredovanje komunikacijskih veština, koje su postale alat bez kog se ne može efikasno funkcionisati u savremenom sportu.

Bernar (Barnard, 1938) koji se smatra jednim od osnivača teorije komunikacije, tvrdio je da komunikacione tehnike određuju čak i strukturu organizacije i da zbog toga komunikacija predstavlja centralno pitanje u analizi organizacija.

9.1 POJAM KOMUNIKACIJE

Komunikacija je proces prenošenja i razmene informacija, ideja i osećanja. Razmena se može odvijati između pojedinaca i različitih društvenih grupa i grupa međusobno. Koković (Koković, 2001) kaže da je ovo naročito značajno za sport kao i za ambijent koji se stvara oko njega. Autor naglašava da je komunikacija *vrlo složen proces* i definiše je kao „ proces

svrsishodnog i razumljivog prenosa ideja, misli i osećanja koji vlada našim životom i obuhvata skoro svaki vid ljudskog ponašanja“.

Koković komunikaciju vidi kao akciju, društveni odnos, verbalno i neverbalno angažovanje da se utiče na sagovornika u želji da se zadovolje određene potrebe i interesi, ostvare određeni ciljevi.

Važnost dobre komunikacije u organizaciji u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva kroz valjane međuljudske odnose i efikasnost naglašava definicija Rena i Vojča (Wren, Voich, 1994) „ Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspešan menadžer mora, zbog toga, biti sposoban za međuljudsku komunikaciju“.

Petrović (Petrović, 1993) kaže da sistem komuniciranja u organizaciji podrazumeva slanje, prijem, razumevanje poruka i povratno reagovanje. Njegov stav sugeriše da se ne radi o jednosmernom procesu, jer da bi se desio komunikaciski čin poruka mora imati primaoca.

Jedna od osnovnih karakteristika komunikacije je dovođenje informacije do članova organizacije. Takođe, važno obeležje komunikacije je dostizanje uzajamnog poverenja.

Dobra komunikacija u organizacijama prema Petroviću (Petrović, 1993) je uslov racionalnosti rada, kvalitetnih međuljudskih odnosa i efikasnosti, što u velikoj meri utiče na ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Dakle, jasno je da je komunikacija neophodna, ali se postavlja pitanje kako da ona bude u službi efikasnosti i efektivnosti organizacije, jer „*komunikaciona kompetencija ne podrazumeva samo poznavanje jezičkog koda, već i šta reći kome, kako to kazati na odgovarajući način u svakoj određenoj situaciji*“ (Saville, Troike, 1998: 179). U osnovi pravilnog upravljanja komunikacijama jeste razumevanje suštine procesa komunikacija.

9.2 PROCES KOMUNIKACIJE

Prema informatičkom modelu, kojim se mogu opisati sve vrste komunikacija, proces komunikacija se sastoji od sledećih faza (Schewe, 1987):

1. Izvora poruke
2. Primaoca poruke
3. Poruke
4. Kodiranje
5. Dekodiranje
6. Komunikacijski kanali
7. Povratne reakcije.



Slika 8. Elementi procesa komunikacije. Izvor: Preuređeno prema: Robbins, P. S., Judge, A. T.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 370.

9.2.1 Izvor poruke

Pošiljalac je izvor informacije. To može biti pojedinac, grupa ili organizacija. Izvor je mesto gde se stvaraju poruke ili informacije. Pošiljalac treba da definiše svrhu poruke, pravilno formuliše poruku u odnosu na primaoca, odabere najbolji medijum i očekuje povratnu informaciju.

Kruks (Crookes, 1991) kaže da treneri, postavljajući sledeća pitanja mogu obezbediti veću razumljivost informacija koje šalju:

- Da li imam pažnju sportista?
- Da li sam objasnio na lako razumljiv način?
- Da li je sportista razumeo?
- Da li sportista veruje u to što mu govorim?
- Da li sportista prihvata ono što mu govorim?

9.2.2 Primalac poruke

Primalac može biti pojedinac ili grupa koji se pojavljuju kao cilj poruke. Koković (2001) kaže da socijalni status i demografske karakteristike (pol, zanimanje, profesionalni status, nagrađivanje i kažnjavanje) značajno utiču na način komunikacije. To su ujedno značajni faktori, od kojih zavisi da li će poruka biti primljena i shvaćena na način na koju ju je izvor poslao.

9.2.3 Poruka

Poruka se šalje verbalnim i neverbalnim znacima. Poruka sadrži informacije koje se šalju od pošiljaoca ka primaocu. Za efektivnu komunikaciju veoma je važno da forma poruke bude jasna i precizna. Ako su jasne ideje pošiljaoca, „upakovane“ u nepreciznu, nedovoljno jasnu i nepotpunu formu poruke, one će postati nejasne za primaoca.

9.2.4 Kodiranje

Nakon odluke pošiljaoca kakva će biti poruka ili informacija koju želi pa pošalje, sledeći korak u komunikacijskom procesu je kodiranje. Kodiranje predstavlja primenu jezika na formulisanje poruke (Havelka i Lazarević, 2011). Izvor poruke prevodi informacije u različite simbole, na način koji mora biti razumljiv za primaoca.

9.2.5 Dekodiranje

Dekodiranje je proces obrade forme primljene poruke, kako bi se dobio njen osnovni smisao. U sportu se često dešavaju situacije u kojima se nepoklapaju ono što je trener želeo da saopšti i onoga što su igrači razumeli, i obrnuto. Loše formulisana poruka od strane pošiljaoca, kao i slaba interpretacija poruke od strane primaoca, mogu posledirati reakcijom primaoca na osnovu svojih pretpostavki, raspoloženja i vrednosne orijentacije, koji utiču na dekodiranje.

9.2.6 Komunikacioni kanali

Putevi prenosa informacija u organizaciji nazivaju se komunikacioni kanali. U zavisnosti od toga da li informacije idu u jednom pravcu ili postoji i povratna reakcija, kanali mogu biti *jednosmerni i dvosmerni*. Tomić (Tomić, 2007) kaže da organizacijska komunikacija širi informacije *horizontalno i vertikalno*, kroz uspostavljeni obrazac formalnih komunikacionih kanala. Informacije cirkulišu na *gore ili na dole*, od članova sportske organizacije ka menadžerima i obratno. Autor dodaje da se informacije podjednako šire i *lateralno* ka graničnim delovima organizacione strukture.

Kanale odozgo-nadole najčešće koriste menadžeri i treneri kada žele da pošalju informacije ka nižim organizacionim nivoima. Ovim kanalima se šalju informacije koje su instruktivne prirode i kojima se usmerava ponašanje članova organizacije na nižim nivoima (Kapor-Stanulović, 2005). Autorka ističe neophodnost ovakve komunikacije, ali i važnost obezbeđivanja reakcije na instruktivne informacije.

Kanali odozdo-nagore služe za ispoljavanje reakcija na instruktivne informacije, kao i za prenos informacija sa nižih organizacionih nivoa ka višim. U sportskim organizacijama ovi kanali su važni zbog uvida u stavove igrača o sportskom klubu, kvalitetu trenaznog procesa, odnosa prema radu i saigračima, aktuelnim problemima. Veća dostupnost i prohodljivost ovih kanala omogućuje veću participaciju članova u donošenju odluka i osećaju poštovanja njihove ličnosti. Kapor-Stanulović (2005) tvrdi da menadžeri koji žele uspeh moraju ove kanale „držati stalno otvorenim i brižljivo ih negovati i razvijati“, a dobro funkcionisanje ovih kanala vidi kao najbolju preventivnu zaštitu od nastanka konflikata. Autor naglašava da su informacije dobijene ovim kanalima opterećene opažanjima, stavovima, mišljenjima i interesima članova, te je neophodno stručno „čitanje“ informacija i primerena povratna reakcija i korekcija informacija koje idu od viših ka nižim nivoima.

Horizontalni kanali predstavljaju put kojim informacije idu između članova na istom hijerarhijskom nivou. Sportisti međusobno komuniciraju preko horizontalnih kanala, a od kvaliteta informacija predstavlja osnovu za saradnju, solidarnost i sinergiju u klubu.

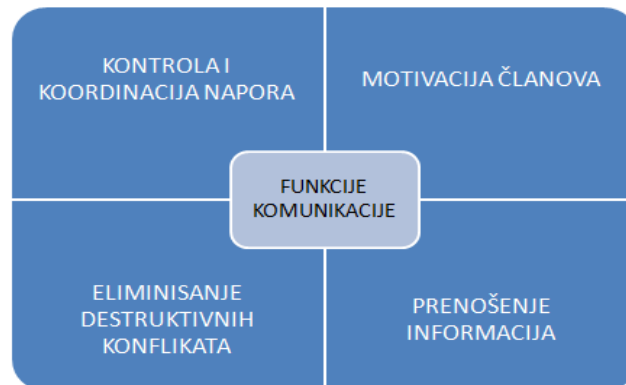
9.2.7 Povratne reakcije

Prema Tomiću (2007) povratna reakcija predstavlja u isto vreme i meru efektivnosti i efikasnosti komunikacije i međusobnog uticaja između pošiljaoca i primaoca. Posredstvom povratne veze pošiljalac dobija signal ne samo da je poruka primljena, nego i način na koji je shvaćena. Postojanje povratne veze pretvara komunikaciju u dvosmerni proces u kojem primalac postaje pošiljalac, a pošiljalac primalac.

9.3 FUNKCIJA KOMUNIKACIJE U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Kao najvažnije funkcije u sportskoj organizaciji Tomić (2007) navodi:

- prenošenje informacija,
- motivacija članova,
- kontrola i koordinacija napora,
- eliminacija destruktivnih konflikata.



Slika 9. Funkcije komunikacije u sportskoj organizaciji. Izvor: Adaptacija autora prema: Tomić, M. (2007): *Sportski menadžment, Data Status, Beograd*

9.3.1 Prenošnje informacija

Važna funkcija komunikacije u sportskoj organizaciji je prenošenje informacija članovima organizacije, vezanih za zajedničke ciljeve i norme, ali i za pojedinačne zadatke i uloge. Menadžeri kao „*spolja stojeći učesnici u sportu*“ preko ove funkcije komunikacije prenose društvene vrednosti na sportsku organizaciju ali i usmeravaju članstvo ka zajedničkim ciljevima. Treneri svoje stručno znanje i iskustvo sistematično i kontinuirano prenose igračima. Tomić (2007) kaže da je krajnji cilj donošenje pravovremenih i tačnih odluka, koje predstavljaju osnovu za realizaciju efikasne i efektivne akcije članova sportske organizacije.

9.3.2 Motivacija članova

Imajući u vidu da je motivacija za postignuće važan faktor za ostvarivanje ciljeva u sportskoj organizaciji, komunikacija kao sredstvo ima odlučujuću ulogu u vođenju članova organizacije ka grupnim ciljevima. Cox (2005) tvrdi da u širem smislu, motivacija za postignuće uključuje pojam želje. Koković (2001) kaže da je važnost motivacije u sportu evidentna i da bez potrebne motivacije sportista neće trenirati na adekvatan način. Autor, međutim upozorava da je potrebno uskladiti određeni nivo motivacije sa specifičnostima takmičarskog sporta i karakteristikama takmičara. To znači da postoji „*optimalni nivo motivacije za svaki zadatak i za svakog pojedinca*“. Bez obzira na stručno znanje menadžera i trenera, od njihovih komunikacionih veština zavisi uspešno obavljanje ovih zadataka. U autobiografskoj knjizi, bivši kapiten srpske reprezentacije Dejana Stankovića, navodi izjavu predsednika Intera Masima Moratija, posle sramnog poraza od Breše na svom stadionu, koja ih je motivisala da ostvare vrhunske rezultate: „*Momci, ja sam čovek koji kao da je zaljubljen u pogrešnu ženu. Ti je voliš, a ne znaš zašto. Znaš da te ona vara, a opet ti je i dalje voliš, slepo. Hoću da vam kažem sledeće: kada vas bude vređalo 80.000 ljudi, znajte da jedan čovek sedi gore i želi vam sve najbolje. Taj čovek će uvek biti uz vas!*“. Ovo je primer kako je predsednik kluba u delikatnim trenucima, snažno iskoristio funkciju komunikacije da bi usmerio grupu ka ciljevima.

9.3.3 Kontrola i koordinacija napora

U sportskoj praksi, kontrola je funkcija svih menadžera i trenera u zoni njihove odgovornosti (kontrola finansijskih tokova, kontrola ljudskih resursa, kontrola trenaznog procesa...). Kontrola predstavlja aktivnost preduzetu s ciljem utvrđivanja efekata urađenog posla i preduzimanja potrebnih mera za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Ova menadžerska aktivnost je veoma složena i može se analizirati sa više aspekata. Nezavisno prema kom nivou menadžmenta i vrsti resursa se primenjuje kontrola, komunikacija ima važnu ulogu u svim fazama (utvrđivanje standarda, merenje, poređenje i preduzimanje korektivne aktivnosti) procesa kontrolisanja.

9.3.4 Eliminacija destruktivnih konflikata

Tomić (2007) naglašava važnu dimenziju komunikacije, njenu specifičnu ulogu u nastanku, razvoju i rešavanju konflikata. Autor ističe važnost valjane komunikacije kojoj je svrha prevencija pojave destruktivnih konflikata.

9.4 VRSTE KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJAMA

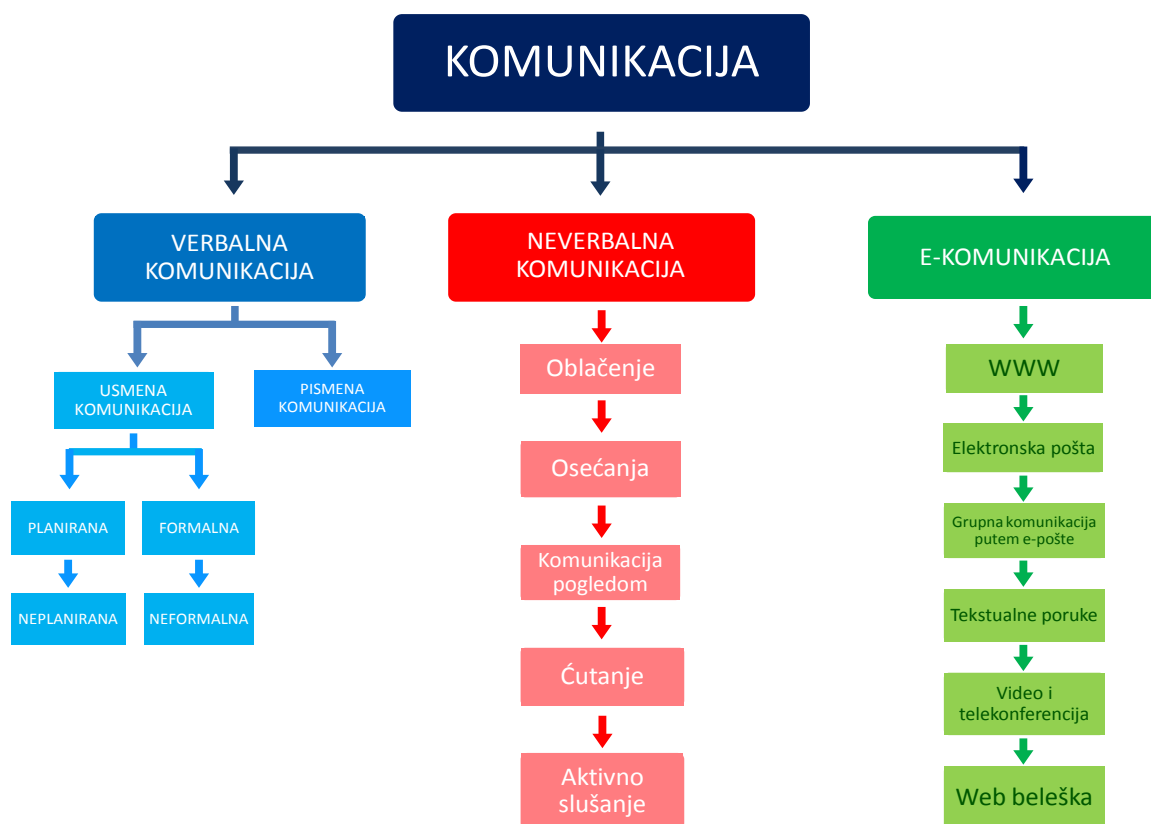
Ostvarivanje zajedničkih ciljeva sportske organizacije, kao i sportski učinak i kvalitet igre u velikoj mjeri zavisi od vrste i kvaliteta komunikacije članova organizacije. Upravljanje celokupnom strukturom sportske organizacije nezamislivo je bez komunikacije. „Vitalni deo svih funkcija menadžmenta- planiranja, organizovanja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrole - upravo je komunikacija. On se može realizovati samo kroz komunikaciju- menadžment jeste komunikacija“ (Fox, 2006, str. 77).

U sportskim organizacijama komunikacija se realizuje na dva načina:

- komunikacija unutar sportske organizacije između članova (vlasnici, menadžeri, administracija, treneri i igrači).
- komunikacija pojedinih članova organizacije sa predstavnicima drugih formalnih i neformalnih grupa, kao što su: mediji, pravni zastupnici igrača, roditelji igrača, navijači.

Osnovne vrste komunikacije u poslovnim organizacijama (sportskim organizacijama) su (Slika 10):

- verbalna (pisana i usmena),
- neverbalna i
- e-komunikacija.



Slika 10. Struktura poslovne komunikacije. Izvor: Preuređeno prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22.

9.4.1 Verbalna komunikacija

Verbalna ili govorna komunikacija je najčešći način prenosa poruka ili informacija u sportskim organizacijama. Organizacionu komunikaciju karakteriše hijerarhiski odnos, koji podrazumeva razmenu informacija ili poruka između članova organizacije putem razgovora, rasprava, javnog govora ili podnošenjem izveštaja (Lamza-Maronić; Glavaš, 2008). Putem verbalne komunikacije u sportskim organizacijama prenose se instrukcije menadžera vezane za planove i projekcije učinka organizacije, prenošenje znanja i iskustva igračima, organizovanje sastanaka i poslovnih pregovora sa najbližim saradnicima, igračima, predstavnicima kluba ili sponzora, upravljanju konfliktima, davanje izjava na konferencijama za medije, držanje motivacionih govora, učestvovanje u humanitarnim događajima, stručnim i naučnim skupovima, organizacije sportskog događaja ili dodele nagrade, kao i održavanje govora zahvalnosti prilikom primanja nagrada itd. Neformalni govor je u službi prikupljanja, usmeravanja i razmene informacija o ukupnom stanju aktivnosti i funkcionisanu sistema. Planirana verbalna komunikacija se realizuje na unapred zakazanim sastancima kako bi na primer, funkcionalni i operativni menadžeri informisali članove organizacije o aktivnostima koje treba preduzeti radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Planirani sastanci daju mogućnost pripreme vezane za sadržaj koji se prezentuje ali i za način oblikovanja sadržaja sastanka, odnosno govorno ostvarenje. Članovi organizacije mogu učestvovati i u retoričkim formama koje nisu planirane.

9.4.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija sadrži neverbalne simbole poput slika, ali i ponašanja i pokreta. Slike mogu biti fotografije, filmovi, liste, tabele, grafici i video-zapisi (Tomić, 2007). U zavisnosti od zastupljenosti neverbalnih znakova Havelka i Lazarević (2011) navode tri vrste neverbalne komunikacije: **kinezičku**, zasnovanu na upotrebi pokreta lica (facijalna ekspresija) i delova tela (gestikulacija), **paralingvističku**, koja podrazumeva način oblikovanja informacija koje se prenose govorom (brzina govora, pravljenje pauza) i modulacijama glasa (podešavanje jačine i boje glasa) i **proksemičku**, koja prenosi informacije podešavanjem prostornih odnosa i međusobne distance učesnika. Emotivni sadržaj poruke koju članovi organizacije primaju od viših hijerarhiskih nivoa značajno utiče na motiv za postignućem. Prema Mehrabianu (1972), samo 7% emotivnog značenja poruke se prenosi verbalno, 38% se prenosi parajezičkim sredstvima, dok se 55% prenosi neverbalnim simbolima. Primalac poruke više veruje neverbalnoj nego verbalnoj komunikaciji kada su njihovi izrazi u suprotnosti, a jedan od razloga je što je lakše izgovoriti neistinu nego kontrolisati neverbalne znakove, koji pretežno predstavljaju nevoljne pokrete. Prema nemačkom psihologu i sociologu Freju (Frey, 2000) neverbalni govor zauzima centralno mesto u komunikacionom procesu, jer ga druga strana nesvesno razumeva i koristi kao osnovu za svoju buduću reakciju. Tomić i Bartoluću (2011) su u svom istraživanju analizirali i upoređivali komunikacione stilove hrvatskih fudbalskih selektora Bilića i Blaževića na osnovu tri kriterijuma: sadržaj, govorno ostarenje i neverbalna komunikacija. Istraživanje je pokazalo da se opšti komunikacioni stil može poboljšati jasnim neverbalnim znakovima i kada je sadržajno nejasan, nelogičan i „bontonski nerafiniran“.

9.4.3 E-komunikacija

Ova vrsta komunikacije u sportskim organizacijama predstavlja efikasno korišćenje informacionih tehnologija, radi lakšeg pristupa informacijama, uštede resursa i smanjivanja organizacionih troškova. Informisanje članova o planu i programu rada, mestu i vremenu planiranih sastanaka, treninga i takmičenja, zatim podnošenje izveštaja moguće je obaviti elektronskom poštom ili putem telefonskih tekstualnih poruka. Dobijanje brzih provera i razmena informacija moguće je putem telefonskih razgovora. Informacije o konkurenciji, uslovima za sprovođenje priprema sportske ekipe, nabavci materijalno-tehničkih sredstava i sl. dostupne su na specijalizovanim sajtovima. Tomić (2007) kaže da je *telekonferencija* „simultana verbalna razmena između različitih grupa“ (npr. sednica upravnog odbora), dok je *videokonferencija* „verbalna i vizuelna razmena između različitih grupa“ (npr. analiza igre protivničke ekipe).

9.5 ULOGA KOMUNIKACIJE U KONFLIKTIMA

Komunikacija je centralno pitanje u istraživanju sukoba (Putnam & Jones, 1982). Oni ističu da je mehanički put komunikacije, sa naglaskom na kanale i prenos informacija, ključan za mnoga istraživanja konflikata. Weinberg (1981) tvrdi da se kod 22% grupa problem u interakciji odnosio na komunikacijske obrasce. Na osnovu istraživanja koje je analiziralo komunikacione obrasce u preduzećima Tomas (1976) ističe da ako jedna strana koristi komunikaciju da manipuliše ili koristi drugu stranu (ili se sumnja da to radi), onda se poverenje smanjuje do te mere, da druga strana prestane čak i da sluša prvu. Takvi šumovi u komunikaciji generišu formiranje pogrešnih stereotipnih stavova suprotstavljenih strana, koji produbljuju njihov sukob. Pood (1980) tvrdi da agresivno ponašanje i neslaganje nisu zapravo sukobi, već komunikacioni odgovor na sukob. Činjenica je da bez obzira da li se radi o otvorenom sukobu ili međusobnom „neprimećivanju“ uvek postoji komunikološka suprotstavljenost. Uspešno vođenje konfliktnog procesa od strane menadžera i trenera u velikoj meri zavisi od njihove komunikacione kompetencije. Tomić i Bertolući su u svojim istraživanjima (2010, 2011) naglasili potrebu integracije komunikacionih veština u ukupno obrazovanje sportista. Autori ističu da je nespremnost usavršavanja komunikacionih veština većine stručnjaka u sportskoj delatnosti, posledica opšteg zanemarivanja kulture javnog govora i poslovnog komuniciranja. Postoji i određeni broj istraživanja koja pokazuju da visok ili nizak nivo komunikacije intenzivira konflikt.

10. METOD ISTRAŽIVANJA

10.1 PROBLEM, CILJEVI I ZADACI ISTRAŽIVANJA

Osnovni problem ovog istraživanja predstavlja sagledavanje manifestacija i posledica konflikta u sportskim organizacijama u okviru sledećih sportova: košarka, rukomet i odbojka (trofejni dvoranski (polistrukturani-kompleksni) sportovi gde su veličina grupe i način integracije veoma slični). Analizom masivnog kompleksa odnosa brojnih faktora, koje konflikt kao fenomen sadrži, istraživanje treba da odgovori na pitanje: *koje su to specifičnosti konflikta u sportskim organizacijama i koja je njihova uloga?*

Problem istraživanja formulisan je u nekoliko istraživačkih pitanja:

- *Koje su osnovne karakteristike spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija?*
- *Koje su osnovne karakteristike konflikata u sportskim organizacijama (uzroci, vrste, intezitet i učestalost konflikata)?*
- *Koji su strukturalni činioci povezani sa postojanjem konflikata u sportskim organizacijama tako da predstavljaju potencijalne ili stvarne faktore za nastanak konflikata?*
- *Kakva je struktura primenjenih strategija za rešavanje konflikata u sportskim organizacijama od strane trenera?*

Ciljevi istraživanja su formulisani na sledeći način:

1. **Prvi cilj:** analiza spoljašnjeg okruženja u kome nastaje konflikt,
2. **Drugi cilj:** analiza karaktera konflikata koji nastaju u sportskim organizacijama,
3. **Treći cilj:** analiza strategija i stilova rešavanja konflikata preferiranih od strane trenera.

Iz ovako formulisanih ciljeva proizilaze sledeći zadaci:

1. Ispitivanje najvažnijih aspekata zajedničkog spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija obuhvaćenih istraživanjem

- 1.1. Ispitivanje političkih aspekata spoljašnjeg okruženja
- 1.2. Ispitivanje ekonomskih aspekata spoljašnjeg okruženja
- 1.3. Ispitivanje društveno-kulturnog aspekta spoljašnjeg okruženja

2. Ispitivanje strukture i uticaja osnovnih strukturalnih faktora (činioca) koji iniciraju nastanak konflikta:

- 2.1 Ispitivanje sociodemografskih karakteristika kao faktora za nastanak konflikta
- 2.2 Ispitivanje stepena zadovoljstva trenera kao faktora za nastanak konflikta
- 2.3. Ispitivanje sistema međusobnih odnosa kao faktora za nastanak konflikta
- 2.4. Ispitivanje strukture osnovnih uzroka nastanka konflikta kao faktora za nastanak konflikta
- 2.5. Ispitivanje uticaja situacionih faktora na učestalost konflikata kao faktora za nastanak konflikta
- 2.6. Ispitivanje stavova trenera o fenomenu konflikta kao faktora za nastanak konflikta

3. Ispitivanje uzajamne povezanosti između značajnih faktora (spoljašnjeg okruženja i konfliktne mase) i preferiranih stilova upravljanja konfliktom:

- 3.1. Ispitivanje stilova upravljanja konfliktom
- 3.2. Ispitivanje odnosa između stilova upravljanja konfliktom i značajnih varijabli
- 3.3. Ispitivanje primene eskalativne strategije rešavanja konflikata
- 3.3. Ispitivanje promena nastalih nakon konflikata
- 3.4. Ispitivanje osećaja uspešnosti trenera u odnosu na preferirani stil upravljanja konfliktom

10.2 UZORAK ISTRAŽIVANJA

Uzorak na kojem je sprovedeno istraživanje može se okarakterisati kao sistemski (definisan na osnovu veličine osnovnog skupa – broja registrovanih članova za rad prema podacima trenerskih udruženja). Radi određivanja potrebne veličine uzorka, neophodno je bilo utvrditi veličinu osnovnog skupa. Prema podacima trenerskih udruženja, broj registrovanih članova sa dozvolom za rad je: košarka oko 960, rukomet oko 250, odbojka oko 450, što je ukupno oko 1760 članova. Istraživanje je sprovedeno u okviru trenerske populacije koja je radila ili radi u klubovima koji se takmiče u prva dva savezna ranga. Broj klubova koji je u sezoni 2012/13 učestvovao u prva dva savezna ranga je 188 (košarka-72, rukomet-72, odbojka-44). Zbog prirode trenerskog posla, ali i faktora spoljašnjeg okruženja, strukturalne promene osnovnog skupa se dešavaju na sedmičnom nivou. Ako se uzmu u obzir treneri svih uzrasnih kategorija u 188 klubova, koji se u obe konkurencije takmiče u prva dva savezna ranga numerička veličina osnovnog skupa ne prelazi 800 trenera.

Ukupno je distribuirano 300 upitnika za trenera. Prilikom unosa podataka i pripreme za statističku obradu, iz uzorka su izostavljeni odgovori 52 trenera koji nisu imali radno iskustvo u prva dva savezna ranga. Sistem koji je prihvatao odgovore, nije prihvatao nepotpune odgovore, tako da nije bilo nevalidnih ili nepopunjenih upitnika. Konačni uzorak na kojem je izvršena statistička obrada iznosio je 104 trenera.

10.3 VARIJABLE

Varijable korišćene u istraživanju možemo svrstati u nekoliko grupa:

1. *Grupa sociodemografskih varijabli:*

- pol trenera (muški, ženski)
- starost trenera (godine života)
- trenersko iskustvo (dužina bavljenja trenerskim pozivom)
- obrazovanje trenera (srednja škola, viša škola, fakultet, magisterijum ili doktorat)
- vrsta sporta (košarka, odbojka, rukomet)
- starosni nivo tima (pioniri, kadeti, juniori, seniori)
- trenerski uspeh (reprezentativni, nacionalni, prvaci nižeg saveznog ranga, bez značajnijih uspeha)
- radni odnos trenera (stalni radni odnos, honorarno, volonterski, ostalo)
- bračno stanje (u braku, neoženjen/neudata, razveden/a)
- subjektivna procena materijalnog stanja (mnogo lošije od proseka, nešto ispod proseka, prosečno, nešto iznad proseka, mnogo bolje od proseka)

2. *Grupa varijabli koje se odnose na sistem međuljudskih odnosa u timu (atmosfera u timu):*

- stepen profesionalnog zadovoljstva trenera u odnosu na organizacione (spoljašnje) faktore zadovoljstva (zadovoljstvo sastavom tima; zadovoljstvo rezultatima; zadovoljstvo trenutnom pozicijom; zadovoljstvo upravom; zadovoljstvo menadžerskim timom; zadovoljstvo materijalno tehničkim uslovima rada)
- učestalost okupljanja tima radi treninga (2-3 puta nedeljno, 4-6 puta nedeljno, 7-10 puta nedeljno)
- tip odnosa igrača jednih prema drugima (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa igrača prema treneru (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa trenera prema igračima (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa uprave prema treneru (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa menadžera prema treneru (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa trenera prema menadžerima (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- tip odnosa navijača prema klubu uopšte (prijateljski, kolegijalan, neprijateljski)
- postojanje prijateljstava između igrača van radnog vremena (da, ne)
- druženje trenera sa igračima van radnog vremena
- atmosfera koja prevladava na treninzima (stroga disciplina; uz poštovanje pravila, ali ne suviše strogo; trening u opuštenijoj atmosferi; igrači sami nameću svoju atmosferu)
- doživljaj celog tima od strane trenera (tim kao porodica; tim kao grupa prijatelja; tim kao skup kolega; tim kao grupa stranaca okupljenih oko sitog interesa)
- postojanje neformalnih vođa u timu (da, ne)
- postojanje "klanova u timu" koji se ponašaju po sopstvenim pravilima (da, ne)
- ponašanje eventualnih klanova u timu (kontinuirano rade protiv trenera i njegovih odluka; rade protiv trenera i njegovih odluka kada im se ukaže prilika; ne rade protiv trenera i njegovih odluka)
- reakcije trenera na postojanje klanova (sprečavam klanove pretnjama i kaznama; pokušavam da rešim razgovorom, dajem pozitivne nagrade; ne radim ništa, toga

ima svugde; tražim pomoć od menadžmenta kluba; tražim uzroke problema i nastojim da ih rešim bez znanja igrača)

3. Grupa varijabli koje se odnose na karakteristike konflikta:

- Intenzitet sukoba
- Frekvencija sukoba u takmičarskoj sezoni na relaciji igrač-trener
- Frekvencija sukoba u takmičarskoj sezoni između igrača
- Frekvencija sukoba u takmičarskoj sezoni na relaciji trener – spoljašnja sredina
- Uzroci nastanka sukoba na relaciji igrač – trener (loša organizaciona klima; neprofesionalnost igrača; neadekvatna komunikacija; navijači; sistem nagrada i kazni; pritisci uprave; lična obeležja ličnosti; loša finansijska situacija u klubu; nervoza i stres; nerealne ambicije; favorizovanje igrača: neadekvatan sistem vrednovanja; nestručnost trenera; nepoverenje uprave prema stručnom štabu; ljubomora; ostalo)
- Uzroci nastanka sukoba među igračima (loša organizaciona klima; neprofesionalnost igrača; neadekvatna komunikacija; navijači; sistem nagrada i kazni; pritisci uprave; lična obeležja ličnosti; loša finansijska situacija u klubu; nervoza i stres; nerealne ambicije; favorizovanje igrača: neadekvatan sistem vrednovanja; nestručnost trenera; nepoverenje uprave prema stručnom štabu; ljubomora; ostalo)
- Uzroci nastanka sukoba na relaciji trener - uprava (loša organizaciona klima; neprofesionalnost igrača; neadekvatna komunikacija; navijači; sistem nagrada i kazni; pritisci uprave; lična obeležja ličnosti; loša finansijska situacija u klubu; nervoza i stres; nerealne ambicije; favorizovanje igrača: neadekvatan sistem vrednovanja; nestručnost trenera; nepoverenje uprave prema stručnom štabu; ljubomora; ostalo)
- Učešće situacionih faktora na povećanje frekvencije sukoba na relaciji igrač – trener (ispitivano je dejstvo sledećih promena: učestalosti i inteziteta treninga, promene u stručnom štabu i sastavu tima, finansijska situacija u klubu, slabiji rezultati od očekivanja i uticaj “velikih” utakmica)
- Učešće situacionih faktora na povećanje frekvencije sukoba između igrača (ispitivano je dejstvo sledećih promena: učestalosti i inteziteta treninga, promene u stručnom štabu i sastavu tima, finansijska situacija u klubu, slabiji rezultati od očekivanja i uticaj “velikih” utakmica)
- Učešće situacionih faktora na povećanje frekvencije sukoba na relaciji trener – uprava (ispitivano je dejstvo sledećih promena: učestalosti i inteziteta treninga, promene u stručnom štabu i sastavu tima, finansijska situacija u klubu, slabiji rezultati od očekivanja i uticaj “velikih” utakmica)

4. Grupa varijabli koje se odnose na reakciju trenera na sukobe u timu:

- Stav trenera prema prirodi sukoba (uvek negativna pojava; uglavnom negativna pojava; može biti i pozitivan i negativan; uglavnom pozitivna pojava; uvek pozitivna pojava)
- Reakcija trenera na verbalne sukobe unutar tima (zanemarivanje; aktivno rešavanje dijalogom; traganje za rešenjem uzroka sukoba; sprečavanje i prekidanje sukoba; traženje pomoći od menadžmenta kluba)
- Reakcija trenera na fizičke sukobe unutar tima (zanemarivanje; aktivno rešavanje dijalogom; traganje za rešenjem uzroka sukoba; kažnjavanje; traženje pomoći od menadžmenta kluba)

- Korišćenje tehnike pojačavanja sukoba radi njegovog rešavanja od strane trenera
- Reakcija trenera na sukobe koji remete radnu atmosferu

5. *Preferirane strategije rešavanja konflikta od strane trenera*

6. *Grupa varijabli koje se odnose na percepciju ishoda konflikata od strane trenera:*

- percepcija postojanje promena nakon sukoba u timu od strane trenera
- percepcija kvaliteta promena nakon sukoba u timu od strane trenera
- percepcija samoeфикаsnosti pri korišćenju preferirane strategije za rešavanje konflikata od strane trenera

10.4 TOK I POSTUPAK ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje je sprovedeno u okviru ovog rada je eksplorativno, neeksperimentalno istraživanje anketnog tipa. Ispitanici su anonimno popunjavali upitnike u kojima su se od njih tražile različite samoprocene i procene koje se odnose na fenomen koji se istraživao.

Istraživanje je trajalo pet meseci, u periodu od 2. februara do 2. jula 2013. godine. U ovom periodu vršeno je prikupljanje odgovora na upitnik. Tokom pripreme za istraživanje u januaru 2013. godine. uspostavljena je kontakt sa tri trenerska udruženja:

- 1) Zajednice rukometnih trenera,
- 2) Udruženje košarkaških trenera i
- 3) Udruženje odbojkaških trenera.

Upitnik je u elektronskoj formi prosleđen pomenutim trenerskim udruženjima, koja su na različite načine distribuirale upitnik ka svojim članovima. Administrator rukometne trenerske zajednice postavio je upitnik na zvanični sajt udruženja i svi članovi udruženja mogli su da pristupe upitniku aktiviranjem određenog linka. Administrator odbojkaškog udruženja trenera distribuirao je upitnik svim članovima udruženja, čiji su se podaci nalazili u e-bazi. Udruženje košarkaških trenera, nije preduzelo nijednu aktivnost vezanu za distribuciju upitnika ka svojim članovima.

Broj prikupljenih upitnika kroz saradnju sa tri trenerska udruženja je manji od 10%. Više od 90% odgovora je prikupljeno preko ličnih kontakata i pomoći prijatelja iz oblasti sporta.

Nakon sprovedenog istraživanja razvijena je matrica za obradu podataka i izvršeni su unos i obrada podataka. Podaci su obrađeni u statističkom paketu SPSS 17.0. Korišćene su deskriptivna i komparativna statistička analiza. Prilikom procesiranja više varijabli istovremeno korišćeni su testovi razlike i to:

- χ^2 - test (Chi Square) - kojim je testirano odstupanje dobijenih (empirijskih) frekvencija od očekivanih (teorijskih) vrednosti. Chi Square test primenjen je prilikom procesiranja zavisnih varijabli sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika (nominalni nivo merenja).

- **T - test nezavisnih uzoraka** - koji je upotrebljen prilikom procesiranja (ukrštanja) stilova upravljanja konfliktom sa zavisnim varijablama koje imaju dve kategorije.
- **Jednofaktorska ANOVA** - je upotrebljena prilikom procesiranja (ukrštanja) stilova upravljanja konfliktom sa zavisnim varijablama koje imaju najmanje tri kategorije.
- **Faktorska analiza (analiza glavnih komponenti)** - je upotrebljena u cilju provere unutrašnje strukture instrumenta koji je korišćen za ispitivanje stavova prema konfliktu. Kao kriterijum za ekstrakciju broja faktora konsultovani su i metod karakterističnog korena i metod Scree testa.

Odgovori na pitanja otvorenog tipa u kojima se od trenera tražilo da sami formulišu svoje odgovore - opišu vrste, uzrok, intezitet i način rešavanja sukoba, način i razloge ciljanog „pojačavanja“ sukoba i karakter promene u timu nakon sukoba procesirani su **tematskom analizom**. Na osnovu tema koje se prepoznaju unutar odgovora, obavljen je proces identifikacije i analize. U skladu sa potrebama istraživanja, odgovori ispitanika su tretirani i na semantičkom nivou (doslovno prenošenje odgovora) i na latentnom nivou (podaci za proveru interpretacije).

10.5 INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog istraživanja konstruisan je poseban Upitnik - za trenere koji su u poslednje tri godine radili ili rade u prva da savezna ranga takmičenja u košarci, rukometu ili odbojci.

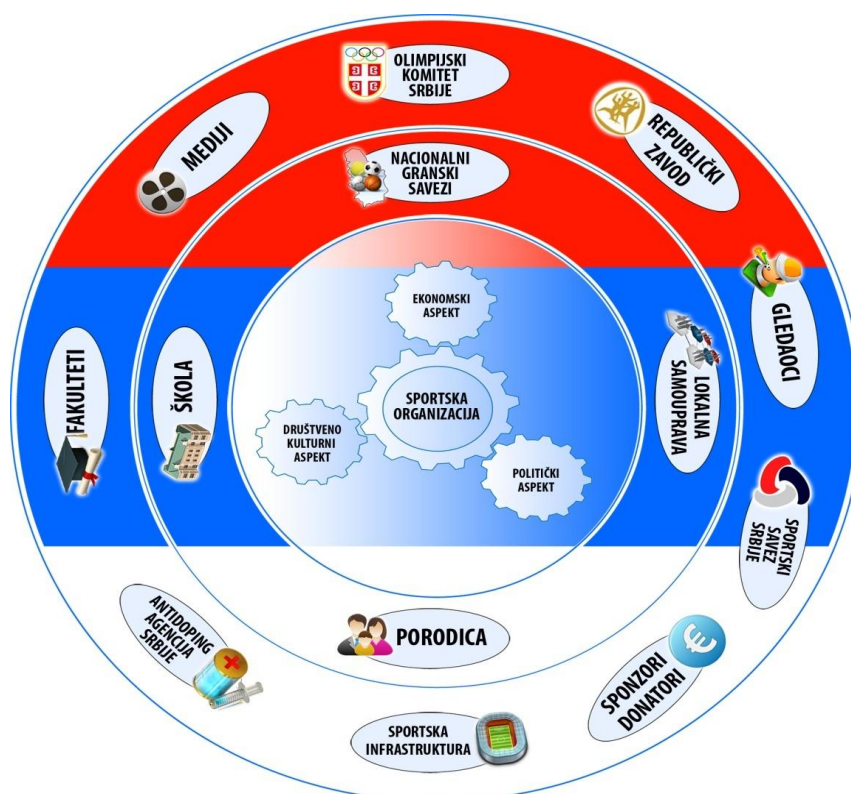
Upitnik se sastoji od 35 pitanja, podeljenih u 4 dela. Prvi deo se odnosi na demografske karakteristike trenera, u drugom delu se pomoću 12 pitanja prikupljaju podaci o odnosima u timu, treći deo pomoću 11 pitanja ispituje sukobe, u četvrtom delu se prikupljaju podaci o stavovima trenera. Poslednje 35 pitanje predstavlja Thomas-Kilmannov upitnik (u nastavku teksta TKI), instrument koji sadrži 30 parova čestica prisilnog izbora gde ispitanik bira onu česticu koja bolje opisuje njegovo uobičajeno ponašanje (Thomas, Thomas, Schaubhut, 2008). Instrument TKI meri preferencije ili predispozicije izražene od strane trenera za upotrebu pet stilova upravljanja konfliktom: dominacija, saradnja, kompromis, izbegavanje i prilagođavanje. Thomas, Kilman (2011) tvrde da svaki pojedinac, zbog osobina ličnosti, iskustva ili nečeg trećeg, koristi neke stilove više od drugih i sledstveno ima veću sklonost prema određenom stilu, ali niko ne koristi isključivo jedan stil upravljanja konfliktom.

PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

11. CILJ 1: ISPITIVANJE NAJVAŽNIJIH ASPEKATA ZAJEDNIČKOG SPOLJAŠNJEG OKRUŽENJA SPORTSKIH ORGANIZACIJA

U okviru ovog poglavlja ponuđen je teorijsko-analitički okvir spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija. Sportska organizacija se oblikuje pod uticajem spoljašnje sredine i reaguje na celokupno spoljašnje okruženje. Veoma je važno da se uz kritički pristup, a bez istraživačkih predrasuda, dobije jasnija slika trenutnog spoljašnjeg okruženja, kako bi se utvrdio uticaj sekundarnih faktora nastanka konflikta u organizacijama. Radi upotpunjavanja analize spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija (koje sadrži kvantitativne podatke), potrebno je uključiti i dopunska kvalitativna svedočanstva o značajnim aspektima koji utiču na funkcionisanje sportskih klubova.

Spoljašnje okruženje je analizirano kroz sledeće aspekte: *politički, ekonomski i društveno-kulturni*.



Slika 11. Spoljašnje okruženje sportskih organizacija

11.1 POLITIČKI ASPEKT SPOLJAŠNJEG OKRUŽENJA

Sport je kao sastavni deo sistema društva i društvenih procesa izložen određenom uticaju političkih struktura. Francuski autori (Bodin, Robene & Heas, 2007) podsećaju na prislan odnos politike i sporta tokom celokupne istorije modernog sporta, s tim da skreću pažnju da zbog svoje ekonomske moći i sve veće univerzalnosti moderni sport danas ima veći uticaj na politiku, nego što je ikada imao. Autori s druge strane upozoravaju da sport nije otporan na različite oblike uticaja i manipulacije i da lako može postati „*reprezentativni propagandni projekat, politički odraz različitih vrsta dominacije, arena u kojoj se brani, razmenjuje i potvrđuje grupni identitet, sredstvo osvete i oružje afirmacije*“. Insitucionalni okvir, odnosno odabrani model finansiranja sporta u značajnoj meri određuje mesto sporta u društvenom sistemu. Da li će sport, kao javno dobro biti sredstvo za promociju pozitivnih vrednosti, poželjnog životnog stila, očuvanja i unapređenja zdravlja zavisi i od institucionalnog obrasca.

Republika Srbija pripada grupi evropskih država (Francuska, Italija, Španija, Rumunija, Mađarska, Slovenija, Hrvatska) koje su se opredelile za *intervencionistički model* zakonskog uređivanja sporta. Ovo zajedničko opredeljenje prožimaju velike razlike u pogledu ekonomskih resursa namenjenih sportu (politički aspekt je teško odvojiti od ekonomskog razmatranja). Ovaj model posebnim zakonima uređuje oblast osnivanja sportskih organizacija i uspostavljanje sportskih odnosa.



Slika 12. Deo organizacione šeme Ministarstva omladine i sporta

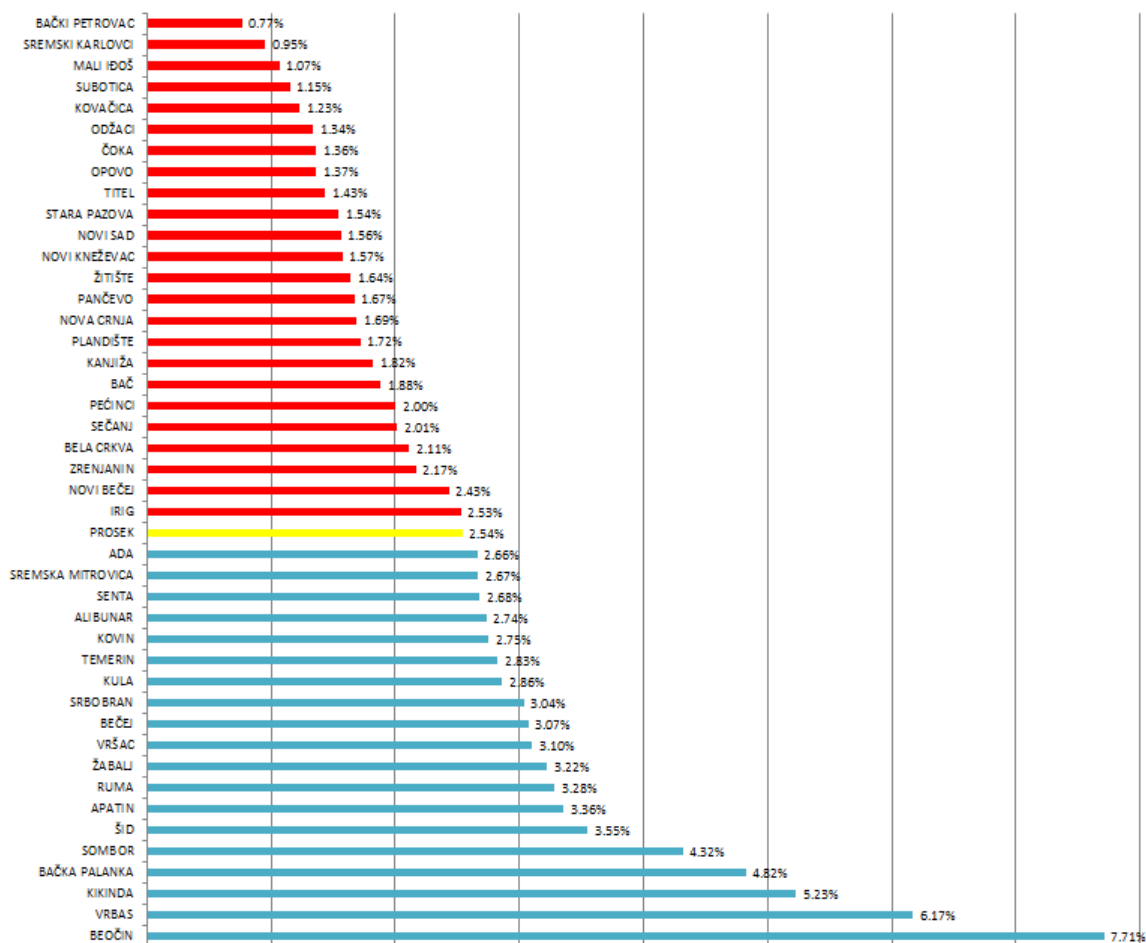
Zakon o sportu koji je usvojen 2011. godine, članom 137, uređuje potrebe i interes građana u oblasti sporta u jedinicama lokalne samouprave kroz 16 stavki:

- 1) stvaranje uslova za unapređenje sporta za sve,
- 2) izgradnja, održavanje i opremanje sportskih objekata na teritoriji jedinica lokalne samouprave,
- 3) organizacija sportskih takmičenja od posebnog značaja,
- 4) sportski razvoj talentovanih sportista i unapređenje kvaliteta stručnog rada,
- 5) učešće sportskih organizacija u evropskim klupskim takmičenjima,
- 6) predškolski i školski sport,
- 7) delatnost S.O. u oblasti sporta čiji je osnivač ili član jedinica lokalne samouprave,
- 8) aktivnosti S.O.,
- 9) unapređenje zaštite zdravlja sportista,
- 10) stipendiranje za sportsko usavršavanje,
- 11) sprečavanje negativnih pojava u sportu,
- 12) edukacija, informisanje i savetovanje svih učesnika u sportskom sistemu,
- 13) testiranja u oblasti sporta,
- 14) unapređenje stručnog rada,
- 15) racionalno i namensko korišćenje sportskih sala i objekata,
- 16) nagrade i priznanja za postignute sportske rezultate.

Stepen decentralizacije je važan faktor u državnom finansiranju sporta. Gledano iz te perspektive, Srbija je zemlja u kojoj je finansiranje sporta visoko centralizovano (finansiranje klubova je u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava). Republika Srbija iz budžeta izdvaja 0,39% (oko 8 evra po glavi stanovnika) za sport. Oko četiri milijarde dinara je budžet Ministarstva sporta i omladine (to je manje od budžeta najboljih košarkaških klubova Rusije, Grčke i Španije). Oko milijardu i četiri stotine miliona dinara usmereno je prema granskim savezima, dok je oko devet stotina devedeset miliona dinara planirano za nacionalna priznanja i nagrade (*u periodu 2007-2012 ukupno je izdvojeno 2.945.966.613,00 RSD za nacionalne penzije i priznanja*). Finansiranje klupskog sporta nije u direktnoj nadležnosti ministarstva.

Finansiranje sportskih klubova iz privatnih izvora, građanstva, kao i od korporativnih sponzora ne postoji ili je zanemarljivo. Ulaganje jedinica lokalne samouprave predstavlja jedini institucionalni izvor finansiranja sportskih klubova, a najveći problem za sportske klubove predstavlja činjenica da finansiranje nije u obavezujućoj formi. Jedinice lokalne samouprave autonomno uređuju uslove, kriterijume, kao i visinu i postupak dodele sredstava iz svog budžeta.

Podaci najnovijeg istraživanja (SKGO za društvene delatnosti, 2012) u kome su učestvovala 43 opštine i 10 gradova (Beograd, Kragujevac, Novi Sad, Novi Pazar, Vranje, Loznica, Sombor, Subotica, Čačak i Užice) pokazuju da se za sport prosečno izdvaja 3% opštinskog/gradskog budžeta. Neke male i nerazvijene opštine odvajaju i do 10% svog budžeta za sport, a neki razvijeni gradovi samo 0,5%. Od 53 jedinice lokalne samouprave samo 12 stipendira sportiste. Samo 57% osnovnih i 61% srednjih škola ima sportsku salu. Lokalne samouprave najviše ulažu u fudbal 93%, zatim u košarku 53%, rukomet 51%, odbojku 45%, atletiku 23%. Lokalne samouprave finansiraju 58% od ukupnog broja klubova registrovanih na njihovim teritorijama. Izdvajanje lokalnih samouprava za sport u AP Vojvodini kreće se u rasponu od 0,77% (Bački Petrovac) do 7,71% (Beočin). Prosečno se za sport izdvaja na teritoriji AP Vojvodina 2,54% (Slika 13).



Slika 13. Izdvajanja lokalnih samouprava za sport u AP Vojvodini (izvor: Pokrajinski sekretarijat za sport)

Ako su sportski klubovi osnovne institucionalne forme organizacionog udruživanja u sistemu sporta, zašto institucionalnim obrascem nije predviđeno njihovo stabilno finansiranje? Samo je 4600 klubova (od 10 603 u svim sportovima) u zakonskom roku poslalo prijavu za evidentiranje imovine. Procenat klubova koji nisu podneli prijavu koincidira sa brojem klubova koji od države nisu dobili nikakva sredstva.

Razvoj sporta leži u klubovima, jer svi vrhunski igrači koje je Srbija imala u košarci, rukometu i odbojci formirani kao ličnosti i igrači upravo u klubovima. Ti vrhunski igrači su na svetskom nivou donosili prevagu našoj reprezentaciji, a uspesi reprezentacije uticali su na proširivanje baze dece koja žele da se bave sportom.

Jedini granski savez koji je u poslednjoj deceniji uspeo da značajno napreduje u teškim uslovima spoljašnjeg okruženja je Odbojkaški savez Srbije. Odbojkaški savez Srbije se nalazi među nekoliko najuspešnijih federacija na svetu. Menadžment saveza je postavio nove standarde u organizaciji Evropskih prvenstava, tako što je prvi realizovao ideju o organizaciji jednog Evropskog odbojkaškog šampionata u dve zemlje (Evropsko prvenstvo za seniore u Beogradu i Rimu 2005. godine). Optimizacija broja klubova u najvišem rangu (po 10 u obe konkurencije), značajno proširenje baze dece koja se bave odbojkom, ulaganje u trenerski kadar su reakcija Odbojkaškog saveza na turbulentno spoljašnje okruženje (većina klubova ima problem sa finansiranjem). Ovo je nadrastičniji primer aktuelnog načina finansiranja sporta u Srbiji. Rezultati odbojkaške reprezentacije u poslednjoj deceniji u obe konkurencije su izuzetni, a klubovi se nalaze na ivici bankrota.

11.2 EKONOMSKI ASPEKT SPOLJAŠNJEG OKRUŽENJA

Temelji tradicionalnog piramidalnog evropskog modela sporta uzdrmani su prema Midžu (Miege, 2000) kada je Međunarodni olimpijski komitet, početkom 80-tih godina prošlog veka, dozvolio učešće profesionalnim sportistima na Olimpijskim igrama. On tu odluku označava kao početak komercijalizacije sporta i povezivanje sportskog rezultata sa ekonomskim vrednostima. U isto vreme, kroz razvoj informacionih tehnologija masovni mediji vrše popularizaciju sporta stvarajući prostor (tržište) za brojne kompanije. Moderni sport predstavlja danas korporativni trougao, koga čine sportske organizacije, televizijske stanice i sponzori. Mnogi teoretičari menadžmenta u sportu slažu se da će ekonomski aspekt sporta i dalje rasti do nivoa koji može ugroziti sportsku delatnost, odnosno svrhu postojanja sporta.

Prelazak Gereta Bejla iz Totenhema u Real za 100 miliona evra pokrenuo je pitanje ugroženosti sportske misije. Stručna javnost, mediji i navijači pitaju se: „vredi li jedan čovek toliko novca?“. Predsednik Real Madrida Peres tvrdi da je to jedini ispravan put. On je na skupštini kluba izneo sledeće podatke: prihod za sezonu 2012/13 je 520,9 miliona evra (najveći prihod nekog sportskog kluba u Svetu), dug je smanjen za 27% (trenutno je 90 miliona evra), a čista neto dobit iznosi 36,9 miliona evra što je za 52% više nego u predhodnoj sezoni. Devetu godinu uzastopno prihodi Real Madrida rastu (Forbs.2013). Međutim, ovo usko finansijsko i tržišno shvatanje sporta za posledicu ima pojačanu frekvenciju sukoba na svim relacijama u klubu (uprava-trener, trener-igrači, igrači-igrači, navijači-uprava/trener/igrači).

Zahtevi Saveta Evrope za revizijom budžeta i kretanja kapitala u fudbalu i maksimalizaciji sportskog potencijala u pogledu humanizma, fer-pleja, zdrave etike, tolerancije i solidarnosti ostaju po strani zbog profitnih interesa i ambicija najbogatijih klubova.

Koliko je domaći fudbal udaljen od evropskog proseka najbolje govore sledeći podaci. Od 188 anketiranih igrača Superlige i Prve lige, njih 155 bi radije igralo u albanskom špamionatu nego u srpskom. Predstavnici revizorske kuće BDO koju je Fudbalski savez Srbije ovlastio da uradi reviziju finansijskog poslovanja klubova tvrde da je srpski klupski fudbal pred bankrotom. Oni tvrde da gotovo svi klubovi imaju veći dug od kapitala, a da su im kratkoročne obaveze veće od obrtne imovine. Tekuća poslovanja klubova su sa gubicima i stalno im je ugrožen nastavak poslovanja. Jedan broj klubova posluje na netransparentan način, izbegavajući plaćanje poreza i doprinosa na iznose isplaćene igračima i trenerima. Fudbalski klub „Čukarički“ je jedini sportski klub koji je privatizovan u aprilu 2012. godine, tako što je prodat firmi ADOC, koja se bavi farmaceutikom, dijagnostikom i građevinskim inženjeringom. Ova firma je kupila klub na aukciji za 10.235.200,00 dinara. Ovo je primer uspešne privatizacije kluba koji je proglasio bankrot, a sada je stabilan klub kada je u pitanju finansiranje, ali i sportski rezultat. Međutim, da bi privatizacija bila uspešna u svim klubovima, mora se voditi računa o opštim standardima iz evropske uporedno-pravne teorije i prakse. Vlasnička i organizaciona transformacija mora biti u opcionalnoj, a ne u ultimativnoj formi. Važno je u zakon implemetirati klauzule zaštite: zabranu promene sportske delatnosti, zabranu promene namene sportskih objekata, zabranu konverzije potraživanja u akcijski kapital, transparentno poslovanje, posedovanje vlasničkog udela u samo jednom klubu. Važno je istaći da se privatizacija odnosi na veoma mali segment sporta (fudbal), jer će i dalje preko 9.000 sportskih klubova ostati u neprofitnom sektoru.

Sport je najbrže rastuća privredna grana u svetu, čini 3% ukupne svetske trgovine i zapošljava 5,7% radne snage (UNEP, 2004) . Po nekim procenama sport generiše tržište koje čini 1% BDP-a u svim razvijenim zemljama (Nys, 2003). Sport danas, i kao delatnost i kao spektakl, zahteva stabilno finansiranje i upravljanje.

Činjenica je da u Evropi postoji snažna neravnoteža ekonomskih resursa, ekonomskog uticaja na sport i izvora iz kojih se on finansira. Udeo privatnih izvora finansiranja, korporativnih sponzora i državnih ulaganja (lokalnih i regionalnih vlasti) razlikuje se od države do države. Privatni izvor finansiranja je najveći izvor finansiranja sporta u Evropi (0,32% BDP-a u Mađarska, 0,34% Danska, 1,45% Španija, 3,27% Švajcarska). Na drugom mestu su ulaganja lokalnih i regionalnih vlasti, a država na trećem mestu.

Mnoge države su efikasnim rešenjima pomogle sportovima u neprofitnom sektoru. U Engleskoj ulaganja u akcije klubova ne podležu oporezivanju. Nekomercijalni sportski klubovi u Rumuniji su oslobođeni plaćanja lokalnih taksi, a deo prihoda od klađenja, prodaje alkohola i cigareta ide u sport. U Sloveniji se sport finansira preko lokalnih samouprava (25% opštine, 5% Država, 70% privreda) i Fondacije za sport koja prihoduje od igara na sreću. Možda je najbolji primer Španija, koja danas živi „zlatno doba svog sporta“. Pre dve ipo decenije je napravljen plan ADO (Plan za pomoć sportu) iz koga se, uz pomoć korporativnih sponzora, preko Olimpijskog komiteta Španije stipendiraju najbolji sportisti. Tokom 2010. godine 357 stipendista dobilo je 10,6 miliona evra, a 60% te sume obezbeđuju privatne firme koje imaju interes da na ovaj način ulažu u sport, jer osim reklame, imaju i poreske olakšice. Jedan od glavnih sponzora je državna televizija (TVE). Sponzori su motivisani da daju novac, TVE ustupa sekunde (TVE se finansira iz državnog budžeta), sport ima stabilan izvor finansiranja.

Organizacioni status klubova iz košarke, rukometa i odbojke u našoj zemlji rešen u okviru statusa neprofitnih organizacija. U nekim državama klubovi iz ovih sportova su organizovani u profitnom sektoru, jer uloženi investicioni kapital može da ostvari profit. Sportski klub, bez obzira na organizacioni status mora da planira svoje prihode i rashode u toku svake takmičarske sezone. Budžet sportskog kluba ne samo da predstavlja instrument planiranja sopstvenih ekonomskih obaveza, već ima ulogu u operativnom upravljanju menadžmenta kluba.

Klub je organizovan na bazi: sportsko-takmičarske funkcije, funkcije marketinga, finansijske funkcije, administrativne funkcije i funkcije održavanja i korišćenja objekata (Vujović, 2002). Operacionalizacija usklađivanja funkcija kluba sa ciljevima počinje od razpoloživog budžeta. Ekonomska svakodnevnica većine sportskih klubova iz košarke, rukometa i odbojke je veoma teška.

Najbolji uvid u ekonomsku snagu i potencijal naših klubova u odnosu na evropske, steći ćemo kroz komparativni prikaz budžeta naših i inostranih klubova iz istih sportova. U rukometnom sportu imamo situaciju da su najmanji budžeti klubova u Nemačkoj (TV Neuhausen/Erms-0,8 mil.£), Španiji (BM Villa de Aranda-0,27mil) i Francuskoj (Billere-1,42 mil.), Švajcarskoj (Endin 0,32), Švedska (Hammarby-0,54), Danska (Sondersyske-0,48) veći od najvećeg domaćeg klupskog budžeta.

Tabela 2. Prikaz visine budžeta najbogatijih rukometnih klubova iz deset Evropskih država.

Izvor: www.handball-world.com

DRŽAVA	KLUB	Budžet u milionima € za sezonu 2012/13
Nemačka	THW Kiel	9,5
Francuska	PSG	9,2
Mađarska	MKB Veszprem	9
Poljska	Ks Vive Targi Kielce	8,5
Rusija	Chekhovskie Medvedi	8
Španija	Barcelona	8
Švedska	Savehof	5,7
Danska	AGK (bankrupt)	5,2
Makedonija	Metalurg	2,2
Švajcarska	Kadetten Schafhausen	2,1

U Tabeli 2. se nalaze podaci koji pokazuju da u najmanje deset evropskih zemalja postoji bar po jedan klub koji ima veći godišnji budžet nego svi klubovi iz Srbije koji se takmiče u najvišem saveznom rang. Budžeti naših klubova nisu javni, ali po gruboj proceni ne prelaze u zbirnom iznosu 2 miliona €.

Tabela 3. Prikaz visine budžeta najbogatijih košarkaških klubova iz osam Evropskih država

Izvor: www.insidehoops.com

DRŽAVA	KLUB	Budžet u milionima € za sezonu 2012/13
Rusija	CSKA Moscow	50
Grčka	Panathinaikos	42,1
Španija	Real Madrid	39
Italija	Montepaschi	17,1
Izrael	Maccabi	16
Litvanija	Lietuvos Rytas	11
Ukrajina	Dynamo Kiev	11
Nemačka	Alba	9,3

Podaci iz Tabele 3. ukazuju da i u košarkaškom sportu u najmanje osam evropskih zemalja postoji bar po jedan klub koji ima veći budžet, nego svi klubovi iz Srbije koji se takmiče u najvišem saveznom rang.

Dušan Ikočić, jedan od najvećih košarkaških trenerskih autoriteta u Evropi, jedini trener koji je osvojio sva četiri evropska trofeja upozorava na posledice dugogodišnjeg propadanja: „Bez sumnje imamo najgoru ligu u Evropi. Nešto mora da se menja, sezona traje šest meseci, klubovi nemaju nikakvu pomoć, a vode se kao profesionalni i to je sramota. Klubovi potpisuju igrače što kasnije, daju im dve plate, a igrači pokušavaju da odu i nemaju gde. Ako nastavimo ovim putem, imaćemo jednog evroligaša za koji će igrati samo stranci“ (Sportski žurnal, 28.09.2013). Ikočić je četiri godine radio volonterski u reprezentaciji Srbije i sasvim sigurno da je njegova izjava neopterećena uticajem interesnih grupa. Predhodno navedeno, upućuje na jednu popularnu krilaticu menadžmenta u sportu, koja kaže da će se sportske organizacije lakše oporaviti od finansijskih problema nego od lošeg upravljanja.

11.3 DRUŠTVENO-KULTURNI ASPEKT SPOLJAŠNJEG OKRUŽENJA

Koković (2000) kaže da se sportska elita reprodukuje iz masovnog sporta načelom selekcije. Značajni faktori koji utiču na bazu masovnog sporta su:

- 1) broj dece i omladine koja živi na teritoriji Srbije
- 2) navike i životni stil dece i omladine
- 3) sportska infrastruktura

11.3.1 Ukupan broj dece i omladine

Ukupan broj dece i omladine u Republici Srbiji se kontinuirano smanjuje. Podaci iz 1921. godine pokazuju da je učešće dece od 0-19 godina u ukupnoj populaciji iznosilo 45,4%, 1971. godine 36,4%, 1991. godine oko 30%, 2002. godine u Srbiji ovaj procenat je iznosio 28,1%, u Vojvodini 26%, (Mladenović, 2004). Rezultati poslednjeg popisa pokazuju nastavak trenda opadanja 2011. Godine gde se ovaj procenat spustio na 19,3%.

Rezultati poslednjeg popisa iz 2011. godine (Tabela 4.) pokazuju da se broj dece ispod 15 godina smanjuje u svakom međupopisnom periodu i da je u poslednje tri decenije taj broj smanjen za trećinu.

Pad broja stanovnika u međupopisnom periodu 2002-2011. godine je - **311 139** (4,15%). Kao osnovne razloge RZS (Republički zavod za statistiku) navodi negativan prirodni priraštaj i iseljavanje u inostranstvo (emigracija). U periodu između dva poslednja popisa zemlju je napustilo **146 500** ljudi (53% M, 47% Ž). Ovi rezultati pokazuju da se u kvantitativnom smislu baza masovnog sporta smanjuje iz godine u godinu.

Tabela 4. Prikaz stanovništva Republike Srbije po starosti (popisi 1981-2011.) i projekcije (niska varijanta) za 2021. i 2031. godinu. Izvor: Republički zavod za statistiku, Beograd, 2013

	Ukupno	Ispod 15	15-64	65 i više
1981	7.729.236	1.583.614	5.309.068	801.959
1991	7.759.571	1.465.221	5.301.387	892.216
2002	7.498.001	1.176.770	5.032.805	1.240.505
2011	7.186.862	1.025.278	4.911.268	1.250.316
2021	6.930.370	955.612	4.563.395	1.411.366
2031	6.517.777	785.763	4.285.629	1.446.387
%				
1981	100	20,49	68,69	10,38
1991	100	18,88	68,32	11,50
2002	100	15,69	67,12	16,54
2011	100	14,27	68,34	17,40
2021	100	13,79	65,85	20,36
2031	100	12,06	65,75	22,19

Rezultati pojedinih istraživanja pokazuju da je osnova masovnog sporta „okrnjena“ i u kvalitativnom smislu. Rezultati istraživanja „Praćenje stanja fizičkih sposobnosti dece osnovnoškolskog uzrasta u Srbiji“ koje je sproveo Republički zavod za sport i sportsku medicinu 2009. godine pokazuju da u poređenju sa rezultatima vršnjaka iz drugih evropskih zemalja, naša deca imaju rezultate ispod evropskog proseka u većini testova motoričkih sposobnosti (posebno u agilnosti, brzini, mišićnoj snazi). Testiranje u okviru istraživanja izvršeno je baterijom EUROFIT, a pokazalo je da naši osnovci imaju natprosečne vrednosti koji ukazuju na fizičku razvijenost (telesna visina, telesna masa).

Prema podacima dobijenih na osnovu rezultata sistematskih pregleda učenika osnovnih i srednjih škola, deformacije kičmenog stuba uočene su kod 10,2% osnovaca i 17,5% srednjoškolaca, deformacije grudnog koša imalo je 2,8% osnovaca i 2,7% srednjoškolaca, deformitete stopala imalo je 13,9% osnovaca i 8,4% srednjoškolaca (Zdravlje stanovništva Srbije: pregledna studija 1997-2007; 2008).

Odnos masovnog i elitnog (vrhunskog) sporta često se objašnjavaju teorijom duple piramide: veća masovnost, odnosno šira osnova piramide daju veće mogućnosti za postizanje vrhunskog sportskog rezultata, i obrnuto, ostvareni vrhunski rezultati utiči na proširenje osnove piramide. Kako sportisti prelaze nivoe od razvojnog preko standardnog do vrhunskog sporta, tako se povećava stepen angažovanosti, sportske specijalizacije, takmičarske usmerenosti, a broj sportista se smanjuje, da bi na samom vrhu ostao mali broj vrhunskih sportista.

Vrhunski sportski rezultati u mnogim sportovima i na klupskom i na reprezentativnom planu 80-tih i 90-tih godina prošlog veka su u kolektivnu svest građana urezali termin „Srbija-sportska nacija“. Najnovije procene pokazuju da se Srbija nalazi na 35. mestu u svetu i 19. mestu u Evropi, kada se uzmu u obzir sva relevantna sportska takmičenja (Greatest Sporting Nations, 2013). Plasman je nešto bolji kada se uspešnost posmatra u odnosu na broj stanovnika, 23. mesto u svetu i 17. mesto u Evropi. Na poslednjim letnjim olimpijskim igrama u Londonu, Srbija je zauzela 41. mesto od 100 rangiranih zemalja. Ministarstvo sporta i omladine ulaže u sport 5 evra po glavi stanovnika, što predstavlja evropski prosek. Pitanje koje se logično nameće je: zašto se onda produbljuje jaz između srpskog sporta i prosečnog evropskog sporta?

Najbolji primer snažnog povratnog dejstva vrhunskog sportskog rezultata na bazu masovnog sporta je tenis. U poslednjih 6-7 godina rezultati teniseru su uticali na odluku dece da se opredele za tenis. Samo u Beogradu radi oko 55 škola tenisa, a na teritoriji Srbije oko 200 škola tenisa. Broj dece koja treniraju se uvećao nekoliko puta a iz te masovnosti još uvek nema igrača vrhunskog kvaliteta, što samo pokazuje da nedostaje kvalitetno upravljanje sportom da bi se napravio vrhunski rezultat.

Negativni trendovi uticali su da košarka, kao sport sa 24 medalje na evropskim i svetskim prvenstvima u periodu od 2005. do 2012. ima 5000 registrovanih igrača manje (15000 registrovanih igrača 2012.).

11.3.2 Navike i životni stil dece i omladine

Videnje sporta i odnos prema sportu dece i omladine je pod snažnim uticajem porodice, škole i vršnjačke grupe. Rezultati nekoliko istraživanja ukazuju na neophodnost afirmacije sporta. U savremenim uslovima života, u kojem su mladi okrenuti pasivnim oblicima provođenja slobodnog vremena (Cvetičanin, 2009) i usmereni na razonodu i zabavu (Jarić, 2003), „sportski obrazac“, kao način provođenja slobodnog vremena biva sve više potisnut.

U okviru projekta „Svakodnevnica mladih u Srbiji“ sprovedena je empirijska studija koja se bavila istraživanjem interesovanja mladih, sadržajima koje konzumiraju, usmerenost na određene medije i oblik učešća u različitim organizacijama. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na probleme koji najviše brinu mlade u Srbiji: 46% ispitanika reklo je da je malo zanimljivih mesta za izlaske, 41% ispitanika je reklo da nema dovoljno slobodnog vremena i 35% ispitanika se „žalilo“ na dosadu. Gotovo 40% ispitanika je reklo da se suočava sa problemima depresije, potištenosti i usamljenosti. Rezultati istraživanja pokazuju da se 39% srednjoškolaca u Srbiji uopšte ne bavi sportom, 37% se sportom bavi rekreativno, a 24% se organizovano bavi nekim sportom.

Tubić i Đorđić (2009) upozoravaju da deca već u predškolskom i mlađem školskom uzrastu provode mnogo vremena gledajući televizor i igrajući igrice na računaru. Predškolci u proseku provedu uz televizor 83 minuta, deca mlađeg školskog uzrasta 91 minut.

Jedno istraživanje o frekvenciji i faktorima rizičnog ponašanja kod mladih u AP Vojvodina (2010), ukazuje da oko 15% učenika osnovnoškolskog uzrasta konzumira alkohol, dok je kod srednjoškolaca taj procenat 53%. Oko 3% osnovaca konzumira cigarete, dok svaki četvrti srednjoškolac konzumira cigarete.

Rezultati istraživanja „Nasilno ponašanje prema i među decom i mladima u sportu“ koje je sprovedeno 2011. godine u 6 regiona na 10 lokacija, na uzorku od 399 sportista/kinja koji se bave fudbalom, košarkom i rukometom su zabrinjavajući. Polovina ispitanika je rekla da je u protekloj sezoni doživelo neki oblik nasilja od strane svojih saigrača. Oko 40% ispitanika je doživelo neki oblik nasilja od protivnika. Njih 63% je reklo da je bilo izloženo nekom obliku nasilja od strane trenera. Njih 60% je prisustvovalo nekom činu nasilja između saigrača, a 52% ispitanika je videlo neki oblik nasilja između saigrača i protivnika. Njih 66% je prisustvovalo nekom obliku nasilja od strane trenera prema igračima, protivniku ili službenim licima. Iznenađujući su rezultati istog istraživanja koji ukazuju na veći stepen nasilja u školama nego u sportskim klubovima.

11.3.3 Sportska infrastruktura

Postojanje sportskih objekata je osnovni uslov za sprovođenje aktivnosti iz oblasti sporta. Razvijene evropske zemlje imaju razvijenu mrežu sportske infrastrukture,

Tako da Švajcarska ima 294,55 objekata na 100 000 stanovnika, Italija ima 209,9, Belgija 201,1, Francuska 200, Holandija 199, Švedska 198, Nemačka 196 (Miletić i saradnici, 2008). U evidenciji registra sportskih objekata do 01.01.2012. godine prijavljeno je 1658 sportskih objekata u 144 jedinici lokalne samouprave od strane 215 registratora (23,13 objekata na 100 000 ljudi). Postoji određeni broj objekata koji nije prijavljen u registar sportskih objekata. Pod pretpostavkom da je on isti kao i broj prijavljenih objekata i dalje bi Srbija pripadala zemljama sa slabo razvijenom sportskom infrastrukturom.

Samo 57% osnovnih škola i 61% srednjih škola u Srbiji ima sportsku salu. Postojeće školske sale često ne ispunjavaju osnovne standarde dimenzija košarkaškog, odbojkaškog ili rukometnog terena (SKGO zs društvene delatnosti).

11.4 REZIME REZULTATA I ANALIZA VEZANA ZA ZAJEDNIČKO SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Činjenica je da veliki broj sportskih radnika, trenera i igrača, koji su bili učesnici brojnih sukoba u domaćim klubovima, dugi niz godina rade u inostranim klubovima sa mnogo manje konfliktnog iskustva. Zašto konfliktni potencijal koji nosi promena sredine, susret sa drugačijom kulturom i vrednosnim sistemom, kao i promena profesionalnih zahteva, ostaje nerealizovan u velikom broju slučajeva? Ako su nepovoljni, odnosno frustrirajuću uslovi u spoljašnjem okruženju nekompatibilni sa personalnom dispozicijom značajnog broja pojedinaca, da li možemo da govorimo o patološkom spoljašnjem okruženju sportskih organizacija u Srbiji?

*Kritičkom analizom spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija koje funkcionišu u Republici Srbiji utvrđeno je da se radi o **turbulentnom ili nestabilnom okruženju** koje karakterišu nepredvidljive tendencije sa iznenadnim, učestalim i radikalnim promenama.*

Aktuelno institucionalno rešenje uređivanja sportske delatnosti ne samo da nije stimulatívno, nego generiše pomenuti karakter promena, koje formiraju nestabilno okruženje. Institucionalni obrazac ne rešava suštinska pitanja i probleme srpskog sporta, razlozi za to su:

- Neefikasan i prenormiran institucionalni obrasac kojim se uređuje oblast sporta (važeći Zakon o sportu je jedan od najobimnijih zakona u svetu: 193 člana; nisu rešena suštinska pitanja, kao što je model finansiranja sportskih klubova),
- nizak nivo decentralizacije,
- nepostojanje modela po kome se finansiraju sportski klubovi,
- nemogućnost primene modernih (osnovnih) principa menadžmenta u sportu,
- omogućava se prohodnost političkih kadrova u upravljačku i organizacionu strukturu klubova,
- osnova masovnog sporta ima tendenciju slabljenja u kvantitativnom, ali i u kvalitativnom smislu.
- slabo razvijena sportska infrastruktura.

Od ukupnog broja registrovanih klubova, lokalne samouprave finansiraju nešto preko polovine (58%). Vrlo je važno naglasiti da su sredstva koja ulaže lokalna samouprava u velikom broju klubova ekvivalentna troškovima takmičenja. Šta se dešava sa 42% sportskih organizacija koje ne dobijaju nikakva sredstva? Na koji način se finansira nedostajućih 80% planiranog budžeta (izuzetno skromnih u odnosu na evropski prosej)?

Zakonski interesi građana u sportu, koji bi trebalo da se finansiraju iz budžeta lokalnih samouprava, samo su deklarativno zalaganje za ulaganje u 16 posebnih oblasti, jer se u praksi to svodi na oblasti finansiranja infrastrukture i organizaciju takmičenja.

Posledice ovakvog načina finansiranja poslednjih 6-7 godina su finansijski stabilni savezi i slabi klubovi. Upravo ovakav model pretvara granske saveze u „crne kutije“ u kojima predsednici svoju nesmenjivost obezbeđuju delegatskim sistemom glasanja, obezbeđujući delegatima privilegije koje zadovoljavaju njihove potrebe i ambicije. Sistem uopšte nije predvideo postavljanje pitanja uspešnosti, kvaliteta i rezultata u odnosu na uložena sredstva. Ovakvo stanje ima jak uticaj na organizacionu strukturu klubova i postavljanje ciljeva, kao i prodor upravljačke i organizacione strukture iz političke sfere u vidu „spasilaca“ koji jedini mogu da obezbede potrebna sredstva. Sportski klubovi nisu u mogućnosti da sprovede

srednjoročnu (5 godina) ili dugoročnu (10 i više godina) strategiju razvoja, već su usmereni na kratkoročne ciljeve. Pre nešto više od decenije, naši klubovi (košarka, rukomet, odbojka) su u finansijskom i organizacionom smislu pripadali evropskom proseku, a ostvareni rezultati bili su značajno iznad evropskog proseka. Srpski klupski sport se danas nalazi na evropskim marginama, u svakom smislu.

Principi menadžmenta u sportu su nefunkcionalni u uslovima ovakvog spoljašnjeg okruženja.

12. CILJ 2: ISPITIVANJE STRUKTURE I UTICAJA OSNOVNIH STRUKTURALNIH FAKTORA (ČINILACA) KOJI INICIRAJU NASTANAK KONFLIKTA

12.1 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA UČESNIKA U ISTRAŽIVANJU

Sociodemografski podaci o ispitanicima su prikazani u Tabeli 5., da bi se prikazala struktura uzorka po svakoj varijabli pojedinačno. Ubačene su neke varijable, koje su kategorisane na osnovu postojećih otvorenih odgovora (npr. pol, godine starosti, sport, dužina trenerskog poziva). Godine su kategorisane prema Zavodu za statistiku, dužinu radnog staža je kategorisana u kategorije na po 5 godina. Iako su socijalne i demografske karakteristike nezavisne, one se međusobno nalaze u stalnom dinamičnom odnosu.

Tabela 5. Sociodemografske karakteristike učesnika u istraživanju

Kategorije	%
Pol	
muški pol	87,5
ženski pol	12,5
Godine starosti	
18-29	11,5
30-44	60,6
45-59	26,0
60+	1,9
Obrazovanje	
srednja škola	14,4
visa škola	43,3
fakultet	33,7
magisterijum, doktorat	8,7
Sport	
košarka	35,6
odbojka	34,6
rukomet	29,8
Dužina trenerskog poziva	
do 5 godina	27,9
6-10 godina	33,7
11-15 godina	12,5
16-20 godina	9,6
preko 21 godinu	16,3
Starosni nivo tima	
pioniri	14,4
kadeti	13,5
juniori	7,7
seniori	64,4
Trenerski uspeh	
reprezentativni	8,7
nacionalni	17,3
prvaci nižeg saveznog ranga	22,1
bez značajnijih uspeha	51,9
Radni odnos	
stalni radni odnos	4,8
honorarno	71,2
volonter	22,1
ostalo	1,9
Bračno stanje	
u braku	67,3
neoženjen	30,8
razveden	1,9
Procena sopstvenog materijalnog stanja	
mного lošiji od proseka	3,8
nesto ispod proseka	16,3
prosečno	55,8
nesto iznad proseka	16,3
mного bolji od proseka	7,7
TOTAL	100,0

U istraživanju je učestvovao veći broj muškaraca nego žena (odnos je 87,5% prema 12,5% u korist muškaraca). Ovakva polna struktura uzorka, realno odgovara i zastupljenosti ženskog pola u trenerskom poslu, ali to je posledica, kako Burdije (Bourdieu 1998) kaže izloženosti žena i devojaka u sportu društvenoj dominaciji, posebno dominaciji muškaraca. Najvećim delom su to treneri starosti od 30-44 godina (60,6% uzorka), dok je uzorkom obuhvaćen najmanji broj trenera starosti preko 60 godina (1,9%). Preko 75% učesnika u istraživanju ima završenu višu školu ili fakultet. Trećina trenera se ovim poslom bavilo ili se bavi od 6 do 10 godina, a nešto više od četvrtine je onih koji su ovom poslu najviše 5 godina. Dve trećine uzorka čine treneri seniora (64,4%), dok je najmanji broj trenera juniora (7,7%). Nešto manje od tri četvrtine trenera (74%) nije zabeležilo niti jedan značajniji uspeh u toku svoje trenerske karijere. Uzorkom su najvećim delom obuhvaćeni treneri koji honorarno obavljaju svoj posao (71,2%), dok je u slučaju 22% ispitanika taj odnos volonterski. Dve trećine uzorka čine treneri koji su u braku. Prema sopstvenoj proceni, više od polovine trenera svoje trenutno materijalno stanje ocenjuje kao prosečno (55,8%), dok je isti procenat trenera (po 16,3%) ocenio sopstveno materijalno stanje nešto iznad i ispod proseka. Iz Tabele 5. se vidi da je obezbeđena ravnomerna zastupljenost ispitanika po kriterijumu vrste sporta (košarka 35,6%, odbojka 34,6% i rukomet 29,8%).

Prikaz i analiza rezultata ispitivanja stepena zadovoljstva trenera

Jedan deo upitnika imao je zadatak da utvrdi stepen profesionalnog zadovoljstva trenera u odnosu na organizacione (spoljašnje) faktore zadovoljstva, kao što su sastav tima, ostvareni rezultati, trenutna pozicija, menadžment kluba i uslovi rada. U jednom mikrosistemu kao što je sportski klub, stepen zadovoljstva trenera utiče na kvalitet rada i upravljanja ali i na mogućnost nastanka konflikta. Iz tabele vidimo da 39,4% trenera nije zadovoljno i uopšte nije zadovoljno menadžerskim timom. Ovaj podatak ukazuje na povećanu mogućnost nastanka konflikta između članova organizacije od čije međusobne saradnje i poverenja zavisi ostvarivanje zacrtanih ciljeva. 37,5% trenera nije zadovoljno i uopšte nije zadovoljno materijalno-tehničkim uslovima rada. Približno isti stepen zadovoljstva u odnosu na menadžerski tim i uslove rada, možemo tražiti u trenerskom stavu da nepovoljni uslovi rada predstavljaju direktnu odgovornost menadžerskog tima. Veoma sličan odnos postoji i kod trenera koji su zadovoljni i u potpunosti zadovoljni (39,4%) menadžerskim timom i koji su zadovoljni i u potpunosti zadovoljni uslovima rada (34,6%). 25% trenera izjasnilo se da nije zadovoljno i uopšte nije zadovoljno radom članova uprave, dok je 48,1% trenera zadovoljno i u potpunosti zadovoljno upravom kluba. Viši opšti stepen zadovoljstva trenera upravom u odnosu na menadžerski tim, donekle je razumljiva s obzirom na niži stepen operativne uključenosti članova uprave u rad kluba.

Tabela 6. Opšti stepen zadovoljstva klubom (Na skali od 1 do 5 koliko ste zadovoljni sledećim, u klubu u kojem sada radite? (%)). Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu

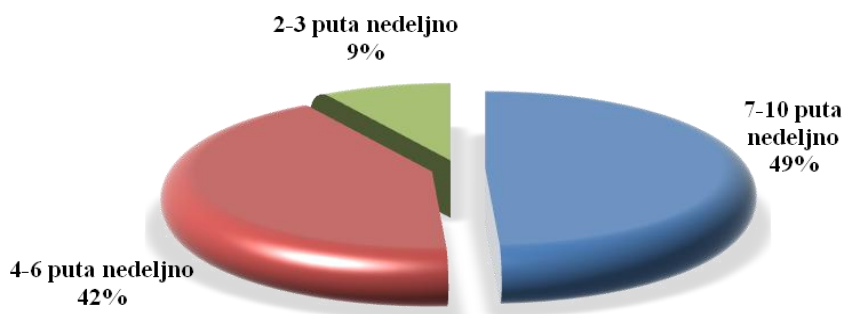
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zadovoljstvo rezultatima	104	1.00	5.00	3.6635	1.02976
Zadovoljstvo sastavom tima	104	1.00	5.00	3.4519	.86888
Zadovoljstvo trenutnom pozicijom	104	1.00	5.00	3.4231	1.12942
Zadovoljstvo upravom	104	1.00	5.00	3.2115	1.22809
Zadovoljstvo materijalno tehničkim uslovima rada	104	1.00	5.00	2.9808	1.13189
Zadovoljstvo menadžerskim timom	104	1.00	5.00	2.8846	1.37458

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Najveći stepen zadovoljstva treneri su izrazili po pitanju ostvarenih rezultata sa timom. Bez obzira da li su treneri stepen zadovoljstva ocenjivali na osnovu postavljenih ciljeva kluba ili su zadovoljni u odnosu na date okolnosti, pozitivan osećaj profesionalne satisfakcije je važan sa aspekta proučavanog problema. Iznadprosečne ocene beleže i zadovoljstvo sastavom tima, kao i zadovoljstvo trenutnom pozicijom i upravom. Najniži stepen zadovoljstva treneri izražavaju po pitanju materijalno tehničkih uslova i menadžerskog tima (čak su i ove vrednosti bliže prosečnim, nego ekstremno negativnim).

12.2 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA SISTEMA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Odnosi između osoba u sportskom klubu predstavljaju važnu dimenziju strukture organizacije. Istraživanja su pokazala da sistem međuljudskih odnosa ima direktan uticaj na nastanak i karakter konflikata. U širem kontekstu podaci iz Grafikona 2. pokazuju koliko je sport, bar u kvantitativnom smislu sastavni deo obrazovnog ambijenta, jer deca, adolescenti i mlade odrasle osobe svakodnevno u svojim klubovima prolaze kroz period intenzivnog psihiofizičkog i psihosocijalnog razvoja.



Grafikon 2. Grafički prikaz učestalosti pojedinih odgovora na pitanje “Koliko često se tim okuplja radi treninga?”

Na pitanje “Koliko često se tim okuplja radi treninga” skoro polovina trenera je odgovorila (49%) da se tim okuplja 7-10 puta nedeljno. Ovaj podatak govori o visokim trenajnim zahtevima, kada je u pitanju učestalost treninga u toku nedelje i uklapa se u standarde profesionalnog sporta u razvijenim evropskim zemljama, uključujući i fudbal. U slučaju 42% timova treninzi se održavaju 4-6 puta nedeljno. Polovina od ovih timova okuplja uzrasne kategorije kadeta i juniora. Preostalih 9% timova se radi treninga okuplja 2-3 puta nedeljno i pretežno se odnose na pionirske uzrasne kategorije. Ovakva učestalost treninga u toku radne sedmice ima određeni uticaj na dinamiku međusobnih odnosa u timu.

Treneri su procenjivali tip odnosa (opštu atmosferu) koji prevladava među članovima sportske organizacije. To su ujedno relacije na kojima je ispitivan karakter konflikata.

Tabela 7. Rezultati procene tipa odnosa koji prevladava među različitim učesnicima (%)
(Misli se na opštu atmosferu među igračima, upravom, navijačima...)

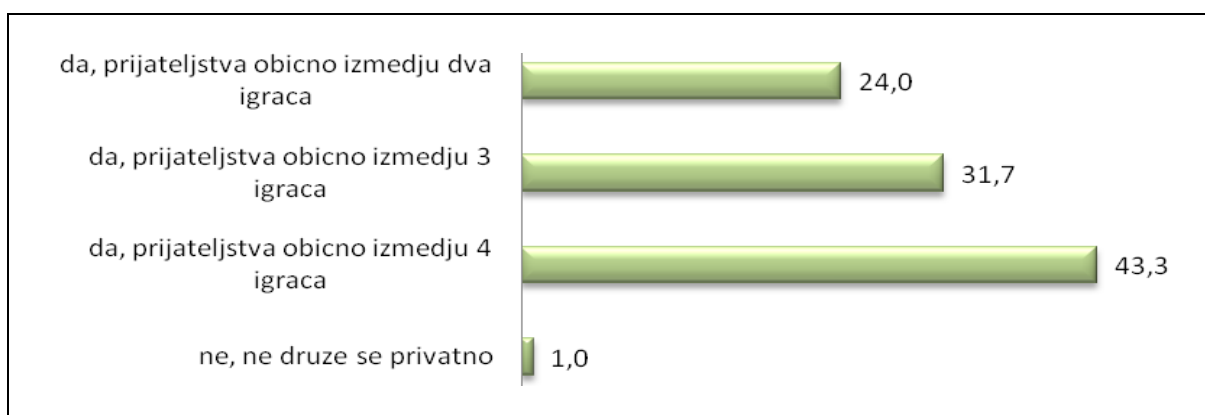
	Tip odnosa igrača jednih prema drugima	Tip odnosa igrača prema treneru	Tip odnosa trenera prema igračima	Tip odnosa uprave prema treneru	Tip odnosa menadžera prema treneru	Tip odnosa trenera prema menadžerima	Tip odnosa navijača prema klubu uopšte
Prijateljski	49,0	29,8	31,7	20,4	16,3	15,4	70,2
Kolegijalan	41,3	67,3	64,4	68,9	70,2	76,0	19,2
Neprijateljski	9,6	2,9	3,8	10,7	13,5	8,7	10,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Iz Tabele 7 se može videti da među igračima međusobno dominira prijateljski odnos, a isti slučaj je i sa odnosom navijača prema klubu uopšte, koji se takođe, u najvećem broju slučajeva, tretira kao prijateljski. Kolegijalan odnos je dominantan u odnosu igrača i trenera u oba smera, kao i u odnosu uprave prema treneru, menadžera prema treneru i trenera prema menadžeru. Nijedan odnos među učesnicima nije u najvećem delu okarakterisan kao neprijateljski.

Sumarno, prijateljski odnos je, prema mišljenju najvećeg broja učesnika u istraživanju, najviše izražen od strane navijača prema klubu i među igračima međusobno, kolegijalan odnos je ponajviše izražen u odnosu trenera prema menadžerima, dok je kao neprijateljski odnos u najvećem broju okarakterisan odnos menadžera prema treneru (13,5%).

Jedna grupa pitanja imala je za cilj da preciznije utvrdi karakter odnosa između trenera i igrača, kao i između samih igrača, kako bi se u sledećem koraku ispitivala povezanost karaktera odnosa sa učestalošću i intezitetom sukoba.

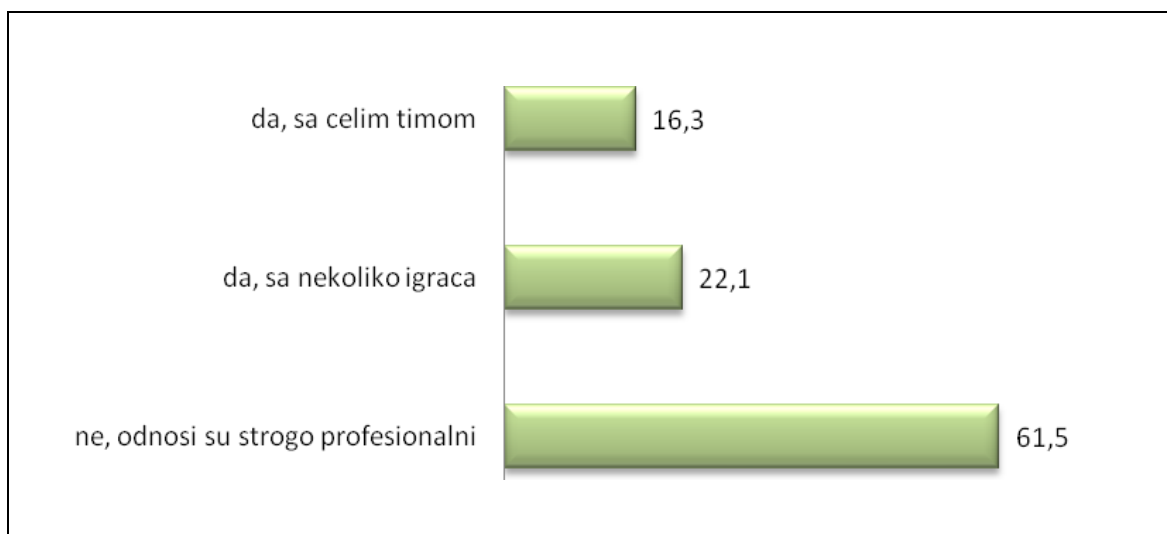
Da li u timu postoje lična prijateljstva koja se neguju van "radnog vremena"? (%)



Grafikon 3. Grafički prikaz učestalosti odgovora na pitanje "Da li u timu postoje lična prijateljstva koja se neguju van "radnog vremena"?"

43,3% trenera se izjašnjava da između 4 igrača van radnog vremena postoji prijateljstvo, dok trećina njih navodi da u njihovom timu prijateljstvo postoji obično između 3 igrača.

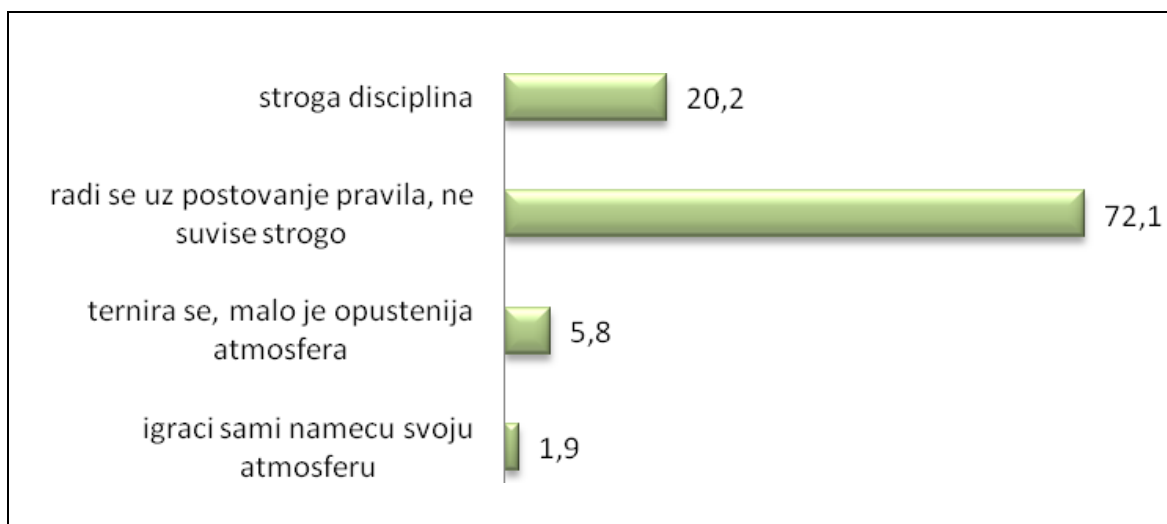
Da li se Vi kao trener družite sa igračima tima van “radnog vremena”? (%)



Grafikon 4. Grafički prikaz učestalosti odgovora na pitanje "Da li se Vi kao trener družite sa igračima tima van radnog vremena"

Više od 60% trenera navodi da se sa igračima ne družu van radnog vremena i da su odnosi strogo profesionalni. 22% trenera ističe da se van terena družu sa nekoliko igrača, dok se preostalih 16,3% trenera družu sa celim timom.

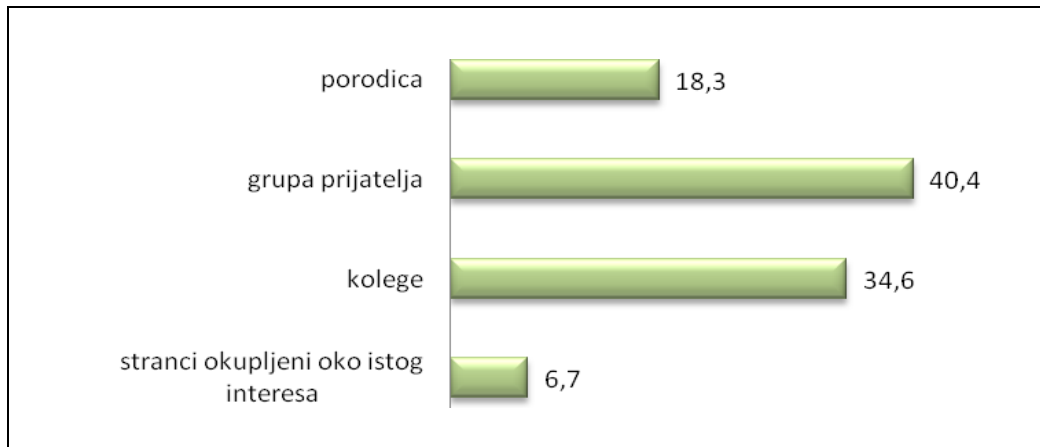
Kakva atmosfera uglavnom prevladava na treninzima? (%)



Grafikon 5. Grafički prikaz učestalosti odgovora na pitanje "Kakva atmosfera uglavnom prevladava na treninzima?"

72% učesnika u istraživanju opisuje atmosferu na treninzima kao ne suviše strogu, ali uz poštovanje pravila. Petina pak ističe da je atmosfera na treninzima bazirana na strogoj disciplini.

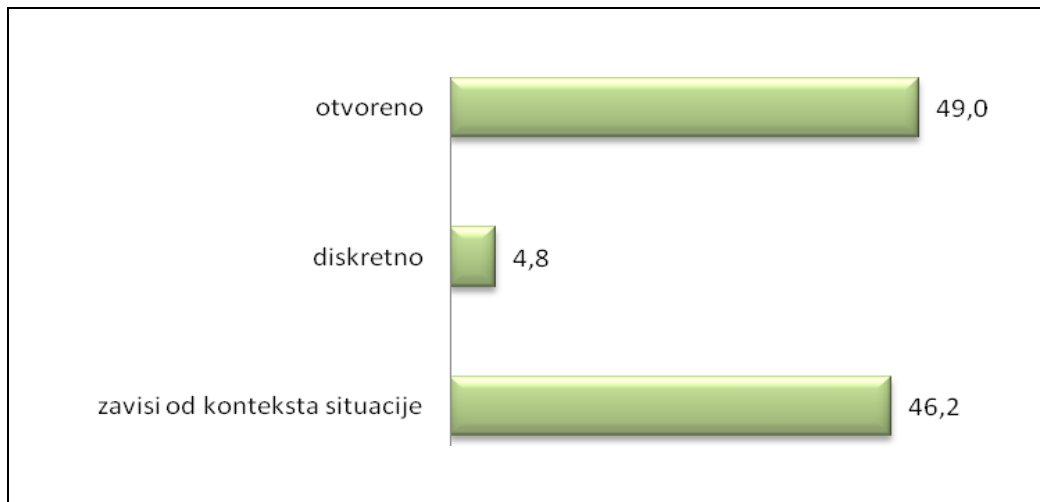
Kako biste opisali Vaš tim? (%)



Grafikon 6. Grafički prikaz učestalosti pojedinih odgovora na pitanje "Kako biste opisali Vaš tim?"

40,4% trenera opisuje tim kao grupu prijatelja, 34,6% kao kolege, dok 18,3% trenera svoj tim opisuje kao porodicu. 6,7% trenera svoj tim vidi kao strance koji su okupljeni oko istog cilja.

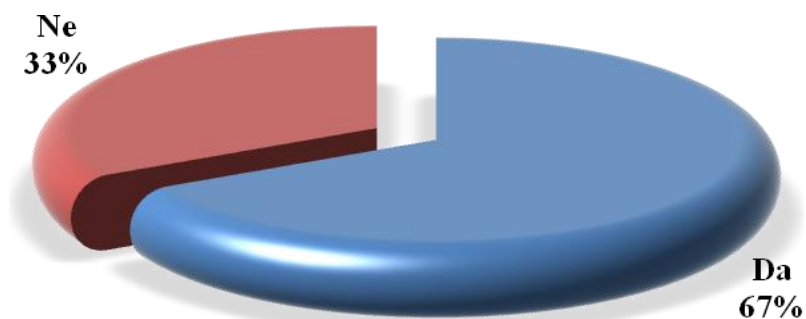
Kada primetite da sukobi u sportskoj organizaciji remete radno okruženje i ugrožavaju produktivnost, Vi reagujete na sledeći način? (%)



Grafikon 7. Grafički prikaz učestalosti pojedinih odgovora na pitanje koje se odnosi na reakciju trenera kada uoči sukob

Skoro polovina trenera, u situaciji kada primete sukob koji remeti radno okruženje, otvoreno reaguje na isti, dok je nešto manje onih čija reakcija zavisi od konteksta situacije (46%).

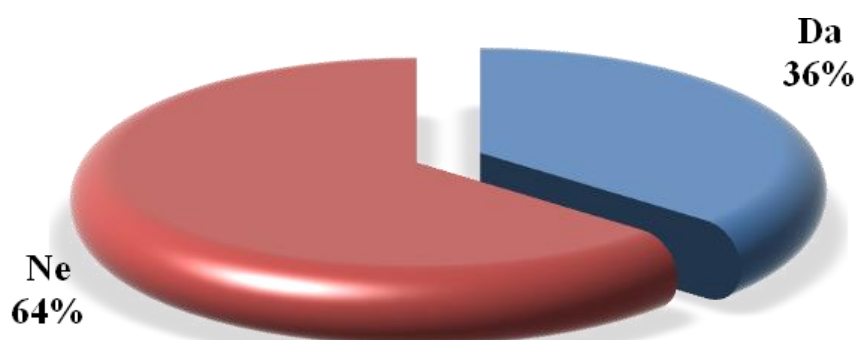
Da li u Vašem timu postoje „neformalne vođe“, igrači koji su se nametnuli da vode Kako biste opisali Vaš tim glavnu reč i koji imaju autoritet kod ostalih igrača?



Grafikon 8. Grafički prikaz postojanja “neformalnog vođe” u timu

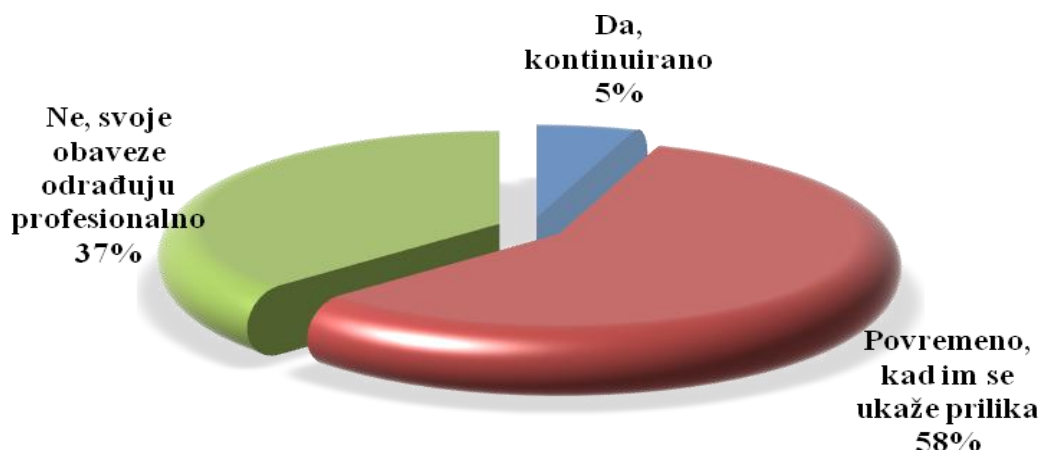
Dve trećine trenera navodi da u timu koji vode postoje neformalne vođe, dok je trećina onih koji smatraju suprotno.

Da li postoje “klanovi” u timu, grupice koje se sastoje od 2-3 ljudi, koji se često ponašaju po sopstvenim pravilima?



Grafikon 9. Grafički prikaz postojanja “klanova” u timu.

Da li se dešava da ti klanovi rade protiv trenera i njegovih odluka?



Grafikon 10. Grafički prikaz poduzorka od 36% ispitanika koji su naveli da postoje "klanovi" u timu. Prikaz na 100%.

Od ukupnog uzorka, 36% trenera deli mišljenje da u njihovom timu postoje klanovi (Grafikon 9). Više od polovine trenera koji su istakli da u njihovom timu postoje klanovi navode da ti klanovi povremeno (kada im se ukaže prilika) rade protiv trenera i njegovih odluka (Grafikon 10). Nešto više od trećine navodi da klanovi svoje obaveze odrađuju profesionalno i da se ne protive odluci trenera.

Treneri su se izjašnjavali po pitanju učestalosti reakcija u situacijama kada u ekipi postoje "klanovi". Tako možemo uočiti (Tabela 8) da u ovakvim situacijama najveći broj trenera pokušava razgovorom i davanjem pozitivne nagrade da reši situaciju. Nakon toga, treneri najčešće reaguju na način u kojem pokušavaju da traže uzroke problema i nastoje da isti reše bez znanja igrača. U najmanjem broju slučajeva treneri u ovakvim situacijama traže pomoć od menadžmenta kluba i mirno posmatraju razvoj situacije, ne preduzimajući nikakve korake.

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da u timovima u kojima postoje "klanovi" treneri konstruktivno reaguju, koristeći razgovor i tražeći uzroke problema, dok su manje skloni primeni rigidnih mera u vidu kažnjavanja i pretnji. Trenerima su u ovim situacijama najmanje svojstvene pasivne reakcije u kojima ne preduzimaju ništa ili se obraćaju višim instancama u klubu kako bi se problem rešio.

Tabela 8. Rezultati učestalosti reakcija u situacijama kada u ekipi postoje klanovi (Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pokušavam da rešim razgovorom, dajem pozitivne nagrade	104	1.00	4.00	3.1923	.85986
Tražim uzroke problema i nastojim da ih rešim bez znanja igrača	104	1.00	4.00	2.7596	.98034
Sprečavam klanove pretnjama i kaznama	104	1.00	4.00	2.0962	.97063
Tražim pomoć od menadžmenta kluba	104	1.00	4.00	1.6154	.61230
Ne radim ništa, toga ima svugde	104	1.00	4.00	1.3269	.61443

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

U okviru zadatka istraživanja procesiran je i analiziran odnos zavisnih varijabli koje su od posebnog interesa za osnovni problem istraživanja. U nastavku rada utvrdiće se da li postoje razlike između postojanja klanova sa jedne strane i učestalosti pojave sukoba na svim relacijama u kojima su akteri igrači, treneri i spoljašnja sredina sa druge strane (Tabela 9, Tabela 10 i Tabela 11).

Tabela 9. Rezultati ukrštanja postojanja „klanova“ u timu sa učestalošću pojave sukoba između trenera i igrača

		Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između igrača i trenera?			
		Uopšte ne dolazi	Jednom ili dva puta	Nekoliko puta	Često
Postojanje klanova u timu	Da	10,5%	34,8%	<u>50,0%</u>	<u>66,7%</u>
	Ne	<u>89,5%</u>	<u>65,2%</u>	<u>50,0%</u>	33,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,022			

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci ($\chi^2 < 0,050$).

Statistički značajna razlika postoji prilikom ukrštanja pitanja o postojanju klanova i učestalosti pojave sukoba na relaciji igrači-trener. Tako možemo primetiti da treneri koji su navodili da u jednoj sezoni uopšte ne dolazi do sukoba između igrača i trenera ili do njih dođe jednom ili dva puta u najvećem broju su isticali da ne postoje „klanovi“ u njihovom timu.

Na osnovu rezultata može se pouzdano tvrditi da u timovima u kojima ne postoje klanovi sukobi između igrača i trenera se javljaju ređe nego u timovima gde klanovi postoje.

Tabela 10. Rezultati ukrštanja postojanja „klanova“ u timu sa učestalošću pojave sukoba između samih igrača

		Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između samih igrača?		
		Jednom ili dva puta	Nekoliko puta	Često
Postojanje klanova u timu	Da	23,7%	43,1%	<u>50,0%</u>
	Ne	<u>76,3%</u>	<u>56,9%</u>	<u>50,0%</u>
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,110		

Treneri koji su isticali da u njihovom timu dolazi do sukoba između igrača jednom, dva puta ili nekoliko puta tokom sezone u najvećem broju slučajeva su navodili da u njihovom timu ne postoje klanovi. Sa druge strane, treneri koji su istakli da se među igračima često javljaju sukobi imaju podeljena mišljenja po pitanju postojanja klanova u njihovom timu, odnosno, polovina njih navela je da u njihovom timu postoje klanovi, a druga polovina da ne postoje.

Na osnovu rezultata može se pouzdano tvrditi da u timovima u kojima ne postoje klanovi, sukobi između igrača se javljaju ređe nego u timovima gde klanovi postoje.

Tabela 11. Rezultati ukrštanje postojanja „klanova“ u timu sa učestalošću pojave sukoba između trenera i spoljašnje sredine

		Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između trenera i spoljašnje sredine			
		Uopšte ne dolazi	Jednom ili dva puta	Nekoliko puta	Često
Postojanje klanova u timu	Da	20,8%	40,4%	<u>50,0%</u>	28,6%
	Ne	<u>79,2%</u>	<u>59,6%</u>	<u>50,0%</u>	<u>71,4%</u>
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,226			

U slučaju trenera koji su istakli da u njihovom timu nekoliko puta u toku sezone dolazi do sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina mišljenja su podeljena što se tiče postojanja klanova u timu. U ostalim slučajevima (kada se sukobi ne javljaju nikada, kada se javljaju jednom, dva puta ili često u toku sezone) prevladava mišljenje da klanovi u timu ne postoje.

Na osnovu rezultata može se pouzdano tvrditi da postojanje klanova u timu nema značajnog uticaja na učestalost sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina, odnosno, u manjoj meri se odražava na ovu relaciju, nego na relaciju trener-igrači ili igrači međusobno.

Sumarni zaključak prethodnih analiza

Međusobnom komparacijom dobijenih rezultata uočava se veza između učestalosti pojave sukoba na relaciji igrači-trener i igrači-igrači sa postojanjem „klanova“ u timu. Izražena je međusobna uslovljenost ovih zavisnih varijabli, tačnije, primetno je da se u timovima gde postoje klanovi češće javljaju sukobi na pomenute dve relacije nego u timovima u kojima „klanova“ nema. Sa druge strane, postojanje „klanova“ u timu nema značajnog uticaja na pojavu sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina.

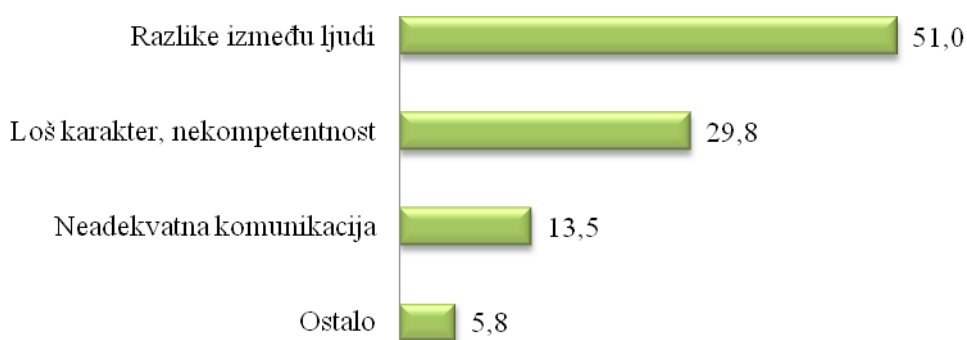
12.3 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA: OSNOVNOG UZROKA NASTANKA KONFLIKTA, INTENZITETA I UČESTALOSTI KONFLIKTA

Najveći deo upitnika imao je zadatak da utvrdi karakter konflikata u sportskim klubovima. Analizom odgovora trenera dobijeni su odgovori koji se odnose na uzroke nastanka konflikta, načina i intenziteta ispoljavanja konfliktne energije i učestalosti pojave konflikata.

12.3.1 Uzroci nastanka konflikata

Konflikt predstavlja manifestaciju razlika u interesima, motivima, potrebama, komunikaciji, shvatanjima, stilu rada, iskustvu i kulturnoj pozadini. S druge strane, najteže se prihvata činjenica da se druga osoba razlikuje i ima pravo da se razlikuje od nas.

Zbog toga je pitanje s početka ovog dela upitnika "Prema Vašem mišljenju osnovni uzrok nastanka sukoba u Vašem klubu je" imalo je za cilj da utvrdi koliko trenera posmatra konflikt kao rezultat razlika, a ne kao razlog njihove pojave. Kao najčešći uzrok sukoba u timu, treneri su navodili razlike između ljudi (više od polovine je navelo ovaj odgovor - 51%). Nešto manje od polovine ispitanika ističe da se kao uzrok javlja loš karakter i nekompetentnost (30%), neadekvatna komunikacija (13,5%) i 5% trenera navodi kao uzrok mladost, nerealne ambicije, roditelje itd. Dakle, druga grupa trenera smatra da konflikt nije nastao kao rezultat razlika u karakteru, kompetentnosti, iskustvu ili komunikaciji, već je loš karakter, nekompetentnost ili neadekvatna komunikacija razlog za pojavu konflikta. Već iz odgovora na ovo naizgled naivno pitanje, uviđamo da skoro polovina trenera uočava samo subjektivnu dimenziju konflikta.



Grafikon 11. Grafički prikaz osnovnog uzroka nastanka sukoba u klubu prema mišljenju trenera.

Može se tvrditi da ovakav stav trenera prema osnovnim uzrocima nastanka konflikta može imati snažan uticaj i na način rešavanja konflikta. Skoro polovina trenera verovatno neće upravljati razlikama prilikom konfliktnog procesa (jer ih ne percipira), već će se boriti protiv lošeg karaktera, nekompetentnosti, neadekvatne komunikacije, nerealnih ambicija ili roditelja igrača.

Deskriptivnom statističkom analizom i tematskom analizom procesirani su odgovori trenera, na osnovu kojih su dobijeni podaci o karakteru sukoba na svim relacijama.

Tabela 12. *Prikaz strukture uzroka nastanka sukoba u klubu između trenera i igrača (%) (mogućnost davanja višestrukih odgovora)*

Uzroci	%
Ličnog ponašanja (obeležja ličnosti)	52.9
Neprofesionalnosti igrača	49.0
Nervoze i stresa	43.3
Neadekvatne komunikacije	35.6
Nerealnih ambicija	28.8
Loše finansijske situacije u klubu	26.0
Ljubomore	16.3
Pritisaka uprave (da se postigne cilj)	11.5
Favorizovanja nekog od igrača	10.7
Sistema kazni i nagrada	10.6
Loše organizacione klime	6.7
Nepoverenja uprave prema stručnom štabu	5.8
Neadekvatanog sistema vrednovanja	3.8
Nestručnosti trenera	2.9
Navijača	0.0

Ispitanici su u najvećem broju navodili sledeće uzroke koji izazivaju sukobe između igrača i trenera, a oni su: lično ponašanje (karakteristike ličnosti), neprofesionalnost igrača, kao i prisustvo nervoze i stresa.

U najmanjem broju slučajeva su kao uzroke navodili nestručnost trenera i neadekvatan sistem vrednovanja, dok navijače ni u jednom slučaju nisu prepoznali kao uzrok sukoba između trenera i igrača.

Na otvoreno pitanje koje je glasilo “*Opišite svojim rečima najčešću vrstu sukoba do koje dolazi između trenera i igrača, kada se obično pojavljuju, koje je jačine, kako se rešava i slično*” odgovorilo je 85 trenera (19 trenera nije imalo konflikt na ovoj relaciji). Prvu grupu čini 65 trenera, koji su kao osnovni uzrok nastanka konflikta naveli neprimereno ponašanje igrača. Ovi treneri, igračima “zameraju” *nanedisciplini, nezalaganju, nepoštovanju pravila, lošim navikama, neprihvatanju kritike, iskazanom nezadovoljstvu sa vremenom provedenim u igri, bežanju od odgovornosti, nedovoljne posvećenosti i silčno*. Na primer:

- ✓ *Igrači dolaze u klub sa lošim navikama i oskudnim tehničko-taktičkim znanjem, sa slabo izgrađenim osećajem za disciplinu,*
- ✓ *Nezadovoljstvo vremenom provedenim u igri,*
- ✓ *Igrači su razmaženi,*
- ✓ *Do sukoba dolazi zbog male minutaže na utakmici i kritika koje im se upućuju,*
- ✓ *Povod za sukob je status igrača (materijalni, grupni),*
- ✓ *Do sukoba dolazi jer igrači sve teže prihvataju bilo kakvu sugestiju ili kritiku (sve shvataju lično) i zbog razlike između ličnih ambicija i igračkog kvaliteta,*
- ✓ *Sukob nastaje zbog nepoštovanja dogovorenog i neispunjavanja zadatka.*

Drugu grupu (20 navoda) čine odgovori trenera koji pojavu konflikta povezuju sa kombinovanim dejstvom situacionih faktora i personalnih dispozicija učesnika u sukobu. Evo nekoliko primera:

- ✓ *Sukob nastaje kada izostanu očekivani rezultati i dolazi do oslobađanja negativne energije, gde se samo postavlja pitanje “Ko je kriv za poraz?”,*
- ✓ *Razlozi za nastanak sukoba je uticaj izvan ekipe “autoriteta koji bitno utiču na mišljenje igrača”, pogotovo adolescenata,*
- ✓ *Na nastanak sukoba utiče težina i specifičnost utakmice, gde se pojačavaju razlike u karakteru, mentalitetu i odnosu prema pobedi i porazu između trenera i igrača.*

Prilikom tretiranja navoda trenera na latentnom nivou vodilo se računa da se navodi odnose na konkretnu konfliktnu situaciju. Međutim, podatak da preko 75% trenera koji su imali konfliktno iskustvo na relaciji igrač- trener, uzroke nastanka konflikta vezuju za personalne dispozicije igrača, neodgovara teorijskom stavu brojnih autora da na konfliktno ponašanje podjednako utiču personalne dispozicije i karakteristike situacije. Iako analiza spoljašnjeg okruženja jasno ukazuje na loše navike mladih u sportu, briga za atmosferu u timu, uzajamno poverenje i poštovanje, uticaj na dinamiku grupe i unutrašnju koheziju su sastavni deo i odgovornost trenerskog posla. Analiza određenih navoda na oba nivo (semantički i latentni) ukazuje da pojedinim trenerima nedostaju osnovna znanja o pedagoškim postupcima i procedurama. Na primer:

- ✓ *Igrači nikako da shvate da je problem u njima,*
- ✓ *Igrači su razmaženi,*
- ✓ *Verbalno sam napao igrača zbog greške u izvođenju tehničkog elementa,*
- ✓ *Igrači sve shvataju lično.*

Pored toga što preterana generalizacija sama po sebi nije ispravna, ovakav stav trenera ne pomaže u rešavanju nastalih sukoba. Važno je napomenuti na mogućnost postojanja određenog trenda, koji je uočen u nekim istraživanjima (Bačanac i saradnici, 2011). Ispitanici uvek lakše govore o nasilju (manifestaciji konflikta) koje su videli nad nekim drugim, nego o

nasilju u kome su učestvovali. Svih 104 trenera koliko ih je i učestvovalo u istraživanju imali su bar jednu konfliktnu situaciju u kojoj oni nisu učesnici (relacija igrač-igrač), dok 19 trenera tvrdi da nije imalo konflikt na relaciji trener- igrač, a njih 24 nisu imali konflikt sa spoljašnjom sredinom. Dakle, moguće je da je određeni broj ispitanika izabrao strategiju minimiziranja konflikta, posebno oni koji imaju neutralan i negativan stav prema ovom fenomenu.

Veoma je zanimljiv podatak da nijedan trener nije naveo kao uzrok nastanka sukoba sopstveno ponašanje. Treneri se među sobom razlikuju i po stilu rukovođenja, načinu na koji komuniciraju sa igračima, emocionalnoj impulsivnosti, odnosu prema poslu i stručnom znanju. Nezadovoljstvo igrača može biti reakcija na dodeljivanje privilegovanog statusa kolegi od strane trenera. Razlog neprihvatanja trenerove kritike, može biti nekorektan način iznošenja kritike. Igrači imaju različitu osetljivost na emocionalnu impulsivnost svog trenera, zbog toga će se i njihove reakcije razlikovati u odnosu na trenerovu napetost, nervozu, strah i sklonost da burno reaguje. Potreba da se igrači kontrolišu i disciplinuju često rezultira kršenjem discipline. Na osnovu oba nivoa tematske analize može se tvrditi da navodima trenera nedostaje objektivna dimenzija konflikta.

Analiza odgovora iz otvorenog pitanja, koji se odnose na način rešavanja konflikta pokazuje da konfliktno ponašanje trenera prevashodno podrazumeva diskusiju i razgovor sa igračima. Identifikovane su dve kategorije odgovora. Prvu, brojnoju kategoriju čine navodi trenera koji obavljaju direktan razgovor sa igračem, bez prisustva drugih osoba. Drugu grupu čine navodi trenera koji problem rešavaju javno, pred celom ekipom. Ako razgovori ne daju očekivane rezultate, preko 90% trenera pribegava progresivnom kažnjavanju (dodatne fizičke vežbe, novčane kazne, odstranjivanje sa treninga ili kluba). Nešto manje od 10% trenera nikada novčano ne kažnjava igrače. Postoji nekoliko indikativnih podataka koji ukazuju da prilikom sukoba treneri više koriste položajni autoritet nego veštine iz oblasti upravljanja konfliktom. Dakle, većina trenera razume da se igraču može sve uzeti na silu, ali oni pri tom ne razumeju da se igraču ne može ništa dati na silu. Treneri moraju biti svesni da način rešavanja sukoba ne utiče samo na ishod konflikta, već i na poverenje igrača koji nisu direktno uključeni u sukob.

Tabela 13. Prikaz strukture uzroka nastanka sukoba u klubu između igrača (%)
(mogućnost davanja višestrukih odgovora)

Uzroci	%
Ličnog ponašanja (obeležja ličnosti)	66.3
Nervoze i stresa	56.7
Neadekvatne komunikacije	52.9
Neprofesionalnosti igrača	47.1
Nerealnih ambicija	42.3
Ljubomore	40.4
Loše finansijske situacije u klubu	16.3
Pritisaka uprave (da se postigne cilj)	14.4
Favorizovanja nekog od igrača	11.5
Sistema kazni i nagrada	7.7
Loše organizacione klime	4.8
Nestručnosti trenera	4.8
Nepoverenja uprave prema stručnom štabu	1.9
Navijača	0.0
Neadekvatanog sistema vrednovanja	0.0

Što se tiče uzroka koji dovode do sukoba između samih igrača, kao najčešće treneri su navodili lično ponašanje, odnosno karakteristike ličnosti igrača, ali i nervozu i stres, kao i neadekvatnu komunikaciju.

U najmanjem broju slučajeva su kao uzroci navođeni nepoverenje uprave prema stručnom štabu, nestručnost trenera i loša organizaciona klima. Ni u jednom slučaju kao uzrok sukoba između samih igrača nisu navedeni navijači i neadekvatan sistem vrednovanja.

Analizom navoda datih na otvoreno pitanje koje je glasilo “ *Opišite svojim rečima najčešću vrstu sukoba do koje dolazi između igrača, kada se obično pojavljuju, koje je jačine, kako se rešava i slično*” preciznije su identifikovani uzroci nastanka konflikta. Utvrđeno je koji su to oblici ličnog ponašanja koji najčešće izazivaju konflikt, kao i koje su to karakteristike ličnosti igrača koje treneri navode kao uzrok nastanka konflikta. Iz odgovora trenera bilo je moguće uočiti uticaj situacionih faktora, kao i izdvojiti situacije u kojima najčešće nastaju konflikti. Na pitanje je odgovorilo 104 ispitanika. Odgovori su svrstani u dve kategorije- lični odnos igrača izazvan borbom za status unutar tima i kombinovani uticaj situacionih faktora i nivoa pobuđenosti sportiste kada je aktivan (anksioznost, stres, nervoza).

Prvu, brojniju kategoriju čine odgovori trenera (n=61) koji lični odnos igrača vide kao osnovni uzrok nastanka konflikta. O ukvuru ove kategorije identifikovane su dve podgrupe odgovora. Naime, 42 trenera iz prve kategorije navodi kao osnovni uzrok konflikta ljubomoru, zavist, sebičnost i lošu komunikaciju kao posledicu borbe za status unutar tima:

- ✓ *Sukobi nastaju zbog ljubomore i zavisti igrača na istoj poziciji (oko datih poena, minutaže i percepcije igrača da kolega ima povlašćen položaj),*
- ✓ *U ženskoj konkurenciji je jako izražena zavist i sujeta, gard prema igračima koje su lideri, bolje na treninzima itd,*
- ✓ *Razlog je loš karakter i nedostatak sportske kulture,*
- ✓ *Najčešći razlog je skrivena ljubomora oko raspodele lopti u napadu (ko je dobio više, a ko manje lopti),*
- ✓ *Obično ljubomora između dece,*
- ✓ *Pojavljuje se zbog sukoba interesa a to je igranje na istoj poziciji,*
- ✓ *Javlja se kada igrači primete da neko brže napreduje ili imaju osećaj da trener nekoga protežira,*
- ✓ *Razlog su nepristojne reči upućene saigraču nakon nekog jačeg duela,*
- ✓ *Najčešći sukob između igrača nastaje usled sebičnosti u igri od strane jednog igrača, nakon čega sledi "neprijatna razmena mišljenja".*

Drugu podgrupu čini 19 trenera iz prve kategorije, koji su naveli da je uzrok nastanka konflikta lični odnos igrača, koji je nastao u “spoljnjem svetu”, a samo se manifestuje unutar ekipe. Na primer:

- ✓ *Igrači na teren prenose privatne nesuglasice,*
- ✓ *Sukobi se dešavaju kada igrači njihove lične probleme iz škole i porodice prenesu na trening,*
- ✓ *Javlja se sukobi kada igrači u salu donesu probleme iz svakodnevnog života (devojka, loše ocene, kazne roditelja),*
- ✓ *Većina sukoba kod igrača je vezana za spoljni svet i ličnu netrpeljivost.*

Drugu kategoriju čine navodi trenera (n=43) koji uzrok pojave konflikta vide u delovanju najmanje dva faktora. U odgovorima se navodi da postoji uticaj iz spoljašnjeg (situacionog) okruženja na koje igrači različito reaguju iz brojnih razloga. I u okviru ove kategorije uočavaju se dve podgrupe odgovora. Jedna grupa trenera (n=24) smatra da su to *trivijalni, normalni, banalni* sukobi koji nastaju na treningu. Zajedničko za ove sukobe je to što nastaju prilikom primene takmičarskih igara u trenažnom procesu i da su manje lični:

- ✓ *Verbalni sukob nastaje iz banalnih razloga, zbog jedne lopte na treningu, iza čega usledi neadekvatna komunikacija,*
- ✓ *Obično nastaju prilikom nekog jačeg duela u igri 1 na 1,*

- ✓ *Prilikom takmičarskih igara na treningu sukob nastaje zbog naizgled banalne stvari (faul, loše suđenje, grublji start...),*
- ✓ *Najčešće dolazi do sukoba u igri 5 na 5 zbog, po mišljenju igrača grubljeg faula ili ako ne dobije loptu,*
- ✓ *Sukobi se pojavljuju zbog razlika između igrača, neki su više takmičarski nastrojani pa to reflektuju na saigrače, koji ponekad ne mogu (ili ne žele) da ih prate,*
- ✓ *Verbalni duel u toku treninga zbog nečije neopreznosti prilikom duel igre, udarca loptom golmana ili saigrača u glavu,*
- ✓ *Dolazi do sukoba u toku treninga zbog manjka tolerancije na grešku saigrača ili nezalaganja određenih igrača,*
- ✓ *Obično se sukobi pojavljuju u toku igre na treningu, a manje u toku primene sintetičkih vežbi,*
- ✓ *Razlog je jači kontakt (faul), odnosno igrač koji pokušava da profesionalno ispunjava obaveze biva "šikaniran" od strane pojedinaca koji žele da sve prođe sa manje znoja i zalaganja,*
- ✓ *Obično se desi kada se igra fudbal u uvodnom delu treninga i baš između nekoga ko je sklon sukobima i ne poštuje sistem i nekoga od nosioca igre ekipe, koji to ponašanje neće da mu toleriše.*

Navodi druge podgrupe trenera (n=19) iz ove kategorije odnose se na uzrok sukoba koji je pod jačim uticajem spošašnjih faktora koji pojačavaju razlike između igrača. Ti spoljašnji faktori odnose se na organizacionu i finansijsku klimu u klubu, važnost utakmice, lošiji rezultati, premor igrača i slično. Na primer:

- ✓ *Uglavnom nastaje zbog nemoći igrača da odgovore rezultatskim zahtevima utakmice,*
- ✓ *Sukobi u pripremnom periodu kada su igrači umorni i razdražljivi, pa je dovoljan manji spoljašnji stimulan sa nastanak konflikta,*
- ✓ *Često je uzrok nedostatak novca (2-3 meseca kasne stipendije),*
- ✓ *Dešava se posle izgubljene utakmice da pojedine igrači projektuju neuspeh na saigračice, sa ciljem prebacivanja odgovornosti,*
- ✓ *Zbog nervoze koja je prisutna pred važnije mečeve,*
- ✓ *Nervozna, zbog borbe oko liderske uloge u timu,*
- ✓ *Sukobi se pojavljuju zbog ličnog trenutnog nezadovoljstva izazvanog kašnjenjem plata.*
- ✓ *Bežanje od sopstvene odgovornosti u porazu ekipe, kroz traženje krivca među saigračima.*

Kada je u pitanju vrsta sukoba, analizom odgovora utvrđeno je da se najčešće javljaju *konflikti u odnosima* koji nastaju usled emotivne impulsivnosti, loše komunikacije, pogrešnih opažanja i negativnog ponašanja. Posle njih po učestalosti su *strukturalni konflikti* koji nastaju pod uticajem situacionog okruženja. Konflikti vrednosti su najmanje zastupljeni prema mišljenju trenera, a oni nastaju usled različitog kriterijuma procene ponašanja igrača.

Može se tvrditi da veći broj trenera uočava subjektivnu dimenziju konflikta, koju čine ljubomora, zavist, bes, nepoverenje, neprijateljstvo i čitav niz drugih negativnih osećanja koji otežavaju ispravno zapažanje i racionalnu komunikaciju. Međutim, u njihovim navodima nedostaje objektivna dimenzija konflikta, odnosno opis konfliktne situacije.

Istraživanje koje je urađeno u okviru projekta "Prevenција konflikta i nasilnog ponašanja prema i među decom i mladima u sportu kao delu lokalne zajednice" (Bačanac i

saradnici, 2011) pokazalo je da treneri najmanje tolerancije pokazuju za svađe i tuče među igračima (89% ispitanika je to potvrdilo).

Podaci dobijeni deskriptivnom statističkom analizom pitanja “Na koji način Vi kao trener učestvujete u rešavanju sukoba, koji uključuju fizički kontakt”, pokazuju da je sličan stepen tolerancije i kod trenera koji su učestvovali u ovom istraživanju. Iz Tabele 14. se vidi da najveći broj trenera u situaciji kada dođe do fizičkog kontakta ne reaguje pasivno, odnosno, kao opciju ne bira da ne radi ništa po tom pitanju, čekajući da se stvari same od sebe reše. Sa druge strane, rezultati ukazuju na to da treneri u ovim situacijama najčešće pribegavaju razgovoru sa celim timom ili pak pronalaze različite alternative kako bi se zajedničkim snagama rešio problem.

Tabela 14. Prikaz rezultata reakcija trenera prilikom fizičkog kontakta između igrača
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Razgovaram sa celim timom kako bi se zajedničkim snagama rešio problem	104	1.00	4.00	3.3462	.79768
Probam različite alternative sve dok se ne nađe rešenje problema	104	1.00	4.00	3.0385	1.05133
Koristim položajni autoritet (kazne, suspenzije i sl)	104	1.00	4.00	2.4519	.93352
Tražim pomoć od menadžmenta kluba	104	1.00	4.00	1.8173	.73424
Ne radim ništa, čekam da se stvari same reše	104	1.00	3.00	1.1538	.41265

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Treneri su kao najčešće reakcije koje preduzimaju u situacijama kada dođe do verbalnog sukoba/svađe navodili razmišljanje o uzrocima nastalog sukoba i radu na uklanjanju istih, ali i aktivno rešavanje zajedno sa članovima tima i momentalno sprečavanje, zaustavljanje sukoba. Treneri u ovakvim situacijama u najmanjem broju ignorišu sukob i ne preduzimaju ništa po tom pitanju. Tematskom analizom navoda dobijeno je nešto više informacije o reakcijama trenera prilikom verbalnih sukoba. Na primer (*...odmah se prekida sukob i posle kroz razgovor prolazimo kroz tu situaciju tražeći uzroke i rešenja, ...prekid sukoba i javna konstruktivna kritika o štetnosti takvih postupaka, ...odmah se reaguje i igrači se upozoravaju gde su granice nedozvoljenog ponašanja*).

Tabela 15. *Prikaz rezultata reakcija trenera prilikom verbalnog sukoba između igrača (Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Razmišljam o uzrocima nastalog sukoba i radim na tome da se uklone	104	1.00	4.00	3.5577	.69432
Aktivno ih rešavam zajedno sa članovima tima-razgovaramo o nastalom sukobu i nastojimo da zajednički dođemo do rešenja	104	1.00	4.00	3.3942	.71622
Momentalno ih sprečavam, zaustavljam, prekidam	104	1.00	4.00	3.2500	.91110
Tražim pomoć menadžmenta kluba	104	1.00	4.00	1.9615	.90224
Ne radim ništa po tom pitanju, zanemarujem ih	104	1.00	4.00	1.3077	.55872

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

I u slučaju pojave verbalnih i fizičkih sukoba primetan je aktivan i konstruktivan pristup situaciji od strane trenera, koji se zasniva na razgovoru, traženju uzroka i načina prevazilaženja sukoba. Uočava se da treneri u gore pomenutim situacijama gotovo nikada ne reaguju pasivno i ignorišu sukob, a vrlo retko u ovakvim okolnostima pomoć traže od viših instanci (menadžmenta kluba).

Tabela 16. *Prikaz strukture uzroka nastanka sukoba u klubu između trenera i spoljašnje sredine (%) (mogućnost davanja višestrukih odgovora)*

Uzroci	%
Nerealnih ambicija	46.2
Loše organizacione klime	35.6
Neadekvatne komunikacije	33.7
Ličnog ponašanja (obeležja ličnosti)	31.7
Nervoze i stresa	27.9
Pritisaka uprave (da se postigne cilj)	26.9
Loše finansijske situacije u klubu	24.0
Nepoverenja uprave prema stručnom štabu	14.4
Favorizovanja nekog od igrača	13.5
Neprofesionalnosti igrača	10.6
Ljubomore	10.6
Navijača	6.7
Sistema kazni i nagrada	6.7
Nestručnosti trenera	2.9
Neadekvatanog sistema vrednovanja	1.0

Kao najčešće uzroke koji rezultiraju sukobima između trenera i spoljašnje sredine ispitanici su navodili neralne ambicije, ali i lošu organizacionu klimu, neadekvatnu komunikaciju i obeležja ličnosti.

U najmanjem broju su kao uzorci prepoznati neadekvatan sistem vrednovanja i nestručnost trenera.

Na otvoreno pitanje koje je glasilo "Opišite svojim rečima najčešću vrstu sukoba do koje dolazi između trenera i spoljašnje sredine (uprava, menadžeri, roditelji, navijači), kada se obično pojavljuju, koje je jačine, kako se rešava i slično" odgovorilo je 80 trenera (24 trenera nije imalo konflikt na ovoj relaciji). U najvećem broju odgovora (n=42) sukobi nastaju između trenera i članova menadžmenta kluba. Kao uzroke nastanka sukoba na ovoj relaciji treneri navode nerealne ambicije i nestručnost uprave kluba, zatim lošu organizacionu i finansijsku klimu, kao i neadekvatnu komunikaciju. Na primer:

- ✓ *Sukob nastaje zbog usporenosti uprave i njihovog komotnog pristupa prema njihovim obavezama, tačnije nesposobnosti da prate rad i ispune trenerove zahteve,*
- ✓ *Usled pritiska na ekipu od strane uprave da se mora dobiti utakmica, a finansijska situacija u klubu nije bas najbolja,*
- ✓ *Do sukoba najčešće dolazi zbog nestručnih razmišljanja o ciljevima tima,*
- ✓ *Sukobi nastaju kao posledica nerealnih ambicija,*
- ✓ *Sukobi sa upravom u mom slučaju nastaju sa ljudima koji se nisu bavili sportom, a nalaze se u upravi. Oni nerazumeju kako se stvara tim i rezultat, uz to oni više vole da pričaju nego da konkretno pomognu,*
- ✓ *Najviše sukoba imao sam sa menadžerima, jer oni imaju svoju sliku, kako to treba da izgleda i samo se toga drže,*
- ✓ *Zbog nerazumevanja vezanog za ambicije i rezultate,*
- ✓ *Zbog nepoštovanja rada trenera, zatim uslova rada koje treba da obezbedi menadžment kluba,*
- ✓ *Nekompetentni ljudi počinju da se mešaju u struku,*
- ✓ *Problemi oko termina za treniranje, problemi oko finansiranja ekipe, oko uslova za rad,*
- ✓ *Konstantan konflikt sa upravom kluba koja ne pomaže, a hoće da komanduje.*

U drugoj grupi odgovora (n=30) nalaze se navodi trenera koji su imali sukob sa roditeljima svojih igrača. Razlog za nastanka sukoba u svim navodima je nezadovoljstvo roditelja tretmanom i ulogom njihove dece u ekipi. Nekolicina primera:

- ✓ *Roditelji nisu zadovoljni koliko im dete igra,*
- ✓ *Roditelji se mešaju u rad trenera, javno negoduju i na taj način ugrožavaju autoritet trenera,*
- ✓ *Najviše problema imam sa roditeljima koji svoje "bolesne" ambicije projektuju na decu,*
- ✓ *Upravo su roditelji ti koji izazivaju manje sukobe jer misle da bolje znaju od trenera,*
- ✓ *Sukob sa roditeljima obično dolazi zbog ambicioznosti roditelja koja u većini slučajeva prevazilazi realne mogućnosti deteta.*

U treću grupu odgovora (n=8) spadaju navodi trenera koji su imali konfliktno iskustvo sa navijačima svog tima. Uglavnom su to verbalni sukobi sa navijačima, koji su nezadovoljni zbog poraza svoje ekipe. Međutim, treneri smatraju da to nisu "obični navijači" već pripadnici određenih interesnih grupa. Evo nekoliko primera:

- ✓ *Otvoren sukob koji se pojavljuje nakon loših rezultata i manifestuje se direktnim verbalnim napadom na trenera,*
- ✓ *Sukob se pojavljuje zbog subjektivnog (nestručnog, interesnog) stava navijača, koji se pojavljuje kada izostanu očekivani rezultati,*
- ✓ *Navijači su nezadovoljni posle poraza, pa počnu sa nekim sitnim dobacivanjima.*

Na osnovu odgovora trenera može se primetiti da su sukobi na relaciji trener- članovi menadžmenta kluba velikom većinom okarakterisani kao *konflikti vrednost*, dok se sukobi na relacijama trener- roditelji i trener-navijači mogu okarakterisati kao *konflikti u odnosima*.

12.3.2 Učestalost sukoba

Kada je reč o učestalosti sukoba u toku jedne takmičarske sezone, treneri su u najvećem broju procenili da jednom ili dva puta u sezoni dolazi do sukoba između igrača i trenera, ali i između trenera i spoljašnje sredine. Između samih igrača do sukoba/svađa dolazi češće, odnosno nekoliko puta u toku sezone, sa čime se složilo više od polovine učesnika u istraživanju (Tabela 18).

Dakle, prema mišljenju većine trenera, učestaliji su sukobi među samim igračima, nego na relacijama trener-igrača i trener-spoljašnja sredina (Tabela 17).

Tabela 17. Učestalost sukoba u jednoj takmičarskoj sezoni
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između samih igrača?	104	2.00	4.00	2.7115	.60215
Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između igrača i trenera?	104	1.00	4.00	2.2212	.77531
Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između trenera i spoljašnje sredine?	104	1.00	4.00	2.0577	.81045

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Tabela 18. Učestalost sukoba u jednoj takmičarskoj sezoni
Napomena: u tabeli su date frekvencije.

	Između igrača i trenera	Između samih igrača	Između trenera i spoljašnje sredine
Uopšte ne dolazi	19	/	24
Jednom ili dva puta	46	38	57
Nekoliko puta	36	58	16
Često	3	8	7
Total	104	104	104

Kada se posmatra učestalost datih odgovora u frekvencijama (Tabela 18) uočava se da su svi anketirani treneri imali konfliktno iskustvo bar na jednoj od relacija. Takođe, vidimo da je 19 trenera istaklo da nikada ne dolazi do sukoba na relaciji igrača-trener, dok je njih 24 istaklo da se sukobi/svađe nikada ne javljaju između trenera i spoljašnje sredine u toku jedne

takmičarske sezone. Međutim, nijedan trener nije naveo da nikada ne dolazi do sukoba između samih igrača, što potvrđuje prethodne navode da su sukobi najučestaliji upravo među samim igračima.

Ukrštanjem frekvencija datih odgovora povodom učestalosti pojave sukoba/svađa između igrača i trenera sa jedne strane i između trenera i spoljašnje sredine sa druge strane dobija se podatak da 11 trenera od ukupno 104 navodi da nikada ne dolazi do sukoba na relacijama trener-igrači i trener-spoljašnja sredina.

Učestalost sukoba na relaciji trener-menadžment kluba (uprava, menadžerski tim) nalazi se u pozitivnoj korelaciji sa stepenom (ne)zadovoljstva, koji su treneri iskazali prema menadžmentu kluba. Oko 40% trenera nije zadovoljno i uopšte nije zadovoljno menadžerskim timom, a preko 90% njih je imalo sukob na ovoj relaciji. Iako je osnovni uzrok konflikta nezadovoljstvo jedne strane, iz odgovora trenera jasno se može zaključiti da postoji jak uticaj sekundarnih faktora (organizacioni i finansijski problemi). Ovo su samo još neki indikativni podaci koji ukazuju na pojačano dejstvo sekundarnih faktora nastanka konflikta, koji nisu svojstveni uređenim sportskim sistemima.

Odnose u sportskom klubu odlikuju učestala interakcija i učestvovanje celokupne ličnosti igrača i trenera, a za takvu vrstu društvenih odnosa Zimel (Simmel, 1950) i Kozler (Coser, 1956) tvrde da u svojoj motivacionoj strukturi sadrže i pozitivna i negativna osećanja. Oni tvrde da će bliskiji odnosi za posledicu imati veće afektivno ulaganje, ali i tendenciju potiskivanja negativnih osećanja zbog straha od narušavanja odnosa. Kozler, takođe tvrdi da će sukob biti intenzivniji i strastveniji ukoliko su odnosi bliskiji. Zbog toga je bilo interesantno ispitivati da li postoji statistički značajna razlika prilikom ukrštanja pitanja o učestalosti pojave sukoba na određenim relacijama (igrač-igrač i igrači-trener) i atmosfere koja preovladava na treninzima.

Dobijeni podaci ukazuju na to da u timovima gde preovladava stroga disciplina na treninzima najviše nekoliko puta dolazi do sukoba između igrača i trenera, dok se često izbijanje sukoba na ovoj relaciji ne može primetiti ni u jednom slučaju (Tabela 19). U timovima gde se pretežno trenira ne suviše strogo, ali uz poštovanje pravila najčešće dolazi do sukoba nekoliko puta u toku sezone između igrača i trenera ili do sukoba uopšte ne dolazi na ovoj relaciji. U okviru timova gde igrači sami nameću svoju atmosferu na treningu, u trećini slučajeva dolazi do česte pojave sukoba između igrača i trenera u toku sezone.

Na osnovu dobijenih podataka može se tvrditi da je u okviru timova gde igrači samovoljno nameću radnu atmosferu na treningu veća učestalost pojave sukoba između igrača i trenera nego što je to slučaj u timovima gde je uspostavljena disciplina (više ili manje stroga).

Tabela 19. Ukrštanje učestalosti pojave sukoba između igrača i trenera sa atmosferom koja preovladava na treningu

		Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između igrača i trenera?			
		Uopšte ne dolazi	Jednom ili dva puta	Nekoliko puta	Često
Atmosfera koja preovladava na treninzima	Stroga disciplina	21,1%	21,7%	19,4%	/
	Radi se uz poštovanje pravila, ne suviše strogo	<u>73,7%</u>	69,6%	<u>75,0%</u>	66,7%
	Trenira se, malo je opuštenija atmosfera	5,3%	8,7%	2,8%	/
	Igrači sami nameću svoju atmosferu	/	/	2,8%	<u>33,3%</u>
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,025			

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci - ukrštanja ($\chi^2 < 0,050$).

Statistički značajna razlika postoji prilikom ukrštanja pitanja o učestalosti pojave sukoba između samih igrača i atmosfere koja preovladava na treninzima (Tabela 20). U timovima u kojima preovladava stroga disciplina na treninzima najčešće vrlo retko dolazi do sukoba između samih igrača i to se dogodi, u najvećem broju slučajeva, jednom ili dva puta u toku sezone. Među igračima međusobno dolazi do sukoba nekoliko puta u toku sezone najčešće u onim timovima gde se atmosfera na treninzima može okarakterisati kao ne suviše stroga, ali da se pravila poštuju. U okviru timova gde je atmosfera opuštenija ili je sami igrači nameću, uočava se češća pojava sukoba među samim igračima. Uočava se da se nijedan trener nije izjasnio da nikada ne dolazi do sukoba između igrača međusobno, bez obzira na tip atmosfere koja preovladava na treninzima.

Na relaciji igrači – trener, kao i među igračima međusobno, češće dolazi do sukoba u toku sezone u onim timovima gde je atmosfera opuštenija i gde je nameću sami igrači, nego što je to slučaj sa timovima gde postoji stroga disciplina na treninzima ili se zahteva da se određena pravila poštuju.

Tabela 20. Ukrštanje učestalosti pojave sukoba između igrača sa atmosferom koja preovladava na treningu

		Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između samih igrača?		
		Jednom ili dva puta	Nekoliko puta	Često
Atmosfera koja preovladava na treninzima	Stroga disciplina	<u>34,2%</u>	12,1%	12,5%
	Radi se uz poštovanje pravila, ne suviše strogo	57,9%	<u>84,5%</u>	50,0%
	Trenira se, malo je opuštenija atmosfera	5,3%	3,4%	<u>25,0%</u>
	Igrači sami nameću svoju atmosferu	2,6%	/	<u>12,5%</u>
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,003		

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci - ukrštanja ($\chi^2 < 0,050$).

Komparativnom statističkom analizom procesirani su podaci o učestalosti sukoba i podaci o tipu odnosa koji preovladava na svim relacijama u klubu na osnovu procene ispitanika. Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja odnosa igrača prema treneru i učestalosti pojave sukoba na pomenutoj relaciji (Tabela 21). Tako se može uočiti da u najvećem broju timova gde se odnos igrača prema treneru može okarakterisati kao prijateljski uopšte ne dolazi do sukoba između igrača i trenera. Sukobi se jednom ili dva puta između igrača i trenera javljaju najčešće u timovima gde postoji kolegijalan odnos igrača prema treneru. Neprijateljski odnos igrača prema treneru je u najvećem broju slučajeva zabeležen u timovima u okviru kojih nekoliko puta u toku sezone dolazi do svađa između igrača i trenera.

Na osnovu dobijenih rezultata može se tvrditi da, što je veći stepen bliskosti u odnosu igrača-trener to je pojava sukoba manje prisutna na toj istoj relaciji i obrnuto.

Tabela 21. Ukrštanje učestalosti pojave sukoba između igrača i trenera i tipa odnosa igrača prema treneru

		Tip odnosa igrača prema treneru		
		Prijateljski	Kolegijalan	Neprijateljski
Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između igrača i trenera?	Uopšte ne dolazi	<u>38,7%</u>	10,0%	/
	Jednom ili dva puta	35,5%	<u>48,6%</u>	33,3%
	Nekoliko puta	25,8%	37,1%	<u>66,7%</u>
	Često	/	4,3%	/
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		0,026		

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci - ukrštanja ($\chi^2 < 0,050$).

Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja odnosa igrača prema treneru i učestalosti pojave sukoba između trenera i spoljašnje sredine (Tabela 22). Uočava se da do pojave sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina nikada ne dolazi u najveće broju timova u kojima se odnos igrača prema treneru može opisati kao prijateljski. Jednom ili dva puta u sezoni dolazi do sukoba između trenera i spoljašnje sredine najčešće u timovima gde vladaju kolegijalni odnosi igrača prema treneru.

Na osnovu dobijenih rezultata može se tvrditi da što su odnosi igrača prema treneru bliskiji to je ređa pojava sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina.

Tabela 22. Ukrštanje učestalosti pojave sukoba između igrača i trenera i tipa odnosa igrača prema treneru

		Tip odnosa igrača prema treneru		
		Prijateljski	Kolegijalan	Neprijateljski*
Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između trenera i spoljašnje sredine?	Uopšte ne dolazi	<u>41,9%</u>	14,3%	33,3%
	Jednom ili dva puta	38,7%	<u>62,9%</u>	33,3%
	Nekoliko puta	9,7%	18,6%	/
	Često	9,7%	4,3%	33,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		0,016		

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci - ukrštanja ($\chi^2 < 0,050$).

Sumarni zaključak prethodnih analiza

Kada govorimo o učestalosti sukoba na relacijama koje su bile predmet istraživanja, podaci ukazuju na to da je učestalija pojava sukoba među samim igračima, nego na relaciji trener-igrači i trener-spoljašnja sredina.

Dubljom analizom dovođeni su u odnos atmosfera koja vlada u timu i učestalost pojave sukoba na različitim relacijama. U okviru svih relacija češće dolazi do sukoba u toku sezone u onim timovima gde je atmosfera opuštenija i gde je nameću sami igrači, nego što je to slučaj sa timovima gde postoji stroga disciplina na treninzima ili se zahteva da se određena pravila poštuju.

12.3.3 Intenzitet sukoba

Odgovori na otvorena pitanja, koji su se odnosili na temu inteziteta sukoba nisu bili kompletni, kao ni dovoljno informativni. Na temu inteziteta sukoba na relaciji trener- igrač, odgovorilo je 68 trenera. Njih 40 navodi da je to sukob niskog inteziteta, njih 20 navodi da se radi o sukobima srednjeg inteziteta i 8 navoda se odnosi na sukobe visokog (burnog) inteziteta.

Kada je u pitanju intezitet sukoba između igrača, nešto manje od polovine trenera (n=48) odgovorilo je da sukobi nisu velikog inteziteta, da to nije ništa ozbiljno i da se brzo rešavaju. Zanimljivo je da su to većinom navodili treneri koji su uzroke nastanka konflikta pripisivali situacionim faktorima i koji su sukob između igrača opisivali kao “manje ličan”. 25 navoda trenera se odnosi na sukob srednjeg inteziteta, a 29 trenera je odgovorilo da su sukobi visokog inteziteta i da znaju da budu “burni”. Veći intezitet sukoba između igrača u odnosu na sukobe između trenera i igrača logičan je sa aspekta hijerarhiske pripadnosti. Međutim, ne sme se zaboraviti uloga i uticaj trenera, ne samo prilikom rešavanja konflikta već i na njihovu pojavu na relacijama u kojima ne učestvuju. Gore pomenuto istraživanje (Bačanac i saradnici, 2011) je pokazalo da ako se trener prema nekom članu tima ponaša nasilno, postoji mnogo veća verovatnoća da će se i pojedini sportisti biti agresivniji prema tom članu tima. Istim istraživanjem je utvrđena dosledna povezanost stepena kojim trener toleriše nasilje prema drugima (protivnici, publika, sudije) sa nasiljem koje unutar kluba manifestuju sportisti.

Sukobe sa roditeljima i navijačima treneri uglavnom vide kao manje važne, ali navode da mogu postati ozbiljniji ako neko iz tih “interesnih grupa” ima uticaj na funkcionisanje kluba. Treneri dalje navode da se ove dve vrste sukoba lako i brzo rešavaju, mada se pojedina rešenja ne mogu svrstati u konstruktivna (*...ako Vam neodgovara ovakva situacija, možete uzeti ispisnicu i odvesti dete u drugi klub*).

12.4 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA UTICAJA SITUACIONIH FAKTORA NA UČESTALOST KONFLIKTA

Jedan od zadataka istraživanja bio je ispitivanje uticaja situacionih faktora na učestalost konflikta. Usled dinamičkog dejstva situacionih faktora unutar ekipe dolazi do određenih promena, stvaraju se nove situacije na koje članovi sportske organizacije imaju specifične reakcije. Kako bi efikasno odgovorili na promene, treneri moraju biti svesni dinamičnog uticaja situacionih faktora. Ispitivan je uticaj situacionih faktora, koji se sa različitom dinamikom pojavljuju u gotovo svim sportskim klubovima na učestalost konflikata. Ispitivan je uticaj sledećih situacionih faktora: učestalosti i inteziteta treninga, promene u stručnom štabu i sastavu tima, finansijska situacija u klubu, slabiji rezultati od očekivanja i uticaj “velikih” utakmica.

Tabela 23. Rezultati uticaja situacionih faktora na povećanu učestalost konflikata između trenera i igrača (Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kada su rezultati slabiji od očekivanog	104	1.00	5.00	<u>3.4038</u>	1.04760
Neposredno posle izgubljene utakmice	104	1.00	5.00	<u>3.3269</u>	1.01868
Loša finansijska situacija u klubu (višemesečno kašnjenje plata)	104	1.00	5.00	<u>3.2115</u>	1.36299
Kada su treninzi intenzivniji od uobičajenog	104	1.00	5.00	2.9327	1.15972
Pred „velike“ utakmice	104	1.00	5.00	2.6827	1.15972
Kada su treninzi češći od uobičajenog	104	1.00	5.00	2.6154	1.08214
Kada dođu novi igrači	104	1.00	5.00	2.3654	1.06176
Kada „vođa“ tima nije prisutan	104	1.00	5.00	2.3558	1.08760
Kada se promeni trener	104	1.00	5.00	1.9808	1.08816

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Ispitanici su u najvećoj meri navodili da se sukobi između igrača i trenera pojačavaju kada su rezultati slabiji od očekivanog, ali i neposredno posle izgubljene utakmice i prilikom loše finansijske situacije u klubu u vidu višemesečnog kašnjenja plata (Tabela 23). U najmanjem broju je kao pojačivač sukoba navođena promena trenera, kao i odsustvo „vođe” tima i dolazak novih igrača u tim.

Tabela 24. Rezultati uticaja situacionih faktora na povećanu učestalost konflikata između igrača
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kada su rezultati slabiji od očekivanog	104	1.00	5.00	3.4327	1.04058
Loša finansijska situacija u klubu (višemesečno kašnjenje plata)	102	1.00	5.00	3.3725	1.34180
Neposredno posle izgubljene utakmice	104	1.00	5.00	3.2212	1.27680
Kada su treninzi intenzivniji od uobičajenog	104	1.00	5.00	3.1154	1.13469
Pred „velike“ utakmice	104	1.00	5.00	3.0192	1.14892
Kada su treninzi češći od uobičajenog	104	1.00	5.00	2.8365	1.15002
Kada „vođa“ tima nije prisutan	103	1.00	4.00	2.7087	1.12573
Kada dođu novi igrači	104	1.00	5.00	2.5577	1.05045
Kada se promeni trener	104	1.00	5.00	2.1731	1.02817

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Sukobi između samih igrača se prema mišljenju trenera u najvećoj meri pojačavaju u situacijama kada su rezultati slabiji od očekivanog, kao i usled loše finansijske situacije u klubu i neposredno nakon izgubljenog meča. U nešto manjoj meri kao pojačivači sukoba navode se periodi intenzivnijih treninga i pred “velike” utakmice. U najmanjem broju slučajeva treneri su kao pojačivače sukoba među igračima prepoznali situacije kada dođe do promene trenera, dolaske novih igrača u klub i odsustvo “vođe” tima (Tabela 24).

Tabela 25. Rezultati uticaja situacionih faktora na povećanu učestalost konflikata između trenera i spoljašnje sredine
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kada su rezultati slabiji od očekivanog	104	1.00	5.00	3.5096	1.29221
Neposredno posle izgubljene utakmice	104	1.00	5.00	3.5000	1.31459
Loša finansijska situacija u klubu (višemesečno kašnjenje plata)	104	1.00	5.00	3.3077	1.33712
Pred „velike“ utakmice	104	1.00	5.00	2.6731	1.35419
Kada su treninzi intenzivniji od uobičajenog	104	1.00	5.00	1.9327	.94781
Kada se promeni trener	104	1.00	5.00	1.9135	1.08037
Kada dođu novi igrači	104	1.00	5.00	1.8269	.88616
Kada su treninzi češći od uobičajenog	104	1.00	5.00	1.5769	.89976
Kada „vođa“ tima nije prisutan	104	1.00	4.00	1.5673	.82161

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

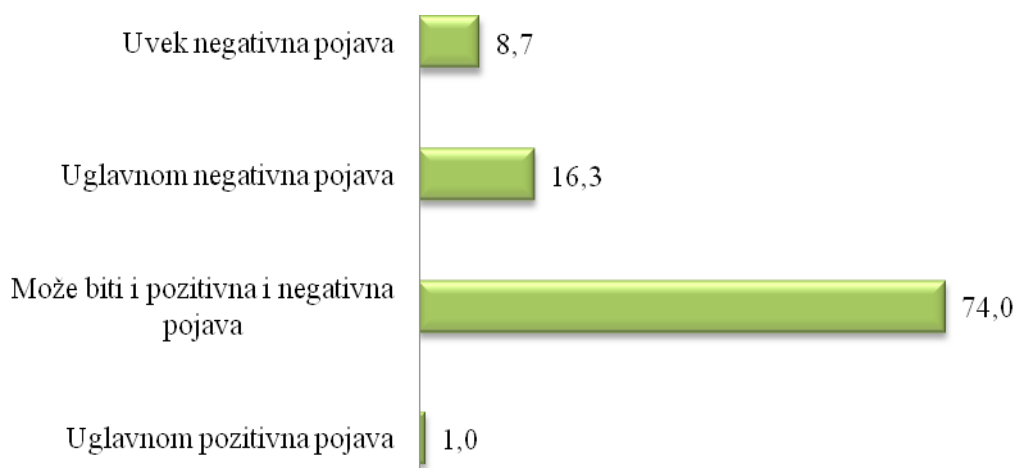
Što se tiče pojačavanja sukoba između trenera i uprave kluba, prema mišljenju trenera oni se pojačavaju u najvećoj meri kada su rezultati slabiji od očekivanog i nakon izgubljene utakmice. U najmanjem broju su kao “pojačivače” sukoba između trenera i uprave navodili situacije kada "vođa" tima nije prisutan i kada su treninzi češći od uobičajenog. Rezultati su potvrdili ono što je nagovestila analiza spoljašnjeg okruženja, a to je jak uticaj sekundarnih (situacionih) faktora na nastanak i učestalost konflikata. S obzirom da je kriterijum uspeha u sportovima koji su izabrani u istraživanju postizanje rezultata kroz pobeđe u direktnom kontaktu sa protivnicima, prirodno je da se posle poraza ili slabijih rezultata pojavljuju nezadovoljstvo i sukobi u klubu. Međutim, loša finansijska situacija u klubovima značajno utiče na rezultate klubova, jer samo zadovoljan tim može biti i efikasan tim. Višemesečno kašnjenje plata u klubu predstavlja sekundarni faktor nastanka konflikta, koji aktivira primarne faktore kao što su nedisciplinarnost, nervoza, bes, ljutnja, smanjena radna aktivnost i slično (Tabela 25).

Sumarni zaključak prethodnih analiza

Uporednom analizom za sve tri relacije (igrači-trener-spoljašnja sredina) uočena su tri dominantna situaciona faktora koja utiču na učestalost konflikata na svim nivoima, a oni su: postizanje slabijih rezultata od očekivanih, period nakon izgubljene utakmice i loša finansijska situacija u klubu.

12.5 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA STAVOVA TRENERA O FENOMENU KONFLIKTA

Analiza stavova trenera o konfliktima omogućava efikasno objašnjenje njihovog ponašanja o konfliktnim situacijama. S aspekta istraživanog problema stavovi trenera imaju izuzetno snažan uticaj na karakter konflikata. Na pitanje "Prema Vašem iskustvu, sukob je" 74% trenera je odgovorilo da prema dosadašnjem iskustvu, ne posmatra sukob nužno ni kao pozitivnu ni negativnu pojavu, već smatra da oba ishoda mogu biti moguća. 16,3% je onih koji sukob vide kao uglavnom negativnu pojavu, dok je 8,7% onih koji smatraju da je sukob uvek negativna pojava.



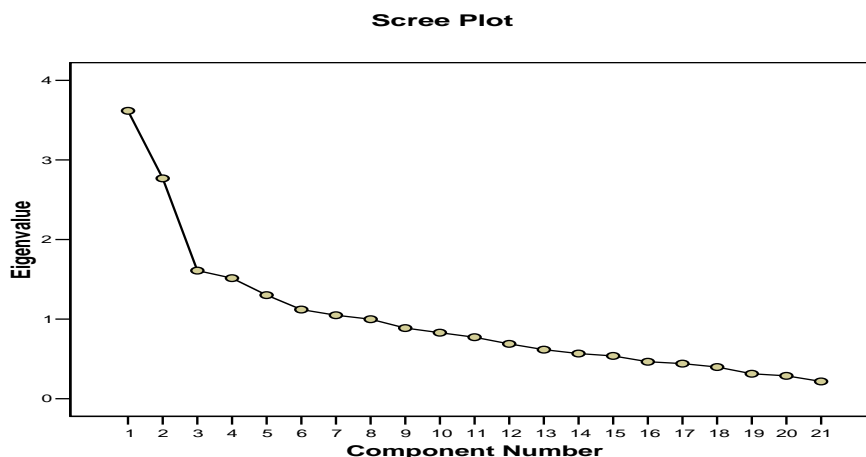
Grafikon 12. Grafički prikaz trenerskih stavova o sukobu

Skoro tri četvrtine trenera smatra da konflikt, sam po sebi nije ni dobar ni loš što je ispravan odnos prema ovom fenomenu. Tek nakon zauzimanja stava učesnika u konfliktu i ispoljavanja konfliktne energije, sukob postaje agens pozitivnih ili negativnih promena. Velika je verovatnoća da će četvrtina trenera koja konflikt doživljava kao negativnu pojavu teže upravljati konfliktnim procesom i dolaziti do konstruktivnih rešenja.

Treneri su zamoljeni da na petostepenoj skali rangiraju u kojoj meri se neke od navedenih tvrdnji odnose na njih lično.

U cilju provere unutrašnje strukture instrumenta koji je korišćen za ispitivanje stavova prema konfliktu, primenjena je faktorska analiza, tj. analiza glavnih komponenti. Kao kriterijum za ekstrakciju broja faktora konsultovani su i metod karakterističnog korena i metod Scree testa. Prvi metod sugerisao je rešenje od 7 izolovanih dimenzija, dok je metod Scree testa potvrdio prvobitnu odluku o izolaciji 3 latentne dimenzije. Ovo rešenje se ujedno činilo najinterpretabilnijim.

U Tabeli 26. su predstavljeni parametri izolovanih komponenti.



Slika 14. Screen plot – izolovane komponente

Tabela 26. Izolovane dimenzije skale strategija za rešavanje konflikata

Komponenta	Karakteristični koren	Procenat objašnjene varijanse	Kumulativna vrednost objašnjene varijanse	Vrednost karakterističnog korena nakon rotacije
1	3.617	17.223	17.223	3.257
2	2.768	13.182	30.406	2.112
3	1.610	7.666	38.071	2.224

U analizi je korišćena kosougla Promax rotacija, a dobijeni faktorski skorovi su korišćeni u daljim analizama.

Sklop prvog izdvojenog faktora dat je u Tabeli 27.

Tabela 27. Sklop prvog izdvojenog faktora

Sadržaj stavke	r
Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili.	.702
Trudim se da sagledam probleme svih strana i da tek tada donesem svoje zaključke.	.691
Preuzimam aktivnu ulogu u problematičnoj situaciji koja se javila između mene i druge osobe.	.651
Sukob predstavlja sastavni deo života i usresređiću se na pozitivne ishode rešavanja sukoba.	.612
Kada sam u sukobu sa drugim ljudima, uvek tražim da jasno objasne u čemu je problem.	.572
Nije mi problem da prihvatim kritiku drugih ljudi.	.567
Plašim se da neću moći da se izborim sa igračima ako se otvoreno svađamo.	-.442
Kada se raspravljam/svađam sa nekim, ne pričam baš puno i uvek gledam da se izvučem iz toga što pre.	-.418
Sukob se ne rešava sam od sebe.	.358

Sve stavke koje zasićuju ovaj faktor govore o tendenciji proaktivnog reagovanja u sukobima, usmerenosti na pronalaženje rešenja problema i istovremenom visokom nivou asertivnosti i kooperativnosti. Ovaj faktor nazvan je **Kolaboracija**.

Tabela 28. Sklop drugog izdvojenog faktora

Sadržaj stavke	r
Osećam se veoma neprijatno ako se svađam sa nekim.	.700
Trudim se da dođemo uvek do rešenja koje odgovara svim stranama.	.624
Trudim se da ispunim očekivanja svoje porodice i prijatelja.	.575
Ne volim sukobe i težim da ih izbegnem što više.	.545
Uvek se trudim da ispunim očekivanja drugih ljudi.	.530
Obično znam šta je problem i kako ga najbolje rešavati.	.445
Rado pristajem na kompromise.	.422
Lako mi je da zaboravim i oprostim.	.388
Izbegavam neprijatnosti tako što ne iskazujem javno svoje neslaganje sa drugim ljudima.	.358

Ajtemi koji zasićuju drugi izolovani faktor govore o osećanju neprijatnosti u sukobima, strategijama izbegavanja sukoba i sklonosti kompromisnim rešenjima – opet u cilju izbegavanja i sprečavanja eskalacije sukoba. Ova dimenzija nazvana je **Izbegavanje**.

Tabela 29. Sklop trećeg izdvojenog faktora

Sadržaj stavke	r
Uvek mora da bude po mom i tu nema pregovora.	.746
Oštro branim svoje stavove i teško prihvatom da nisam u pravu.	.673
Imam potrebu da kontrolišem igrače, u suprotnom, ko zna dokle bi svađa otišla.	.560

Ajtemi koji zasićuju treći izolovani faktor govore o strategiji koja obuhvata neku vrstu agresivnog i nekooperativnog ponašanja u sukobima, gde se sukob doživljava kao "bojno polje" pri čemu je insistiranje na sopstvenim stavovima jedina opcija. Ova dimenzija nazvana je **Kompeticija**.

U Tabeli 30 prikazane su prosečne ocene slaganja sa navedenim tvrdnjama koje se odnose na reakcije trenera u konfliktnim situacijama. Tako se može uočiti da su treneri u najvećoj meri izrazili slaganje sa tvrdnjama koje se odnose na pružanju šanse uključenim stranama u konfliktu da iznesu svoje viđenje situacije, ali su u velikom broju skloni i sagledavanju problema iz više uglova i traženja objašnjenja o viđenju problema od ljudi sa kojima se nađu u sukobu. Veliki procenat slaganja postoji i u slučaju preuzimanja aktivne uloge u spornim situacijama, ali i kod orijentacije na pozitivan ishod sukoba. Najmanji procenat slaganja uočen je kod tvrdnji koje se odnose na strah od otvorenog konflikta i iskazivanja neslaganja sa drugima, težnju da se konflikt izbegne, ali i kod tvrdnje koja se odnosi na ispunjavanje očekivanja drugih ljudi. Veliki procenat trenera se takođe složio da tvrdnja "Uvek mora biti po mom i tu nema pregovora" ne opisuje njihov način reagovanja u konfliktnim situacijama.

Tabela 30. Prikaz rezultata stepena slaganja trenera sa navedenim tvrdnjama
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili.	104	1.00	5.00	4.3654	.87086
Trudim se da sagledam probleme svih strana i da tek tada donesem svoje zaključke.	104	2.00	5.00	4.3173	.70041
Kada sam u sukobu sa drugim ljudima, uvek tražim da jasno objasne u čemu je problem.	104	2.00	5.00	4.3173	.71413
Preuzimam aktivnu ulogu u problematičnoj situaciji koja se javila između mene i druge osobe.	104	2.00	5.00	4.2596	.60732
Sukob predstavlja sastavni deo života i usresređiću se na pozitivne ishode rešavanja sukoba.	104	1.00	5.00	4.2212	.82388
Trudim se da ispunim očekivanja svoje porodice i prijatelja.	104	1.00	5.00	4.1250	.94188
Obično znam šta je problem i kako ga najbolje rešavati.	104	2.00	5.00	3.9519	.71570
Sukob se ne rešava sam od sebe.	104	1.00	5.00	3.9423	1.05045
Nije mi problem da prihvatim kritiku drugih ljudi.	104	2.00	5.00	3.9038	.69000
Trudim se da dođemo uvek do rešenja koje odgovara svim stranama.	104	1.00	5.00	3.8365	.96653
Osećam se veoma neprijatno ako se svađam sa nekim.	104	1.00	5.00	3.5096	.98528
Ne volim sukobe i težim da ih izbegnem što više.	104	1.00	5.00	3.4615	1.18995
Imam potrebu da kontrolišem igrače, u suprotnom, ko zna dokle bi svađa otišla.	104	1.00	5.00	3.3846	.92755
Lako mi je da zaboravim i oprostim.	104	1.00	5.00	3.0673	1.02649
Oštro branim svoje stavove i teško prihvatam da nisam u pravu.	104	1.00	5.00	3.0096	1.00962
Rado pristajem na kompromise.	104	1.00	5.00	2.8558	.91819
Izbegavam neprijatnosti tako što ne iskazujem javno svoje neslaganje sa drugim ljudima.	104	1.00	5.00	2.7500	.99269
Uvek se trudim da ispunim očekivanja drugih ljudi.	104	1.00	5.00	2.7404	1.20674
Uvek mora da bude po mom i tu nema pregovora.	104	1.00	5.00	2.6827	1.02649
Kada se raspravljam/svađam sa nekim, ne pričam baš puno i uvek gledam da se izvučem iz toga što pre.	104	1.00	5.00	2.3269	1.08335
Plašim se da neću moći da se izborim sa igračima ako se otvoreno svađamo.	104	1.00	5.00	1.7596	.98034

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Najveći stepen slaganja treneri su izrazili prema sledećim tvrdnjama:

- ✓ *"Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili"*,
- ✓ *"Preuzimam aktivnu ulogu u problematičnoj situaciji koja se javila između mene i druge osobe"*,
- ✓ *"Trudim se da sagledam probleme svih strana i da tek tada donesem svoje zaključke"*
- ✓ *"Kada sam u sukobu sa drugim ljudima, uvek tražim da jasno objasne u čemu je problem"*.

Tako primećujemo da treneri u situacijama kada postoji sukob najčešće pokazuju veliko interesovanje za konstruktivnim rešenjem sukoba u kome će obe strane biti zadovoljene. Visok stepen slaganja (76%) treneri su izrazili i prema tvrdnji *"Obično znam šta je problem i kako ga najbolje rešiti"*. Gotovo isti stepen slaganja (76,9%) iskazan je prema tvrdnji da se sukobi ne rešavaju sami od sebe.

Najmanji stepen slaganja zabeležen je pri sledećim tvrdnjama:

- ✓ *"Plašim se da neću moći da se izborim sa igračima ako se otvoreno svađamo"*
- ✓ *"Kada se raspravljam/svađam sa nekim, ne pričam baš puno i uvek gledam da se izvučem iz toga što pre"*.

Ovo ukazuje na to da treneri većinom ne posmatraju konflikte kao isključivo negativnu pojavu.

Iako rezultati ukazuju na svest većine trenera o preuzimanju aktivne uloge u konfliktnom procesu i traganju sa funkcionalnim rešenjima, to nije garancija kvalitetnog sagledavanja problema i pronalaženja uspešnih rešenja.

Komparativnom statističkom analizom ispitivano je da li postoje statistički značajne razlike između stavova trenera i sociodemografskih karakteristika. Prikazana su samo ona ukrštanja u okviru kojih postoji statistički značajna razlika među podacima ($\chi^2 < 0,050$).

Tabela 31. Prikaz rezultata ukrštanja određenog stava i vrste sporta

		Vrsta sporta		
		Košarka	Odbojka	Rukomet
Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili.	Ne odnosi se na mene	8,1%	2,8%	/
	Niti se odnosi, niti se ne odnosi, podjednako	/	2,8%	16,1%
	Odnosi se na mene	<u>91,9%</u>	<u>94,4%</u>	<u>83,9%</u>
Total		100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,020		

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci ($\chi^2 < 0,050$).

Treneri odbojkaških i košarkaških timova su u većem broju nego treneri rukometnih timova navodili da se tvrdnja *„Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili“* odnosi na njih.

Tabela 32. Prikaz rezultata ukrštanja određenog stava i vrste sporta

		Vrsta sporta		
		Košarka	Odbojka	Rukomet
Oštro branim svoje stavove i teško prihvatam da nisam u pravu.	Ne odnosi se na mene	10,8%	<u>41,7%</u>	16,1%
	Niti se odnosi, niti se ne odnosi, podjednako	<u>56,8%</u>	36,1%	<u>51,6%</u>
	Odnosi se na mene	32,4%	22,2%	32,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,026		

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci ($\chi^2 < 0,050$).

Treneri odbojkaških klubova su u najvećem broju izrazili neslaganje sa tvrdnjom „Oštro branim svoje stavove i teško prihvatam da nisam u pravu.“, dok u slučaju košarkaških i rukometnih trenera dominira neodlučan stav po pitanju slaganja sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 33. Prikaz rezultata ukrštanja određenog stava i starosnog nivoa tima

		Starosni nivo tima			
		Pioniri	Kadeti	Juniori	Seniori
Uvek mora da bude po mom i tu nema pregovora.	Ne odnosi se na mene	<u>73,3%</u>	<u>57,1%</u>	37,5%	26,9%
	Niti se odnosi, niti se ne odnosi, podjednako	13,3%	21,4%	<u>50,0%</u>	<u>53,7%</u>
	Odnosi se na mene	13,3%	21,4%	12,5%	19,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
χ^2		,018			

Napomena: prikazani su statistički značajni podaci ($\chi^2 < 0,050$).

Treneri koji vode pionirske i kadetske timove se u najvećem broju ne slažu da se tvrdnja „Uvek mora da bude po mom i tu nema pregovora.“ odnosi na njih lično. Sa druge strane, suprotan stav prevladava u slučaju trenera juniorskih i seniorskih timova, koji najvećim delom ističu da se ova tvrdnja odnosi na njih.

12.6 REZIME REZULTATA VEZANIH ZA DRUGI CILJ

U ovom segmentu biće sumirani i ponovljeni glavni rezultati istraživanja vezanih za analizu karaktera konflikata u sportskim organizacijama.

Dublja analiza **sociodemografskih karakteristika** ukazuje na nepovoljan položaj trenerske profesije u okviru našeg sportskog sistema. Podaci da više od tri četvrtine trenera (75,9%) sopstveno materijalno stanje ocenjuje kao prosečno ili ispod proseka, kao i da se samo 4,8% trenera nalazi u stalnom radnom odnosu, ukazuju na nedefinisan položaj trenera. Zakon sportske klubove tretira kao privredne subjekte, a “*centralna figura tog subjekta*” je u honorarnom ili volonterskom statusu (93,3%). Podaci da 61,8% trenera ima do 10 godina trenerskog staža i da 72,1% trenera ima do 44 godine starosti, s jedne strane ukazuju na veliki potencijal, a s druge strane na nedostatak iskustva. Visoki standardi mnogih profesionalnih liga (npr. NBA, NHL), propisuju da treneri moraju 10 godina sticati metodološko iskustvo uz mentorski rad, da bi dobili šansu za samostalan rad. Ovo su verovatno, nerealni standardi sa aspekta naše sportske kulture i tradicije, ali je veoma važno stvoriti sistem koji ne dozvoljava da „neistrenirani“ treneri rade sa sportistima. Podatak da 14,1% trenera nema adekvatno obrazovanje za obavljanje ove delatnosti, je samo još jedan indikativan podatak o marginalizaciji i obesmišljavanju uloge trenera. Prikazani rezultati istraživanja sugerisu da ovako nepovoljan trenerski status uvećava konfliktni potencijal u sportskim organizacijama.

Najveći **stepen zadovoljstva** treneri su izrazili po pitanju ostvarenih rezultata sa timom. Bez obzira da li su treneri stepen zadovoljstva ocenjivali na osnovu postavljenih ciljeva kluba ili su zadovoljni u odnosu na date okolnosti, pozitivan osećaj profesionalne satisfakcije je važan sa aspekta proučavanog problema. Iznadprosečne ocene beleže i zadovoljstvo sastavom tima, kao i zadovoljstvo trenutnom pozicijom i upravom. Najniži stepen zadovoljstva treneri izražavaju po pitanju materijalno tehničkih uslova i menadžerskog tima (čak su i ove vrednosti bliže prosečnim, nego ekstremno negativnim).

Kvalitet odnosa članova kluba predstavljaju važnu dimenziju strukture organizacije. Ispitivanje **međuljudskih odnosa** unutar kluba pokazalo da među igračima međusobno dominira prijateljski odnos, a isti slučaj je i sa odnosom navijača prema klubu uopšte, koji se takođe, u najvećem broju slučajeva, tretira kao prijateljski. Kolegijalan odnos je dominantan u odnosu igrača i trenera u oba smera, kao i u odnosu uprave prema treneru, menadžera prema treneru i trenera prema menadžeru. Nijedan odnos među učesnicima nije u najvećem delu okarakterisan kao neprijateljski.

Sumarno, prijateljski odnos je, prema mišljenju najvećeg broja učesnika u istraživanju, najviše izražen od strane navijača prema klubu i među igračima međusobno, kolegijalan odnos je ponajviše izražen u odnosu trenera prema menadžerima, dok je kao neprijateljski odnos u najvećem broju okarakterisan odnos menadžera prema treneru (13,5%).

Skoro polovina trenera se izjašnjava da između 4 igrača van radnog vremena postoji prijateljstvo, dok trećina njih navodi da u njihovom timu prijateljstvo postoji obično između 3 igrača.

Tri četvrtine učesnika u istraživanju opisuje atmosferu na treninzima kao ne suviše strogu, ali uz poštovanje pravila. Petina pak ističe da je atmosfera na treninzima bazirana na

strogoj disciplini. Velika većina trenera (93,3%) opisuje tim kao grupu prijatelja i kolega ili kao porodicu, dok 6,7% trenera svoj tim vidi kao strance koji su okupljeni oko istog cilja.

Dobijeni podaci pokazuju da više od polovine trenera, u situaciji kada primete sukob koji remeti radno okruženje, otvoreno reaguje na isti, dok je nešto manje onih čija reakcija zavisi od konteksta situacije (46%).

Dve trećine trenera navodi da u timu koji vode postoje neformalne vođe, dok je trećina onih koji smatraju suprotno.

Međusobnom komparacijom dobijenih rezultata uočava se veza između učestalosti pojave sukoba na relaciji igrača-trener i igrača-igrača sa postojanjem "klanova" u timu. Izražena je međusobna uslovljenost ovih zavisnih varijabli, tačnije, primetno je da se u timovima gde postoje klanovi češće javljaju sukobi na pomenute dve relacije nego u timovima u kojima "klanova" nema. Sa druge strane, postojanje "klanova" u timu nema značajnog uticaja na pojavu sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina.

Ispitanici su u najvećem broju navodili sledeće **uzroke** koji izazivaju sukobe između igrača i trenera, a oni su: *lično ponašanje (karakteristike ličnosti), neprofesionalnost igrača, kao i prisustvo nervoze i stresa*. U najmanjem broju slučajeva su kao uzroke navodili *nestručnost trenera i neadekvatan sistem vrednovanja*, dok navijače ni u jednom slučaju nisu prepoznali kao uzrok sukoba između trenera i igrača. Što se tiče uzroka koji dovode do sukoba između samih igrača, kao najčešće treneri su navodili *lično ponašanje, odnosno karakteristike ličnosti igrača, ali i nervozu i stres, kao i neadekvatnu komunikaciju*. U najmanjem broju slučajeva su kao uzroci navođeni *nepoverenje uprave prema stručnom štabu, nestručnost trenera i loša organizaciona klima*. Ni u jednom slučaju kao uzrok sukoba između samih igrača nisu navedeni navijači i neadekvatan sistem vrednovanja. Kao najčešće uzorke koji rezultiraju sukobima između trenera i spoljašnje sredine ispitanici su *navodili neralne ambicije, ali i lošu organizacionu klimu, neadekvatnu komunikaciju i obeležja ličnosti*. U najmanjem broju su kao uzorci prepoznati neadekvatan sistem vrednovanja i nestručnost trenera.

Kada govorimo o **učestalosti sukoba** na relacijama koje su bile predmet istraživanja, podaci ukazuju na to da je učestalija pojava sukoba među samim igračima, nego na relaciji trener-igrača i trener-spoljašnja sredina.

Dubljom analizom dovođeni su u odnos atmosfera koja vlada u timu i učestalost pojave sukoba na različitim relacijama. U okviru svih relacija češće dolazi do sukoba u toku sezone u onim timovima gde je atmosfera opuštenija i gde je nameću sami igrači, nego što je to slučaj sa timovima gde postoji stroga disciplina na treninzima ili se zahteva da se određena pravila poštuju.

Kada je u pitanju intenzitet sukoba između igrača, nešto manje od polovine trenera (n=48) odgovorilo je da sukobi nisu velikog inteziteta, da to nije ništa ozbiljno i da se brzo rešavaju. Zanimljivo je da su to većinom navodili treneri koji su uzroke nastanka konflikta pripisivali situacionim faktorima i koji su sukob između igrača opisivali kao "manje ličan". Sukobe sa roditeljima i navijačima treneri uglavnom vide kao manje važne, ali navode da mogu postati ozbiljniji ako neko iz tih "interesnih grupa" ima uticaj na funkcionisanje kluba. Uporednom analizom za sve tri relacije (igrača-trener-spoljašnja sredina) uočena su tri dominantna situaciona faktora koja utiču na učestalost konflikata na svim nivoima, a oni su:

postizanje slabijih rezultata od očekivanih, period nakon izgubljene utakmice i loša finansijska situacija u klubu.

13. CILJ 3: ANALIZA STRATEGIJA I STILOVA REŠAVANJA KONFLIKATA PREFERIRANIH OD STRANE

13.1 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTOM (TRENERI)

Poslednje pitanje predstavlja Thomas-Kilmannov upitnik (u nastavku teksta TKI), instrument koji sadrži 30 parova čestica prisilnog izbora gde ispitanik bira onu česticu koja bolje opisuje njegovo uobičajeno ponašanje (Thomas, Thomas, Schaubhut, 2008). Instrument TKI meri preferencije ili predispozicije izražene od strane trenera za upotrebu pet stilova upravljanja konfliktom: dominacija, saradnja, kompromis, izbegavanje i prilagođavanje.

Tabela 34. Prosečne ocene stilova upravljanja konfliktom
(Prikaz prosečnih ocena po opadajućem redosledu)

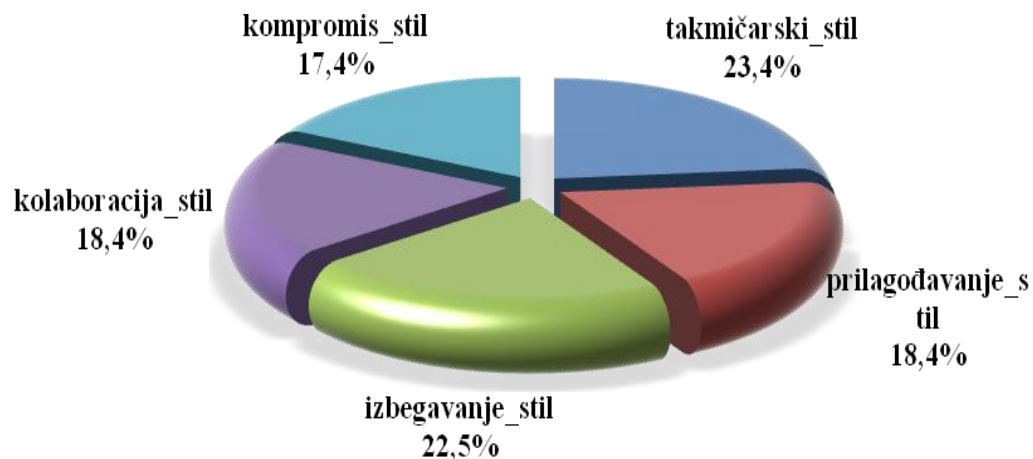
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Takmičarski stil	104	1,00	11,00	634,00	6,0962	2,33388
Prilagođavanje stil	104	,00	10,00	498,00	4,7885	2,13466
Izbegavanje stil	104	1,00	10,00	609,00	5,8558	1,77588
Kolaboracija stil	104	,00	10,00	498,00	4,7885	2,13466
Kompromis stil	104	,00	10,00	472,00	4,5825	2,13984

Frekvencija, Minimalna vrednost, Maksimalna vrednost, Sumarna vrednost, Prosečna ocena, Standardna devijacija

Komparacijom dobijenih prosečnih ocena uočava se da je najčešće primenjivan stil upravljanja konfliktom takmičarski stil, potom sledi izbegavanje, a nakon toga prilagođavanje i saradnja. Treneri u najmanjoj meri primenjuju kompromis kao stil rešavanja konflikata (Tabela 34).

Ako rezultate ovog petofaktorskog modela, opišemo u odnosu na dve dimenzije: asertivnost (stepen brige za sopstvene potrebe) i kooperativnost (stepen zadovoljenja tuđih potreba) možemo uočiti da ispitanici u proseku najviše primenjuju **takmičarski** stil koji maksimalno podržava interese pojedinca na račun drugih (23,4% trenera). Drugi najčešće primenjivani stil od strane trenera je **izbegavanje** (Grafikon 13), koji podrazumeva fizičko i mentalno povlačenje iz konflikta, koji karakteriše nizak stepen brige za sopstvene, ali i tuđe interese i potrebe. Treći stil po zastupljenosti u petofaktorskom modelu je **prilagođavanje**

(18,4%), koji primenjuju treneri sa visokim stepenom kooperativnosti i niskim stepenom samopouzdanja u cilju održavanja harmoničnih odnosa u grupi. Sledeći stil sa istom procentualnom zastupljenošću kao i prilagođavanje je **saradnja**, koja predstavlja integrativni pristup jer u istoj meri uvažava sopstvene i tuđe interese. Najmanje primenjivan stil upravljanja konfliktom je **kompromis** (17,4%). Treneri koji na ovaj način upravljaju razlikama zalažu se za proces u kojem će svaka strana preći pola puta.



Grafikon 13. Grafički prikaz stilova upravljanja konfliktom izražen u %

Istraživanje nije sprovedeno sa ciljem da bude osetljivo na proveru uspešnosti primenjenih stilova, jer su za to potrebni brojni podaci o kontekstu konfliktne situacije. Važno je naglasiti da uspešno upravljanje konfliktima zavisi od procene trenera, a procena je produkt znanja i iskustva trenera, a iskustvo se opet stiče, i na osnovu loših procena.

13.2 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA ODNOSA IZMEĐU STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTOM I NEZAVISNIH VARIJABLI

Jedan od zadataka istraživanja bio je ispitivanje odnosa stilova upravljanja konfliktom sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika. Značajna statistička razlika potvrđena je prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom i sledećih nezavisnih varijabli: obrazovanje trenera, uspeh trenera i vrsta sporta.

Tabela 35. Rezultati ukrštanje stilova upravljanja konfliktom i obrazovanja ispitanika

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski stil	2,289	3	,763	,137	,938
Prilagodavanje stil	11,194	3	3,731	,814	,489
Izbegavanje stil	3,732	3	1,244	,387	,762
Kolaboracija stil	11,194	3	3,731	,814	,489
Kompromis stil	42,350	3	14,117	3,291	,024

Tabela 36. Mean (prosečna ocena)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Kompromis stil	Srednja škola	15	5,0000	1,92725	,49761
	Viša škola	44	4,0000	2,05732	,31015
	Fakultet	35	4,7143	2,10841	,35639
	Magisterijum/doktorat	9	6,2222	2,22361	,74120
	Total	103	4,5825	2,13984	,21084

Statistički značajna razlika postoji među različitim obrazovnim nivoima trenera i kompromisa kao stila rešavanja konflikata. Dovođenjem u odnos nivoa obrazovanja trenera i preostala četiri stila rešavanja konflikata ne postoji statistički značajna razlika (Tabela 35). Dubljom analizom dolazi se do podataka da treneri sa najvišim obrazovnim nivoima (magisterijum / doktorat) u većoj meri koriste kompromis kao stil upravljanja konfliktom nego što to čine treneri sa nižim obrazovnim nivoima (Tabela 36).

Tabela 37. Rezultati ukrštanje stilova upravljanja konfliktom i uspeha trenera

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski stil	23,731	3	7,910	1,472	,227
Prilagodavanje stil	21,819	3	7,273	1,625	,188
Izbegavanje stil	22,599	3	7,533	2,492	,064
Kolaboracija stil	21,819	3	7,273	1,625	,188
Kompromis stil	36,580	3	12,193	2,804	,044

Statistički značajna razlika postoji među različitim nivoima trenerskih uspeha i kompromisa kao stila koji se primenjuje prilikom rešavanja konflikata. U ostalim slučajevima statistička značajnost podataka nije uočljiva (Tabela 37).

Tabela 38. Rezultati ukrštanje stilova upravljanja konfliktom i vrste sporta

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski stil	34,996	2	17,498	3,360	,039
Prilagodavanje stil	6,931	2	3,465	,757	,472
Izbegavanje stil	4,186	2	2,093	,659	,519
Kolaboracija stil	6,931	2	3,465	,757	,472
Kompromis stil	13,994	2	6,997	1,544	,218

Kada se u odnos stave stilovi rešavanja konflikata i vrsta sporta dobijaju se statistički značajni podaci u okviru jedne relacije – a to je takmičarski stil rešavanja konflikata i različite vrste sportova (Tabela 38).

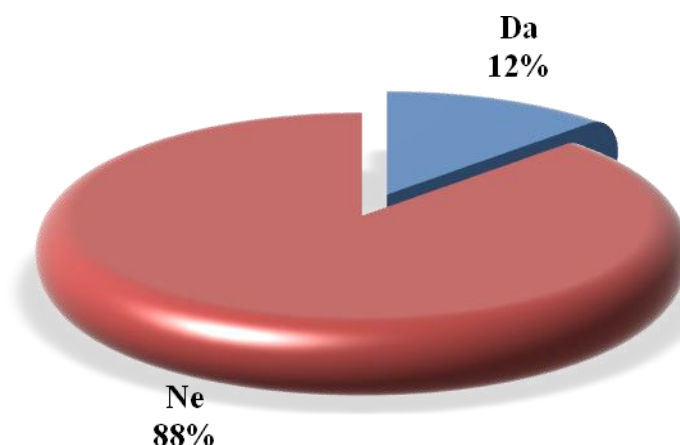
Tabela 39. Mean (prosečna ocena)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Takmičarski stil	Košarka	37	5,8649	2,60515	,42828
	Odbojka	36	5,5833	2,25990	,37665
	Rukomet	31	<u>6,9677</u>	1,85264	,33274
	Total	104	6,0962	2,33388	,22886

Daljom analizom utvrđeno je da takmičarski stil upravljanja konfliktima u najvećoj meri koriste treneri rukometnih klubova, potom treneri košarkaških timova, dok ovom stilu upravljanja konfliktima u najmanjoj meri pribegavaju treneri odbojkaških timova (Tabela 39).

13.3 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA PRIMENE STRATEGIJE POJAČAVANJA KONFLIKATA

Na otvoreno pitanje o tome da detaljnije opišu primer „pojačanog“ sukoba, razloge za donošenje takve odluke, na kojoj relaciji je nastao, kao i način rešavanja, odgovorilo je 13 trenera, odnosno svi oni koji su odgovorili da su svesno „pojačavali“ sukob u timu.



Grafikon 14. Grafički prikaz odluke trenera o primeni strategije eskalacije sukoba

12% trenera navodi da su nekada "pojačavali" sukob u timu, kako bi iz prikrivenog prešao u otvoren. Preostalih 88% trenera ističe da nikada nisu to činili u timu.

Tematskom analizom identifikovane su dve podgrupe trenera u odnosu na relacije na kojima je uočen i "pojačavan" konflikt. Njih devetoro je odgovorilo da su svesno "pojačavali" sukob na relaciji igrač-igrač, sa ciljem da sukob što brže preraste u otvoren, kako bi se našlo rešenje. Kada opisuju sukob između dva igrača, treneri kao najčešće razloge navode *zavist, sujetu, ljubomoru, animozitet i netrpeljivost*, kao posledice borbe za status i poziciju u timu. Kao osnovni motiv za donošenje odluke o pojačavanju sukoba, treneri navode potrebu pronalaska rešenja problema. Nekolicina primera:

- ✓ *Ne dozvoljavam da se igrači kriju iza problema i da ih stavljaju u stranu, jer kad-tad dođe vreme kada će morati da se rešavaju,*
- ✓ *Isprovocirao sam eskalaciju sukoba, da bi kasnije "mirne glave" mogli da rešimo sukob, koji je "tinjao" i narušavao atmosferu u celoj ekipi,*
- ✓ *Na treningu sam "provocirao" sukobljene igrače, kada jedan drugog izblokira ili osvoji poen, sve dok se nisu sporečkali,*
- ✓ *Sukob je postojao između dva važna igrača u timu (pleja i beka), koji su se međusobno "ignorirali" u igri. Javno sam izneo taj problem pred celim timom.*

S druge strane četiri trenera su "pojačavali" sukob na relaciji trener-igrač, ali su svi imali različite motive. Kod jednog trenera motiv je bio da se "isprovocira bolji odnos prema radu kod cele ekipe", drugi je bio motivisan "odstranjivanjem problematičnog igrača", treći

sprečavanjem nastanka klanova, a četvrti je želeo da “isprovocira” bolji individualni učinak na utakmici.

Svi odgovori koji se odnose na način rešavanja sukoba mogu se svrstati u jednu grupu, jer su svi treneri odgovorili da su problemi rešavani kroz otvoren razgovor, s tom razlikom da se 10 trenera opredelilo za javno rešavanje sukoba pred celom ekipom, a 3 trenera za razgovor isključivo sa sukobljenim stranama.

Odgovori koji su se odnosili na promene u ekipi nakon sukoba nisu bili podjednako informativni. Navodi trenera sugerišu pozitivne promene u komunikaciji suprotstavljenih strana, boljoj radnoj atmosferi i efikasnosti ekipe. Nekolicina primera:

- ✓ *Bolja radna atmosfera na treningu, mada je veliki problem urušeno okruženje, deca nepoštuju roditelje, nastavnike, profesore, nepoštuju se međusobno, pa je sa te strane teško stvoriti poštovanje prema treneru,*
- ✓ *Promene se odnose na kvalitetniji trening i bolji učinak pojedinaca na mečevima,*
- ✓ *Kvalitetnija komunikacija između igrača koji su imali sukob,*
- ✓ *Bolji rezultati ekipe u narednom periodu.*

Na osnovu analize može se tvrditi da svi treneri koji su svesno pojačavali sukob, doživljavaju sukob kao dinamičan proces koji sadrži određene faze. To ne znači da treneri koji nisu koristili strategiju eskalacije sukobane razumeju dinamičnu prirodu konflikta ili da su manje efikasni zato što ne koriste ovu strategiju. Analiza pojedinih odgovora na latentnom nivou ukazuje na pogrešne motive trenera za primenu strategije pojačavanja sukoba (odstranjivanje problematičnog igrača).

U okviru ovog zadatka istraživanja ispitivano je postojanje statistički značajnih razlika između stilova upravljanja konfliktom i zavisne varijable (strategija pojačavanja sukoba).

Tabela 40. Rezultati ukrštanja stilova upravljanja konfliktom sa pojačavanjem sukoba u timu od strane trenera

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski_stil	12,137	1	12,137	2,255	,136
Prilagodavanje_stil	1,588	1	1,588	,346	,558
Izbegavanje_stil	7,320	1	7,320	2,352	,128
Kolaboracija_stil	1,588	1	1,588	,346	,558
Kompromis_stil	3,637	1	3,637	,793	,375

Nije utvrđena značajna statistička razlika prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom i pojave pojačavanja sukoba u timu od strane trenera (Sig. > 0,050 kod svih stilova).

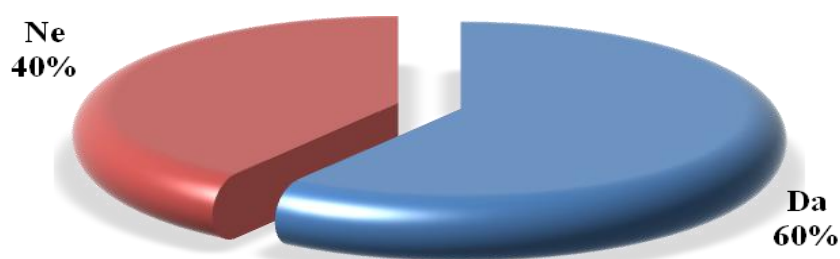
Tabela 41. Rezultati ukrštanja primene metode „pojačavanja“ sukoba od strane trenera sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika

Kategorije		Da, „pojačavao sam sukob“
Godine starosti	18-29	16,7%
	30-44	12,7%
	45-59	11,1%
	60+	/
Obrazovanje	Srednja škola	20,0%
	Viša škola	4,4%
	Fakultet	14,3%
	Magisterijum, doktorat	33,3%
Dužina trenerskog poziva	Do 5 godina	10,3%
	6-10 godina	14,3%
	11-15 godina	7,7%
	16-20 godina	20,0%
	Preko 21 godinu	11,8%
Trenerski uspeh	Reprezentativni	22,2%
	Nacionalni	5,6%
	Prvaci nižeg saveznog ranga	17,4%
	Bez značajnijih uspeha	11,1%
Starosni nivo tima	Pioniri	6,7%
	Kadeti	14,3%
	Juniori	12,5%
	Seniori	13,4%
Vrsta sporta	Košarka	8,1%
	Odbojka	8,3%
	Rukomet	22,6%

Namerno „pojačavanje sukoba“ beleži tendenciju pada kada su u pitanju godine starosti trenera, pa tako uočavamo da sa porastom godina starosti trenera opada broj onih koji su pribegavali namernom pojačavanju sukoba u timu. Odnosno, treneri do 29 godina starosti u većem broju nego stariji od tog uzrasta pribegavaju korišćenju ove metode, kako bi sukob iz prikrivenog prešao u otvoren. Metodu „pojačavanja sukoba“ u većoj meri koriste treneri sa najvišim obrazovnim nivoima (magisterijum, doktorat) nego oni sa nižim stepenom obrazovanja, kao i treneri sa dužinom trenerskog staža od 16-20 godina, ali i treneri koji su postigli reprezentativni uspeh sa timom koji vode. Što se tiče starosnog nivoa tima, u pionirskim timovima treneri u najnižem procentu koriste metodu „pojačavanja sukoba“. Treneri rukometnih timova su se u većem broju nego treneri košarkaških i odbojkaških timova izjašnjavali da „pojačavaju sukobe“ u timu zarad prelaska prikrivenog u otvoreni sukob.

13.4 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA PROMENA U EKIPI NAKON SUKOBA

Ispitanici koji su odgovorili da dolazi do promena u odnosima u ekipi nakon sukoba odgovorili su na otvoreno pitanje koje je glasilo: *Molimo vas da navedete na koji način sukobi izazivaju promene u timu?* Ovo pitanje je imalo za cilj da postigne efekat proširenja prethodnog pitanja i podsticanja induktivnog mišljenja.



Grafikon 15. *Da li dolazi do promena u odnosima u timu nakon sukoba?*

60% ispitanika deli mišljenje da dolazi do promene u odnosima u timu nakon sukoba, za razliku od 40% ispitanika koji se sa tim ne slažu.

Od 62 ispitanika koji su odgovorili da nakon sukoba dolazi do promena, 36 trenera je odgovorilo da su promene bile pozitivne, 19 trenera je tvrdilo da se radi o negativnim promenama i bilo je 7 navoda sa tvrdnjama da su promene nekad pozitivne, a nekad negativne. Među trenerima koji su se izjasnili da dolazi do pozitivnih promena (n=36), u najvećem broju odgovora te promene odnose se na poboljšanje atmosfere u timu, većeg međusobnog poštovanja, izraženijeg osećaja pripadnosti grupi, kvalitetnijeg pristupa treningu i ostvarivanje boljih sportskih rezultata. Određeni broj trenera navodi da je nakon rešavanja sukoba atmosfera na narednim treninzima nešto “tiša”, nakon čega pozitivne promene postaju jasno uočljive. Evo nekoliko tipičnih navoda:

- ✓ *Povećana angažovanost i mobilnost, veća odgovornost u radu, kako na treningu tako i na utakmicama,*
- ✓ *Postiže se veće jedinstvo u timu i odnosi se harmonizuju. Povećana motivacija za rad i za samu igru,*
- ✓ *Nestaju tenzije i napetosti na treninzima i lakše je za rad, a to utiče na efektivnost treninga,*
- ✓ *Dolazi do homogenizacije tima, jasan odnos, stvara se veće međusobno poverenje u timu.*

U drugu kategoriju (19 navoda) spadaju odgovori trenera koji su promene nakon sukoba okarakterisali kao negativne. Najupečatljiviji navodi su:

- ✓ *Atmosfera je lošija, nezainteresovanost igrača za trening,*
- ✓ *Nakon sukoba dolazi do stvaranja klanova i time se podriva timski duh,*

- ✓ *Tim postiže slabije rezultate, nema koncentracije, loša igra, kazne od strane uprave,*
- ✓ *Dolazi do "tihog bojkota" od strane igrača, koji se manifestuje kroz neprihvatanje trenerovih odluka,*
- ✓ *Nastaju problemi u komunikaciji između igrača, koji se odražavaju na funkcionisanje celog tima.*

Treću kategoriju čine odgovori trenera (7 navoda) koji tvrde da su nakon sukoba nastajale i pozitivne i negativne promene. Tematskom analizom je utvrđeno da ovi treneri u svom radu nailaze na velike probleme u situacionom okruženju, vezane sa finansije, slabu organizaciju kluba i nerealne zahteve uprave kluba. Njihovi navodi ukazuju da oni nemaju potrebnu ulogu u rešavanju sukoba, a samim tim ni značajan uticaj na ishod sukoba. Analiza na semantičkom nivou donekle potvrđuje ulogu trenera, jer iskazi najčešće počinju sa rečima "Ako je sukob rešen pozitivno (negativno)", što može da ukaže da neko drugi rešava probleme. Činjenica je da na ovakav ishod može uticati i trenerov dominantni stil rešavanja sukoba (izbegavanje ili prilagođavanje), ali za takvu tvrdnju potrebno je do detalja biti upoznat sa konfliktnom situacijom.

Važno je naglasiti da iako je 40% trenera odgovorilo da nakon sukoba ne dolazi do promena u timu, što samo znači da oni možda nisu uočili promene, ali ne i da se one nisu desile.

U okviru ovog zadatka istraživanja, komparativnom statističkom analizom ispitivano je postojanje statistički značajnih razlika između stilova upravljanja konfliktom i zavisne varijable - promene odnosa u ekipi nakon sukoba.

Tabela 42. Rezultati ukrštanja stilova upravljanja konfliktom sa pitanjem „Da li nakon sukoba, dolazi do nekih promena u odnosima u ekipi?“

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski stil	64,025	1	64,025	13,139	,000
Prilagođavanje stil	24,732	1	24,732	5,674	,019
Izbegavanje stil	13,023	1	13,023	4,260	,042
Kolaboracija stil	24,732	1	24,732	5,674	,019
Kompromis stil	,182	1	,182	,039	,843

Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom (i to u slučaju svih stilova, izuzev kompromisa) i promena u odnosima u ekipi nakon sukoba (Tabela 42).

Tabela 43. Mean (prosečna ocena)

	Promena odnosa u ekipi nakon konflikta	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Takmičarski stil	Da	62	6,7419	2,23193	,28345
	Ne	42	5,1429	2,17044	,33491
Prilagođavanje stil	Da	62	4,3871	2,09100	,26556
	Ne	42	5,3810	2,08306	,32142
Izbegavanje stil	Da	62	5,5645	1,67548	,21279
	Ne	42	6,2857	1,85164	,28571
Kolaboracija stil	Da	62	4,3871	2,09100	,26556
	Ne	42	5,3810	2,08306	,32142

Daljom analizom može se uočiti da su se treneri koji primenjuju takmičarski stil u najvećoj meri izjašnjavali da u njihovom timu dolazi do promena u ekipi nakon sukoba, dok to nije slučaj sa trenerima koji koriste stilove prilagođavanja, izbegavanja i kolaboracije, gde su većinom isticali da promene u timu nisu primetne nakon sukoba (Tabela 43).

Komparativnom statističkom analizom ispitivane su razlike između podataka o promenama koje nastaju nakon sukoba i sociodemografskih karakteristika (Tabela 44).

Tabela 44. Rezultati ukrštanja podataka o promeni u odnosima u ekipi nakon sukoba sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika

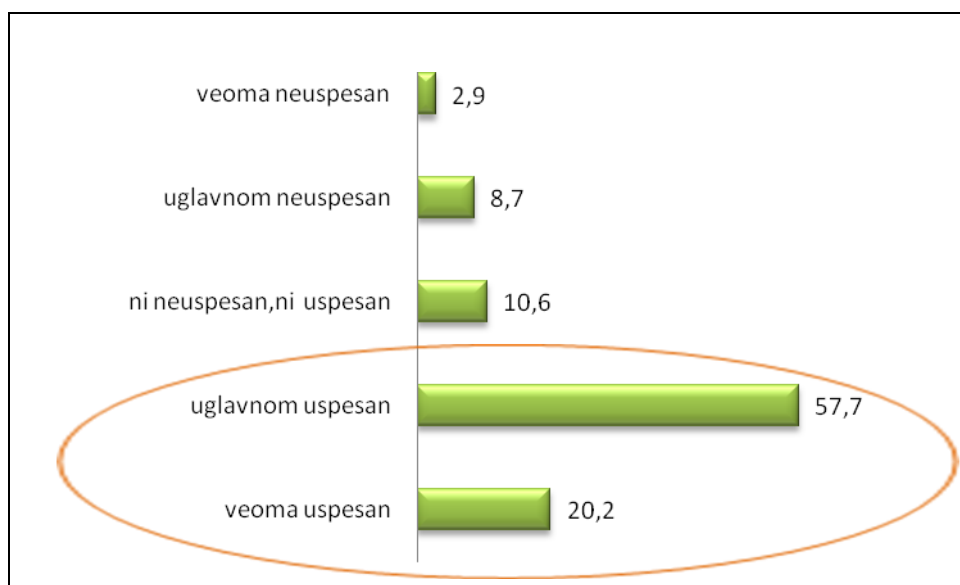
Kategorije		Da, dolazi do promene u odnosima u ekipi nakon sukoba
Godine starosti	18-29	66,7%
	30-44	57,1%
	45-59	59,3%
	60+	100,0%
Obrazovanje	Srednja škola	80,0%
	Viša škola	55,6%
	Fakultet	57,1%
	Magisterijum, doktorat	55,6%
Dužina trenerskog poziva	Do 5 godina	65,5%
	6-10 godina	57,1%
	11-15 godina	61,5%
	16-20 godina	70,0%
	Preko 21 godinu	47,1%
Trenerski uspeh	Reprezentativni	55,6%
	Nacionalni	61,1%
	Prvaci nižeg saveznog ranga	60,9%
	Bez značajnijih uspeha	59,3%
Starosni nivo tima	Pioniri	73,3%
	Kadeti	57,1%
	Juniori	62,5%
	Seniori	56,7%
Vrsta sporta	Košarka	56,8%
	Odbojka	47,2%
	Rukomet	77,4%

Napomena: crvenim su boldovani statistički značajni podaci.

Statistički značajna razlika postoji prilikom ukrštanja varijable sa vrstom sporta, te tako uočavamo da u slučaju trenera košarkaških i rukometnih klubova dominira stav da nakon sukoba dolazi do promena u odnosima u ekipi, što nije slučaj sa odbojkaškim trenerima koji većinom dele mišljenje o nepostojanju promena u timu nakon sukoba. Međusobnim poređenjem podataka može se primetiti da je veći broj trenera rukometnih nego odbojkaških klubova mišljenja da su promene primetne nakon sukoba u timu. Najstariji treneri (60+) u većoj meri nego ostali smatraju da su promene prisutne nakon sukoba u ekipi, ali i srednjeobrazovani treneri u većoj meri nego visokoobrazovani. Promene u timu nakon sukoba u najvećoj meri uočavaju treneri koji se ovim poslom bave od 16-20 godina, kao i treneri pionira.

13.5 PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISPITIVANJA OSEĆAJA USPEŠNOSTI TRENERA U ODNOSU NA PREFERIRANI NAČIN REŠAVANJA KONFLIKTA

Rezultati istraživanja pokazuju da se skoro 80% trenera oseća uspešno prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba. Nešto više od 10% je onih koji se osećaju neuspešnim u tim situacijama (Grafikon 17). S obzirom da je osećaj zadovoljstva trenera izražen u odnosu na primenjeni stil rešavanja konflikta, na latentnom nivou se može tvrditi da je velika većina trenera zadovoljna sopstvenim konfliktnim ponašanjem. Međutim, podaci dobijeni ovim istraživanjem ukazuju da određeni treneri, koji su se naveli da se osećaju uspešno u rešavanju konflikata, posmatraju konflikt kroz odnos pobeda/poraz. Takođe, tematskom analizom je utvrđeno da pojedini treneri koriste konflikt kao sredstvo za postizanje određenog cilja. Ovakvi pristupi konfliktu mogu proizvesti osećaj zadovoljstva kod trenera jer su realizovali sopstvene ciljeve ili interese, ali za pozitivan ishod konflikta veoma je važno da se obe strane osećaju zadovoljno.



Grafikon 16. *Grafički prikaz odnosa načina rešavanja sukoba i osećaja uspešnosti*

S aspekta proučavanog problema zanimljivo je bilo ispitivati da li postoje statistički značajne razlike između preferiranih stilova upravljanja konfliktom i osećaja uspešnosti trenera u odnosu na primenjeni stil upravljanja konfliktom.

Tabela 45. Rezultati ukrštanja stilova upravljanja konfliktom sa osećajem uspešnosti prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Takmičarski stil	28,225	4	7,056	1,311	,271
Prilagođavanje stil	58,198	4	14,550	3,503	,010
Izbegavanje stil	6,085	4	1,521	,472	,756
Kolaboracija stil	58,198	4	14,550	3,503	,010
Kompromis stil	11,111	4	2,778	,597	,666

Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom (i to stilova prilagođavanja i kolaboracije) i osećaja uspešnosti trenera prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba (Tabela 45).

Tabela 46. Rezultati ukrštanja prosečnih ocea koje opisuju osećaj uspešnosti trenera u rešavanju sukoba sa sociodemografskim karakteristikama ispitanika

Kategorije		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Godine starosti	18-29	12	3.83	1.801	1	5
	30-44	63	4.30	1.352	1	5
	45-59	27	4.56	1.155	1	5
	60+	2	5.00	.000	5	5
Obrazovanje	Srednja škola	15	4.07	1.486	1	5
	Viša škola	45	4.38	1.403	1	5
	Fakultet	35	4.43	1.243	1	5
	Magisterijum, doktorat	9	4.11	1.453	1	5
Dužina trenerskog poziva	Do 5 godina	29	4.24	1.455	1	5
	6-10 godina	35	4.26	1.462	1	5
	11-15 godina	13	4.23	1.301	1	5
	16-20 godina	10	5.00	.000	5	5
	Preko 21 godinu	17	4.29	1.404	1	5
Trenerski uspeh	Reprezentativni	9	4.11	1.453	1	5
	Nacionalni	18	4.67	1.029	1	5
	Prvaci nižeg saveznog ranga	23	4.13	1.576	1	5
	Bez značajnijih uspeha	54	4.33	1.346	1	5
Starosni nivo tima	Pioniri	15	3.93	1.668	1	5
	Kadeti	14	4.71	1.069	1	5
	Juniori	8	4.50	1.414	1	5
	Seniori	67	4.31	1.328	1	5
Vrsta sporta	Košarka	37	4.30	1.351	1	5
	Odbojka	36	4.22	1.456	1	5
	Rukomet	31	4.48	1.262	1	5

Ne postoji statistički značajna razlika prilikom ukrštanja sa sociodemografskim varijablama. Dobijeni rezultati ukazuju da sa porastom godina starosti raste broj trenera koji se osećaju uspešnim prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba. U slučaju trenera sa završenom višom školom i fakultetom više je izražen osećaj uspešnosti nego kod trenera koji pripadaju ostalim obrazovnim kategorijama. Svi treneri koji se ovim poslom bave od 16-20 godina izražavaju osećaj uspešnosti, dok se treneri koji su postigli nacionalni uspeh sa timom u većem broju osećaju uspešnim nego ostali. Treneri kadeta se osećaju najviše uspešnim kada primenjuju preferirani način rešavanja sukoba u timu, potom slede treneri juniora, seniora i na kraju pionira. Rukometni treneri su izrazili viši stepen uspešnosti nego treneri koji vode košarkaške i odbojkaške timove.

13.6 REZIME REZULTATA VEZANIH ZA TREĆI CILJ ISTRAŽIVANJA

Treći cilj istraživanja odnosio se na analizu strategija i stilova rešavanja konflikata preferiranih od strane trenera, a realizovan je kroz sledeće zadatke:

- ispitivanje stilova upravljanja konfliktom,
- ispitivanje odnosa između stilova upravljanja konfliktom i značajnih varijabli,
- ispitivanje primene eskalativne strategije rešavanja sukoba
- ispitivanje promena nastalih nakon konflikata
- ispitivanje osećaja uspešnosti trenera u odnosu na preferirani stil upravljanja konfliktom

Pomoću instrumenta TKI izmerene su preferencije ili predispozicije izražene od strane trenera za upotrebu pet stilova upravljanja konfliktom: dominacija, saradnja, kompromis, izbegavanje i prilagođavanje.

Ako dobijene rezultate ovog petofaktorskog modela, opišemo u odnosu na dve dimenzije: asertivnost (stepen brige za sopstvene potrebe) i kooperativnost (stepen zadovoljenja tuđih potreba) možemo uočiti da ispitanici u proseku najviše primenjuju stil koji maksimalno podržava interese pojedinca na račun drugih (23,4% trenera). Takmičarski stil preferiraju treneri koji imaju potrebu za kontrolom ishoda i koje insistiraju na prihvatanju njihovih stavova. Oni, takođe obeshrabruju isticanje razlika u mišljenju, a pritisak i prinuda su sredstva kojima dokazuju da su u pravu. Činjenicu da je na prvom mestu stil koji narušava kvalitet interpersonalnih odnosa, možemo donekle ublažiti podacima dobijenim u istraživanju. Naime, četvrtina trenera je uzroke nastanka sukoba između igrača okarakterisala kao banalne, trivijalne i normalne. U ovakvim situacijama takmičarski stil može biti efikasan, posebno ako niko van ekipe ne pokazuje interese za ono šta se dešava. Takmičarski stil može biti pogodan i u kriznim i vanrednim situacijama (koje su svojstvene našim sportskim organizacijama), kao i u situacijama kada je trener siguran da je u pravu i svesno narušava kvalitet odnosa sa pojedincem, da bi zaštitio interese grupe. Međutim, ako treneri primenjuju ovaj stil i u drugim situacijama i to u grupi za čije članove je saradnja veoma važna ovaj stil će biti neefikasan.

Drugi najčešće primenjivani stil od strane trenera je izbegavanje koji podrazumeva fizičko i mentalno povlačenje iz konflikta koji karakteriše nizak stepen brige za sopstvene, ali i tuđe interese i potrebe. Iako ovaj stil može odgovarati konfliktnim situacijama kada se radi o beznačajnim pitanjima, pa čak i sukobima niskog inteziteta, ali i kada donošenje odluka može

da se odloži, analiza spoljašnjeg okruženja ukazuje da na zastupljenost ovog stila utiče nepovoljan položaj i mala moć trenera. Treneri su u svojim odgovorima o inteziteu sukoba navodili da je na svim relacijama, nešto manje od polovine sukoba bilo niskog inteziteta ili da su bili beznačajni (posebno sa roditeljima i navijačima). S aspekta uloge trenera ovaj stil je neefikasan, ne samo zato što ne nudi rešenja, već i zbog toga što se ostavlja veći prostor za realizaciju pojedinačnih interesa na štetu zajedničkih.

Treći stil po zastupljenosti u petofaktorskom modelu je prilagođavanje (18,4%), koji primenjuju treneri sa visokim stepenom kooperativnosti i niskim stepenom samopouzdanja u cilju održavanja harmoničnih odnosa u grupi. Zanimljiv je podatak da treneri koji imaju negativan stav prema konfliktu, velikom većinom primenjuju ovaj stil.

Sledeći stil sa istom procentualnom zastupljenošću kao i prilagođavanje je saradnja, koja predstavlja integrativni pristup jer u istoj meri uvažava sopstvene i tuđe interese. Iako je 75% trenera izrazilo stav o konfliktu kao prirodnoj i neutralnoj pojavi (što je gledište koje omogućava primenu saradnje kao stila), značajno manja primena ovog stila u praksi ukazuje na jak uticaj konfliktnog konteksta. Treneri su kao uzroke nastanka sukoba navodili pogrešne ciljeve igrača, roditelja, navijača i članova menadžmenta kluba i u tom kontekstu primena saradnje često može da bude neefikasna. Konfliktna situacije u sportu kao visoko selektivnoj delatnosti sa dinamičnim i brzim promenama, često zahtevaju brzo donošenje odluka. Nedostatak vremena, takođe može uticati na neefikasnost primene saradnje.

Najmanje primenjivan stil upravljanja konfliktom je kompromis (17,4%). Treneri koji na ovaj način upravljaju razlikama zalažu se za proces u kojem će svaka strana preći pola puta. U sportu su česte situacije u kojima su određena rešenja (čak iako nisu najbolja), bolja od potpunog zastoja. Rezultati analize spoljašnjeg okruženja ukazuju da su treneri u svom svakodnevnom radu ograničeni nedostatkom vremena i resursa, što upućuje na kompromis kao pogodno rešenje. Međutim, postizanje kompromisa zahteva i određeno znanje, iskustvo i zrelost uključenih strana. Odnosno, morate nastaviti raditi sa posledicama dogovora, koji vam ponekad izgleda kao sporazum po kome ste dobili ono što niste želeli. Kompromis može biti neefikasan ako složenost konfliktna situacije zahteva kreativno rešenje.

Kada je u pitanju zadatak, koji se odnosi na ispitivanje odnosa između stilova upravljanja konfliktom i značajnih varijabli statistički značajna razlika postoji među različitim obrazovnim nivoima trenera i kompromisa kao stila rešavanja konflikata. Dovodenjem u odnos nivoa obrazovanja trenera i preostala četiri stila rešavanja konflikata ne postoji statistički značajna razlika. Dubljom analizom dolazi se do podataka da treneri sa najvišim obrazovnim nivoima (magisterijum/doktorat) u većoj meri koriste kompromis kao stil upravljanja konfliktom nego što to čine treneri sa nižim obrazovnim nivoima. Statistički značajna razlika postoji među različitim nivoima trenerskih uspeha i kompromisa kao stila koji se primenjuje prilikom rešavanja konflikata. U ostalim slučajevima statistička značajnost podataka nije uočljiva. Kada se u odnos stave stilovi rešavanja konflikata i vrsta sporta dobijaju se statistički značajni podaci u okviru jedne relacije – a to je takmičarski stil rešavanja konflikata i različite vrste spotova. Daljom analizom utvrđeno je da takmičarski stil upravljanja konfliktima u najvećoj meri koriste treneri rukometnih klubova, potom treneri košarkaških timova, dok ovom stilu upravljanja konfliktima u najmanjoj meri pribegavaju treneri odbojkaških timova.

Svaki deseti trener se izjasnio da je nekada "pojačavao" sukob u timu, kako bi iz prikrivenog prešao u otvoren. Namerno „pojačavanje sukoba“ beleži tendenciju pada kada su u pitanju godine starosti trenera, pa tako uočavamo da sa porastom godina starosti trenera opada broj onih koji su pribegavali namernom pojačavanju sukoba u timu. Odnosno, treneri do 29 godina starosti u većem broju nego stariji od tog uzrasta pribegavaju korišćenju ove metode, kako bi sukob iz prikrivenog prešao u otvoren. Metodu „pojačavanja sukoba“ u većoj meri koriste treneri sa najvišim

obrazovnim nivoima (magisterijum, doktorat) nego oni sa nižim stepenom obrazovanja, kao i treneri sa dužinom trenerskog staža od 16-20 godina, ali i treneri koji su postigli reprezentativni uspeh sa timom koji vode. Što se tiče starosnog nivoa tima, u pionirskim timovima treneri u najnižem procentu koriste metodu „pojačavanja sukoba“. Treneri rukometnih timova su se u većem broju nego treneri košarkaških i odbojkaških timova izjašnjavali da „pojačavaju sukobe“ u timu zarad prelaska prikrivenog u otvoreni sukob.

Rezultati koji se odnose na ispitivanje promena u odnosima nakon sukoba pokazuju da dve petine trenera deli mišljenje da ne dolazi do promene u odnosima u timu nakon sukoba. Na osnovu ovih rezultata može se konstatovati da je u stvari, toliko trenera koji ne primećuju promene koje se dešavaju nakon sukoba.

U okviru ovog zadatka istraživanja, komparativnom statističkom analizom ispitivano je postojanje statistički značajnih razlika između stilova upravljanja konfliktom i zavisne varijable - promene odnosa u ekipi nakon sukoba.

Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom (i to u slučaju svih stilova, izuzev kompromisa) i promena u odnosima u ekipi nakon sukoba. Daljom analizom može se uočiti da su se treneri koji primenjuju takmičarski stil u najvećoj meri izjašnjavali da u njihovom timu dolazi do promena u ekipi nakon sukoba, dok to nije slučaj sa trenerima koji koriste stilove prilagođavanja, izbegavanja i kolaboracije, gde su većinom isticali da promene u timu nisu primetne nakon sukoba.

Komparativnom statističkom analizom ispitivane su razlike između podataka o promenama koje nastaju nakon sukoba i sociodemografskih karakteristika. Statistički značajna razlika postoji prilikom ukrštanja varijable sa vrstom sporta, te tako uočavamo da u slučaju trenera košarkaških i rukometnih klubova dominira stav da nakon sukoba dolazi do promena u odnosima u ekipi, što nije slučaj sa odbojkaškim trenerima koji većinom dele mišljenje o nepostojanju promena u timu nakon sukoba. Međusobnim poređenjem podataka može se primetiti da je veći broj trenera rukometnih nego odbojkaških klubova mišljenja da su promene primetne nakon sukoba u timu. Najstariji treneri (60+) u većoj meri nego ostali smatraju da su promene prisutne nakon sukoba u ekipi, ali i srednjeobrazovani treneri u većoj meri nego visokoobrazovani. Promene u timu nakon sukoba u najvećoj meri uočavaju treneri koji se ovim poslom bave od 16-20 godina, kao i treneri pionira.

Rezultati istraživanja pokazuju da se skoro 80% trenera oseća uspešno prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba. Nešto više od 10% je onih koji se osećaju neuspešnim u tim situacijama (grafikon). S obzirom da je osećaj zadovoljstva trenera izražen u odnosu na primenjeni stil rešavanja konflikta, na latentnom nivou se može tvrditi da je velika većina trenera zadovoljna sopstvenim konfliktnim ponašanjem. Međutim, podaci dobijeni ovim istraživanjem ukazuju da određeni treneri, koji su se naveli da se osećaju uspešno u rešavanju konflikata, posmatraju konflikt kroz odnos pobjeda/poraz. Takođe, tematskom analizom je utvrđeno da pojedini treneri koriste konflikt kao sredstvo za postizanje određenog cilja. Ovakvi pristupi konfliktu mogu proizvesti osećaj zadovoljstva kod trenera jer su realizovali sopstvene ciljeve ili interese, ali za pozitivan ishod konflikta veoma je važno da se obe strane osećaju zadovoljno.

S aspekta proučavanog problema zanimljivo je bilo ispitivati da li postoje statistički značajne razlike između preferiranih stilova upravljanja konfliktom i osećaja uspešnosti trenera u odnosu na primenjeni stil upravljanja konfliktom.

Statistički značajna razlika uočava se prilikom ukrštanja stilova upravljanja konfliktom (i to stilova prilagođavanja i kolaboracije) i osećaja uspešnosti trenera prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba.

Ne postoji statistički značajna razlika prilikom ukrštanja sa sociodemografskim varijablama. Dobijeni rezultati ukazuju da sa porastom godina starosti raste broj trenera koji se osećaju uspešnim prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba. U slučaju trenera sa završenom višom školom i fakultetom više je izražen osećaj uspešnosti nego kod trenera koji pripadaju ostalim obrazovnim kategorijama. Svi treneri koji se ovim poslom bave od 16-20 godina izražavaju osećaj uspešnosti, dok se treneri koji su postigli nacionalni uspeh sa timom u većem broju osećaju uspešnim nego ostali. Treneri kadeta se osećaju najviše uspešnim kada primenjuju preferirani način rešavanja sukoba u timu, potom slede treneri juniora, seniora i na kraju pionira. Rukometni treneri su izrazili viši stepen uspešnosti nego treneri koji vode košarkaške i odbojkaške timove.

14. ZAKLJUČCI, OGRANIČENJA I IMPLIKACIJE

Savremeni istraživači, biheviorističkog usmerenja, smatraju da je rešavanje konflikata, pored kordinacije ljudima, komunikacije i motivacije jedan od najznačajnijih elemenata upravljanja organizacijom. Menadžment konflikta odnosi se na sve aktivnosti kojima se utiče na upravljanje i rešavanje konflikata u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva. Temeljno poznavanja ovog fenomena, odnosno svih njegovih elemenata i faza, identifikovanje izvora i uzroka nastanka sukoba, stručno upravljanje sukobom i precizno usklađivanje strategija rešavanja sukoba u odnosu na konfliktnu situaciju su bitni preduslovi maksimalizacije akcionog potencijala sportske grupe.

Okvir za osnovno istraživačko pitanje, koje se odnosilo na *specifičnosti i ulogu konflikata u sportskim organizacijama*, dat je jednim delom kroz teorijski prikaz karakteristika sportske grupe. Sportske ekipe predstavljaju planski formirane, ciljno orjentisane, struktuirane, male, formalno organizovane grupe koje kao dinamički sistem samostalno deluje u svom spoljašnjem okruženju. Sportska grupa kao akcioni ili dinamički sistem, ima svoje karakteristike (lokaciju, ciljeve, veličinu, norme, uloge, strukturu, intezitet interpersonalnih odnosa) koje je čine specifičnom u odnosu na ostale društvene grupe (porodicu, političke partije, preduzeća, rasne grupe, religiozne sekte itd).

Na opredeljenje da se značajna pažnja posveti kritičkoj analizi spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija uticalo je nekoliko važnih faktora. Kao prvo, sportska organizacija se oblikuje pod uticajem spoljašnje sredine i reaguje na celokupno spoljašnje okruženje (sportska konkurencija, sponzori, donatori, poslovni partneri, mediji, novinari...). Priroda sportskog tržišta zahteva od sportskih organizacija svakodnevno prilagođavanje potrebama svojih članova ali i pripadnika čitavog sportskog auditorijuma. Drugo, izuzetno važno je bilo napraviti razliku između primarnih i sekundarnih uzroka konflikta. Takođe, bilo je potrebno identifikovati sekundarne uzroke (činioci, uslovi i okolnosti) koji nastaju u spoljašnjem okruženju i omogućavaju delovanje primarnih uzroka konflikta. Razumevanje načina nastanka konflikta u sportskim organizacijama, usko je povezano sa procesom aktiviranja primarnih uzroka od strane sekundarnih. Sekundarni uzroci iz spoljašnjeg okruženja (politički, ekonomski, društveni) imaju mnogo snažniji uticaj, nego što to članovi organizacije realno sagledavaju. Primarni uzroci nastanka konflikta u našim sportskim klubovima, bez obzira da li se radi o personalnim dispozicijama, strukturalnim ili komunikacijskom faktorima aktiviraju se pod jakim uticajem sekundarnih faktora (loša organizaciona klima, loša finansijska situacija, neadekvatna komunikacija).

Nakon obrade, analize i prikaza rezultata dobijenih u okviru ovog istraživanja, izvedeni su zaključci i implikacije za buduća istraživanja.

I Prvi cilj ovog istraživanja (*analiza spoljašnjeg okruženja*) ostvaren je putem analize, koja s jedne strane nudi teorijsko-analitični okvir spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija (*kvalitativni podaci*) i primenjenih statističkih postupaka sa druge strane, kojim su procesirana pitanja iz drugog i trećeg dela upitnika (*kvantitativni podaci*).

1. Kritičkom analizom spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija koje funkcionišu u Republici Srbiji utvrđeno je da se radi o **turbulentnom i nestabilnom okruženju** koje karakterišu nepredvidljive tendencije sa iznenadnim, učestalim i radikalnim promenama.

Rezultati govore u prilog tome da aktuelno institucionalno rešenje uređivanja sportske delatnosti ne samo da nije stimulatívno, nego generiše pomenuti karakter promena, koje formiraju nestabilno okruženje. Iako svaki sportski klub funkcioniše u okviru autonomnog operativnog okruženja, nestabilno zajedničko spoljašnje okruženje kreira identične ili slične zajedničke probleme klubova, kao što su:

- loša finansijska situacija u klubovima,
- „zakržljala“ organizaciona struktura ne omogućava klubovima da proaktivno reaguju na zahteve spoljašnjeg okruženja,
- osnova masovnog sporta ima tendenciju slabljenja u kvalitativnom i u kvantitativnom smislu,
- promene u životnim navikama dece i omladine,
- slabo razvijena sportska infrastruktura

2. Rezultati su pokazali da nestabilno spoljašnje okruženje utiče na specifičnosti konflikata vezane za uzroke nastanka i vrstu konflikata. Neočekivano, s druge strane rezultati su pokazali da nestabilno spoljašnje okruženje nije povezano sa većom učestalošću i jačim intenzitetom sukoba.

Ovaj dobijeni rezultat pripisan je kako uticaju finansijskog stanja u klubovima, koji za posledicu imaju da veliki broj klubova ne teži visokim sportskim ciljevima i rezultatima, već funkcionišu u zoni „strategije preživljavanja“ ili „strategije malih ciljeva“.

3. Teorijskim razmatranjem i primenjenim statističkim postupcima dokazano je da nestabilno spoljašnje okruženje aktivira veći broj sekundarnih faktora nastanka konflikta (loša organizaciona klima, nerealne ambicije, loša finansijska situacija) i kroz proces aktiviranja primarnih faktora ima snažan uticaj na karakter konflikata.

Dobijeni rezultati su očekivani i u skladu su sa rezultatima koji se odnose na karakter spoljašnjeg okruženja sportskih organizacija. S aspekta istraživanja uzroka konflikata u sportskim organizacijama, pored razlikovanja *primarnih i sekundarnih* uzroka, važno je i razumeti okolnost koja je aktivirala delovanje neposrednog uzroka. Tačnost znanja o uzrocima konflikata veoma je važna, kako zbog razumevanja procesa aktiviranja neposrednih uzroka tako i zbog uspešnog upravljanja i rešavanja konflikata.

4. Rezultati su pokazali da se trenerska profesija u okviru našeg sportskog sistema nalazi u nepovoljnom položaju. Nepovoljan položaj trenera nosi sa sobom veći konfliktni potencijal, kao i ograničene mogućnosti prilikom upravljanja i rešavanja sukoba. S aspekta analize karaktera sukoba, veoma je važno kakav je status trenera u sportskim organizacijama, jer su oni neizostavni nosioci određene uloge (akteri, medijatori ili menadžeri konflikta). Takođe, rezultati su pokazali da najniži stepen zadovoljstva treneri izražavaju po pitanju materijalno tehničkih uslova i menadžerskog tima.

Ovi rezultati ukazuju na specifičnu i važnu ulogu trenera u menadžmentu konflikta. Da bi treneri mogli uspešno upravljati konfliktima, oni moraju u tome imati podršku menadžmenta kluba. Uloga "*centralne figure sportskog kluba*" koju treneri imaju u naprednim sportskim sistemima stvara pretpostavku uspešnog rešavanja sukoba. Činjenica je da su u periodu „zlatnog doba“ našeg sporta treneri imali najvažniju ulogu ne samo u sportskom klubu, već u okviru celokupnog sportskog sistema.

Pod pretpostavkom, da se „preko noći“ reše svi finansijski problemi klubova, a da ostali parametri spoljašnjeg okruženja ostanu nepromenjeni, došlo bi do hiperprodukcije svih vrsta konflikata u sportskim organizacijama. Klubovi bi iz „strategije preživljavanja“ krenuli ka višim ciljevima i na taj način pojačali pritisak na članove sopstvene organizacije i proširili bazu klubova koji imaju iste ciljeve a mogućnost za realizaciju ih ima samo nekolicina. Dakle, potreban je holistički pristup rešavanja problema u okviru sportske delatnosti.

Teorijski doprinos dobijenih rezultata u okviru prvog cilja istraživanja, ogleda se u identifikaciji slabosti institucionalnog rešenja sportske delatnosti, koje kreiraju nestabilno spoljašnje okruženje. Takođe, potvrda uticaja faktora iz spoljašnjeg okruženja na karakter konflikata u sportskim organizacijama, predstavlja jedinstven teorijski doprinos, ponuđen kroz prvo istraživanje ovakvog tipa u našim sportskim organizacijama.

S tim u vezi je i *praktični doprinos* dobijenih rezultata vezanih za potrebu izgradnje kvalitetnog sportskog sistema koji bi omogućio realizaciju dugoročnih strateških ciljeva.

Osnovno ograničenje, vezano za prvi cilj istraživanja odnosi se na nedostatak komparativnih istraživanja konflikata u sportskim organizacijama, koje funkcionišu u okviru drugačijih spoljašnjih okruženja (stabilno, promenljivo ili turbulentno).

II U okviru drugog cilja istraživanja (analiza karaktera konflikata koji nastaju u sportskim organizacijama) analizirana je struktura uticaja osnovnih strukturalnih faktora (činilaca) koji određuju karakter i specifičnosti konflikta.

4. Rezultati su pokazali da većina trenera ne sagledava konflikt kao složen i dinamičan proces kojim je moguće upravljati u okviru jedinstvene konfliktne situacije. U takvim situacijama rešavanje sukoba u sportskim organizacijama najčešće je prepušteno instiktivnim i neformalnim reakcijama trenera.

Rezultati koji govore u prilog sagledavanja konflikta kao dinamičnog procesa u kome menadžer može da odluči da li će sukob postati agens pozitivnih ili negativnih promena, pružili su *teorijski doprinos* temeljnijeg poznavanja ovog fenomena u oblasti sporta. *U praktičnom smislu*, rezultati istraživanja upućuju na razvoj veština trenera vezanih za menadžment konflikta kroz osnovne pristupe stručnog obrazovanja i profesionalnog razvoja. Takvim pristupom usavršavanje dobija formu kontinuirane i institucionalizovane aktivnosti, kako bi se treneri osposobili za kvalitetnije upravljanje konfliktom.

5. Rezultati su pokazali da je važna karakteristika konflikata u sportskim organizacijama, produkcija većeg broja afektivnih sukoba u odnosu na kognitivne. Negativna funkcija konflikata u sportskim organizacijama ogleda se u sledećem: velika emocionalna potrošnja na učešće u konfliktu (tenzije, bes, neprijateljsko raspoloženje, strah, frustracija, osećaj ugroženosti), slabljenje discipline, umanjen stepen saradnje, pomeranje fokusa sa radnih obaveza ekipe.

Rezultati koji govore u prilog preovladavanja negativne funkcije konflikata, pružili su *teorijski doprinos* u preciznijem sagledavanju karaktera konflikta i mogućnosti kreiranja novih strategija rešavanja konflikata, koji će biti efikasniji u odnosu na specifičnosti konflikata u sportskim organizacijama.

Dobijeni rezultati mogu pomoći i *stručnjacima iz prakse* da održavaju količinu afektivnih i kognitivnih konflikata na optimalnom nivou koji pozitivno utiče na ostvarivanje grupnih ciljeva.

6. Takođe je dokazano da konflikt u sportskim organizacijama predstavlja stalno prisutan fenomen (svi anketirani treneri imali su određeno konfliktno iskustvo).

Teorijski doprinos ovog segmenta drugog cilja istraživanja ogleda se u naglašavanju važnosti stručnog pristupa u rešavanju jednog od osnovnih zadataka trenera, da kroz upravljanje razlikama koje postoje među članovima, jačaju kolektivni identitet sportske organizacije, tako što „usmeravaju“ članove ka ostvarenju zajedničkih ciljeva.

S obzirom da je istraživanje potvrdilo da se treneri nalaze u različitim i složenim pozicijama u toku sukoba (učesnici sukoba sa više ili manje moći, posmatrači i medijatori, menadžeri konflikta), *u praktičnom smislu*, ovi rezultati ukazuju na potrebu aktiviranja svih stručnih i naučnih potencijala vezanih za izgradnju veština upravljanja konfliktom. Dakle,

trener u toku jedne sezone možda neće imati potrebu da primeni deo svog stručnog znanja vezanog za model igre, ali će sigurno biti protagonista, medijator ili menadžer određene konfliktne situacije. S aspekta ostvarivanja ciljeva sportske organizacije, znanje iz oblasti menadžmenta konflikata postaje podjednako važno kao i poznavanje modela igre, trenajnog procesa, selekcije igrača, planiranja i programiranja rada i slično.

7. Rezultati su pokazali da je učestalija pojava sukoba među samim igračima, nego na relaciji trener-igrač i trener-spoljašnja sredina. Takođe, utvrđeno je da je intezitet sukoba najviši na relaciji igrač-igrač, iako među igračima međusobno dominira prijateljski odnos. U okviru svih relacija češće dolazi do sukoba u toku sezone u onim timovima gde je atmosfera opuštenija i gde je nameću sami igrači, nego što je to slučaj sa timovima gde postoji stroga disciplina na treninzima ili se zahteva da se određena pravila poštuju.

Rezultati su potvrdili Zimelovu tvrdnju da bliski odnosi i dublje učešće ličnosti čine sukob mnogo intezivnijim i stvaraju više prilika za netrpeljiva osećanja. Kozer (Coser, 1956:65) takođe tvrdi da je veza između članova grupe ili organizacije mnogo jača, kada uključe celokupnu ličnost, nego kada preovladavaju segmentarni tipovi odnosa. On tvrdi da veće učešće u grupi i veće lično učešće stvaraju više prilika za intezivniji sukob.

Osnovna ograničenja vezana za podcilj u okviru drugog cilja odnose se na neosetljivost instrumenta istraživanja na ispitivanje ambivalentnosti u bliskim odnosima koja potiče iz potiskivanja neprijateljskih osećanja (Kozer, 2007:92). Implikacija za neko buduće istraživanje odnosi se na longitudinalno ispitivanje inteziteta i učestalosti sukoba među igračima. Da li je u sportskoj grupi prisutan ambivalentnost u bliskim odnosima, na način kako tvrdi Kozer i da li ona proističe iz potiskivanja neprijateljskih osećanja, s obzirom na postojanje čestih prilika za sukob u takvim odnosima.

8. Rezultati su pokazali da se u timovima gde postoje klanovi češće javljaju sukobi na relaciji igrač-trener i igrač-igrač nego u timovima u kojima "klanova" nema. Sa druge strane, postojanje "klanova" u timu nema značajnog uticaja na pojavu sukoba na relaciji trener-spoljašnja sredina. Međusobnom komparacijom dobijenih rezultata uočava se veza između učestalosti pojave sukoba na relaciji igrač-trener i igrač-igrač sa postojanjem "klanova" u timu. Izražena je međusobna uslovljenost ovih zavisnih varijabli.

Dobijeni rezultati su očekivani i u skladu su sa tvrdnjama brojnih teoretičara (Gomeljski, 1977), (Paranosić, Lazarević, 1975), (Dunderović, 2004), da su šanse za nastanak konflikata uvećane ako u timovima postoje "klanovi".

*9. Uporednom analizom za sve tri relacije (igrač – trener - spoljašnja sredina) uočena su tri dominantna situaciona faktora koja utiču na učestalost konflikata na svim nivoima, a oni su: **postizanje slabijih rezultata od očekivanih, period nakon izgubljene utakmice i loša finansijska situacija u klubu.***

U širem kontekstu, ovaj dobijeni rezultat može se pripisati i samoj prirodi savremenog sporta u čijem su fokusu novac i sportski rezultat. Bez obzira na postojanje razlika u viziji razvoja sporta na globalnom nivou, kao i na “šarenu” lepezu ekonomskih, društvenih i političkih okolnosti u okviru kojih funkcionišu sportske organizacije, moguće je navedene situacione faktore, označiti kao globalne faktore koji utiču na učestalost konflikata na svi nivoima.

S aspekta proučavanog problema *teorijski doprinos* pružen je kroz identifikovanje dominantnih situacionih faktora koji utiču na pojavu konflikata u sportskim organizacijama. Dobijeni rezultati predstavljaju i *praktične smernice* ukazujući na potencijalni nastanak konflikata pod dejstvom situacionih faktora.

III U okviru trećeg cilja istraživanja (*analiza strategija i stilova rešavanja konflikata preferiranih od strane trenera*), učinjeni su pokušaji ispitivanja uzajamne povezanosti između značajnih faktora (spoljašnjeg okruženja i konfliktne mase) i preferiranih stilova upravljanja konfliktom:

10. Rezultati su pokazali da je najčešće primenjivan stil upravljanja konfliktom takmičarski stil, potom sledi izbegavanje, a nakon toga prilagođavanje i saradnja. Treneri u najmanjoj meri primenjuju kompromis kao stil rešavanja konflikata.

11. Daljom analizom utvrđeno je da takmičarski stil upravljanja konfliktima u najvećoj meri koriste treneri rukometnih klubova, potom treneri košarkaških timova, dok ovom stilu upravljanja konfliktima u najmanjoj meri pribegavaju treneri odbojkaških timova.

Thomas, Kilman (2011) tvrde da svaki pojedinac, zbog osobina ličnosti, iskustva ili nečeg trećeg, koristi neke stilove više od drugih i sledstveno ima veću sklonost prema određenom stilu, ali niko ne koristi isključivo jedan stil upravljanja konfliktom. Ovaj istraživački cilj treba da pruži *teorijski i praktični doprinos* kroz uticaj na znanje i svest menadžera u sportu, da na pravilan način razumeju sopstvene obrasce ponašanja u procesu rešavanja konflikata, kao i na mogućnost izbora određenog stila rešavanja konflikta u odnosu na konfliktnu situaciju.

Osnovno ograničenje, vezano za prvi podcilj u okviru trećeg cilja istraživanja odnosi se na *koleracioni dizajn* koji nije ispitivao efekte primenjenog stila rešavanja konflikata u odnosu na konfliktnu situaciju. Koleracioni dizajn trebao bi obuhvatiti ciljeve, kognitivnu procenu konfliktne situacije, emocionalno stanje osoba uključenih u konflikt, stavove i uverenja, karakteristike ličnosti, komunikacijske veštine, kulturne razlike, kako bi se na pravi način ispitivali efekti izabrane strategije.

12. Rezultati su pokazali da je svaki deseti trener koristio eskalativnu strategiju upravljanja sukobom, kako bi ubrzao prelazak u otvorenu fazu sukoba.

Rezultati pokazuju da svi treneri koji su svesno pojačavali sukob, doživljavaju sukob kao dinamičan proces koji sadrži određene faze. To ne znači da treneri koji nisu koristili strategiju eskalacije sukoba ne razumeju dinamičnu prirodu konflikta ili da su manje efikasni zato što ne koriste ovu strategiju. Analiza pojedinih odgovora na latentnom nivou ukazuje na pogrešne motive trenera za primenu strategije pojačavanja sukoba.

13. Rezultati istraživanja pokazuju da se skoro 80% trenera oseća uspešno prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba.

Ne postoji statistički značajna razlika prilikom ukrštanja sa sociodemografskim varijablama. Dobijeni rezultati ukazuju da sa porastom godina starosti raste broj trenera koji se osećaju uspešnim prilikom primene preferiranog načina rešavanja sukoba. U slučaju trenera sa završenom višom školom i fakultetom više je izražen osećaj uspešnosti nego kod trenera koji pripadaju ostalim obrazovnim kategorijama. Svi treneri koji se ovim poslom bave od 16-20 godina izražavaju osećaj uspešnosti, dok se treneri koji su postigli nacionalni uspeh sa timom u većem broju osećaju uspešnim nego ostali. Treneri kadeta se osećaju najviše uspešnim kada primenjuju preferirani način rešavanja sukoba u timu, potom slede treneri juniora, seniora i na kraju pionira. Rukometni treneri su izrazili viši stepen uspešnosti nego treneri koji vode košarkaške i odbojkaške timove.

Radi potpunijeg osvetljivanja rezultata i nalaza dobijenih istraživanjem i potreba za drugačijim pristupom, definisane su određene preporuke za predstojeća istraživanja:

- u cilju ispitivanja afektivnih i kognitivnih konflikata, u cilju identifikovanja procesa konflikta i strukturalnih faktora koji utiču na nastanak konflikata, i u cilju ispitivanja uticaja interpersonalnog konflikta na radne sposobnosti, zadovoljstvo i sportsku formu igrača, buduća istraživanja trebala bi da uključe reprezentativnije uzorke (igrači, treneri, menadžeri);
- u cilju zaključivanja o uzročno-posledičnim vezama ispitivanih varijabli, buduća istraživanja trebala bi sadržati **longitudinalni nacrt u okviru studije trenda** (nekoliko izabranih faktora proučava se kontinuirano tokom vremena);
- poželjno je da buduća istraživanja uključe ispitivanje stilova rešavanja konflikata u sportskim organizacijama i efekte primenjenih stilova na radnu atmosferu i zadovoljstvo u sportskoj grupi;
- neko buduće istraživanje moglo bi ispitivati efekte rešavanja konflikata u sportskim organizacijama primenom holističkog pristupa (makroperspektiva) koju predlaže M. A. Rahim.

Budući da je harmonija savremenog sporta narušena komercijalizacijom i povezivanjem sportskog rezultata sa ekonomskim vrednostima, nije teško pretpostaviti da će se konfliktni potencijal u sportskim organizacijama samo uvećavati. Korporativna logika prisutna je ne samo u vrhunskom, već i u standardnom i masovnom sportu i sa aspekta proučavanja problema može se desiti da takmičarski

stil bude dominantan način rešavanja konflikata. U toj „korporativnoj utakmici“ sve teže će se saradnjom i kompromisom uspešno rešavati konflikti, te se moraju potražiti inovativna i kreativna rešenja kako bi se sklopio dogovor koji je bolji od svakog pojedinačnog predloga.

Zbog toga bi ispitivanje karaktera konflikata i njihovog uticaja na efikasnost sportskih organizacija, trebalo da postane jedna od važnijih istraživačkih tema u sportu. Adekvatnim instrumentima za ispitivanje konflikata u sportskoj organizaciji menadžerima mogu dobiti važne informacije koje će im pomoći u procesu upravljanja i rešavanja konflikata. S tim u vezi je i praktična implikacija istraživanja, koja govori u prilog tome da svakodnevna sportska praksa zahteva dinamično i svesno nastojanje menadžera da rešavaju konflikte u sportskoj organizaciji kako bi se stvorili preduslovi ne samo za efikasnost sportskih organizacija, već i za očuvanje sportske delatnosti.

15. LITERATURA

1. Adair, J. (1985). *Effective Decision Making*. Pan Books
2. Adižes, I. (1979). *Dijagnoza stilova upravljanja*. Novi Sad: Prometej.
3. Adižes, I. (2006). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Adižes
4. Bagshaw, M. (1998). *Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium*. MBC University Press, Industrial and Commercial Training, Vol. 30. No. 6. 206-208.
5. Bajraktarević, J. (2004). *Tajne uspeha u sportu*. Sarajevo
6. Baron, R. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid
7. Bačanac, Lj., Petrović, N., Manojlović. (2009). *Oblici i stepen nasilja u sportu Srbije*. Nepublikovan izveštaj, Beograd: Ministarstvo omladine i sporta
8. Bačanac, Lj. (2010). *Psihosocijalni i situacioni faktori agresivnog i nasilnog ponašanja trenera, sportista i roditelja sportista*. Doktorska teza, Filozofski fakultet univerziteta u Beogradu, Odeljenje za psihologiju
9. Bahtijarević, F. S. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
10. Bahtijarević- Šiber, F. (1993). *Upravljanje organizacijskim konfliktima*. Informator, 4072 Zagreb
11. Bahtijarević- Šiber, F. (1993). *Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima*. Računovodstvo i finansije, 5, Zagreb
12. Brajša, P. (1996). *Umijeće svađanja*. C.A.S.H., Pula
13. Bodin, D., Robene, L. & Heas, S. (2007). *Sport i nasilje u Europi*. Zagreb: Knjiga trgovina d.o.o.
14. Bogdanić, A. (1996). *Komunikologija vodeća paradigma*. Čigoja, Beograd
15. Bojanović, R. (1979). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Nolit
16. Carron, A. V. (1982). *Cohesiveness in sport groups: implications and considerations*. Journal of Sport Psychology, Vol.4, pp. 123-128
17. Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge & Kegan Paul
18. Coser, L.A. (1957). *Social Conflict and the Theory of Social Change*. British Journal of Sociology, Vol. 8, September, pp. 197-207.
19. Cox, R. (2005). *Psihologija sporta*. Naklada slap, Jastrebarsko
20. Dana. D. (2000). *Conflict Resolution*. McGraw- Hill; 1 edition, Maidenhead UK
21. Dahrendorf, R. (1958). *Toward a Theory of Social Conflict*. Journal of Conflict Resolution, Vol.2, No.2, June, pp. 170-183.
22. Dahrendorf, R. (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1959, str. 180.
23. De Bono, E. (1985). *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*. London: Penguin Books
24. Deutsch, M. (1969). *Conflicts: productive and destructive*. Journal of Social Issues, Vol. 25, No. 1, pp. 7-41
25. Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven
26. Devito, J. (1995). *Human Communication*. Longman, New York.
27. Drucker, P. (2002). *Upravljanje u novom društvu*. Adižes, Novi Sad

28. Dunderović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Fakultet za menadžment, Novi Sad
29. Dunham, R. B. (1984). *Organizational Behavior*. Irwin Inc., U.S.A.
30. Ekman, P. (2011). *Razotkrivene emocije*. Zavod za udžbenike, Beograd
31. Đulijanoti, R. (2008). *Sport-kritička sociologija*. Beograd:
32. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman, London
33. Fink, C. F. (1968). *Some conceptual difficulties in the theory of social conflict*. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, pp. 412-460, December.
34. Fisher, R., Ury, W. (1990). *Put do sporazuma*. Beograd: Predrag & Nenad
35. Foks, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Sveučilišna Naklada, Pučko Otvoreno Sveučilište
36. Follet, M. P. (1940). *Constructive conflict*. In. H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet (pp. 30-49)*. New York: Harper & Row. (originally published 1926).
37. Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću*. Prometej, Novi Sad
38. Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-92.
39. Goleman, D. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Adižes, Novi Sad
40. Gordon, J. R. (1998.) *Organizational Behavior – a diagnostic approach*, Prentice Hall. Inc., New Jersey.
41. Gomeljski, A.J. (1977). *Vođenje ekipe u košarci*. Beograd: KSS i SFKJ
42. Gross, B & Zimmerman, G. (1997). *Mediating interpersonal conflict*. North Manchester: In Education for conflict resolution
43. Greenberg, J., Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada* (Prevod sa engleskog). Želnid, Beograd
44. Havelka, N. (1992). *Socijalna percepcija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
45. Havelka, N. (1988). *Uvod u psihologiju međuljudskih odnosa u obrazovanju*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
46. Havelka, N. i Lazarević, Lj. (2011). *Psihologija menadžmenta u sportu*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola
47. Hobs, T. (2004). *Levijatan*. Naklada Jesenski i Tuk. Zagreb, str.92
48. Holzworth, J. (1983). *Intervention in a Cognitive Conflict*. *Organizational Behavior and Human Decision Proces*, Vol. 32, pp. 216-231.
49. Ilić, V. (2009). *Kultura konflikta*. Beograd. Paideia
50. Ivancevich, J. M. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Irwin Inc, U.S.A.
51. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Data Status, Beograd
52. Janković, J. (1993). *Conflict or cooperation /Sukob ili suradnja/*. Zagreb: Alineja.
53. Janković, P. (2001), *Upravljanje ljudima*. Dosije, Beograd
54. Jones, Marc V.(2003). *Controlling Emotions in Sport*. *The Sport Psychologist*. 17. 471-486. Print.
55. Kaoja, R. (1985). *Igre i ljudi*. Beograd:
56. Kavi, S. (2013). *Treća alternativa*. Vulkan, Beograd
57. Koković, D. (1990). *Doba nasilja i sport*. Novi sad: Oko i Sport!s World
58. Koković, D. (2000). *Socijalna antropologija*. Sportska akademija, Beograd
59. Koković, D. (2001). *Socijalno-psihološki osnovi sporta*. Beograd: Viša košarkaška škola
60. Koković, D. (2004). *Sociologija sporta*. Sportska akademija, Beograd

61. Koković, D. (2008). *Naličje takmičenja*. Prometej, Novi Sad
62. Kolb, M. D., Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13.
63. Kozler, L. (2007). *Funkcije društvenog sukoba* (Prevod sa engleskog). Mediterran publishing, Novi Sad
64. Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 209-242.
65. Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw- Hill.
66. Lončarević, R. (1987). *Psihološke osnove fizičke kulture*. Beograd: Viša trenerska škola
67. Lončarević, R. (2003). *Karakteristike grupa u organizacijama*. Banja Luka: Javna ustanova Književna zadruga 151-162.
68. Lončarević, R. (2004). *Dimenzije konflikata u organizacijama*. Banja Luka: Javna ustanova Književna zadruga
69. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum
70. Luce, D. L., and Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. Wiley & Sons, New York
71. Maksimović, N. (2005). *Strategijski menadžment i planiranje u sportu*. Old commerce , Novi Sad
72. Maslow, H. A. (1982). *Motivacija i ličnost* (Prevod sa engleskog). Beograd: Nolit.
73. Masterman, G. (2008). *Strateški menadžment sportskih događaja*. Clio, Beograd
74. Marjanović, R. (1983). *Takmičarski sport, njegov društveni i kulturni značaj*. Beograd: Ideje br. 3-4
75. Martinić, T. (1984). *Sport kao model društvenog ponašanja*. Split: Pregled br. 3
76. Metaev, I. i Uljanov, V. (1977). *Treneri govore*. Savez za fizičku kulturu Jugoslavije, Beograd
77. Milašinović, S. (2007). *Osnovi teorije konflikta*. Fakultet bezbednosti, Beograd
78. Miller, S., Miller, Ph. A. (1994). *Collaborative Team Skills*. Interpersonal Communication Programs, Inc., New York
79. Milivojević, Z. (2007). *Emocije*. Psihopolis institut. Novi Sad (treće dopunjeno i izmenjeno izdanje)
80. Milovanović, N., Todosijević, R. i Tomić, R. (2000). *Menadžment*. Novi Sad: Viša poslovna škola
81. Mihailović, D. i Ristić, S. (2009). *Organizaciono ponašanje*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd
82. Morrill, C., Thomas, C. K. (1992.) *Organizational Conflict Management as Disputing Process; The Problem of Social Escalation*, *Human Communication Research*, 18 (3): 400-428.
83. Mulins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. seventin ed, Prentice Hal, Harlow, England
84. Nešić, M. (2007). *Sport i menadžment*. TIMS, Novi Sad
85. Nikolić, V. (2001). *Konflikti u organizaciji*. Ekonomski Fakultet Zagreb, Zagreb
86. Novak, M. (1993.) *Uloga konflikata u poslovanju i organizaciji poduzeća*, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 44 (5-6): 337-357.
87. Oldcorn, R. (1990). *Menadžment*. „Svjetlost“ zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Sarajevo
88. Orlick, T. (2004). *Mentalni trening za sportaše*. Zagreb: Gopal

89. Pace, R. C. (1990). *Personalized and Depersonalized Conflict in Small Group Discussions: An Examination of Differentiation*. Small Group Research, Vol.21, No. 1, pp. 79-96
90. Paranosić, V. i Lazarević, Lj. (1975). *Psihodinamika sportske grupe*. Savez za fizičku kulturu Jugoslavije, Beograd
91. Pokrajac, B. (1995). *Moje trenersko iskustvo*. Sport agencija Pokrajac, Beograd.
92. Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly, 12.
93. Pondy, L. R. (1989). Reflections on Organizational Conflict. Journal of Organizational Change Management, 2.
94. Milovanović, N., Todosijević, R. i Tomić, R. (2000). *Menadžment*. Novi Sad: Viša poslovna škola
95. Petrović, K. (1972). *Neke tehnike procene grupnih odnosa i struktura grupe*. Beograd: Sport Indoc Centar
96. Petrović, K., Hošek, A. (1986). *Prilozi za sociologiju sporta*.
97. Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict: concepts and models*. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, pp. 296-320.
98. Pondy, L.R. (1989). *Reflections on Organizational Conflict*. Journal of Organizational Change Management, 2: 94-99.
99. Pruiit, D. G. (1972). *Methods for Resolving Differences of Interest*. Journal of Social Issues, vol. 28
100. Pruit, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation and social conflict*. Buckingham: Open University Press.
101. Putman, L. L. and Poole, M. S. (1987). Conflict and Negotiation. In L. W. Porter, Ed., *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, pp. 549-599, Newbury Park: Sage.
102. Putman, L. L. (1994). *Productive conflict: Negotiation as implicit coordination*. International Journal of Conflict Management, 5, 285-299.
103. Raič, A. (2000). *Sportski menadžment*. Sportska akademija, Beograd
104. Raič, A. (2001). *Finansijski menadžment sportskih organizacija*. Sopstveno izdanje, Novi Sad
105. Rahim, A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books
106. Rahim, A. (2002). *Toward theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
107. Ristić, Ž. (2006). *O istraživanju, metodu i znanju*. Institut za pedagoška istraživanja, Beograd
108. Robbins, S. P. (1993). Bitni elementi organizacijskog ponašanja (Prevod sa engleskog). MATE, Zagreb
109. Robbins, S. P. (1995). *Organizational Behavior - concepts, controversies, applications*. Prentice- Hall Inc., New Jersey
110. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall
111. Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management*. Prentice- Hall, Upper Saddle River, New Jersey 6.
112. Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, VIII ed, Pearson Prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.196
113. Robins, S., Coulter, M., (2005). *Menadžment*. Data Status, Beograd.
114. Ros, R. S. & Ros, J. R. (1989). *Small Groups in Organizational Settings*. Prentice Hal, Eaglewood Cliffs, NJ

115. Rot, N. (1983). Psihologija grupa. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
116. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
117. Simmel, G. (1955). *The conflict*. Illinois: Free press
118. Skempler, G. (2007). *Sport i društvo*. Clio, Beograd
119. Shaw, M. (1981). GROUP DYNAMICS - THE PSYCHOLOGY OF SMALL GROUP BEHAVIOR. McGraw-Hill, New York.
120. Sherif, M. & Carolyn W. Sheif (1953). GROUPS IN HARMONY AND TENSION. Harper and Row, N. Y.
121. Swingle, P. G. (1970). *The Structure of Conflict*. Academic Press, New York
122. Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. Handbbok in industrial and organizational psychology (pp. 889-935). Chicago
123. Thomas, K. W. (1977). *Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors*. Academy of Management Review, 2, 484-490.
124. Tomić, M. (2001). *Menadžment u sportu*, drugo izdanje, IP Astimbo, Beograd
125. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Data status, Beograd
126. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.(2004). Menadžment ljudskih resursa. Data status, Beograd.
127. Tubić, T. i Đorđić, V. (2009). Televizija i kompjuterske igrice- razbibriga ili stil života? Norma, 14(1), 29.38
128. Tubić, T. i Đorđić, V. (2012). *Dimenzije self- koncepta i bavljenja sportom u ranoj adolescenciji*. Psihologija, 45(2), 209-225.
129. Upravljanje konfliktima (2010). (prevod sa engleskog jezika knjige Pocket Mentor: Managing Difficult Interactions) Beograd: Data Status
130. Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
131. Veber, T. (2007). Pojedinaac i konflikt iz Gandijeve perspektive. Prometej, Novi Sad
132. Vujić, D. (2000). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Beograd: CPPDPS
133. Walsh, J. (1987). *The managers problem solver*. Sphere Reference, London
134. Withers, B., Lewis, K. D. (2003). *The Conflict and Comunication Activity Book*, AMACOM, New York
135. Wren, D. A., Voich, D. (1994). *Menadžment- Proces, struktura i ponašanje* (Prevod sa engleskog). Privredni pregled, Beograd.
136. Wright, P. M., Noe, R. A. (1996). *Management of Organizations*. Irwin/McCraw- Hill, Boston
137. Navedeno prema: (2004). *Rešavanje konflikata- priručnik za obuku*. CESID. Beograd
138. Zimanji, V. (1998). *Psihologija organizacije*. Novi Sad: UNS Ekonomski fakultet
139. Znić, M. (2007). Uvod u menadžment ljudskih resursa. BLC College i Besjeda, Banja Luka
140. Zvonarević, M.(1985). Socijalna psihologija. Školska knjiga, Zagreb.

PRILOG I: PRIMENJENI UPITNIK

ISTRAŽIVANJE KARAKTERA KONFLIKATA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Dobar dan/veče!

Kao prvo, hvala Vam na Vašem izdvojenom vremenu.

Proći ćemo jedan upitnik koji ima za cilj da ispita odnose u Vašem timu, komunikaciju između igrača u timu, trenera, uprave, sa posebnim naglaskom na probleme do kojih može doći u smislu sukoba, svađa i njihovog rešavanja.

Pod **sukobom** podrazumevamo situaciju u kojoj pojedinci, grupe ili organizacije narušavaju svoje odnose pokušavajući da ostvare sopstvene ciljeve. Znamo da ste kao treneri izloženi različitim vrstama pritiska i zahteva koji vas „teraju“ u sukob, ali da i sami često svesno ili nesvesno birate način ponašanja koji produkuje konfliktnu situaciju. Molim vas da svojim znanjem i iskustvom pomognete da utvrdimo prirodu, uzročnost, manifestnost i posledičnost sukoba, koji nastaju u našim sportskim organizacijama.

Nema tačnih i netačnih odgovora. Jako je važno da **budete što iskreniji u odgovorima**, kako bismo dobili što tačnije podatke. Podaci su **anonimni**, u smislu da se vaše ime, prezime i bilo šta što se odnosi na vas lično nigde ne prikazuje, niti iko ima pravo uvida u to. Dobijeni rezultati koriste se u naučno – istraživačke svrhe, i zato je jako važno da budete što iskreniji.

PODACI O TRENERU	
Na početku, par uvodnih pitanja koja se odnose na Vas i na tim koji trenirate.	
P1. Koliko godina imate?	(upisati)
P2. Koliko dugo se bavite trenerskim pozivom?	(upisati)
P3. Stepen obrazovanja (zaokružiti)	
1. Završena srednja škola	1
2. Završena srednja škola	2
3. Završen fakultet	3
4. Završen magist/doktorat	4
P4. Bračni status: (zaokružiti)	
1. U braku	1
2. Nije u braku	2
3. Razveden/a	3
4. Udovac/udovica	4
P5. Koji je starosni nivo tima koji trenutno trenirate? (izaberite jedno od ponuđenih)	
1. Pioniri	1
2. Kadeti	2
3. Juniori	3
4. Seniori	4
P6. Vaše trenersko zvanje? (upisati)	
<input type="text"/>	
P7. Kao trener ste:	
1. U stalnom radnom odnosu	1
2. Radim honorarno (po ugovoru)	2
3. Volonter	3
4. Ostalo, šta? _____ (upisati)	4
P8. Vaši najveći trenerski uspesi?	
<input type="text"/>	

P9. Kako biste opisali vaš materijalni položaj u odnosu na okruženje u kome živite? (zaokružiti)	
1. Mnogo lošiji od proseka	1
2. Nešto iznad proseka	2
3. Prosečan	3
4. Nešto iznad proseka	4
5. Mnogo bolji od proseka	5

P10. Na skali od 1 do 5 koliko ste zadovoljni sledećim, u klubu u kojem sada radite? (odabrati ocenu od 1 do 5, pri čemu 1 znači da uopšte niste zadovoljni, a 5 da ste veoma zadovoljni, odnosi se na klub u kojem trenutno radite)	
	Upisati ocenu
1. Sastavom tima/igračima	
2. Dosadašnjim rezultatima	
3. Svojom trenutnom pozicijom	
4. Upravom	
5. Menadžerskim timom	
6. Materijalno - tehničkim uslovima rada	

ODNOSI U TIMU

P11. Koliko često se tim okuplja radi treninga? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)	
1. 7-10 puta nedeljno	1
2. 4-6 puta nedeljno	2
3. 2-3 puta nedeljno	3

P12. Kako biste opisali tip odnosa koji prevladava među različitim učesnicima? Misli se na opštu atmosferu među igračima, upravom, navijačima i tako redom... (izaberite kategoriju za svaki navedeni odnos)			
	Prijateljski	Kolegijalan	Neprijateljski
1. Igrači jedni prema drugima	1	2	3
2. Igrači prema treneru	1	2	3
3. Trener prema igračima	1	2	3
4. Uprava prema treneru	1	2	3
5. Trener prema upravi	1	2	3
6. Menadžeri prema trenerima	1	2	3
7. Trener prema menadžerima	1	2	3
8. Navijači prema klubu uopšte	1	2	3

P13. Da li u timu postoje lična prijateljstva koja se neguju van "radnog vremena"? (izaberite jedan od ponuđenih odgovora)	
1. Da, prijateljstva obično između 2 igrača	1
2. Da, prijateljstva obično između 3 igrača	2
3. Da, prijateljstva obično između 4 igrača	3
4. Ne druže se privatno	4

P14. Da li se vi kao trener družite sa igračima tima van "radnog vremena" (izaberite jedan od ponuđenih odgovora)	
1. Da, sa celim timom	1
2. Da, samo sa nekoliko igrača	2
3. Ne, odnosi su strogo profesionalni	3

P15. Kakva atmosfera uglavnom prevladava na treninzima? (izaberite jedan od ponuđenih odgovora)	
1. Stroga disciplina	1
2. Radi se uz poštovanje pravila, ali nije toliko strogo	2
3. Trenira se, ali je malo opuštenija atmosfera	3
4. Igrači sami nameću svoju atmosferu	4

P16. Kada primetite da sukobi u sportskoj organizaciji remete radno okruženje i ugrožavaju produktivnost, Vi reagujete:	
1. Otvoreno	1
2. Diskretno	2
3. Bez reakcije	3
4. Zavisi od karaktera dešavanja	4

P17. Kako biste opisali vaš tim? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)	
---	--

1. Kao porodicu	1	
2. Kao grupu prijatelja	2	
3. Kao kolege	3	
4. Kao strance okupljene radi istog interesa/cilja	4	

P18. Da li u vašem timu postoje „neformalne vođe“, igrači koji su se nametnuli da vode glavnu reč i koji imaju autoritet kod ostalih igrača? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Da	1	
2. Ne	2	

P19. Da li postoje “klanovi” u timu, grupice koje se sastoje od 2-3 ljudi, koji se često ponašaju po sopstvenim pravilima? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Da	1	Preći na P21.
2. Ne	2	Preći na P22.

P20. Da li se dešava da ti klanovi rade protiv trenera i njegovih odluka? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Da, kontinuirano	1	
2. Povremeno, kada im se ukaže prilika	2	
3. Ne, svoje obaveze odrađuju profesionalno		

P21. Prema Vašem mišljenju, sve vrste „klanova“ igrača, treba...? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Sprečiti odmah pretnjama/kaznama	1	
2. Sprečiti pozitivnim nagradama	2	
3. Pustiti i posmatrati dok ne postanu pretnja	3	
4. Pustiti da igrači to sami srede	4	
5. Ne raditi ništa, toga ima svugde	5	

P22. Ocenite važnost faktora koji motivišu igrače i Vas da radite u ovom klubu/timu? (zaokružite ocenu od 1 do 3 za svaki faktor. i za igrače i za trenere, pri čemu je 1= nije važno, 2= važno je i 3= izuzetno je važno)

	IGRAČE			TRENERA		
	Nije važno	Važno je	Izuzetno je važno	Nije važno	Nije važno	Izuzetno je važno
1. Ljubav prema sportu/igri	1	2	3	1	2	3
2. Želja za napredovanjem u karijeri	1	2	3	1	2	3
3. Želja za novim znanjima/veštinama	1	2	3	1	2	3
4. Izazov igre	1	2	3	1	2	3
5. Pritisak sportske organizacije (uprave, trenera da se postigne rezultat)	1	2	3	1	2	3
6. Navijači	1	2	3	1	2	3
7. Profesionalni uspesi, priznanja, status	1	2	3	1	2	3
8. Novac (premije, beneficije)	1	2	3	1	2	3

SUKOBI

Sada ćemo se baviti sukobima do kojih može doći unutar vašeg kluba između vas i igrača, samih igrača, sa spoljašnjom sredinom. Opet vas molim da budete što iskreniji, nema tačnih i netačnih odgovora. Vaša najbolja procena i vaše iskustvo su od velikog značaja.

P23. Koliko često u jednoj takmičarskoj sezoni dolazi do sukoba/svađa između...? (izaberite samo jedan od ponuđenih odgovora za sve navedene strane)

	IGRAČA I TRENERA	IGRAČA	TRENERA SA SPOLJAŠNJOM SREDINOM
1. Uopšte ne dolazi	x	x	x
2. Jednom ili dva puta	x	x	x
3. Nekoliko puta	x	x	x
4. Često	x	x	x
5. Veoma često	x	x	x

P24. Prema vašem mišljenju osnovni uzrok nastanka sukoba u vašem klubu je? (izaberite samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Loš karakter ili nekompetentnost pojedinaca	x
2. Razlike između ljudi	x
3. Neadekvatna komunikacija	x

P25. Opišite svojim rečima najčešću vrstu sukoba do koje dolazi, kada se obično pojavljuje, koje je jačine, da li kreće direktno na osobu koja je problem situacije, kako se rešava i slično...

Između igrača i trenera:

Između igrača:

Između trenera sa spoljašnjom sredinom (uprava, menadžeri, roditelji, navijači):

P26. Sukobi u Vašem klubu obično izbijaju zbog? (moguće više odgovora, zaokružiti)

	IGRAČA I TRENERA	IGRAČA	TRENERA SA MENADŽERIMA, RODITELJIMA, NAVIJAČIMA
1. Loše organizacione klime	x	x	x
2. Neprofesionalnosti igrača	x	x	x
3. Neadekvatne komunikacije	x	x	x
4. Navijača	x	x	x
5. Sistema kazni i nagrada	x	x	x
6. Pritisaka uprave (na cilj)	x	x	x
7. Ličnog ponašanja (obeležja ličnosti)	x	x	x
8. Loše finansijske situacije u klubu	x	x	x
9. Nerveze i stresa	x	x	x
10. Nerealnih ambicija	x	x	x
11. Favorizovanja nekog od igrača	x	x	x
12. Neadekvatnog sistema vrednovanja sportiste od strane trenera	x	x	x
13. Nestručnosti trenera	x	x	x
14. Npoverenja uprave prema stručnom štabu	x	x	x
15. Ljubomore	x	x	x
16. Nešto drugo, šta? (upisati)	x	x	x

Od predhodno pomenutih razloga nastanka sukoba, koji bi izdvojili kao najčešći? (upisati samo jedan od ponuđenih odgovora)

P27. Prema vašem iskustvu, sukob je? (<i>zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora</i>)			
1. Uvek negativna pojava	1		
2. Uglavnom negativna pojava	2		
3. Može biti i pozitivna i negativna pojava	3		
4. Uglavnom pozitivna pojava	4		
5. Uvek pozitivna pojava	5		
P28. Kako je potrebno reagovati kada dođe do pojave verbalnog sukoba/svađe između igrača? (<i>zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora</i>)			
1. Ne raditi ništa po tom pitanju, zanemariti ih	1		
2. Čekati da prođu, reagovati samo ako „eskaliraju“	2		
3. Učestovati u njihovom rešavanju minimalno	3		
4. Aktivno ih rešavati zajedno sa članovima tima	4		
5. Podsticati ih, i raditi na njihovom rešavanju	5		
P29. Da li ste kao trener ovog tima, nekada namerno „pojačavali“ sukob u timu, kako bi iz latentnog prešao u otvoren? (<i>zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora</i>)			
1. Da, jesam	1	Preći na sledeće pitanje	
2. Ne, nisam	2	Preći na P31.	
P30. Rekli ste da ste ciljano „pojačavali“ sukobe u timu. Molim vas, detaljnije opišite primer najjačeg sukoba do kojeg je došlo, zašto ste to uradili, ko je učestvovao, kako ste rešavali, da li je sukob imao pozitivne ili negativne posledice po tim, sve čega možete da se setite, od velikog je značaja.			
P31. Sada ću vam navesti neke uobičajene situacije. Molim vas da mi za svaku od njih kažete da li tada sukobi budu češći ili ne. Molim vas da svoju procenu date kao u školi koristeći 1-5, pri čemu 1 znači uopšte se ne povećavaju, i 5 veoma se povećavaju u navednoj situaciji. (dati ocenu za svaku pojedinačnu situaciju)			
	IGRAČA I TRENERA	IGRAČA	TRENERA SA SPOLJAŠNJOM SREDINOM
1. Kada su treninzi češći od uobičajenog	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Kada se promeni trener	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Kada dođu novi igrači	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Kada „vođa“ tima nije prisutan	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Pred „velike“ utakmice“	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Kada su rezultati slabiji od očekivanog	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Kada su treninzi intenzivniji od uobičajenog	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Loša finansijska situacija u klubu (višemesečno kašnjenje plata)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Neposredno posle izgubljene utakmice	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

P32. Na koji način Vi kao trener učestvujete u rešavanju sukoba? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

	Vas i igrača	Između samih igrača
1. Razgovorom sa svim uključenim stranama dok se ne dođe do rešenja problema	1	1
2. Razgovorom sa celim timom o sukobu	2	2
3. Koristeći položajni autoritet (kazne, isključenja)	3	3
4. Ne radim ništa, čekam da se stvari same reše	4	4
5. Tražim pomoć od menadžmenta kluba	5	5

P33. Da li nakon sukoba, dolazi do nekih promena u odnosima u ekipi? (zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora)

1. Da, dolazi do promena posle sukoba	1
Opišite na koji način sukobi izazivaju promene u timu:	
2. Ne, sve ostaje kao što je bilo i pre sukoba	2

STAVOVI TRENER

Bližimo se kraju upitnika. Sada sledi još par pitanja vezana za vas lično.

P34. Navedene su neke tvrdnje. Za svaku od njih odaberite u kojoj meri se odnosi na Vas lično (izaberite jedan od ponuđenih odgovora za sve navedene tvrdnje, vezano za Vaše delovanje u okviru sportske organizacije).

		Uopšte se ne odnosi na mene	Ne odnosi se na mene	Niti da, niti ne	Odnosi se	U potpunosti se odnosi na mene
1	Kada postoji sukob, veoma se trudim da saslušam sve uključene strane kako bi se sa svima dogovorili.	1	2	3	4	5
2	Sukob predstavlja sastavni deo života i usresrediću se na pozitivne ishode rešavanja sukoba	1	2	3	4	5
3	Imao sam aktivnu ulogu u problematičnoj situaciji koja se javila između mene i druge osobe	1	2	3	4	5
4	Trudim se da dođemo uvek do rešenja koje odgovara svim stranama.	1	2	3	4	5
5	Uvek se trudim da ispunim očekivanja drugih ljudi	1	2	3	4	5
6	Oštro branim svoje stavove i teško prihvatam da nisam u pravu.	1	2	3	4	5
7	Kada se raspravljam/svađam sa nekim, ne pričam baš puno i uvek gledam da se izvučem iz toga što pre.	1	2	3	4	5
8	Trudim se da sagledam probleme svih strana i da tek tada donesem svoje zaključke.	1	2	3	4	5
9	Ne volim sukobe i težim da ih izbegnem što više	1	2	3	4	5
10	Osećam se veoma neprijatno ako se svadam sa nekim.	1	2	3	4	5
11	Trudim se da ispunim očekivanja svoje porodice i prijatelja.	1	2	3	4	5
12	Plašim se da neću moći da se izborim sa igračima ako se otvoreno svadam.	1	2	3	4	5
13	Obično znam šta je problem i kako ga najbolje rešavati.	1	2	3	4	5
14	Rado pristajem na kompromise.	1	2	3	4	5
15	Ne moram uvek da dobijem što želim, pristajem i na manje samo zarad mira "u kući".	1	2	3	4	5
16	Izbegavam neprijatnosti tako što ne iskazujem javno svoje neslaganje sa drugim ljudima.	1	2	3	4	5
17	Kada sam u sukobu sa drugim ljudima, uvek tražim da jasno objasne u čemu je problem.	1	2	3	4	5
18	Lako mi je da zaboravim i oprostim.	1	2	3	4	5
19	Nije mi problem da prihvatim kritiku drugih ljudi	1	2	3	4	5
20	Imam potrebu da kontrolišem igrače, u suprotnom, ko zna dokle bi svađa otišla.	1	2	3	4	5
21	Uvek mora da bude po mom i tu nema pregovora.	1	2	3	4	5
22	Sukob se ne rešava sam od sebe	1	2	3	4	5

P36. U posljednjem pitanju navedene su uparene tvrdnje. Odlučite se za jednu od dve ponuđene tvrdnje, tako što će te izabrati onu tvrdnju koja se više odnosi na Vas (u praznu kolonu u sredini upisati A ili B).

A. Nekada prepustim drugima da se sami pobrinu za rešavanje problema.	B. Umesto da se raspravljamo oko čega se ne slažemo, trudim se da istaknem stvari oko kojih se slažemo.
A. Pokušavam da nađem kompromisno rešenje	B. Nastojim da se pozabavim sa svim pitanjima koja muče mene i drugu stranu.
A. Obično sam vrlo odlučan u ostvarenju svojih ciljeva.	B. Pokušavam da smirim osećanja drugih, i sačuvam naš odnos.
A. Pokušavam da nađem kompromisno rešenje	B. Nekada žrtvujem sopstvene želje u korist želja druge osobe.
A. Stalno tražim pomoć drugih u pronalaženju odgovarajućih rešenja.	B. Nastojim da uradim šta je potrebno kako bi se izbegle nepotrebne tenzije.
A. Nastojim da izbegnem stvaranje neprijatnosti za sebe	B. Nastojim da izguram svoj stav.
A. Trudim se da odložim rešavanje problema, sve dok neko vreme ne razmislim o njemu.	B. Odričem se nekih stavova u korist drugih ljudi.
A. Obično sam vrlo odlučan u ostvarenju svojih ciljeva.	B. Trudim se da se sva pitanja i problemi odmah iznesu na videlo.
A. Smatram da različita mišljenja ne moraju uvek da budu problem.	B. U neku ruku se trudim da izguram svoje.
A. Odlučan sam u ostvarenju svojih ciljeva.	B. Pokušavam da nađem kompromisno rešenje.
A. Trudim se da se sva pitanja i problemi odmah iznesu na videlo.	B. Pokušavam da smirim osećanja drugih, i sačuvam naš odnos.
A. Nekada ne zauzimam stavove koji bi doveli do daljeg razilaženja.	B. Dopustiću drugoj osobi da dobije nešto što traži ako mi sama dozvoli da ja dobijem nešto od traženog.
A. Zalažem se za nalaženje na pola puta	B. Čvrsto isterujem svoje stavove.
A. Drugim osobama prenosim svoja mišljenja i pitam za njihova.	B. Pokušavam da objasnim drugima razloge i prednosti sopstvenog stava.
A. Pokušavam da smirim osećanja drugih, i sačuvam naš odnos.	B. Nastojim da uradim sve što je potrebno kako bi se izbegle nepotrebne tenzije.
A. Trudim se da ne povredim tuđa osećanja.	B. Nastojim da ubedim druge u prednost mog stava.
A. Obično sam vrlo odlučan u ostvarenju svojih ciljeva.	B. Nastojim da uradim sve što je potrebno kako bi se izbegle nepotrebne tenzije.
A. Ako ih to čini srećnima, možda bih dozvolio drugima da zadrže svoje stavove.	B. Dopustiću drugima da dobiju nešto ako mi dozvole da ja dobijem nešto.
A. Trudim se da se sva pitanja i problemi odmah iznesu na videlo.	B. Trudim se da odložim rešavanje problema, sve dok neko vreme ne razmislim o njemu.
A. Trudim se da odmah rešavamo naša neslaganja.	B. Nastojim da nađem fer kombinaciju „dobijaš - izgubiš“ za obe strane.
A. Kad pregovaramo, trudim se da uvažim želje druge osobe.	B. Uvek se zalažem za direktno raspravljanje oko problema.
A. Trudim se da nađem srednje rešenje.	B. Jasno izražavam svoje želje.
A. Često mi je veoma stalo da sve naše želje budu zadovoljene.	B. Nekada prepustim drugima da se pobrinu za rešavanje problema.
A. Ako je drugoj osobi veoma važno neko pitanje, trudio bih se da izađem u susret njenim željama.	B. Trudim se da navedem drugu osobu da prihvati kompromis.
A. Pokušavam da objasnim drugima razloge i prednosti sopstvenog stava.	B. Kad pregovaramo, trudim se da uvažim želje druge osobe.
A. Predlažem srednje rešenje.	B. Skoro uvek mi je stalo da sve naše želje budu zadovoljene.
A. Nekada ne zauzimam stavove koji bi doveli do daljeg razilaženja.	B. Ako ih to čini srećnima, možda bih dozvolio drugima da zadrže svoje stavove.
A. Obično sam vrlo odlučan u ostvarenju svojih ciljeva.	B. Obično tražim pomoć drugih u pronalaženju odgovarajućeg rešenja.
A. Predlažem srednje rešenje.	B. Smatram da različita mišljenja ne moraju uvek da budu problem.
A. Trudim se da ne povredim tuđa osećanja.	B. Uvek podelim problem sa drugom osobom kako bismo mogli da ga rešimo.

NAJLEPŠE HVALA NA VAŠEM VREMENU!

KRAJ RAZGOVORA