

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ZORAN LUBEJ

KOPER, 2013

2013

MAGISTRSKA NALOGA

ZORAN LUBEJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZNAČILNOSTI REŠEVANJA KONFLIKTOV
TRENERJEV V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Zoran Lubej

Mentorica: izr. prof. dr. Maja Meško, univ. dipl. psih.

POVZETEK

Magistrska naloga v teoretičnem delu obravnava konflikte, njihovo prepoznavanje in delitev, načine njihovega reševanja ter posledice in koristi njihovega reševanja. V drugem, empiričnem delu zajema raziskavo, s pomočjo katere preverjamo pet postavljenih hipotez, ki jih zavržemo, potrdimo ali pa delno ovržemo oziroma potrdimo. S pomočjo raziskave prav tako pridemo do odgovorov, ki ovržejo določena zmotna prepričanja, ki smo jih imeli glede konfliktov. Raziskavo izvedemo na osnovi anketnega vprašalnika, na katerega je odgovorilo 230 trenerjev različnih športov. Po analizi podatkov v sklepu podamo še zaključno mnenje ter opišemo možnosti za izboljšave in nadaljnja raziskovanja.

Ključne besede: medosebni konflikti, upravljanje konfliktov, reševanje konfliktov, vodenje, skupinski športi.

SUMMARY

The theoretical part of the master's thesis discusses conflicts, their recognition and division, types of their settlement and consequences and advantages of settling them. The second, empirical part consists of a research, with the help of which we test five stated hypotheses, which we then reject, confirm or partially reject or confirm. The research also provides us with answers, which reject some false beliefs we had about conflicts. The research is conducted based on a questionnaire, which was answered by 230 coaches of different sports. In the conclusion, after analysing the data, we provide our final opinion and describe options for improvement and further research.

Keywords: mutual conflicts, conflict management, conflict settlement, management, team sports.

UDK: 159.964.21:796.071.4(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen, cilji in temeljne hipoteze raziskave	2
1.3	Metode raziskovanja magistrske naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve	4
1.4.1	Predpostavke	4
1.4.2	Omejitve	5
2	Konflikt	6
2.1	Opredelitev konflikta	6
2.2	Razlika med konfliktom in težavo	8
2.3	Vrste konfliktov	8
2.4	Vzroki za nastanek konfliktov	11
2.5	Posledice konfliktov	12
2.5.1	Negativne posledice konflikta	12
2.5.2	Pozitivne posledice konfliktov	13
2.6	Načini reševanja konfliktnih stanj	14
3	Konflikti in šport	18
3.1	Opredelitev športa	18
3.2	Odnosi v športni organizaciji	18
3.3	Konflikti v športnih organizacijah	21
3.3.1	Konflikt trener – igralec	23
3.3.2	Konflikt igralec – igralec	25
3.3.3	Drugi konflikti v športnih organizacijah	26
3.4	Ovire pri reševanju konfliktov v športnih organizacijah	27
4	Raziskava reševanja konfliktov	29
4.1	Metodologija raziskave	29
4.2	Cilji raziskave	30
4.3	Opis vzorca	30
4.4	Omejitve raziskave	30
5	Analiza in interpretacija podatkov	31
5.1	Interpretacija in prikaz rezultatov	31
5.2	Temeljni izsledki raziskave	34
5.3	Ključne ugotovitve	42
5.4	Predlogi za izboljšave	44
6	Sklep	46
6.1	Ugotovitve raziskave	46
	Literatura	49
	Priloge	53

PONAZORILA

Slika 1:	Pozitivne posledice konfliktov	13
Slika 2:	Pristopi k reševanju konfliktov	17
Slika 3:	Delovanje športne organizacije.....	21
Slika 4:	Vpliv pomembnosti igralca in trenerjevega razpoloženja na njegovo odločitev	26
Slika 5:	Spol anketirancev.....	31
Slika 6:	Starost anketirancev	32
Slika 7:	Zaposlitev anketirancev	32
Slika 8:	Izobrazba anketirancev	33
Slika 9:	Starostna skupina igralcev, ki jo trenirajo anketiranci.....	33
Slika 10:	Reševanje konfliktnih situacij.....	34
Slika 11:	Posledice konfliktov	42
Slika 12:	Ukrepi in odzivi trenerjev	44
Preglednica 1:	Uspešnost in neuspešnost posameznih metod premagovanja konfliktov	15
Preglednica 2:	Opisna statistika po parih dimenzij reševanja konfliktov	35
Preglednica 3:	Korelacije za pare dimenzij reševanja konfliktov.....	35
Preglednica 4:	T-test za preverjanje razlik med umikom in ostalimi načini reševanja konfliktov	35
Preglednica 5:	Opisna statistika po spolu za dimenzije načinov reševanja konfliktov	36
Preglednica 6:	Test homogenosti varianc	37
Preglednica 7:	Osnovna statistika po starosti za dimenzije načinov reševanja konfliktov	38
Preglednica 8:	Test homogenosti varianc	38
Preglednica 9:	Enosmerna analiza variance za ugotavljanje razlik med načini reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin	39
Preglednica 10:	Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo umik.....	40
Preglednica 11:	Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo prevlada	40
Preglednica 12:	Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo zglajevanje.....	40
Preglednica 13:	Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo kompromis.....	41
Preglednica 14:	Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo soočenje	41
Preglednica 15:	Posledice konfliktov	42

1 UVOD

Šport je področje, na katerem se nenehno križajo različni interesi, želje, nesoglasja, usklajevanja, potrebe in zahteve, ki lahko vodijo do konfliktov. Do konfliktov lahko pride na različnih ravneh športnega udejstvovanja, ne glede na starostno kategorijo posameznikov, s katerimi delamo.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Konflikti se lahko pojavijo vedno in povsod, nanje nismo nikoli imuni, obenem pa vedno vplivajo na doseganje zadanih ciljev. Na športnem področju lahko do njih pride med soigralcema, med igralcem in trenerjem, igralcem in upravo, trenerjem in upravo ter med igralcem ali igralci in navijači. Ne smemo zanemariti niti vpliva medijev, ki neprestano iščejo novice, prav novice o konfliktih pa so za njih najzanimivejše. Če govorimo o profesionalni športni organizaciji, lahko konflikt hitro uniči ves trud, ki ga je posamezen športnik, celotna ekipa ali trener vložil v svoje delo oziroma v pripravo ekipe. Prav tako se lahko izniči trud uprave in strokovnega štaba, ki sta z načrtovanjem skozi daljše obdobje sestavljala ekipo, določila cilje in rezultate ter jih tudi finančno ovrednotila. Nedoseganje zadanih ciljev lahko resno zamaje temelje športne organizacije, saj ji v primeru neuspeha grozi finančna nestabilnost. Pojav konfliktov, ki niso ustrezno prepoznani in rešeni, lahko tudi med mlajšimi selekcijami vodi do težav v trenažnem procesu, vzgoji in pri izboru igralcev ter navsezadnje do slabega dela z mladimi, posledica česar je nezadostno število igralcev, ki bi naj igrali za člansko ekipo. Če je delo z mladimi slabo, se v delovanje kluba in trenažni proces vključujejo tudi starši.

Konflikti na splošno niso nezaželeni oziroma moteči, saj njihovo pravilno reševanje lahko vodi do boljšega rezultata, večje motiviranosti udeležencev in boljšega vzdušja v ekipi. Po drugi strani pa lahko že najmanjši konflikt, ki ni pravilno obravnavan, spremljan, voden in rešen, vodi do nepopravljivih posledic, ki se kažejo v slabših rezultatih posameznikov in celotne ekipe ter oteženemu delovanju organizacije. Zato morajo vsi, ki so kakor koli povezani z delovanjem organizacije, k težavi vedno pristopiti z največjo mero resnosti in strokovnosti. Nestrokovnost pri reševanju takšnih težav ima namreč po navadi neugodne posledice. Da bi se izognili konfliktom, ki negativno vplivajo na delovanje organizacije, je potrebno njihovo pravilno vodenje na vseh ravneh.

Do konflikta pride zaradi različnih želja, ciljev in interesov posameznikov ali skupin, ki se soočajo z ovirami oziroma nasprotovanjem pri njihovem doseganju (Gorenc 2003).

V športni ekipi se srečujemo z dvema vrstama konfliktov. Prvi je individualni konflikt, ki se razvije znotraj posameznika in se nato prenaša na ekipo. Takšen posameznik ima svoje mnenje o položaju v ekipi, ki pa se pogosto ne sklada z realnim stanjem, zato prihaja do

nesporazumov, trenj in frustracij. Druga vrsta konflikta pa je organizacijski konflikt, ki je posledica različnih razmerij znotraj organizacije. V njej prihaja do različnih interesov posameznikov ali manjših skupin, ki se borijo za čim večjo vlogo. Posamezniki ali skupine po navadi sprejemajo vlogo drug drugega, ko pa pri tem pride do nesoglasij, to vodi do konfliktov med posamezniki ali skupinami v organizaciji (Grad 2009).

Posledice konfliktov so lahko negativne ali pozitivne. Negativne posledice konfliktov pomenijo, da ti niso rešeni oziroma so rešeni v škodo posameznika, dejansko ali namišljeno. Takšno stanje se kaže v slabih medsebojnih odnosih, napetosti, agresivnem obnašanju posameznikov in splošnem nezadovoljstvu, trpi kakovost treningov, najpomembnejše pa je, da se vse skupaj odraža v igri celotne ekipe (Kavčič 1992, 257; Bernik idr. 2000,146). O pozitivnih vplivih konfliktov govorimo, ko se konflikt uspešno reši, kar se kaže v boljših odnosih znotraj ekipe, večji motiviranosti za delo in ne nazadnje v boljših rezultatih (Lipičnik in Mežnar 1998, 264–265; Kavčič 1992, 257).

Konflikte rešujemo na različne načine, katero metodo uporabimo, pa je odvisno od vrste konflikta, števila vpletenih, njihovega dojetanja kolektivne odgovornosti in številnih drugih dejavnikov. Za uspešno rešitev konflikta pa je pomembno, da vsi vpleteni iz nastale situacije izidejo kot zmagovalci oziroma da nimajo občutka, da so bili prisiljeni v neko rešitev, ki za njih osebno ni dobra. Poznamo več načinov reševanja konfliktov. Različni avtorji omenjajo različne načine. Trenerjeva izbira načina je zelo pomembna, saj je konflikt lahko zelo dober vzgojni in motivacijski element (Brajša 1993, 210).

1.2 Namen, cilji in temeljne hipoteze raziskave

Namen raziskave je analizirati podatke in ugotoviti, ali se trenerji zavedajo pomembnosti konfliktov pri svojem delu, ali prepoznajo znake konfliktov, kako rešujejo konflikte, kakšne načine uporabljajo za njihovo reševanje in ali menijo, da konflikti pozitivno ali negativno vplivajo na njihovo delo. Raziščemo tudi, ali se pri reševanju konfliktov pojavljajo razlike med trenerji in trenerkami, med starostnimi skupinami trenerjev in med starostnimi skupinami igralcev, ki jih trenirajo. Opredelimo tudi konflikt, kakšne vrste konfliktov poznamo, kako jih rešujemo in kakšne posledice lahko imajo za kolektiv. Nato predstavimo možnosti za nadaljnje raziskave in predloge, kako izboljšati prepoznavanje in reševanje konfliktov pri trenerjih, ki delujejo v športnih organizacijah.

Glavni cilj magistrske naloge je pridobiti odgovore na zastavljene hipoteze, ki nam bodo pomagali razumeti trenutno stanje med trenerji v slovenskem prostoru glede na zastavljeno problematiko.

Cilji magistrske naloge so tudi:

- opredeliti konflikte, kako jih odkrivamo in kako rešujemo,

- preučiti domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja reševanja konfliktov v vrhunskem športu,
- ugotoviti, katere metode uporabljajo trenerji za reševanje konfliktov,
- predstaviti pozitivne in negativne posledice konfliktov,
- analizirati in pojasniti rezultate raziskave ter predlagati optimalne rešitve za trenerje in klube pri reševanju konfliktov.

V empiričnem delu naloge v skladu s cilji raziskave preverjamo naslednje hipoteze:

- Trenerji skupinskih športov konflikte najpogosteje rešujejo z vztrajanjem pri uveljavljanju svojih potreb (prepričani so, da je njihovo mnenje edino pravilno in da so njihove rešitve edine sprejemljive).
- Obstajajo statistične razlike po spolu glede na način reševanja konfliktov.
- Obstajajo statistične razlike med starostnimi skupinami glede na način reševanja konfliktov.
- Obstajajo statistične razlike med načini reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin.
- Posledice konfliktov so pri večini trenerjev skupinskih športov pozitivne.

Hipoteze preverjamo s pomočjo metode anketiranja, rezultate pa obdelamo s pomočjo programskega paketa SPSS 18.0. Po obdelavi podatkov podamo zaključno oceno in predloge za izboljšave.

1.3 Metode raziskovanja magistrske naloge

Pri izdelavi magistrskega dela uporabimo deskriptivno oziroma opisno metodo s študijem domače in tuje literature. Večina literature je v slovenskem in angleškem jeziku.

V raziskovalnem delu magistrske naloge uporabimo anketni vprašalnik, ki obsega tri sklope vprašanj. V prvem, splošnem delu so vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke o anketirancih – demografske podatke (spol, starost, stopnjo izobrazbe, starost igralcev, s katerimi delajo, delovno dobo itd.). Drugi del predstavlja že obstoječi anketni vprašalnik, ki je oprt na tezo Robbinsa (1984) (povzeto po Brajša 1993), ki možne načine reševanja konfliktov razvrsti v štiri razrede:

1. vztrajanje pri svojem (vztrajamo pri uveljavljanju svojih potreb, prepričani smo, da je naše mnenje edino pravilno in da so naše rešitve edine sprejemljive);
2. popuščanje (prilagodimo se željam in potrebam igralcev, svojih želja ne uveljavljamo);
3. kompromis (sem spadajo glasovanja, enkrat to – drugič tisto; delno popustimo mi, delno igralec);
4. sodelovanje (razlaga svojega, poslušanje nasprotnega mnenja; obojestranski dogovor, s katerim so vsi zadovoljni).

Tretji del vprašalnika je oblikovan na osnovi študije literature o posledicah konfliktov. Vprašanja so zaprtega tipa. Anketiranci so se do trditev opredelili po Likertovi lestvici.

Z anketnim vprašalnikom smo sodelujočim poslali tudi spremno pismo, v katerem smo jih seznanili z raziskavo in se jim zahvalili za sodelovanje.

V skladu s hipotezami, problemom in zastavljenimi cilji uporabimo naslednje metode:

- deskriptivno (opisno) statistiko (frekvenco, delež, povprečje, standardni odklon itd.),
- inferenčno statistiko (t-test, analizo variance – ANOVA).

Podatke predstavimo s pomočjo tabel, njihovo analizo pa tudi vizualno (stolpčni, črtni, tortni in/ali frekvenčni histogrami in/ali frekvenčni poligoni). Z analizo odgovorov na anketna vprašanja potrdimo ali ovržemo postavljene hipoteze.

V sklepu primerjamo teoretična spoznanja in rezultate raziskave. Na osnovi slednjih predstavimo še verjetnost predpostavk in podamo mnenje, ki bo bistveno prispevalo k reševanju konfliktnih situacij.

Anketni vprašalnik smo razdelili trenerjem rokometu, odbojke in hokeja v Sloveniji. Vzorec je bil izbran po naključnem vzorčenju, anketiranje pa je bilo anonimno. Pred anketiranjem smo predpostavljali, da bomo dobili rešenih zadostno število anketnih vprašalnikov, da bomo lahko opravili verodostojno raziskavo.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pred pisanjem magistrske naloge smo podali predpostavke in omejitve, s katerimi bi se lahko srečali pri pisanju, še posebej pa pri izvedbi raziskave.

1.4.1 Predpostavke

Predpostavke v magistrski nalogi so:

- konflikti se pojavljajo v vseh športnih organizacijah,
- večina trenerjev se pri svojem delu srečuje s konfliktnimi situacijami,
- rezultate raziskave lahko posplošimo na celotno populacijo trenerjev skupinskih športov,
- dobro poznavanje konfliktov, ki nastanejo v športnih organizacijah, je lahko dobra popotnica za prepoznavanje, odkrivanje in reševanje konfliktov, kar lahko vodi do boljše organiziranosti in boljših rezultatov športnih organizacij.

1.4.2 Omejitve

Omejitve v magistrski nalogi so:

- pri raziskavi se bomo omejili na trenerje v določenih športnih organizacijah, ki delujejo v treh športnih panogah v Sloveniji,
- taktika in ideje za študijo reševanja konfliktnih situacij v športu se navezujejo na število trenerjev, klubov in igralcev,
- trenerji se morda ne bodo želeli izpostavljati in odgovarjati na vprašanja,
- pri raziskavi se bomo omejili na tiste trenerje in igralce, ki so sodelovali v anketi,
- vzorec anketirancev je takšen, da rezultatov ne bo mogoče posplošiti na vse športne panoge,
- predpostavljamo, da bodo trenerji, ki bodo kakovostno odkrivali in reševali konfliktno situacije v športu, v prihodnje uspešnejši od svojih kolegov.

2 KONFLIKT

V tem poglavju na splošno opredelimo konflikt, vrste konfliktov, vzroke zanje ter posledice in načine reševanja konfliktov.

2.1 Opredelitev konflikta

Konflikt (lat. *confligare*) pomeni spor, boj, prepir ali nesoglasje (Verbinc 1997, 367).

Konflikten vidik je interpretiran kot »nanašajoč se na konflikt (konfliktni interesi, konfliktni odnosi, konfliktna situacija itd.)«. Konfliktnost pa lahko razumemo kot »lastnost, značilnost konfliktnega« (SSKJ 1998). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1998, 424) je konflikt definiran kot stanje, kjer pride do nemoči zaradi delovanja nasprotujočih si teženj. Besede, ki kažejo na konflikt, so: boj, vojna, spopad, nasprotje.

Če pogledamo še v različne svetovne slovarje v tujih jezikih, je definicija konflikta podobna zgoraj omenjeni. Asociacije, ki se pojavljajo, so: stres, vojna, spopad, spor (Erčulj in Vodopivec 1999, 68). O konfliktih je veliko napisanega, različni avtorji pa jih različno razlagajo. Pojem konflikta namreč težko poenostavimo in posplošimo za vsa področja, zato pri vsakem avtorju najdemo različno pojmovanje. Vsak od njih se je ukvarjal s konflikti z različnih področij, kar se odraža v njihovi razlagi.

Konflikt je sestavni del našega življenja oziroma ni življenja brez konflikta (Bowman 2005; Hammer 2005, 675–695; Iršič 2005; Lamovec 1993; Roloff 1987; Morris-Rothschild in Brassard 2006, 105–121). Do konfliktov pride tako pri najnižjih kot najvišjih slojih populacije (Hammer 2005, 675–695; Henning 2003). Lipovec (1987, 250) razlaga, da v vsaki organizaciji tečejo procesi, ki vsebujejo konflikte, kar se izraža na različne načine, istočasno pa so konflikti sestavni del razmerij in osnova sodelovanja.

Stanje, ki nastane pri istočasnem delovanju različnih želja, motivov, ki se med seboj ne ujemajo oziroma si nasprotujejo, neizogibno vodi do konfliktov (Musek in Pečjak 2001, 88–89; Mandić 1998; Lipičnik 1991). Robbins (2001, 383–384) meni, da je konflikt stanje, ki se začne, ko posameznik ali skupina zazna, da druga stran negativno vpliva na njegove ali njene cilje oziroma ima namen, da bi vplivala na interese druge strani.

Ule (1994, 254) opredeljuje konflikt kot stanje, ki se pojavi zaradi neuskkljenosti med dejanji, nesprejemanja idej in želja drugih ter tekmovanja za čim boljše položaje in večje bogastvo med vpletenimi. Lipičnik (1994, 264) razlaga, da do konfliktov prihaja zaradi boja med željami in zahtevami oziroma kot posledica, da zelenega ne dosežemo zaradi lastne ali tuje krivde. Nekateri avtorji pravijo, da konflikti nastanejo, ker dejanje ene osebe onemogoča ali zavira dejanje druge osebe (Lamovec 1993; Berlogar 2001, 68; Kompore et al., 2002). Gordon

(1992) pravi, da je konflikt normalen pojav, ki se pojavlja v medčloveških odnosih, in je lahko dober ali slab.

Konflikt je stanje, ki ga družba zavrača, je nezaželen in ga je treba odstraniti (Lewicki in Spencer 1992, 205–207). Rot (1982) meni, da do konfliktov prihaja zaradi različnih mnenj, stališč, želj in dejanj med ljudmi.

Iršič (1991, 9) pravi, da je konflikt srečevanje različnih neuravnoteženih dejavnikov, kjer pride do neuskkljenosti oziroma do pomanjkanja harmonije. Meni, da gre pri konfliktu za stanje, ko več sistemov v sklopu enega večjega sistema ne deluje pravilno oziroma pride do neuskkljenosti. V smislu sporazumevanja je konflikt občutek, kjer pride do razhajanj in različne miselnosti, kjer posameznikove želje in pričakovanja odstopajo od želj in pričakovanj drugih. Konflikti niso nujno slabi, ampak so lahko pozitivni, če so pravilno obravnavani in se nanje pravočasno odzovemo. Če to ni tako, lahko konflikti vodijo do še večjih konfliktov, ki vodijo v krizo. Zato pravimo, da se spopadamo s konfliktnimi in kriznimi situacijami. Vodje, ki znajo izkoristiti in ne samo reševati krizne situacije, so dobri vodje.

Bowman (2005) definira konflikt kot boj med strankama, ki sta med sabo odvisni, vendar imata različne cilje, pri tem pa ena drugo onemogočata pri doseganju lastnih ciljev.

Če primerjamo vse te opredelitve, lahko opazimo podrobnosti oziroma potegnemo rdečo nit. Večina avtorjev meni, da gre za različne želje, interese in cilje posameznika, ki se pogosto ne skladajo z okoljem, v katerem živi ali dela. Bolj kot je njegova vloga v neskladju z okolico in nižji kot je njegov vpliv, večje so možnosti, da bo prišlo do konflikta. Razlike med avtorji pa opazimo glede na to, iz katerega raziskovalnega koncepta izhajajo. Konflikt lahko obravnavajo z organizacijskega, sociološkega ali psihološkega vidika. Pri organizacijskem in sociološkem vidiku izhajajo iz položaja ljudi, medtem ko gre s psihološkega vidika predvsem za notranje dožemanje stanja vsakega posameznika.

Če poenostavimo, lahko rečemo, da so glavni vzroki za nastanek konflikta ljudje, njihovo dožemanje samega sebe in svoje okolice ter njihov položaj v družbi.

Menimo, da je najprimernejša definicija konflikta, ki bi veljala za šport, definicija Lipovca (1987, 249), ki pravi, da je vsak proces v organizaciji sam po sebi konflikt, ker poteka v nasprotnih si smereh in je del odnosa med dvema osebamama, od katerih si vsaka po svoje zamišlja svojo vlogo, istočasno pa si tudi izoblikuje mnenje, kakšna naj bi bila vloga drugega, da bi se čim bolj prilagajala njegovi vlogi. Ta definicija osvetljuje sliko kompleksnosti odnosov v športnem kolektivu. Lahko rečemo, da se v športu prepletata konflikta, ki sta sociološkega in psihološkega izvora. V sociološkem primeru govorimo o položaju igralca v timu, kako se njegovi cilji ujema s cilji ostalih in s skupnimi cilji tima. V psihološkem smislu pa gre za igralčevo notranje dožemanje svojega položaja in položaja ostalih igralcev. Do konflikta pride, če se njegova dožemanja ne skladajo z realnostjo.

2.2 Razlika med konfliktom in težavo

V vsakdanjem pogovoru ali raznih besedilih lahko pogosto opazimo enačenje konflikta in težave, vendar moramo biti pri njuni uporabi zelo previdni, saj ju ne moremo in ne smemo enačiti. Kot že rečeno, gre pri konfliktu za nasprotni si cilje, vrednote, želje in interese v odnosu med dvema ali več osebami (Tillet 1991, 4). Težave pa so nerešene življenjske težave, ki se jim neprestano prilagajamo in z njimi živimo. So igre, ki se nikoli ne končajo, in iz njih se razvijajo konflikti zaradi napačnih rešitev pri reševanju težav (Brajša 1994, 184).

Težavo lahko opredelimo na naslednje načine (Lipičnik in Mežnar 1998, 267):

- povezana je z nevarnostjo, ki se ji skušamo izogniti,
- je težja naloga, ki jo moramo rešiti,
- pri reševanju je potrebno veliko razmišljanja,
- je stanje, ki ima svoj cilj,
- je vmesna stopnja med obstoječim in želenim stanjem, ki se kaže v nezadovoljstvu.

Za težave je značilno, da če se vpleteni strani dogovorita o rešitvi, je težava rešena, medtem ko gre pri konfliktu za globlji odnos, kjer dogovorjena rešitev ne prinese vedno rešitve, saj je končna rešitev odvisna od posameznikovega dožemanja končnega stanja (Tillet 1991, 4).

2.3 Vrste konfliktov

Konflikti se delijo na številne načine in ne bomo omenjali vseh, dejstvo pa je, da se pojavljajo vedno in povsod. Najdemo jih pri vseh starostnih skupinah, ne glede na spol, starost, izobrazbo. Pojavljajo se lahko pri posamezniku, med posamezniki, v skupinah, poznamo pa tudi konflikte, ki so značilni za posamezen narod ali pa so prisotni med narodi. Ti konflikti se po navadi prenašajo iz roda v rod in so težko razumljivi ter še težje rešljivi (Brajša 1994, 251).

Veliko avtorjev je opisalo in klasificiralo konflikte, vendar pa je treba vedeti, da je za lažje prepoznavanje in razumevanje nujno, da znamo razlikovati med različnimi skupinami konfliktov in da poznamo vzrok za njihov nastanek. Za lažje razumevanje problematike preglejmo nekaj razdelitev konfliktov različnih avtorjev.

Iršič (2004, 72–98) konflikte razdeli glede na:

- stopnjo razširjenosti. Pri tej delitvi je vzrok konflikta lahko težava, oseba ali odnos; glede na to pa določi tudi, katere stopnje je konflikt. Najlažje rešljiv je konflikt, kjer je vzrok v težavi. Če rešimo težavo, rešimo konflikt. Vendar lahko konflikt preide na višjo stopnjo in takrat je težje rešljiv;
- odkritosti konflikta. Pri tej delitvi je konflikt lahko potlačen, kjer se ga niti ne zavedamo, prikrit, kjer je opazen, vendar se zanj nihče ne zmeni, ali odkrit, kjer se ga že vsi zavedajo, vendar pa ni nujno, da ga tudi rešujejo;

- aktivnosti konflikta. Iršič pri tem loči aktivne in pasivne konflikte. Pri pasivnem se nič ne dogaja, nihče se s konfliktom ne ukvarja, ta miruje. Pri aktivnem konfliktu pa se ta neprestano spreminja, širi – z njim se nekaj dogaja in se rešuje bodisi v pozitivni bodisi v negativni smeri;
- ozadje konflikta. Iršič pri tej delitvi loči tri pojme, in sicer samostojni konflikt, konflikt, ki je posledica globljih neusklajenosti, in preneseni konflikt. Samostojni konflikt nastane sam od sebe in je povezan s prejšnjimi konflikti. Tovrstni konflikti so po navadi prikriti, iz njih pa se razvijejo nadaljnji globlji konflikti, ki se jih tudi da rešiti, vendar samo, če vemo, da je v ozadju nekaj globljega;
- ravni konflikta. Konflikte delimo na spor, podpovršinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt in dediščino preteklosti. Pri sporu je glavno vprašanje, kdo je tisti, ki ima prav. Podpovršinskega konflikta se vpleteni v veliki večini niti ne zavedajo in je povezan s čustvi in odnosi. Globoko zakoreninjen konflikt in dediščina preteklosti sta močno vpletena v preteklost nerešenega konflikta, ki ga je zato zelo težko razrešiti;
- notranji, medosebni in medskupinski konflikt. Pri tej delitvi sta posameznika ali skupini med seboj povezani ali avtonomni. Notranji konflikt se odvija v posamezniku, medtem ko se medosebni in medskupinski odvijata med dvema osebama oziroma skupinama, ki imata skupne interese. Izid konflikta je enoten za vse.

Ratzburg (1999) loči med destruktivnimi in konstruktivnimi konflikti. Pri destruktivnih prihaja do razpada sistema, nezaupanja, upada kakovosti in produktivnosti, odnosi so slabi, pogoji za skupno delo pa nemogoči. Pri konstruktivnih konfliktih sta sodelovanje in komunikacija na visoki ravni, ljudje so motivirani za doseganje ciljev, proizvodnja se poveča in podjetje na splošno dobro posluje. Takšni konflikti so pozitivni in zaželeni.

Možina (2002, 584) konflikte deli na:

- konflikt ciljev,
- konflikt spoznanj,
- konflikt čustev.

Konflikt ciljev nastane zaradi različnih želja, nedoseženih ciljev in zaostajanjem za dosežki ostalih v skupini. Vodi v frustracijo, apatijo in nezainteresiranost, saj skupni cilj ni znan.

Do konfliktov spoznanja vodijo različna mnenja, ideje in rešitve med sodelavci in posledično prihaja do motenj v komuniciranju in poslabšanja medsebojnih odnosov. Če imajo sodelavci isti cilj, je lahko ta vrsta konfliktov posledica konkurence in tekmovalnosti, kar vodi do novih rešitev in spoznanj.

Konflikt čustev nastane, ko ugotovimo, da naša čustva niso skladna s čustvi drugih v skupini. Prihaja do nestrpnosti, razdražljivosti in maščevanja. Ta oblika konflikta je najtežje rešljiva,

saj se odvija znotraj posameznika in je pogosto skrita, zaradi česar je težko ugotovljiva (Možina 2002, 5).

Robbins (2001, 643) deli konflikte na funkcionalne in disfunkcionalne. Funkcionalni konflikt vodi k večji uspešnosti. O njem govorimo, ko imata dva različni pogled na določeno težavo, vendar se strinjata o končnem cilju. Težava je v poti, kako priti do cilja. Tovrsten konflikt vodi k tekmovalnosti, ki je za podjetje ali športni kolektiv dobrodošla, saj poveča konkurenco, ki vodi do večje kakovosti. Pravimo, da je ta vrsta konflikta pozitivna.

Ule Nastran (2009, 367–377) opisuje in podarja naslednje značilnosti različnih vrst konfliktov:

- načelni konflikti – nanašajo se na nasprotovanja in nesoglasja že pri osnovnih idejah in ciljih. Do teh konfliktov pride, ker ni usklajenosti pri načelih in pravilih. To lahko škodi in oslabi komuniciranje ter celo odnose;
- skupnostni konflikti – za razliko od prejšnjih tu obstaja soglasje pri glavnih idejah in ciljih, vendar se pojavi težava pri tem, kako jih uresničiti;
- realistični konflikti – vzroka za te konflikte sta nasprotovanje in napačno razumevanje med udeleženci, kar prepoznajo samo oni kot udeleženci;
- nerealistični konflikti – velikokrat se zgodi, da udeleženci ne morejo rešiti svoje težave, napetosti, vzbujenja in se kasneje znašajo nad drugimi;
- medosebni in nadosebni konflikti – pojavijo se, ko se en udeleženec negativno vede do drugega udeleženca v odnosu. Ko pa so v konfliktu prisotne večje skupine, gre za nadosebni konflikt;
- neizraženi konflikti – udeleženci skrijejo njihovo nestrinjanje. Prepričani so, da če ne izrazijo svojega mnenja, ne morejo škoditi ustvarjenim odnosom, zato ga raje zadržijo zase;
- izraženi konflikti – udeleženec svoje mnenje in nesoglasje izrazi s komuniciranjem. To omogoča močnejše odnose in sprotno reševanje neželenih težav;
- vedenjski konflikti – pokažejo se s trenutnim vedenjem;
- atribucijski konflikti – so konflikti, kjer njihova stopnja narašča. Ko dejansko pride do konflikta, zanj iščemo različne vzroke in analiziramo različna področja. Pomen konflikta se širi in razrašča;
- antagonistični konflikti – nastanejo zaradi določenih potreb med dvema partnerjema v odnosu ali razmerju, ker imata različne želje in potrebe;
- dialektični konflikti – se prav tako pojavljajo pri partnerjih, ko izpolnitev določene potrebe ovira in ne dovoli uresnitve druge potrebe.

Disfunkcionalni konflikt pa je nasprotje funkcionalnega, saj gre za konflikt, ki ovira doseganje ciljev, vodi v razdor med zaposlenimi znotraj podjetja, slednji pa postanejo nezainteresirani za doseganje ciljev. Reševanje tovrstnih konfliktov je zahtevno in zahteva veliko časa in energije, kar je za podjetja slabo (Možina 2005, 54).

2.4 Vzroki za nastanek konfliktov

Brajša (1994, 257–259) deli vzroke konfliktov na osebne vzroke ter vzroke, ki so posledica nesporazumov pri komunikaciji. Pri osebnih vzrokih za konflikte gre za slabo, nepravilno in popačeno razumevanje in dojetje resničnosti, za slabo poznavanje samega sebe in nepoznavanje osebnega vedenja. K osebnim vzrokom konfliktov prišteva še slab nadzor nad čustvi in nezmožnost kontroliranja čustvenih stanj. K temu spadajo strah, napetost, predsodki, tesnoba, nesprejemanje različnih mnenj, obnašanj in stališč. H komunikacijskim vzrokom spada pomenoslovje. Sem spadajo razna napačna razumevanja, nesporazumi pri določenih pomenih besed, kjer pomembno vlogo odigra tudi neverbalna komunikacija.

Po Možini poznamo (2002, 581):

- položajne,
- komunikacijske in
- osebne vzroke.

Položajni vzroki so tisti, kjer se zaradi različnih stališč, prepričanj in pogledov ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, kar posledično onemogoča reševanje vsebine konflikta (Možina 2002, 581).

Komunikacijski vzroki nastanejo na področju komuniciranja o konfliktnih vsebinah. Sodelavec nas zaradi naše nejasnosti in nerazumljivega govora pogosto ne razume. Poleg tega nam ne zaupa, ne verjame tistemu, kar mu govorimo. Do konflikta lahko pride tudi zaradi pogovora o vsebini na neoseben način (Možina 2002, 581).

Osebni vzroki so tisti, ki izhajajo iz različnih osebnosti sodelavcev. Vsak sodelavec je unikatna osebnost. Reševanje konfliktov je zato odvisno od tega, kar se odvija v vsakem od sodelavcev. Ti so lahko napadalni, napeti in sami povzročajo konflikte (Možina 2002, 581).

Možina (2002, 600) navaja vzroke za konflikt:

- razlike v ciljih,
- razlike v poteh,
- tekmovanje za vire in
- medsebojna odvisnost skupine.

Do nasprotovanj med dvema podobnima delovnim skupinama pride zaradi različnih ciljev. Vsaka skupina ima različne cilje in ena skupina lahko ceni stvari, ki jih druga ne ceni. V takšnih primerih ima manager pomembno vlogo, kajti takšni konflikti lahko trajajo dlje časa (Možina 2002, 600).

Kadar imata dve skupini enake cilje, lahko za doseganje teh ciljev uporabita različne poti in sredstva. Težava nastane, ko se je treba dogovoriti, katera je najboljša metoda in čemu je treba dati prednost (Možina 2002, 600).

Razpoložljivih virov ni nikoli preveč. Kadar ena skupina dobi več virov in če je druga pri tem oškodovana, pride do konfliktov. Konflikt se lahko pojavi tudi, če eno skupino dodatno obremenijo ali ne priznavajo njenega dela (Možina 2002, 600).

Delovne skupine so pri svoji dejavnosti med seboj odvisne. Kadar je rezultat ene skupine vložek druge, se lahko pojavi največ možnosti za nastajanje nasprotij. V takšnih primerih morajo biti postopki dobro predvideni in načrtovani. Prav tako sta pomembna nadzor in takojšnje ukrepanje (Možina 2002, 600).

2.5 Posledice konfliktov

Pri konfliktu nastane napetost, ki se večja, in sčasoma pride do sprožitve napetosti, kar vodi v spremembe. Danes vemo, da konflikt ni nujno nekaj slabega, saj lahko ima poleg slabih tudi pozitivne učinke (De Dreu, Herinck in Van Vianen 1999, 368–414). Še več, vodilni v sodobnih podjetjih danes poskušajo ustvarjati konflikte, saj ti v kolektiv prinesejo nekaj novega, nekaj, kar ljudi prisili k razmisleku, reševanju težav in s tem posredno tudi k večji učinkovitosti. Ob tem pride do izoblikovanja skupine, izboljšanja medsebojnih odnosov, novih zaveznih in navsezadnje do boljših rezultatov (Kavčič 1992, 12–13). Kljub možnemu pozitivnemu vplivu konflikta pa moramo biti pri reševanju izredno previdni in dosledni, saj že najmanjša napaka lahko vodi do nepopravljivih posledic, ki so lahko usodne za kolektiv. Težava nastane, ker vse do razrešitve konflikta ne moremo vedeti, ali bo ta imel pozitivne ali negativne posledice za novo nastalo stanje.

Posledice konfliktov v grobem ločimo na pozitivne in negativne. Kakšne bodo posledice, je odvisno od vpletenih v konflikt, kako se bodo lotili reševanja konflikta in kako se bo konflikt razrešil.

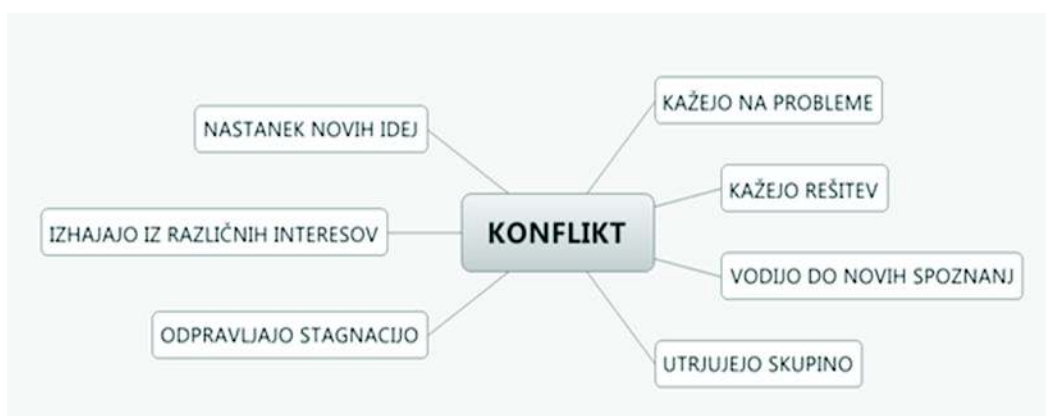
2.5.1 Negativne posledice konflikta

Negativne posledice konfliktov se lahko odražajo tako na osebni kot organizacijski ravni. Na osebni ravni se kažejo v napetosti, agresivnem obnašanju, pasivnosti, zmanjšani delavnosti, neučinkovitosti, v nedoseganju ciljev, bolniških izostankih, zdravstvenih težavah – predvsem psihosomatskih, duševnih in čustvenih motnjah. Če so konflikti znotraj skupine, pride do neuskkljenosti v skupini, prekomernega izgubljanja energije za nepomembne reči, razpada in propada skupine (Kavčič 1992, 12; Bernik idr. 2000, 130).

2.5.2 Pozitivne posledice konfliktov

Konflikt je situacija, ki bi si jo morali želeli, saj lahko posamezniku, podjetju ali športni organizaciji prinese veliko dobrega. Če je konflikt pravilno obravnavan, vodi do pozitivnih premikov v razmišljanju in ravnanju posameznikov in skupine, kar se kaže v boljših rezultatih in kar je najpomembnejše – v dobrem vzdušju na delovnem mestu. Lipičnik in Mežnar (1998, 202) omenja sedem pozitivnih posledic konfliktov (slika 1):

- konflikti kažejo na težave. Če se konfliktov ne zavemo, se jih izogibamo, jih ne rešujemo, se tudi ne moremo lotiti reševanja težav, ki nas ovirajo pri doseganju ciljev;
- konflikti zahtevajo rešitev. Nerešeni konflikti se vedno znova ponavljajo, tudi če jih odmislimo ali potlačimo. Če rešujemo konflikte, pa to vodi do novih rešitev, ki stvari premaknejo naprej;
- konflikti vodijo do novih spoznanj. Pri reševanju konfliktov pride do izmenjave mnenj, informacij, kar nas vodi do razmišljanja o dodatnih možnostih in do novih spoznanj;
- konflikti vodijo do utrjevanja skupine. Skupina, ki se sooči s konfliktom in njegovim reševanjem, sodeluje pri iskanju skupnih rešitev za doseganje skupnega cilja. Pri tem sta prisotna boljša komunikacija in sodelovanje, kar vodi do krepitve skupine;
- konflikti odpravljajo stagnacijo. Če ne bi prihajalo do konfliktov, bi mislili, da imamo vse rešeno in da ni težav oziroma da so že rešene. Konflikti zato spodbujajo nova zanimanja in vnašajo pozitivno napetost v odnose, ki nas predrami iz mirovanja in sili k doseganju novih ciljev. Konflikt je izhodišče za spremembe;
- konflikti izhajajo iz različnih interesov. Ljudje smo različni in vsak od nas ima svoje interese. Konflikti nas silijo, da poiščemo dodatne informacije, razmislimo o odločitvah in poiščemo pot, ki vodi do naših interesov;
- konflikti nas prisilijo k iskanju novih idej. Za rešitev konflikta moramo spremeniti stare navade in način razmišljanja, pri tem pa se porajajo nove ideje.



Slika 1: Pozitivne posledice konfliktov

Vir: Lipičnik 1996, 38.

Iršič (2004) navaja podobno delitev in k pozitivnim posledicam konfliktov prišteva iskanje novih rešitev, nastanek sprememb, boljše razumevanje samega sebe, boljše odnose v skupini, prepoznavanje težav. Rešen konflikt prispeva k boljšemu medsebojnemu sodelovanju, širitvi novih idej in spoznanj ter večjemu zaupanju. Tudi Kavčič (1992, 12–13) omenja pozitivne posledice konfliktov, ki so vezani na odnose v skupini in med skupinami. Kažejo se v boljši povezanosti v skupini, boljši povezanosti med skupinami, v iskanju novih zavezništev in povezav.

2.6 Načini reševanja konfliktnih stanj

Konflikte je treba reševati in se z njimi soočiti. Poznamo več opredelitev načinov reševanja konfliktnih stanj. Predstavili bomo načine, kot jih opisujejo Betetto in sodelavci (2011, 33–34), Skalar in Dečman Dobrnjič (2012, 68) ter Lipičnik (1991, 37).

Betetto in sodelavci (2011, 33–34) predstavljajo pet načinov premagovanja konfliktov, s katerimi rešujemo konfliktno stanje:

- izogibanje,
- prilagajanje,
- bojevanje ali premagovanje,
- kompromis in
- sodelovanje.

Izogibanje pomeni, da se reševanju konfliktov izognemo in s tem konfliktne situacije ne nameravamo rešiti. S to metodo konflikt zanikamo in v tem primeru obe stranki izgubljata, saj je rezultat izogibanja reševanju konfliktov »jaz izgubim – ti izgubiš« (Betetto et al. 2011, 33).

Prilagajanje partnerju je metoda reševanja sporov, s katero se spor razreši na način, da popustimo partnerjevim zahtevam in željam. Rezultat takšne metode je »jaz izgubim – ti zmagaš« (Betetto et al. 2011, 33).

Bojevanje ali premagovanje pomeni stanje, v katerem bomo dosegli svoje ali pa nihče od nas ne bo dosegel ničesar. Rezultat takšnega načina reševanja konfliktov je »jaz zmagam – ti izgubiš« (Betetto et al. 2011, 33).

Kompromis, ki mu lahko rečemo tudi pogajanje, pa je način reševanja sporov, s katerim vsaka stran delno doseže svoje. To pomeni, da je ta način eden izmed boljših metod razreševanja sporov, saj obe strani prideta do takšne rešitve, s katero se obe delno strinjata in imata od nje tudi delno korist. Pri pogajanju govorimo o rezultatu »jaz delno zmagam – ti delno zmagaš« (Betetto et al. 2011, 33–34).

Sodelovanje pa je metoda reševanja konfliktov, s katero sprti stranki poiščeta takšno rešitev, ki je sprejemljiva za obe. Sodelovanje tako spada med učinkovitejše metode razreševanja

konfliktov, saj se tu nobena stranka niti delno ne odreče svojim zahtevam in željam, zato je tudi rezultat te metode »jaz zmagam – ti zmagáš« (Betetto et al. 2011, 34).

V preglednici 1 so prikazani rezultati raziskave o tem, kako (ne)učinkovite so posamezne metode reševanja konfliktov. Pri raziskavi so bile uporabljene naslednje metode: beg, tlačjenje, boj, kompromis, integracija in druge oblike reševanja sporov. Rezultati raziskave so pokazali, da je najučinkovitejša metoda reševanja sporov integracija z 58,5 %, najmanj učinkovita metoda pa je boj z 79,2 % (Brajša 1994, 271).

Preglednica 1: Uspešnost in neuspešnost posameznih metod premagovanja konfliktov

Metode premagovanja konfliktov	Rešitve (v %)	
	uspešna	neuspešna
Beg	0,0	9,4
Tlačjenje	0,0	1,9
Boj	24,5	79,2
Kompromis	11,3	5,7
Integracija	58,5	0,0
Druge metode	5,7	3,8
Skupaj	100,0	100,0

Vir: Brajša 1994, 271.

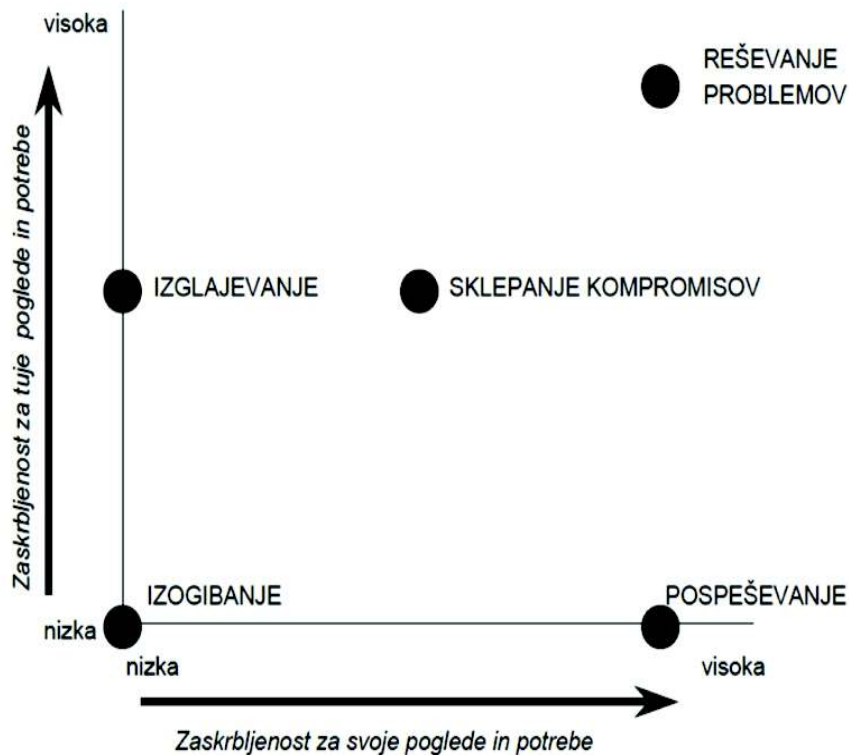
Eden od najpogosteje opisanih in uporabljenih načinov reševanja konfliktov je tisti, ki se osredotoča na pomen ciljev in odnosov, kjer ločimo pet različnih načinov (Skalar in Dečman Dobrnjič. 2012, 68):

- želva: ta način se uporablja pri konfliktih, ki ne izzovejo velikega zanimanja. Zamislimo si želvo, ki se skriva v svoj oklep, da se ne bi soočila s konfliktno situacijo. V tem primeru so tudi osebni cilji pomaknjeni na stran oziroma se jim odpovedo. Takšen stav zasedejo, ko so mnenja, da je kakršno koli reševanje težave obsojeno na neuspeh, zato ob vsem tem čutijo nemoč (Prosenc 2011, 6);
- medvedek: s tem načinom se srečamo, ko so v ospredju odnosi, medtem ko so osebni interesi drugotnega pomena (Skalar in Dečman Dobrnjič 2012, 68). Zaradi pomembnosti ohranjanja medsebojnih odnosov se ljudje na račun teh odpovedo svojim željam in ciljem, vse z namenom, da se spor čim hitreje zgladi in da je vse po starem. Ti ljudje živijo v zmotnem prepričanju, da bodo na ta način rešili odnos (Prosenc 2011, 6);
- lisica: tako odnosi kot cilji so pomembni (Skalar in Dečman Dobrnjič 2012, 68). Osebe so se pripravljene do določene mere odreči svojim ciljev in isto pričakujejo od nasprotnika. Njihov cilj je, da bi oba ob minimalnih izgubah nekaj pridobila (Prosenc 2011, 6);

- morski pes: v ospredju so osebni interesi, odnosi so drugotnega pomena (Skalar in Dečman Dobrnjič 2012, 68). Ti ljudje bodo naredili vse, da bodo prišli do zastavljenega cilja, nasprotnika pa bodo prisilili, da sprejme njihovo rešitev. Za potrebe nasprotnika se ne zmenijo (Prosenc 2011, 6);
- sova: velika pomembnost interesov in odnosov (Skalar in Dečman Dobrnjič 2012, 68). Ti ljudje konflikte rešujejo na takšen način, da so vsi vpleteni na koncu zadovoljni. Iščejo rešitev, ki bo omogočila uresničitev njihovih ciljev, obenem pa bo omogočala tudi doseganje ciljev drugim. Sprejme se tista rešitev, ki zadovolji vse vpletene v konfliktu in izboljša odnose med vpletenimi (Prosenc 2011, 6).

Najpogosteje omenjeni pristop k reševanju konfliktnih situacij uporablja pet načinov, in sicer: izogibanje, prevladovanje, zglajevanje, kompromis in dogovarjanje (slika 2). Od primera in osebe, ki bo reševala konflikt, in od tega, ali je v konflikt tudi osebno vpletena ali je samo reševalec nastale situacije, je odvisno, kateri način bo uporabila (Lipičnik 1991, 37):

- izogibanje; če smatramo, da je konflikt nepomemben, in menimo, da ne bo povzročil velike škode, uporabimo ta način. Konfliktu se izognemo in ostanemo neopredeljeni do njega. Takšen način uporabijo tisti reševalci, ki se nočejo izpostaviti, nočejo izraziti svojega mnenja in nimajo zadostnih informacij o konfliktu. Slaba stran tega načina je, da ne ugotovimo vzroka konflikta, zato se bo situacija nadaljevala in verjetno s časom tudi poslabšala;
- prevladovanje; reševalec konflikta postavi sebe na prvo mesto in ga zanima samo korist zase, medtem ko ga za ostale udeležence ne skrbi. Svojo rešitev skuša uveljaviti, na druge se ne ozira. Pri tem načinu je v ospredju reševanje z močjo. Ta način se uporabi v nujnih primerih, ko je treba zadevo hitro rešiti in ko se ve, kdo odloča;
- zglajevanje; reševalca zanima vzdušje v timu. Sam se ne počuti ogroženega, zato na prvo mesto postavi skupne interese, dobrobit vseh udeležencev in zbliževanje nasprotnih si stališč. Odpove se svojim ciljem, ki pa niso tako pomembni. Ta način se uporablja, ko želimo ustvariti pozitivno vzdušje oziroma ga ne želimo poslabšati;
- kompromis; za ta način je značilno, da vsakdo nekaj dobi in nekaj izgubi. Kljub videzu to ni idealna rešitev, je pa način, kjer želimo, da se neko stanje premakne naprej oziroma da ne nastane pat položaj. Je delna uresničitev interesov posameznikov in se ne zaključi z zmagovalcem na eni in poražencem na drugi strani. Za razne dejavnosti je značilno, da se velikokrat končajo s kompromisnimi dogovori, posebno, če je pomembno, da ne pride do prekinitev;
- dogovarjanje. Gre za najboljši način, kjer nas zanimajo tako lastni interesi kot interesi ostalih udeležencev. Pri dogovarjanju ne poznamo zmagovalca ali poraženca, ampak želimo, da je konflikt rešen v zadovoljstvo vseh vpletenih. Za ta način je najpomembnejše sodelovanje, skupinsko delo in predvsem želja vseh vpletenih, da se konflikt reši. Gre za odkrite pogovore, analiziranje težave in iskanje skupne rešitve.



Slika 2: Pristopi k reševanju konfliktov

Vir: Lipičnik 1994, 41.

Lipičnik (1994, 165) je naštel pet načel za uspešno reševanje konfliktov, ki vodijo do idealne rešitve konfliktov v danih pogojih:

- težavo moramo definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje;
- po odkritju težave poiščemo rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani;
- svojo pozornost moramo usmeriti na težavo in ne na osebne težave ali na drugo stran;
- gradimo zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij;
- med komuniciranjem izražajmo svojo naklonjenost, vživimo se v sogovornika, ga pozorno poslušajmo ter se izogibajmo morebitni jezi in grožnjam.

Metod je veliko, katero bodo vpleteni v konflikt uporabili in ali bodo pri tem uspešni, pa je odvisno od njihovega znanja, vrste konflikta, okoliščin, v katerih se nahajajo, in ostalih zunanjih dejavnikov (Betetto 2008). Trenerji, ki se ukvarjajo s treniranjem in vzgajanjem igralcev, pa bi morali vedeti, da je konflikt odlična priložnost za motiviranje igralcev, saj dobro rešen konflikt nudi zadovoljstvo vsem ter posameznikom in skupini daje dodaten elan za nadaljnje delo.

3 KONFLIKTI IN ŠPORT

Kot smo že omenili, do konfliktov prihaja vedno in povsod, kako bodo ti rešeni in kakšne bodo posledice, pa je odvisno od vpletenih v konflikt. Še nedavno je veljalo, da je konflikt nekaj slabega, nekaj, česar se moramo izogibati, in isto je veljalo tudi za konflikt v športu. Konflikti so nosilci sprememb, tako v družbi kot podjetjih in navsezadnje tudi v športnih organizacijah.

3.1 Opredelitev športa

Preden se lotimo predstavitve konfliktov v športu, moramo predstaviti šport. Šport je danes prisoten na vseh kontinentih sveta, z razvojem televizije in interneta pa je vedno dostopen tudi v naših domovih. Šport se je razvijal skozi celotno zgodovino človeštva, in sicer od osnovnih telesnih vaj do današnjih športnih panog. Vsakdo, ki se ukvarja s športom, si ta pojem tudi različno predstavlja. Za nekoga je to samo igra, druženje, zabava, nekateri pa vidijo šport kot gladiatorstvo, boj za življenje in smrt, kjer ni mesta za poražence.

V Evropski listini o športu je zapisano, da »šport pomeni vse oblike telesne aktivnosti, ki so s priložnostnim ali organiziranim ukvarjanjem usmerjene k izražanju ali izboljševanju telesne vzdržljivosti, duševnemu blagostanju in oblikovanju družbenih odnosov ter pridobivanju rezultatov na tekmovanjih na vseh ravneh« (Ministrstvo za šolstvo in šport 1992).

Larive pravi, da gre za družbeno-ekonomski pojem, ki je medijsko podprt (Larive 1994, 58–64; De Knop 1996, 36–53). Kellner (1996, 458–467) pravi, da je šport predvsem spektakel in da gre za mešanico nastopanja in tekmovanja.

Dobro je šport definirala Hudson (2003), ki zatrjuje, da beseda šport izhaja iz angleške besede *disport*, kar pomeni zabavati samega sebe, in da je šport tisto gibanje, ki je samo sebi namen. Šport je fizična aktivnost, ki jo spremlja niz pravil in običajev ter je tekmovalno organizirana. Ta definicija še najbolj opiše današnji šport, kjer pa tekmovalnosti ne smemo gledati preozko, saj je tudi rekreativni tek neke vrste tekma samega s sabo.

3.2 Odnosi v športni organizaciji

Da bi lažje razumeli, kako nastajajo in kako se rešujejo konflikti v športni organizacijah, bomo podrobneje predstavili strukture športnih organizacij v skupinskih športih. Za skupinske športe smo se odločili zaradi raziskave, ki smo jo opravili med trenerji skupinskih športov. V takšnih organizacijah neprestano prihaja do napetosti, nezadovoljstva, tekmovalnosti, zavisti in še bi lahko naštevali med posameznimi akterji ali skupinami, ki v športnih organizacijah

delujejo (Tušak in Tušak 2001). Na osnovi spoznanj o kompleksnosti odnosov, ki vladajo v športnih organizacijah, bo tudi lažje razumeti, zakaj prihaja do konfliktov.

Športna organizacija se deli na tri osnovne celice, in sicer igralce, trenerski štab in upravo, od katerih ima vsak svoje interese, ki v določenih trenutkih sovpadajo, v določenih pa so popolnoma različni. Poleg osnovnih celic športne organizacije imajo velik vpliv na delovanje organizacije tudi mediji in okolje (slika 3). Ti niso neposredno vpleteni v delovanje športne organizacije, lahko pa s svojim delovanjem močno vplivajo na uspešnost delovanja posamezne celice organizacije ali na organizacijo kot celoto.

Interesi uprave so: doseganje dobrih rezultatov, zapiranje finančne konstrukcije in rast ugleda ter pomembnosti organizacije v okolju, kjer organizacija deluje. Interesi trenerskega štaba so: doseganje čim boljših rezultatov, proizvodnja domačih igralcev in zaslužek.

Tudi igralci imajo svoje interese, ki so sicer bližji trenerskim interesom, vendar gre v prvi vrsti predvsem za izpolnitev lastnih individualnih ciljev, doseganje zmag in osvajanje naslovov, zahteve po optimalnih pogojih dela in nazadnje, vendar najpomembnejše, zagotavljanje zadostnih finančnih prihodkov.

Vodstvo kluba postavlja pogoje in cilje, ki jih najprej predstavi trenerju, nato pa še igralcem. Vodstvo v primeru realizacije teh ciljev finančno nagradi trenerski štab in igralce. V primeru neuspehov pa je najpogosteje trener tisti, ki je odgovoren in ob neuspehih nemalokrat tudi zamenjan. Neuspehe občutijo tudi igralci, najpogosteje po finančni plati z znižanjem prihodkov.

Poudariti moramo še, da vloga igralcev ni enakomerno porazdeljena, ampak se premo sorazmerno večja s kakovostjo igralca in posledično z zaslužkom. Najuspešnejši igralci pa so najpogosteje tudi najbolj problematični in velikokrat vzrok za nastanek konfliktov. Najtesnejši odnosi se tvorijo med igralci ter strokovnim štabom in igralci. Oboji preživijo veliko časa skupaj, skupaj premagujejo ovire, skupaj ustvarjajo zmage in doživljajo poraze, zato je najpogosteje tudi izvor konflikta treba iskati med njimi.

Trener

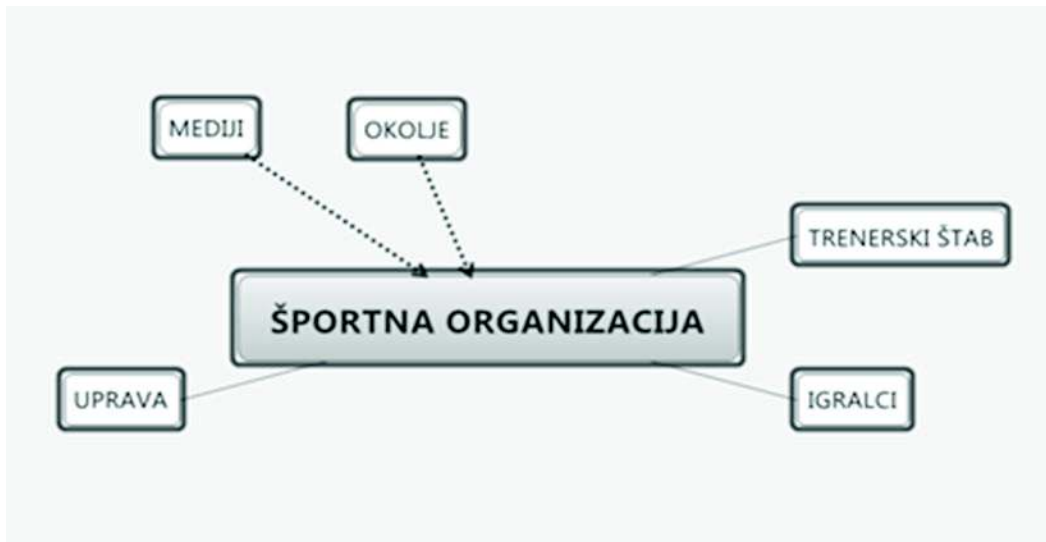
Trener je posameznik, ki opravlja »najtežji poklic«, ima pristojnosti pri upravljanju nalog, ki mu jih dodeli uprava. Cilj trenerja je, da skupaj z igralci izpelje in doseže določene rezultate v določenem časovnem obdobju. Najpogosteje gre za posameznika, ki je inteligen, dobro strokovno podkovan, dober motivator, zna poslušati, dobro pozna okolje, v katerem deluje, predvsem pa mora biti pošten in pravičen. Ekipo mora voditi z avtoriteto, ki pa si jo lahko ustvari na različne načine. Če si jo ustvari s svojim znanjem, poštenostjo in dobrim poznavanjem medsebojnih odnosov, je verjetnost, da bo v tej ekipi prihajalo do konfliktov, ki bodo imeli negativne posledice, majhna.

Igralec

V pravilno organiziranih klubih je trener skupaj s člani uprave tisti, ki selekcionira in sestavlja ekipo. Igralci, še posebno tisti najboljši, so muhasti, veliki egoisti, na prvem mestu sta njihov zaslužek in slava, šele nato prideta na vrsto ekipa in organizacija. Ti igralci so za ekipo in organizacijo dodana vrednost ali pa so vzrok za razdore, nemire, slabe odnose in konflikte (Sout 1996). V ekipi morda še pomembnejšo vlogo igrajo povprečni igralci oziroma igralci, ki ne izstopajo. Pravimo jim tudi delavci. Ti igralci vedno postavijo ekipo na prvo mesto in so najzaslužnejši za dobro vzdušje v njej (Hargrove 2002). Naloga vseh igralcev je, da poslušajo in upoštevajo trenerjeva navodila in da v vsakem trenutku dajo svoj maksimum, tako na treningu kot na tekmah. Pomembno je tudi njihovo obnašanje zunaj igrišča, saj so zaradi slave venomer pod budnim očesom medijev in občinstva. Odgovornost vseh igralcev je ob doseganju uspehov ali neuspehov velika, kot smo že omenili, pa je prvi, ki odgovarja za neuspehe, trener, medtem ko so za uspehe večinoma zaslužni igralci.

Za normalno delovanje ekipe je pomembno, da so vsi vpleteni seznanjeni s svojimi nalogami in odgovornostjo, ki jo te prinašajo, in da vseskozi stremijo k odkritim odnosom, kjer vsakdo ve, kaj je njegova naloga. Da bo ekipa delovala uspešno, je pomembno, da medsebojni odnosi niso samo povezovalni – kohezivni, ki omogočajo vzajemno delovanje med igralci, ampak tudi koherentni, ki kljub povezanosti in skupnemu delovanju omogočajo določeno stopnjo avtonomnosti in izvirnosti. Kohezivna vez ekipi nudi enotnost, povezanost, predanost, medtem ko koherentna vez daje potrebno elastičnost, prilagodljivost in pripravljenost na spremembe (Mayer 2004). V pravilno organiziranem kolektivu morajo biti prisotne tako kohezivne kot koherentne vezi.

Za normalne odnose v timu je potrebno, da ima trener določeno avtoriteto, ki ne sme biti plod avtoritativnega vodenja, ampak si jo mora pridobiti s strokovnostjo, poštenostjo; in da ima na drugi strani igravec, ki je vpet v nek kolektiv, dovolj prostora, da lahko izraža svojo osebnost, drugačnost, izvirnost. Pomembna je tudi vloga uprave, ki mora igralcem in trenerju nuditi maksimalno podporo pri njihovem delu, po drugi strani pa se ne sme vmešavati v odnose v »garderobi«. Če je organizacija urejena na takšen način, ima vse pogoje, da doseže dobre rezultate in da se konflikti, ki se bodo zagotovo pojavili, rešijo v vsestransko zadovoljstvo.



Slika 3: Delovanje športne organizacije

3.3 Konflikti v športnih organizacijah

Športniki so po navadi ljudje, ki imajo neverjetno željo po dokazovanju, premikanju mej nemogočega, premagovanju samega sebe, so izredno tekmovalni, težko prenašajo poraze in še bi lahko naštevali. Športniki individualnih kot tudi skupinskih športov se ne razlikujejo veliko, kar se tiče želje in potrebe po zmagovanju, se pa razlikujejo konflikti, ki nastanejo pri enih in drugih. Pri individualnih športih prihaja največkrat do intrapersonalnega konflikta, ki se odvija znotraj vsakega posameznika in kjer pride do neusklajenosti med željami, potrebami in idejami športnika oziroma lastne podobe na eni strani in realnostjo na drugi strani. Redkeje se pri individualnih športnikih srečamo z interpersonalnim oziroma medosebnostnim konfliktom. Ta po navadi nastane na relaciji trener – igralec. Tu pride do različnih pogledov in mnenj, kako naj bi potekala kariera športnika in ves trenažni in tekmovalni proces. Tudi odnosi pri individualnih športih na relaciji trener – igralec so drugačni kot pri skupinskih športih, so bolj osebni, pogosto tudi prijateljski. Še redkeje pa pride do konfliktov med igralci, saj se ti po tekmah ne družijo, zato razni spori po navadi ne prerastejo v nekaj dolgotrajnejšega (Brajša 1994, 260). Drugače pa je pri športnikih v skupinskih športih, kjer gre za prepletanje lastnih ciljev, želja in mnenj, ki se prepletajo še z istimi cilji soigralcev, kjer vsi skupaj stremijo tudi k nekemu skupnemu višjemu cilju, cilju, ki ga ima kolektiv (Gorenc 2003). Ob tem se mora upoštevati tudi vloga drugih dejavnikov, in sicer trenerja, uprave, medijev. Zato lahko rečemo, da v skupinskih športih pogosteje prihaja do konfliktov, ki so pogosto težje zaznavni in tudi razrešljivi. Po drugi strani pa konflikt nima tako odločilnega vpliva na uspeh kot pri individualnem športniku, kjer v prvi vrsti vsakdo tekmuje sam s sabo (Grad 2009).

Vrste konfliktov, ki jih najdemo v športu, je v svoji delitvi najbolje označil Brajša. Ta je konflikte razdelil na intrapersonalni oziroma osebnotni konflikt, ki se odvija v vsakem

posamezniku in nastane zaradi nedoseganja lastnih ciljev in želj; interpersonalni ali medosebni konflikt, ki nastane zaradi različnih videnj lastne vloge v skupini ali vloge koga drugega v tej skupini; konflikte med različnimi skupinami sodelavcev znotraj posamezne skupine in konflikte med skupinami sodelavcev. Intrapersonalni konflikti so osebni konflikti, medtem ko so ostali organizacijski, saj se razvijajo na osnovi odnosov v organizaciji (Brajša 1994, 254).

Posledice konfliktov v športu so lahko tako negativne kot pozitivne. Negativne se kažejo na primer v agresivnosti, nagnjenosti k poškodbam, napetosti. V ekipi pogosto pride do preteпов, zamer, nesodelovanja. Če so v konflikt vpleteni ključni igralci, to vodi do slabših rezultatov in še večjega nezadovoljstva. Kot pri negativnih posledicah konfliktov v športu je tudi večina pozitivnih posledic močno izražena. Trener že ob najmanjših trenjih vidi, da so v ekipi določene težave, ki jih je treba razrešiti, in če konflikt pravilno obravnava, se to kaže v večji motiviranosti igralcev, večji povezanosti med igralci, boljši komunikaciji med igralci in homogenizaciji ekipe.

Toliko kot je ljudi, ki se ukvarjajo z reševanjem konfliktov, je tudi načinov reševanja. Skoraj vsak ima svojo metodo, v športu pa je njihovo reševanje zelo odvisno od tega, kako na konflikte gleda trener. Lahko jih dojema na tradicionalen način, kot nekaj slabega (Luthans 1989), lahko jih razume kot negativne, nevarne pojave (Iršič 2004; Somech 2008) ali kot vzroke za vse slabo, kar nas obdaja (Lamovec 1993). Druga možnost je, da trener konflikt dojema kot možnost, da se ga reši v vsesplošno zadovoljstvo vseh vpletenih (Deutsch, 1973a; Horvat 1998, 152–159; Opatow 1991, 416–441; Shantz in Hobart 1989, 71–94). Deutsch (1973b) opisuje dva načina vedenja v ravnanju s konfliktom, kooperacijo in konkurenco. Avtorji predlagajo različne teorije in pristope, kako naj odkrijemo, rešujemo in rešimo konfliktna stanja. Gordon (1981) in kasneje Robbins (1989) predlagata, da se reševanja konflikta lotimo na takšen način, da na koncu nihče ni poraženec. Rus (1994) predlaga, da se konflikti rešujejo s konfrontacijo, pogajanjem, posredovanjem ali arbitražo, medtem ko rešitev z glasovanjem, pogajanjem, dogovarjanjem in iskanjem skupnih ciljev ponuja Rot (1982). Glasovanje pogosto ne izraža realnega mnenja glasovalca, manjšina pa je s preglasovanjem onemogočena. Pri glasovanju se najde neka rešitev, vendar konflikt ostaja nerešen. Pogajanje in dogovarjanje sta učinkovitejša, saj vsi nekaj pridobijo, obenem pa se odrečejo določenim ciljem. Gordon (1981, 1992) loči tri metode: zmagam – izgubiš, izgubim – zmagaš in metodo brez poraženca. Metoda brez poraženca se deli na dve možnosti, in sicer jaz dobim – ti dobiš in jaz izgubim – prvi dve metodi sta enostranski, nekdo dobi, drugi izgubi. Reševanje konflikta po teh dveh metodah ni najboljša, saj je ena stran nezadovoljna, kar ni v interesu ugodnega reševanja konfliktov. Metoda jaz dobim – ti dobiš je najboljša, udeleženca skleneta kompromis, kjer oba nekaj dobita in nekaj izgubita. Skleneta kompromis. Metoda, kjer oba izgubita, ni najboljša, je pa pogosto pravičnejša od enostranskih metod.

Ne glede na to, kateri način se uporablja, lahko rečemo, da se reševanje konfliktov glede na izid rešitve deli v dve skupini (Horvat 1998):

- rešitev po moči, kjer je ena stran zmagovalka, druga pa poraženka;
- rešitev z vsesplošnim zadovoljstvom, kjer sta obe strani zadovoljni in imata dobiček.

3.3.1 Konflikt trener – igralec

Do konfliktov v športnih organizacijah – klubih ali reprezentancah prihaja neprestano in temu se trenerji ne morejo izogniti. Pri reševanju konfliktov na relaciji trener – igralec je po navadi trener tisti, ki kot oseba, ki odloča in odgovarja, vodi in ima največji vpliv na razrešitev konflikta. Možni načini, kako pristopiti k reševanju konflikta, so tisti, ki jih je Robbins (1989) (povzeto po Brajša 1993) razvrstil v štiri razrede:

- vztrajanje pri svojem (trener pridobiva, igralec izgublja),
- popuščanje (trener izgublja, igralec pridobiva),
- kompromis (trener in igralec nekaj pridobita in nekaj izgubita) in
- sodelovanje (pridobivata tako trener kot igralec).

Vztrajanje pri svojem

Trener vztraja pri uveljavljanju svojih potreb. Prepričan je, da je njegovo mnenje edino pravilno in da so njegove rešitve edine sprejemljive. Trenerji zaradi pomanjkanja znanja in pogosto tudi izkušenj še vedno prepogosto uporabljajo ta, lahko bi mu rekli tudi avtorski način reševanja konfliktov. K temu prispeva v preteklosti močan vpliv ruske trenerske šole, za katero je bil ta stil vodenja značilen. Trener se noče poglobiti v težavo, ne zanimajo ga vzroki za konflikt in za njega je edino pravilno njegovo razmišljanje. Pogosto se za tem skrivata neznanje in strah pred nečim novim, drugačnim ali pa gre za tako močno zavarovanost v svoje znanje in samega sebe, da se ne odziva na okolico in njene potrebe. Ta način se najpogosteje uporablja, kjer je v konflikt vpleten igralec, ki ni zelo pomemben za ekipo, in trener s tem dokazuje svojo moč pred ostalimi, obenem pa se zaveda, da če igralec ne bo zadovoljen z rešitvijo, to ne bo imelo velikega vpliva na ekipo. Ne moremo trditi, da je ta način v vseh primerih slab, saj bi se lahko ob prepogostem popuščanju, iskanju kompromisa, zgodilo, da bi trener izgubil potrebno avtoriteto in s tem vpliv na ekipo.

Popuščanje

Trener se prilagodi željam in potrebam igralcev, svojih želja ne uveljavlja, zanj je najpomembnejše, da so odnosi v ekipi navidezno zglajeni in da ne prihaja do nepotrebnih trenj. Za takšno vodenje se pogosto odločajo trenerji, ki imajo (tega se zavedajo ali pa tudi ne)

pomanjkljivo strokovno znanje iz športne panoge, ki jo trenirajo. Na prvi pogled se zdi, da treningov in tekem ne vodi trener, ampak igralci sami. Ti trenerji pa so v večini primerov odlični motivatorji, imajo občutek za iskanje talentov in so lahko pri svojem delu izredno uspešni. Pogosto dosegajo boljše rezultate od marsikaterega trenerja, ki je strokovno bolje podkovan. Takšni trenerji lahko dosegajo dobre rezultate predvidoma z ekipami, v katerih igrajo vrhunski igralci, medtem ko niso primerni za delo z mladimi.

Kompromis

Kompromis je rešitev, kjer je navidezno vse v najlepšem redu, konflikt je razrešen, vpleteni pa zadovoljni. Če pa se poglobimo v ta način reševanja konfliktov, vidimo, da se v športu pogosto ne obnese najbolje. Pogosto se dogaja, da so igralci ali trener po določenem času nezadovoljni z rešitvijo iz preprostega razloga, ker imajo občutek, da bi lahko dosegli več. Trenerji pogosto uporabljajo ta način in igralcem dajejo možnost, da o nečem glasujejo, odločajo. Tudi igralci se pogosto dogovorijo med seboj in poskušajo pridobiti kakšno ugodnost zase, vendar je pri tem načinu po navadi zadovoljna le peščica udeležencev, in to tistih, ki imajo največjo moč znotraj ekipe.

Sodelovanje

Za ta način reševanja konfliktov je potrebno znanje iz športa in psihologije. Trenerji, ki obvladajo ta način, že sami po sebi dajejo občutek, da so odlični trenerji, ki vedo, kaj delajo, in pri igralcih dosežejo spoštovanje, s tem pa tudi avtoriteto. Na mehek način vodijo ekipo, ki po navadi dosega dobre rezultate in je tudi večje težave ne vržejo iz ustaljenih poti. Pri sodelovanju se vsi vpleteni ob konfliktu počutijo enakovredne, spoštovane in kar je najpomembnejše – počutijo se pomembne znotraj tima. Ti igralci dajejo na treningih in tekmah svoj maksimum, motivacija je na najvišji ravni in v večini primerov tudi rezultati ne izostanejo.

Na osnovi izkušenj in literature smo ugotovili, da trenerji največkrat uporabljajo enega od dveh načinov reševanja konfliktov, ki jih je opisal Gordon (1996). Ta dva načina reševanja konfliktov temeljita na principu, kjer nekdo nekaj dobi, drugi izgubi, in ne omenjata drugih možnosti. Trenerji največkrat uporabijo metodo, kjer vztrajajo pri svojem oziroma uporabijo svojo moč nadrejenega in dajo igralcu vedeti, da so oni tisti, ki odločajo, in da imajo vedno prav. V primeru, da je igralec zelo pomemben za ekipo, pa gredo v drugo skrajnost in dajo igralcu prav in oni sami izgubijo. Tako je njihova odločitev odvisna od položaja in pomembnosti, ki jo ima igralec v ekipi, ter na osnovi tega sprejmejo odločitev. Odločitev pogosto ni odvisna od konflikta.

Do konflikta med trenerjem in igralcem najpogosteje pride zaradi njunih osebnih lastnosti, kjer hočeta oba prevladovati, biti gospodarja ekipe. Gre za željo po uveljavitvi, dokazovanju

in moči. Za trenerja in dobrega igralca je značilno in tudi nujno, da imata takšne lastnosti, saj drugače ne bi bila tako uspešna. Stanje, kjer hočeta oba zasesti prestol, pa je problematično in vodi v konflikt. Kako se bo ta razrešil, pa je odvisno od trenerja, kakšne vzvode bo uporabil za razrešitev. Uporabi lahko svojo položajno moč, kjer vztraja pri svojem. To moč mu je dodelila uprava, ki ga je postavila za trenerja, igralec pa jo mora upoštevati. Takšen način je slab, saj v igralcu izniči ustvarjalnost, izvirnost, iznajdljivost, torej vse tisto, kar ga dela boljšega od drugih (Kosec 2005).

Druga možnost je, da se medosebni konflikt reši s sodelovanjem med igralcem in trenerjem. Trener igralcu razloži, kaj pričakuje od njega, kaj od njega pričakuje ekipa, medtem ko igralec razloži svoje poglede na svoj položaj v ekipi in položaj drugih. Trener se nato na osnovi opazanj, pogovorov in sklepov odloči, kakšno vlogo v timu bo dodelil igralcu. Kakšen način bo trener uporabil, je odvisno od mnogih dejavnikov, predvsem pa od njegovega znanja, pomembnosti igralca ali igralcev za ekipo in raznih drugih dejavnikov. Vedeti moramo, da so igralci in trener pod nenehnim pritiskom medijev, občinstva, da so napore maksimalni in čustvena napetost ogromna, zato je ohranitev mirnih živcev in trezne glave pri reševanju konfliktov izrednega pomena. Prav ti drugi, zunanji dejavniki pogosto vplivajo na nastanek in tudi razrešitev konfliktov. Tako igralci kot trenerji se bi odzvali drugače, če bi bile okoliščine, v katerih delajo, manj stresne. Ker vemo, da trener v primeru slabih rezultatov nosi odgovornost, je tudi strah pred izgubo službe pogosto vzrok, da trener izbere drugačen način, kot bi morda bilo pravilno in pravično. Vrhunski trenerji pa ostajajo pri svojem delu dosledni, pravični in strokovni ter v danem trenutku iščejo najboljšo rešitev za ekipo in organizacijo.

3.3.2 Konflikt igralec – igralec

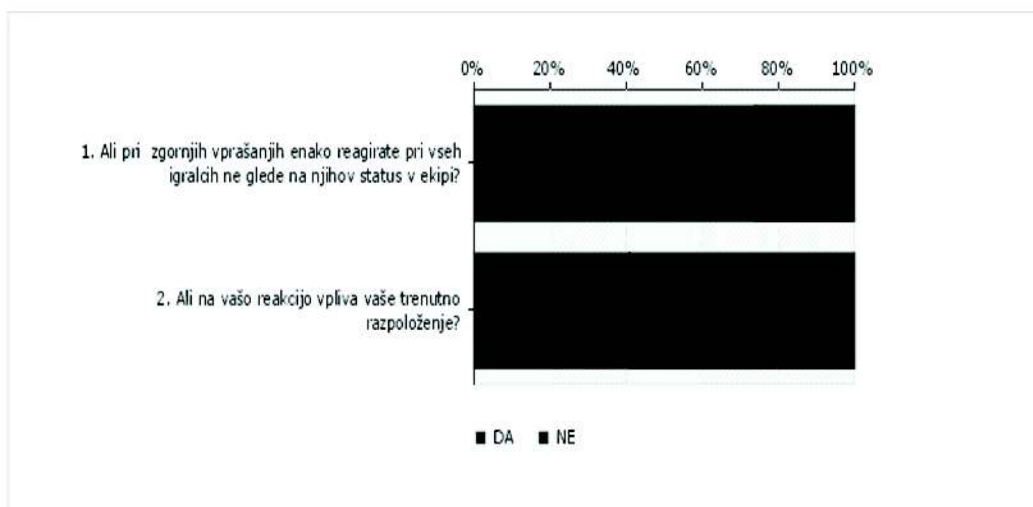
Tudi pri reševanju konfliktov med igralci je trener tisti, ki mora odločiti, na kakšen način in kako se bo konflikt razrešil. V teh primerih zasledimo pri trenerjih veliko odstopanj in nedoslednosti od primera do primera, saj se trenerji nemalokrat odločajo glede na pomembnost igralca v ekipi in ne glede na to, kdo ima prav. Pri teh odločitvah jih je včasih treba razumeti in jim dati prav, saj je njihova naloga, da dosežejo zadane cilje, in morajo na prvo mesto vedno postaviti kolektiv. Zato se nemalokrat zgodi, da se nekemu igralcu dogaja krivica. Načini reševanja konfliktov so enaki kot pri konfliktu med igralcem in trenerjem, le da se tu trener postavi v vlogo arbitra. Če mu uspe, da sta na koncu oba zadovoljna in da kolektiv zaradi obeh vpletenih ne trpi, je to zmaga tako za trenerja kot za ekipo. Znano je, da so igralci, ki so škodili kolektivu, porušili harmonijo v moštvu, po navadi po takšnem dogodku veliko bolj motivirani in imajo željo, da se z dobrimi predstavami oddolžijo soigralcem za nevspešnosti (Kosec in Bon 2005).

Trenerji bi se pri reševanju konfliktov morali držati svojih pravil, ki so jih igralcem predstavili, ko so začeli svojo trenersko pot v ekipi. Če pride do konfliktov zaradi neupoštevanja teh pravil, se morajo trenerji odzvati pravilom pravilno ne glede na to, kako

pomembni igralci so vpleteni v konflikt. Predvsem nedoslednost pri vodenju ekipe je tista stvar, ki jo igralci največkrat očitajo trenerju kot razlog za slabo vodenje ekipe. Razrešitev konflikta, kjer igralec ali trener izgubita, je za ekipo slaba. V primeru konflikta morajo za ugodno rešitev vsi vpleteni v konflikt in tudi njihova okolica stremeti k rešitvi, kjer vsi nekaj dobijo. V realnosti to ni možno vedno, je pa rešitev, ki bi jo trenerji morali največkrat uporabiti (Brajša 1993).

Ker so konflikti za ekipo ob primernem obravnavanju lahko pozitivni, poskušajo izkušeni trenerji konflikte čim hitreje opaziti, jih nato spremljajo, vodijo in razrešijo. Če je konflikt v ekipi obravnavan na pravilen način, prinese dodaten impulz na njeni poti proti vrhu. Nekateri izkušeni trenerji, vedoč ali ne vedoč, neprestano provocirajo, dražijo ali kako drugače obravnavajo igralce, še posebej tiste, ki so najboljši, da bi jih izvali in iz njih dobili maksimum. Lahko bi rekli, da kontrolirano sprožajo manjše konflikte.

Slika 4 prikazuje, kakšen vpliv ima pomembnost igralca na trenerjevo odločitev in kako razpoloženje trenerja vpliva na njegovo odločitev. Iz slike lahko vidimo, da 74 % trenerjev sprejme odločitev glede na pomembnost igralca za ekipo in ne na osnovi zbranih podatkov, s katerimi bi lahko ugotovili, zakaj je do konflikta prišlo. Trenerji pa se večinoma ne odločajo glede na trenutno razpoloženje. 59 % trenerjev je odgovorilo, da njihovo razpoloženje nima vpliva na njihovo odločitev.



Slika 4: Vpliv pomembnosti igralca in trenerjevega razpoloženja na njegovo odločitev

3.3.3 *Drugi konflikti v športnih organizacijah*

Trenerji imajo v športnih organizacijah pogosto nepriljubljeno vlogo, saj so tudi povezava med igralci in upravo, obrambni zid pred mediji in tako kot igralci neprestano na preizkušnjah pri navijačih. Malo je klubov v svetu, ki so tako dobro organizirani, da imajo cel štab ljudi, ki skrbi, da se lahko trener in igralci nemoteno pripravljajo in opravljajo svoje delo. Trener je

najpogosteje vmešan tudi v spore, ki jih imajo igralci z upravo. Pri teh sporih je njegova vloga še toliko bolj zapletena, saj potrebuje igralca, ki ve, da mu trener vedno stoji ob strani, in bo zato v vseh situacijah tudi naredil vse za njega, po drugi strani pa so trenerjevi delodajalci lahko neizprosni in če se trener ne postavi z njimi ob bok, lahko tudi izgubi službo. Kakšno pot bo trener izbral, je odvisno od mnogih dejavnikov, vendar težko rečemo, ali je v danem trenutku ravnal pravilno ali ne, po navadi to pokažejo čas in rezultati. Pri konfliktih med ekipo in mediji ali med ekipo in navijači je trener tisti, ki mora zaščititi igralca ali ekipo, ob tem pa potrebuje popolno podporo tistih, ki delajo v klubu.

Pri delu z mladimi ne smemo zanemariti pomembnega vpliva konfliktov, ki nastanejo med starši in športno organizacijo. Starši imajo svoj pogled na športno pot svojega otroka, ki pa se pogosto ne sklada z realnim stanjem, zato pride do konfliktov. Takšni konflikti so še posebej težavni, saj ne vplivajo samo na otrokov športni, ampak tudi osebni razvoj.

Na kakšen način se bodo reševali tovrstni konflikti, je odvisno od vsake situacije posebej, vendar se pri teh konfliktih na da uporabiti reševanja z močjo, zato pride v poštev reševanje s kompromisom ali še bolje s sodelovanjem, saj le takšno razmišljanje lahko prinese dolgoročno stabilnost kolektiva in normalne pogoje za trenerjevo delo.

3.4 Ovire pri reševanju konfliktov v športnih organizacijah

Pri reševanju konfliktov se srečamo z različnimi ovirami, ki nam lahko onemogočajo pravičen pogled na težavo oziroma težave ne rešimo tako, kot bi jo morali. Pri vsakem konfliktu so prisotna čustva, bodisi pozitivna ali negativna, vendar je negativnih čustev po navadi več. Pri nastanku konflikta pride do spremembe v vsakdanjem življenju, poruši se vsakdanja rutina, in to pri ljudeh po navadi sproži negativna čustva. Negativna čustva, s katerimi se srečujemo, so: žalost, jeza, nejevolja in razburjenje. Vsa ta stanja nas lahko zavedejo in vodijo do napačnih odločitev. Prva naloga pri reševanju konfliktov je zato, da spoznamo čim več ovir na poti do končne rešitve.

Ovire pri reševanju konfliktov:

- negativen odnos do težave: takšen odnos vodi k nekonstruktivnemu reševanju težave in se že na začetku reševanja nepravilno odzovemo;
- čas reševanja konfliktov: pomembno je, kdaj se lotimo reševanja – biti moramo pri stvari in čustveno ne preveč obremenjeni;
- neustrezna komunikacija: so ljudje, ki določeno težavo rešijo že samo s poslušanjem vpletenih oseb. Pravimo, da znajo poslušati. Znati poslušati pomeni, da si vzamemo čas in se seznanimo s stališči vseh vpletenih, kar nam omogoča boljši vpogled v težavo in s tem večjo verjetnost, da bomo konflikt rešili v zadovoljstvo vseh;

- obramba: obrambno se lahko postavimo na dva načina, in sicer lahko vse zanikamo in se delamo, da ni nič narobe, ali pa se postavimo v vlogo žrtve, kjer nam odgovarja, da nas vsi napadajo. V obeh primerih bomo težko uspešno rešili konflikt;
- zaprtost: pri vsem skupaj niti ne sodelujemo in tudi ne pričakujemo sodelovanja od drugih. Vzroke skrivamo ali pa jih ne upamo povedati, bodisi ker si ne želimo nekomu zameriti ali ker je krivda na naši strani. Ob nepoznavanju vseh dejstev pa je konflikt težko uspešno rešiti;
- neznanje: konflikta niti ne zaznamo niti ne vidimo vzroka za nastanek, zato tudi ne moremo določiti metod za reševanje in tako poiskati rešitve;
- čustvenost: čustva so pomemben dejavnik, najpomembnejša pa je jeza. Pri konfliktu se moramo znati obvladovati in potisniti čustva na stran. Le tako bomo lahko obvladovali tudi ostale. Obvladovanje čustev je zapleten proces, ki zahteva veliko treninga in discipline.

Tudi pozitivna čustva nas lahko zavedejo, so manjkrat prisotna, vendar prav tako pomembna pri razrešitvi težave. Pozitivna čustva, ki se pojavijo, so: veselje, evforija in zadovoljstvo (Erčulj in Vodopivec 1999, 70–72).

Ovire, ki nastanejo pri reševanju konfliktnih stanj v športnih organizacijah, se ne razlikujejo veliko od ovir v podobnih stanjih v drugih kolektivih, naj si gre za gospodarske družbe, javne zavode ali druga društva. Dodatni težavi, ki se pojavljata pri športu, sta velik medijski odziv in zanimanje širše okolice, saj je športna organizacija močno vpeta v družbeno okolje. Zanimanje za organizacijo je toliko večje, večje vrhunske rezultate kot dosega. Tudi pri mlajših igralcih je vpliv zunanjih dejavnikov velik, saj starši neprestano pritiskajo in nadzorujejo trenajni proces svojih otrok, pri tem pa pogosto posegajo tudi v delo trenerjev.

4 RAZISKAVA REŠEVANJA KONFLIKTOV

Glavni namen magistrske naloge je z anketo ugotoviti značilnosti reševanja konfliktov trenerjev v športnih organizacijah, kako se trenerji odzivajo na konfliktno situacijo, ali starost oziroma izkušnje trenerjev vplivajo na način reševanja konfliktnih situacij in ali obstajajo razlike med trenerkami in trenerji glede načina reševanja konfliktnih situacij. V ta namen smo preučili domačo in tujo literaturo, ki se ukvarja z reševanjem konfliktnih situacij v športu. Glede reševanja konfliktov v športu ni bilo narejenega veliko, tako v Sloveniji kot tudi v svetovnem merilu. V svetovni literaturi smo zasledili samo eno raziskavo na to temo, ki je bila opravljena v Grčiji. V nadaljevanju naloge smo naredili raziskavo med trenerji, da bi pridobili podatke, kako oni rešujejo konfliktno situacije in kakšne metode pri tem uporabljajo. Z zbranimi podatki nameravamo narediti povzetek svojih spoznanj in jih tudi primerjati z rezultati podobne raziskave, ki je bila opravljena v Grčiji.

4.1 Metodologija raziskave

Izvedli smo anketo, ki je potekala preko spleta s pomočjo spletnega programa Ika, ki nam je omogočal, da smo na enostaven način pridobili zadostno število izpolnjenih anket. Anketiranje je potekalo od 3. 11. 2012 do 15. 11. 2012. Program omogoča, da je anketiranje anonimno. Vsi podatki so bili pridobljeni v skladu z zahtevami Zakona o varovanju osebnih podatkov (Uradni list, št. 59/1999).

Anketni vprašalnik je obsegal tri dele:

- splošni del,
- anketna vprašanja o načinih reševanja konfliktov,
- anketna vprašanja o posledicah konfliktov.

Uporabili smo anketni vprašalnik Prevladujoče strategije reševanja konfliktov avtorice Tanje Lamovec, s pomočjo katerega smo ugotovili katere strategije reševanja konfliktov trenerji najpogosteje uporabljajo. Vprašalnik vsebuje večje število pregovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Zanesljivost (0,82) in veljavnost vprašalnika je adekvatna. Trenerji so odgovarjali tudi na vprašanja o posledicah konfliktov, ki smo jih pripravili sami. Po zaključenem anketiranju smo podatke obdelali s pomočjo programskega paketa SPSS 18.0. Za preveritev hipotez smo uporabili t-test in enosmerno analizo variance, za natančnejše ugotavljanje razlik pa Scheffejev post hoc preizkus.

4.2 Cilji raziskave

Cilj raziskave je pridobiti ustrezno znanje s področja reševanja konfliktnih situacij v športu, razjasniti splošne pojme o konfliktu, predvsem pa odgovoriti na vprašanje, na kakšen način in s katerimi metodami trenerji v Sloveniji odkrivajo, obravnavajo in rešujejo konfliktno situacije, s katerimi se srečujejo pri svojem delu. Eden od ciljev je tudi podati predloge in ideje, ki bi bili uporabni za stroko pri nadaljnjem delu.

4.3 Opis vzorca

V Sloveniji je trenutno registriranih nekaj tisoč trenerjev, ki delujejo na različnih področjih v športu. Na grobo jih lahko delimo na tiste, ki delujejo v skupinskih, in tiste, ki delujejo v individualnih športih. Zaradi kariere poklicnega športnika rokometaša imamo veliko poznanstev v športnih krogih v Sloveniji, še posebno v skupinskih športih. Ko smo sestavili anketni vprašalnik, smo na rokometni, odbojcarski in hokejski zvezi zaprosili za listo stikov trenerjev, na naslove katerih smo po elektronski pošti poslali povezavo na spletno stran <http://www.1ka.si/a/19883>, ki jih je povezala s spletno anketo. V elektronskemu sporočilu so bila napisana navodila za izpolnitev ankete, v priponki pa še zahvalno pismo za sodelovanje. Pridobili smo 1050 stikov, na anketo pa je odgovorilo 486 trenerjev, od tega je bilo pravilno izpolnjenih anket 230, kar je zadostovalo za reprezentativen vzorec celotne populacije trenerjev, ki delujejo v skupinskih športnih panogah v Sloveniji. Vzorec je bil izbran po naključnem vzorčenju, anketiranje je bilo anonimno.

4.4 Omejitve raziskave

Pri vsakem raziskovalnem delu se pojavijo pričakovane in tudi nepričakovane omejitve. Na začetku je bila največja ovira pri izdelavi naloge naša neizkušnost s pisanjem zaključnih nalog, saj pri dosedanjem študiju te niso bile del programa. Težave smo imeli predvsem pri sestavljanju anketnega vprašalnika, ker nismo vedeli, ali bo zadostoval za potrditev oziroma zavrnitev zastavljenih hipotez. V slovenski literaturi je zelo veliko del, ki obravnavajo konflikt v organizacijah, managementu, proizvodnji, zdravstvu, medtem ko o konfliktu v športu skorajda ni literature, zato smo si morali pomagati s tujimi viri, predvsem angleškimi. Pri zbiranju odgovorov na anketna vprašanja presenetljivo nismo imeli težav, saj iz prejšnjega poklica poznamo veliko športnih delavcev, ki so nam priskočili na pomoč.

5 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

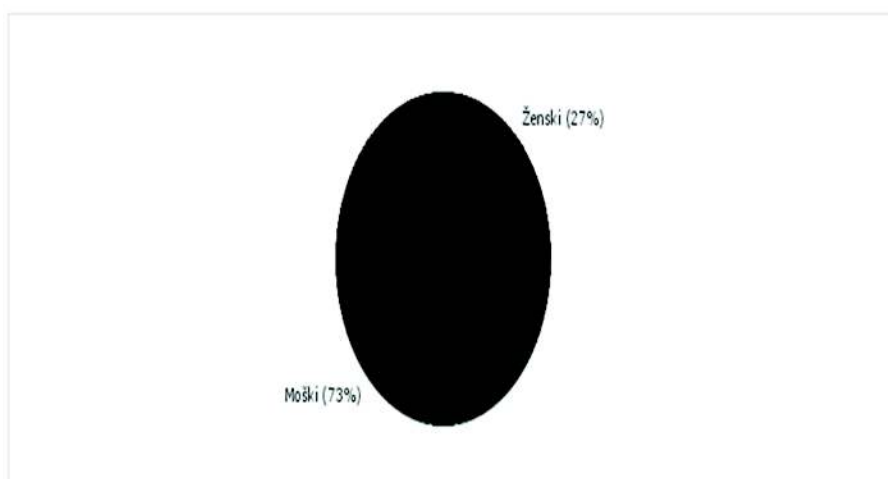
Za raziskavo o značilnostih reševanja konfliktov trenerjev v športnih organizacijah smo izdelali anketni vprašalnik (glej prilogo 1). Vprašanja smo statistično obdelali, vse izračune pa naredili s pomočjo statističnih orodij, ki jih nudi spletna stran Ika, in programa SPSS Statistic 18.0.

V prvem delu obdelave podatkov smo na začetku analizirali socialno-demografske podatke, nato pa je sledila še obdelava vsebinskih vprašanj.

Po opisu vzorca in osnovni opisni statistiki smo nadaljevali s preverjanjem zastavljenih hipotez. V ta namen smo uporabili t-test, analizo variance (test ANOVA) ter Scheffejev post hoc preizkus.

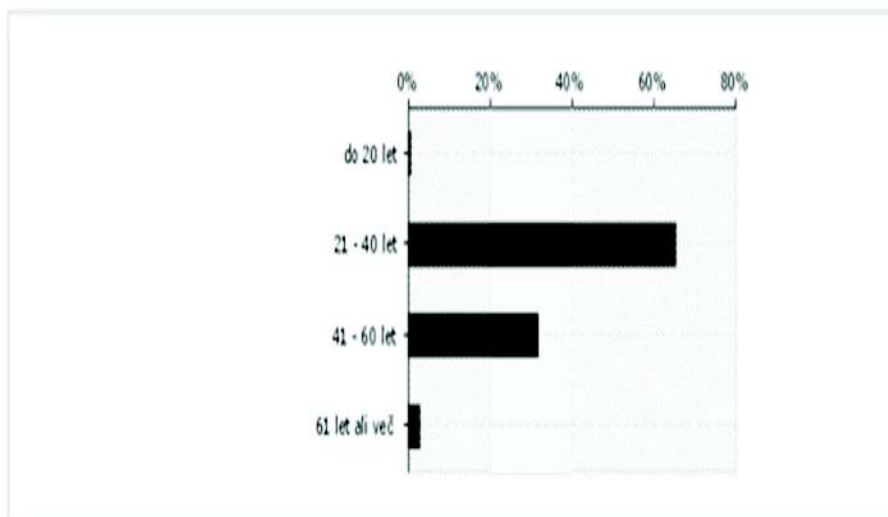
5.1 Interpretacija in prikaz rezultatov

Socialno-demografski podatki opisujejo trenerje, ki so bili vključeni v vzorec. Med seboj se razlikujejo glede na spol, starost, najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe ter glede na to, katero starostno kategorijo trenirajo. V končno analizo je bilo vključenih 230 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.



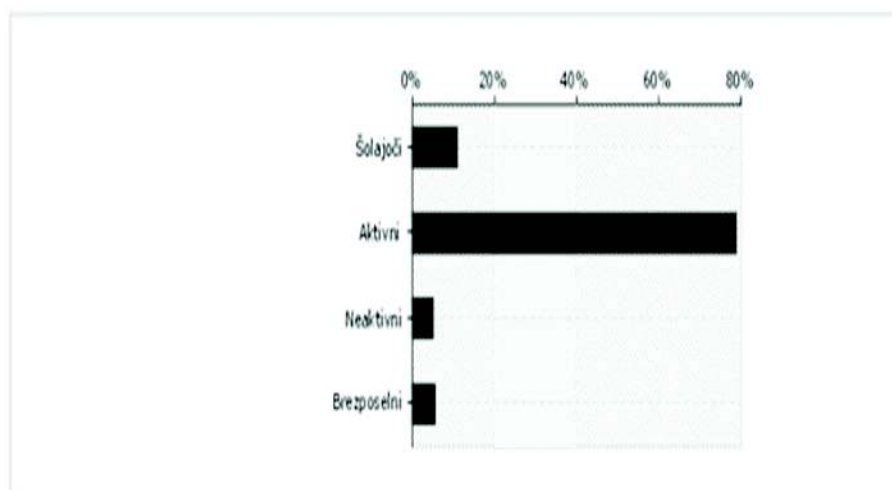
Slika 5: Spol anketirancev

Slika 5 prikazuje, da je glede na spol anketo izpolnilo 27 % žensk in 73 % moških. Glede na ugotovitve lahko trdimo, da na področju trenerstva v Sloveniji močno prevladujejo predstavniki moškega spola.



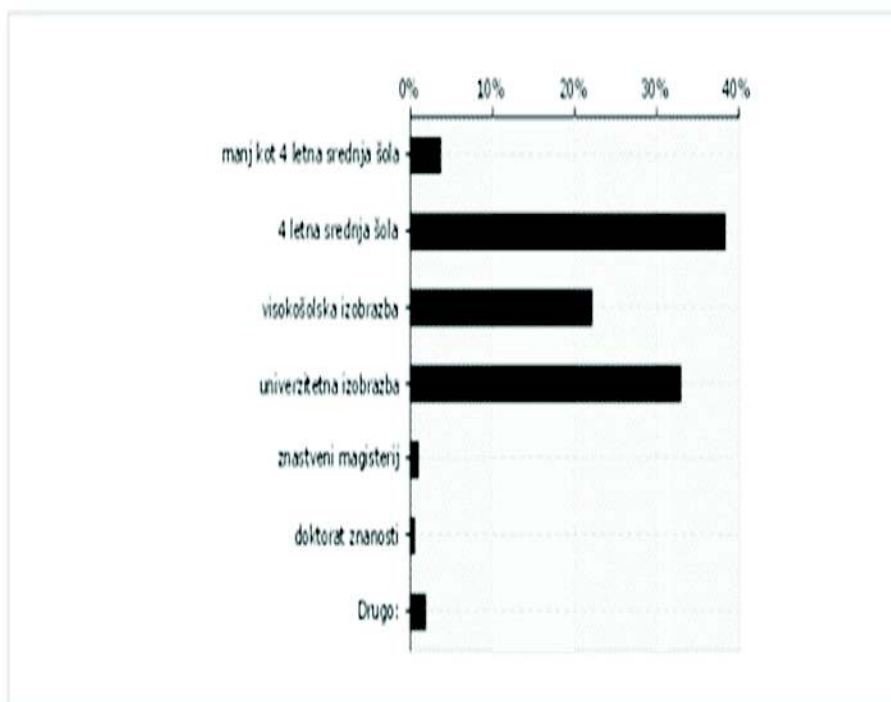
Slika 6: Starost anketirancev

Slika 6 prikazuje starostne skupine anketirancev. Največ anketirancev je bilo starih med 21 in 40 let (65 %), sledili so stari med 41 in 60 let z 32 %, medtem ko je bilo anketirancev, mlajših od 20 let, 1 %, starejših od 61 let pa 3 %. V Sloveniji torej prevladujejo trenerji srednjih let.



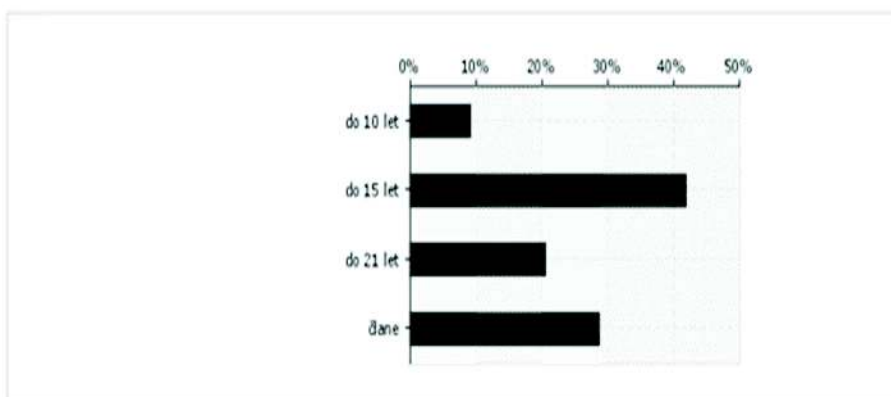
Slika 7: Zaposlitev anketirancev

Slika 7 prikazuje zaposlitveni status anketirancev v času izvajanja ankete. Največ anketirancev je bilo v času anketiranja aktivno zaposlenih, kar pomeni, da so se z raziskovano temo srečevali pri trenutnem delu. V času anketiranja je bilo zaposlenih 79 % vseh anketirancev, 11 % je bilo šolajočih se in 5 % brezposelnih. Tistih, ki v času anketiranja niso opravljali trenerskega dela, je bilo prav tako 5 %. Glede na ugotovitve o zaposlitvi trenerjev lahko trdimo, da v Sloveniji prevladujejo aktivno zaposleni trenerji.



Slika 8: Izobrazba anketirancev

Iz slike 8 je razvidna najvišja stopnja končane izobrazbe, ki jo imajo trenerji. Večina anketiranih je imela srednješolsko izobrazbo (38 %), sledijo anketiranci z zaključeno univerzitetno izobrazbo (33 %). Visokošolsko izobrazbo je pridobilo 22 % anketirancev, znanstveni magisterij je končal 1 %, manj kot srednjo šolo pa 4 % anketirancev. 2 % sta dosegla neopredeljeno izobrazbo oziroma izobrazbo, ki je lestvica ni zajemala. Glede na ugotovitve o najvišji stopnji izobrazbe trenerjev lahko trdimo, da v Sloveniji prevladujejo trenerji, ki imajo dokončano srednjo šolo.



Slika 9: Starostna skupina igralcev, ki jo trenirajo anketiranci

Slika 9 prikazuje, katere starostne skupine trenirajo trenerji. Starostne skupine smo razdelili na: do 10 let, od 11 do 15 let, od 16 do 21 let in člane. Otroke do 10. leta starosti je treniralo

9 % anketirancev, otroke do 15. leta starosti 42 %, mladostnike do 21. leta starosti je treniralo 20 % anketirancev, medtem ko je člansko ekipo treniralo 29 % vseh trenerjev, vključenih v anketo.

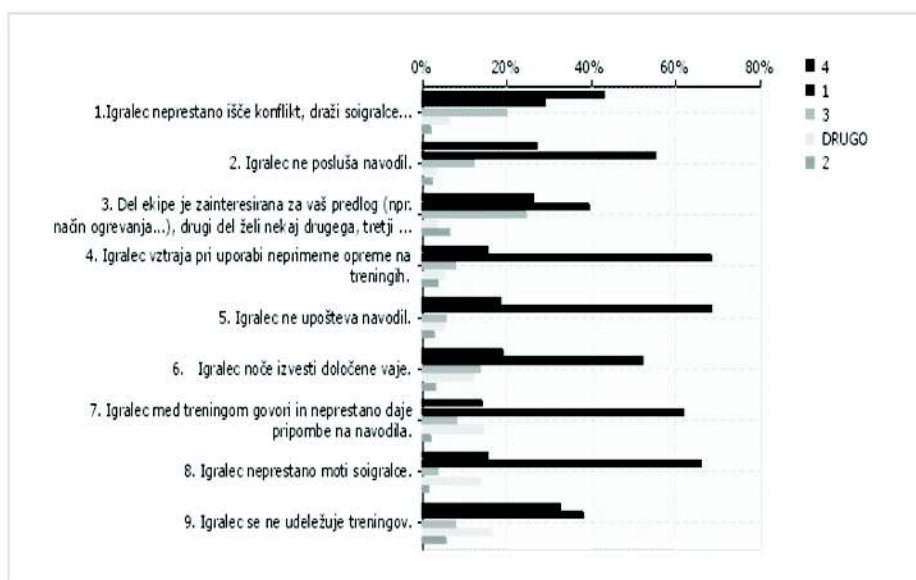
5.2 Temeljni izsledki raziskave

Glavni namen magistrske naloge je ugotoviti, na kakšen način konflikte rešujejo trenerji v športnih organizacijah in ali so posledice konfliktov pozitivne ali negativne. V ta namen smo v uvodu postavili pet hipotez.

Hipoteza 1: Trenerji skupinskih športov konflikte najpogosteje rešujejo z vztrajanjem pri uveljavljanju svojih potreb (prepričani so, da je njihovo mnenje edino pravilno in da so njihove rešitve edine sprejemljive).

Za izvedbo raziskave, ki bi potrdila ali ovrgla prvo hipotezo, smo uporabili sklop vprašanj, ki se nanaša na način, kako trenerji rešujejo konfliktne situacije. Možni so bili štirje odgovori:

1. vztrajate pri svojem (ne zanima vas, zakaj prihaja do težav),
2. se prilagajate (prilagajate se igralcem, svojih idej ne uveljavljate),
3. iščete kompromis (včasih popustite vi, včasih vztrajate pri svojem),
4. sodelujete z igralci (svoje ideje razložite, igralce poslušate in skušate doseči dogovor).



Slika 10: Reševanje konfliktnih situacij

Slika 10 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje, kako rešujejo konfliktno situacije. Na osnovi odgovorov smo preverili prvo hipotezo. Uporabili smo t-test za odvisne vzorce, tako da smo pri trenerjih skupinskih športov primerjali uporabo umika z ostalimi načini reševanja konfliktov: prevlado, zglajevanjem, kompromisom in soočenjem. Statistična analiza je pokazala, da obstajajo statistično pomembne razlike med umikom in ostalimi načini reševanja konfliktov.

Preglednica 2: Opisna statistika po parih dimenzij reševanja konfliktov

		Srednja vrednost	N	Standardni odklon	Standardna napaka
Par 1	Umik	3,0448	220	0,55129	0,03717
	Prevlada	2,6084	220	0,48211	0,03250
Par 2	Umik	3,0330	221	0,57750	0,03885
	Zglajevanje	2,3381	221	0,56270	0,03785
Par 3	Umik	3,0330	221	0,57750	0,03885
	Kompromis	2,7233	221	0,54832	0,03688
Par 4	Umik	3,0330	221	0,57750	0,03885
	Soočenje	1,9198	221	0,40822	0,02746

Preglednica 3: Korelacije za pare dimenzij reševanja konfliktov

		N	Korelacija	Stopnja značilnosti
Par 1	Umik & prevlada	220	0,428	0,000
Par 2	Umik & zglajevanje	221	0,322	0,000
Par 3	Umik & kompromis	221	0,508	0,000
Par 4	Umik & soočenje	221	0,105	0,121

Preglednica 4: T-test za preverjanje razlik med umikom in ostalimi načini reševanja konfliktov

		Razlike v parih					t	Stopnje svobode	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka	95 % interval zaupanja				
					Spodnja meja	Zgornja meja			
Par 1	Umik – prevlada	0,43636	0,55583	0,03747	0,36251	0,51022	11,644	219	0,000
Par 2	Umik – zglajevanje	0,69489	0,66393	0,04466	0,60688	0,78291	15,559	220	0,000
Par 3	Umik – kompromis	0,30963	0,55902	0,03760	0,23552	0,38374	8,234	220	0,000
Par 4	Umik – soočenje	1,11312	0,67147	0,04517	1,02410	1,20214	24,644	220	0,000

Hipotezo 1 zavrnamo, saj smo ugotovili, da je »umik« statistično značilno bolj pogosto uporabljen kot ostali načini reševanja konfliktov (tabele 1, 2 in 3).

Hipoteza 2: Obstajajo statistične razlike po spolu glede na način reševanja konfliktov.

Za ugotavljanje razlik med spoloma glede načinov reševanja konfliktov smo uporabili t-test za neodvisne vzorce. Statistična analiza je pokazala, da obstajajo določene razlike med spoloma. Majhne in statistično nepomembne so razlike med spoloma pri uporabi umika, zglajevanja, kompromisa in soočenja (t-test za te načine reševanja konfliktov je statistično nepomemben pri 0,05 stopnji pomembnosti). Ugotavljamo, da pri moških in ženskih trenerjih skupinskih športov ni razlik pri uporabi teh načinov reševanja konfliktov. Pojavlja pa se statistično pomembna razlika med spoloma pri uporabi prevlade. Ženske trenerke v primeru konfliktov statistično pomembneje uporabljajo prevlado pri reševanju konfliktov kot njihovi moški kolegi.

Preglednica 5: Opisna statistika po spolu za dimenzije načinov reševanja konfliktov

	Spol:	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka
Umik	Moški	160	3,0116	0,60460	0,04780
	Ženski	58	3,0887	0,51112	0,06711
Prevlada	Moški	159	2,5687	0,47092	0,03735
	Ženski	58	2,7315	0,49275	0,06470
Zglajevanje	Moški	160	2,3714	0,56036	0,04430
	Ženski	58	2,2118	0,54266	0,07125
Kompromis	Moški	160	2,7152	0,56203	0,04443
	Ženski	58	2,7438	0,52421	0,06883
Soočenje	Moški	160	1,9375	0,42138	0,03331
	Ženski	58	1,8695	0,37586	0,04935

Preglednica 6: Test homogenosti varianc

		Levenov preizkus za preverjanje enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka aritmetične sredine	95 % interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Umik	Predpostavka enakih varianc	0,694	0,406	-0,865	216	0,388	-0,07706	0,08911	-0,25270	0,09857
	Predpostavka neenakih varianc			-0,935	118,554	0,352	-0,07706	0,08239	-0,24022	0,08609
Prevlada	Predpostavka enakih varianc	0,058	0,810	-2,226	215	0,027	-0,16279	0,07314	-0,30696	-0,01863
	Predpostavka neenakih varianc			-2,179	97,409	0,032	-0,16279	0,07471	-0,31106	-0,01453
Zglajevanje	Predpostavka enakih varianc	0,019	0,892	1,874	216	0,062	0,15961	0,08518	-0,00828	0,32749
	Predpostavka neenakih varianc			1,902	104,010	0,060	0,15961	0,08390	-0,00678	0,32599
Kompromis	Predpostavka enakih varianc	0,630	0,428	-0,339	216	0,735	-0,02866	0,08465	-0,19551	0,13818
	Predpostavka neenakih varianc			-0,350	107,695	0,727	-0,02866	0,08193	-0,19106	0,13374
Soočanje	Predpostavka enakih varianc	2,580	0,110	1,083	216	0,280	0,06804	0,06282	-0,05577	0,19186
	Predpostavka neenakih varianc			1,143	112,408	0,256	0,06804	0,05954	-0,04993	0,18602

Hipotezo 2 delno zavrnamo, saj razlike nastajajo samo pri enem od petih načinov reševanja konfliktnih stanj in bi težko rekli, da gre za razliko med spoloma, res pa je, da majhna razlika kljub temu obstaja.

Hipoteza 3: Obstajajo statistične razlike med starostnimi skupinami (skupinama) glede na način reševanja konfliktov

Za ugotavljanje razlik med starostnimi skupinami (mlajši – do 40 let in starejši – nad 41 let) glede načinov reševanja konfliktov smo uporabili t-test za neodvisne vzorce. V anketnem vprašalniku smo navedli štiri starostne skupine, vendar smo za preglednejšo analizo rezultatov štiri starostne skupine združili v dve novi skupini. Statistična analiza je pokazala, da ne obstajajo razlike med starostnima skupinama v uporabi načinov reševanja konfliktov (vse razlike so statistično nepomembne).

Preglednica 7: Osnovna statistika po starosti za dimenzije načinov reševanja konfliktov

	Starost	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Umik	Mlajši (do 40 let)	143	3,0350	0,58071	0,04856
	Starejši (nad 41 let)	76	3,0301	0,58243	0,06681
Prevlada	Mlajši (do 40 let)	142	2,6469	0,48294	0,04053
	Starejši (nad 41 let)	76	2,5508	0,47220	0,05416
Zglajevanje	Mlajši (do 40 let)	143	2,3506	0,55477	0,04639
	Starejši (nad 41 let)	76	2,2895	0,56471	0,06478
Kompromis	Mlajši (do 40 let)	143	2,6833	0,55978	0,04681
	Starejši (nad 41 let)	76	2,8026	0,52785	0,06055
Soočenje	Mlajši (do 40 let)	143	1,9371	0,41757	0,03492
	Starejši (nad 41 let)	76	1,8835	0,39363	0,04515

Preglednica 8: Test homogenosti varianc

		Levenov preizkus za preverjanje enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Značilnost	t	df	Značilnost (2-stranska)	Razlika med aritmetičnima sredinama	Standardna napaka aritmetične sredine	95 % interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Umik	Predpostavka enakih varianc	0,144	0,705	0,059	217	0,953	0,00489	0,08252	-0,15775	0,16753
	Predpostavka neenakih varianc			0,059	152,678	0,953	0,00489	0,08259	-0,15828	0,16806
Prevlada	Predpostavka enakih varianc	0,016	0,899	1,411	216	0,160	0,09613	0,06811	-0,03812	0,23038
	Predpostavka neenakih varianc			1,421	156,408	0,157	0,09613	0,06765	-0,03749	0,22975
Zglajevanje	Predpostavka enakih varianc	0,641	0,424	0,772	217	0,441	0,06118	0,07924	-0,09501	0,21736
	Predpostavka neenakih varianc			0,768	150,726	0,444	0,06118	0,07968	-0,09625	0,21860
Kompromis	Predpostavka enakih varianc	0,040	0,841	-1,531	217	0,127	-0,11931	0,07793	-0,27290	0,03427
	Predpostavka neenakih varianc			-1,559	161,060	0,121	-0,11931	0,07653	-0,27045	0,03182
Soočenje	Predpostavka enakih varianc	0,033	0,857	0,922	217	0,357	0,05360	0,05812	-0,06096	0,16816
	Predpostavka neenakih varianc			0,939	161,104	0,349	0,05360	0,05708	-0,05912	0,16633

Hipotezo 3 zavrնemo, saj med trenerji ni zaznati razlik v reševanju konfliktov glede na njihovo starost.

Hipoteza 4: Obstajajo statistične razlike med načini reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin.

Za ugotavljanje statističnih razlik med načini reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin smo uporabili enosmerno analizo variance. Rezultati so pokazali, da so razlike statistično pomembne samo pri zglajevanju. Za preverjanje razlik med aritmetičnimi sredinami različnih starostnih skupin znotraj posameznih načinov reševanja konfliktov smo uporabili Scheffejev test. Ta je pokazal, da so statistično pomembne razlike pri zglajevanju samo med skupino članov in skupino do 15 let ($p = 0,015$).

Preverjanje homogenosti variance med skupinami je pokazalo, da so pri posameznih načinih reševanja konfliktov vse variance homogene ($p > 0,05$).

Preglednica 9: Enosmerna analiza variance za ugotavljanje razlik med načini reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin

		Vsota	Stopnja	Srednja		
		kvadratov	svobode	vrednost	F	Značilnost
				kvadratov		
Umik	Med skupinami	1,299	3	0,433	1,288	0,279
	Znotraj skupin	71,966	214	0,336		
	Skupaj	73,265	217			
Prevlada	Med skupinami	0,694	3	0,231	0,999	0,394
	Znotraj skupin	49,312	213	0,232		
	Skupaj	50,006	216			
Zglajevanje	Med skupinami	3,661	3	1,220	4,163	0,007
	Znotraj skupin	62,731	214	0,293		
	Skupaj	66,392	217			
Kompromis	Med skupinami	2,112	3	0,704	2,405	0,068
	Znotraj skupin	62,650	214	0,293		
	Skupaj	64,762	217			
Soočenje	Med skupinami	0,439	3	0,146	0,871	0,457
	Znotraj skupin	35,964	214	0,168		
	Skupaj	36,403	217			

Za podrobnejše ugotavljanje statističnih značilnosti razlik med različnimi starostnimi skupinami pri posameznih dimenzijah reševanja konfliktov pri trenerjih skupinskih športov smo uporabili Scheffejev post hoc preizkus.

Preglednica 10: Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo umik

Katero starostno skupino trenirate?	N	Subset za alfo = 0,05	
			1
umik	Do 15 let	92	2,9596
	Do 10 let	19	3,0075
	Do 21 let	44	3,0325
	Člane	63	3,1451
	Sig.		0,572

Post hoc preizkus je pokazal, da ne obstajajo statistično značilne razlike pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin pri dimenziji reševanja konfliktov umik.

Preglednica 11: Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo prevlada

Katero starostno skupino trenirate?	N	Subset za alfo = 0,05	
			1
prevlada	Do 21 let	44	2,5519
	Člane	63	2,5624
	Do 10 let	19	2,6090
	Do 15 let	91	2,6766
	Sig.		0,726

Post hoc preizkus je pokazal, da ne obstajajo statistično značilne razlike pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin pri dimenziji reševanja konfliktov prevlada.

Preglednica 12: Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo zglajevanje

Katero starostno skupino trenirate?	N	Subset za alfo = 0,05	
			1
zglajevanje	Do 15 let	92	2,2096
	Do 10 let	19	2,2180
	Do 21 let	44	2,4123
	Člane	63	2,4989
	Sig.		0,037

Post hoc preizkus je pokazal, da obstajajo statistično značilne razlike pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin pri dimenziji reševanja konfliktov zglajevanje.

Preglednica 13: Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo kompromis

Katero starostno skupino trenirate?		Subset za alfo = 0,05	
		N	1
kompromis	Do 10 let	19	2,6015
	Do 15 let	92	2,6693
	Do 21 let	44	2,6981
	Člane	63	2,8798
	Sig.		0,162

Post hoc preizkus je pokazal, da ne obstajajo statistično značilne razlike pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin pri dimenziji reševanja konfliktov kompromis.

Preglednica 14: Scheffejev post hoc preizkus za dimenzijo soočenje

Katero starostno skupino trenirate?		Subset za alfo = 0,05	
		N	1
soočenje	Do 10 let	19	1,8722
	Do 15 let	92	1,8804
	Člane	63	1,9433
	Do 21 let	44	1,9903
	Sig.		0,654

Post hoc preizkus je pokazal, da ne obstajajo statistično značilne razlike pri trenerjih skupinskih športov različnih starostnih skupin pri dimenziji reševanja konfliktov soočenje.

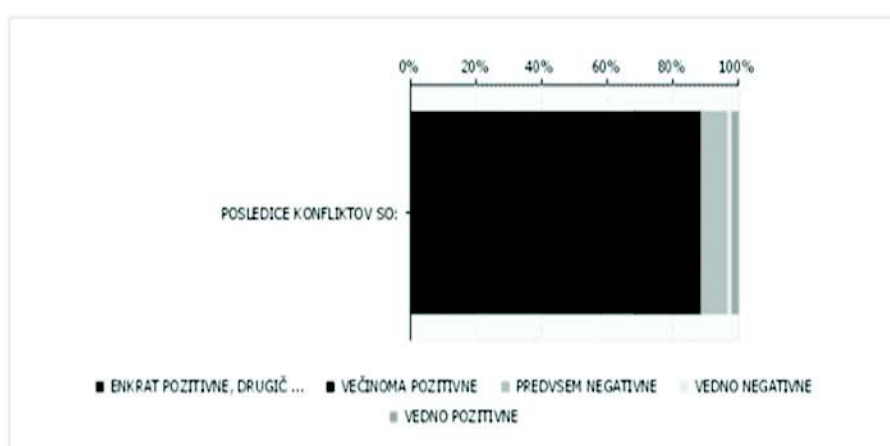
Hipotezo 4 delno potrdimo. Razlika se pojavi samo pri zglajevanju kot načinu reševanja konfliktnih situacij. Razlika se pojavi pri generaciji do 15 let in članih.

Hipoteza 5: Posledice konfliktov so pri večini trenerjev skupinskih športov pozitivne.

Frekvenčna tabela je pokazala, da je 22 % trenerjev skupinskih športov ocenilo, da so posledice vedno in večinoma pozitivne. Več kot dve tretjini trenerjev (68,6 %) sta glede posledic neodločeni. Najmanj trenerjev (9,4 %) meni, da imajo konflikti negativne posledice.

Preglednica 15: Posledice konfliktov

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Skupni odstotek
Veljavne	Vedno pozitivne	4	1,7	1,8	1,8
	Večinoma pozitivne	45	19,6	20,2	22,0
	Enkrat pozitivne, drugič negativne	153	66,5	68,6	90,6
	Predvsem negativne	18	7,8	8,1	98,7
	Vedno negativne	3	1,3	1,3	100,0
	Skupaj	223	97,0	100,0	
	Manjkajoče	Ni odgovoril	7	3,0	
Skupno		230	100,0		



Slika 11: Posledice konfliktov

Hipotezo 5 zavrnamo, saj smo ugotovili, da imajo trenerji različne izkušnje s konflikti. Na osnovi tega lahko tudi ugotovimo, da so pri reševanju konfliktov deloma uspešni, saj je odstotek rešenih konfliktov s pozitivnimi posledicami višji od tistih z negativnimi posledicami. Slika 11 prikazuje razmišljanja trenerjev o tem, kakšne posledice imajo konflikti v športni organizaciji.

5.3 Ključne ugotovitve

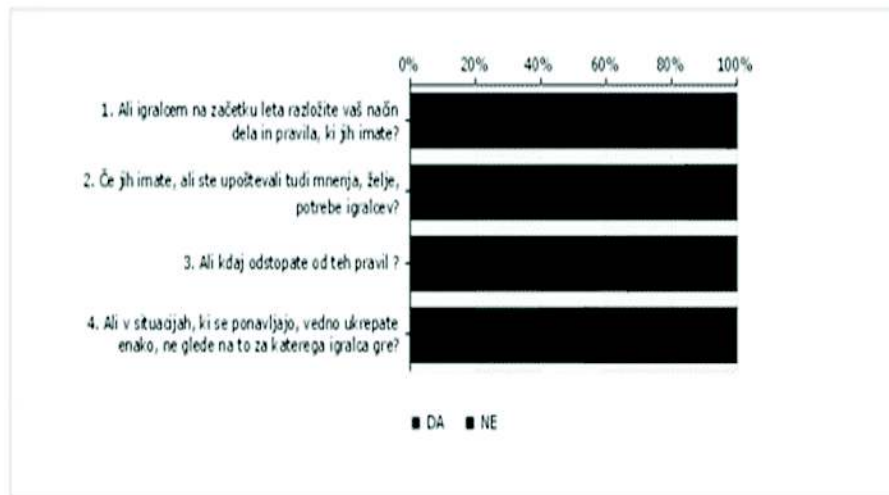
Na osnovi raziskave z anketo smo prišli do različnih sklepov in ugotovitev, ki so nekatere hipoteze potrdili, nekatere ovrgli, nekatere pa delno potrdili. Ugotovili smo, da trenerji, ko se srečajo s konfliktom, kot rešitev najpogosteje uporabijo umik – izogibanje, čeprav smo predvideli, da bo najpogosteje uporabljen način prevlada. Tudi umik oziroma izogibanje z vidika kakovostnega reševanja konfliktnih situacij ni dobra rešitev, saj to pomeni, da se težavi konflikta ne posvečajo dovolj oziroma nimajo dovolj poguma, znanja, želje soočiti se s konfliktnim stanjem. Omenjen način reševanja konflikta uporabljajo tako trenerke kot trenerji in med spoloma ni bistvenih razlik. Prav tako ni bistvenih razlik pri uporabi drugih načinov za reševanje konfliktov, razen pri »prevladi«, ki jo ženske pogosteje uporabljajo kot moški.

Menimo, da je to povezano z močjo, ki jo prinese položaj trenerja, saj že z imenovanjem pridobijo določeno avtoriteto in vzvode, ki jih lahko uporabijo. Ženske, ki v večini primerov s fizično močjo ne pridobijo dovolj spoštovanja igralcev, uporabijo prevlado. Drugi način je avtoriteta, ki si jo pridobijo s svojo strokovnostjo.

Tako trenerke kot trenerji se pri uporabi načinov za reševanje konfliktov ne razlikujejo med seboj po starosti. Tudi ta del raziskave nas je presenetil, saj smo pričakovali, da bodo trenerji z več izkušnjami uporabili drugačne oblike reševanja konfliktov kot njihovi mlajši kolegi oziroma kolegice. Prav tako ni razlik med trenerkami in trenerji glede na to, katero starostno skupino igralcev trenirajo. To pomeni, da konflikte na iste načine rešujejo pri otrocih, mladostnikih ali članih, kar ni dobro, saj vemo, da je dožemanje športa, obveznosti, ki jih ta prinaša, popolnoma drugačno pri otrocih in odraslih. Vemo, da je šport pri otrocih in deloma mladostnikih le igra, sklepanje prijateljstev in tekmovanje med vrstniki, medtem ko sta pri članih, ki se s športom ukvarjajo profesionalno, vpletena tudi denar in slava.

Zavedanje pomena konfliktov, ki se pojavljajo v športnih organizacijah, je pri trenerkah in trenerjih premalo prisotno, še posebej slabo poznajo možnosti, ki se pojavijo pri njihovem uspešnem odkrivanju in kasneje reševanju. Odstotek tistih, ki menijo, da je konflikt nekaj pozitivnega, dobrega, je res višji od tistih, ki menijo, da je to nekaj slabega, vendar je po našem mnenju prevelik delež tistih, ki konflikt enkrat vidijo kot pozitiven, drugič kot slab. Zgledovati bi se morali po uspešnih managerjih, ki vedo, da je konflikt nekaj, kar prinese pozitivne učinke za podjetje, zato nekateri med njimi tej težavi ne posvečajo samo dovolj pozornosti, ampak gredo celo korak dlje in sami sprožajo konflikte, da bi prišli do teh pozitivnih učinkov.

Prav tako je pri reševanju konfliktov in na splošno pri delu trenerjev izrednega pomena doslednost trenerjev pri delu. Pogosto se dogaja, da se trenerji odločajo glede na trenutno stanje, zunanje pritiske, predvsem medijev, navijačev in uprave, pomembnost vpletenih igralcev in še bi lahko naštevali. Iz slike 12 je dobro razvidno, da skoraj vsi trenerji na začetku leta razložijo »pravila igre«, se z igralci dogovorijo, kaj si oni želijo in kje vidijo možnosti za izboljšave. Po drugi strani pa trenerji odstopajo od predhodno dogovorjenih pravil, pogosto so nedosledni, kar se po daljšem časovnem obdobju izkaže kot slabo. Trenerji na ta način izgubijo del verodostojnosti, avtoritete in zaupanja pri igralcih, kar je lahko v odločilnih trenutkih usodno za uspeh ekipe.



Slika 12: Ukrepi in odzivi trenerjev

5.4 Predlogi za izboljšave

Glede na rezultate raziskave menimo, da je na področju reševanja konfliktnih situacij v športnih organizacijah premalo poudarka na obravnavani problematiki. Trenerje bi bilo treba uspešnejše in boljše seznaniti o konfliktih, njihovih slabostih in prednostih ter jih poučiti, kako se ti rešujejo in (še pomembneje) kako iz njih dobiti dodano vrednost za športni kolektiv. Z raziskavo smo kljub drugačnemu predhodnemu mnenju, da trenerji pri reševanju konfliktnih situacij večinoma uporabljajo rešitev z vztrajanjem pri svojih odločitvah, prišli do sklepa, da je največkrat uporabljeni način za reševanje konfliktnih stanj umik. Ta rezultat je po našem še slabši od predvidenega, saj trenerji pri umiku težave nočejo niti obravnavati, jo obravnavajo, kot da je ni, kar se čez čas izkaže za slabo odločitev, saj lahko takšno razmišljanje vodi do poglobljenih konfliktov in nastanka krize. Ti dve stanji pa sta veliko težje rešljivi in puščata globlje posledice za posameznika in ves kolektiv. Za izboljšanje sedanjega stanja bi bilo potrebno, da bi se trenerji pri reševanju konfliktnih situacij večkrat odločali za kompromis ali še bolje za sodelovanje. Naj se sliši še tako enostavno, pa je uporaba teh dveh načinov veliko težja, kot se zdi na prvi pogled. Za uporabo je najprej treba zbrati čim večje število podatkov o konfliktu, konflikt analizirati, ga spremljati in pri reševanju uporabiti veliko komunikacije, ki je najpomembnejša za uspešno rešitev. Prav tako je pomembno, da vsi udeleženci v konfliktu govorijo resnico in se ne pogovarjajo in dogovarjajo s figo v žepu. Takšen način zahteva veliko časa, znanja in volje, zato trenerji pogosto raje posežejo po enostavnejših rešitvah.

Alarmantni so tudi rezultati, da trenerji v večini primerov uporabljajo iste metode za reševanje konfliktnih situacij za vse starostne skupine. Obravnava otrok, mladostnikov ali odraslih na isti način je zgrešena in nedopustna. Vemo, da otroci popolnoma drugače dojemajo šport od odraslih, saj je to za njih zabava, druženje, igra, preživljanje prostega časa. Kljub temu da se pogosto obnašajo podobno kot odrasli, pa gre le za posnemanje starejših vrstnikov, saj pri njih

zmage ali porazi nimajo tako pomembnega vpliva kot pri starejših kolegih. Pri članih je v šport vključen pomemben dejavnik, to je denar. Zaradi denarja, medijske pozornosti in slave je dojemanje športa pri odraslih večinoma v prvi vrsti zagotavljanje obstoja in šele na drugem mestu vse tisto, kar šport dejansko je. Zato bi morali trenerji pri reševanju konfliktov večjo pozornost posvečati temu, katera starostna skupina je vključena v konflikt.

Kot smo v nalogi že velikokrat poudarili, je bolj pomembno kot reševanje konflikta to, kakšna bo dodana vrednost konflikta za ekipo, ko bo ta rešen. Z raziskavo smo ugotovili razmeroma visok delež trenerjev, ki imajo enkrat pozitivne, drugič negativne izkušnje s konflikti. To je do neke mere normalno, saj vemo, da vsi konflikti ne prinesejo vedno pozitivnih posledic za športno organizacijo. Kljub temu pa bi morali trenerji v vsaki konfliktni situaciji najti pozitivno stran medalje, če tudi je na prvi pogled videti, da je po konfliktu vse slabše. Če rešen konflikt ne pusti pozitivnih učinkov, ki se lahko kažejo na različne načine: večja motiviranost na treningih, boljše sodelovanje med igralci, boljša komunikacija, je to znak, da konflikt ni bil rešen oziroma je bil navidezno rešen ali pa je bil rešen slabo. Če je tako, bi morali trenerji v tem primeru še enkrat pristopiti k težavi, jo analizirati, vanjo vključiti tudi ostale igralce, sodelavce in predvsem s pogovorom poskušati najti rešitev. Če tudi po vnovični obravnavi konflikta ta ne prinese pozitivnih rešitev, bi morali poseči po konkretnjših spremembah: spremeniti sistem igre, uvesti nove igralce, zamenjati določene igralce, saj bi s tem pokazali, da niso zadovoljni s stanjem v ekipi in bi to igralca ali skupino igralcev verjetno prisililo, da bi tudi sami poskušali najti rešitve konflikta in ga tudi rešiti. Pogosto je dovolj, da trener samo nakaže, da se bodo določene stvari spremenile, če se nesoglasja ne bodo razrešila, in se igralci hitro dogovorijo in razrešijo nastali konflikt.

6 SKLEP

6.1 Ugotovitve raziskave

Konflikt je pojem, ki ima podoben pomen v različnih jezikih, in sicer gre za nasprotja, slabe odnose, zlo, boj itd. Konflikti se pojavljajo vsepovsod, skoraj nemogoče se jim je izogniti, saj so naša vsakodnevna stalnica tako na zasebnem kot tudi na delovnem področju. Pomembno je, da jih znamo reševati, ker lahko sicer vodijo do negativnih posledic. Glede na to, da obstaja veliko različnih metod, je pomembno, da izberemo tisto, ki temelji na iskanju skupnih ciljev.

V nalogi smo spoznali, da beseda konflikt pomeni nekaj povsem drugega kot nasprotja, slabe odnose in zlo. Za nas konflikt pomeni nov začetek, boljše odnose, zaupanje, skupne cilje in timski duh. Skozi zgodovino se je konflikt pojmoval kot nekaj slabega, nekaj, česar si ne želimo, saj vsi stremimo k miru in urejenim odnosom. Šele kasneje so predvsem managerji v podjetjih ugotovili, da je konflikt nekaj, kar jim lahko prinese napredek, boljše timsko delo, uspeh in navsezadnje dobre medsebojne odnose in dobiček.

V magistrski nalogi smo podrobneje raziskali konflikt, opisali in analizirali vrste konfliktov. Posebno pozornost smo namenili posledicam konfliktov, kjer ločimo negativne in pozitivne konflikte. Poudarek smo dali prav pozitivnim posledicam konfliktov, saj se jih premalo zavedamo. V posebnem poglavju smo opisali reševanje konfliktov. Predstavili smo različne načine reševanja konfliktnih stanj, kjer smo poudarili reševanje konfliktnih stanj v športu, da bi lahko na osnovi splošno znanih dejstev in raziskave prišli do spoznanja, katere metode so najprimernejše, ko se srečamo z reševanjem konflikta. V raziskovalnem delu naloge smo izvedli anketo med več kot 200 trenerji iz različnih športnih panog in pri tem uspeli pridobiti takšno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov, da lahko rezultate ankete posplošimo na celotno populacijo trenerjev, ki delujejo v skupinskih športih v Sloveniji. Ugotovili smo, da večina trenerjev konfliktnim stanjem, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, še vedno ne posveča dovolj pozornosti. Trenerji, ki smo jih zajeli v raziskavo, se raje umaknejo, kot da bi se soočili z nastalim stanjem. Zavedati bi se morali, da je konflikt priložnost, da kolektiv deluje še bolje, četudi se na videz zdi, da ekipa dobro deluje. Četudi je vse v najlepšem redu, lahko konflikt predrami tako trenerja kot ekipo iz spanja in jih prisili k neprestanemu iskanju novih rešitev, ki jih vodijo do še višjih ciljev.

Večina trenerjev uporablja vedno iste prijeme pri reševanju konfliktnih situacij, kar nas vodi do spoznanja, da profesorji, pedagogi, ki trenerje učijo njihovega poklica, premalo pozornosti posvečajo reševanju konfliktov ali pa tudi sami niso večči reševanja takšnih stanj. Nepojmljivo je, da večina trenerjev uporablja iste metode reševanja konfliktnih situacij za vse starostne skupine igralcev. Razlik ne opazimo niti med spoloma niti med različnimi

starostnimi skupinami trenerjev. Vedno se uporabljajo isti načini, kar verjetno pomeni, da je izobraževanje trenerjev na tem področju daleč za časom in ne sledi razvoju v svetu. Tudi dojemanje posledic konfliktnih situacij ni najboljše, saj velik odstotek trenerjev še vedno meni, da so posledice konfliktov negativne, slabe in da se jim moramo zato izogibati.

Če rezultate naše raziskave primerjamo z raziskavo, ki je bila opravljena med trenerji kolektivnih športov v Grčiji, lahko ugotovimo, da se rezultati ne razlikujejo veliko. Razlika je v tem, da v Grčiji trenerji kot najpogostejšo metodo reševanja konfliktov uporabljajo sodelovanje, medtem ko sta drugi najpogostejši metodi izogibanje in kompromis. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je izobraževanje trenerjev v Grčiji boljše, vendar je tudi pri njih še vedno velik odstotek tistih, ki uporabljajo umik kot metodo za reševanje konfliktov (A. Laios in G. Tzetzis 2005, 36-41). Doktrina, ki velja v svetu, nas ne uči samo, da moramo reševati konflikte, ampak jih moramo celo spodbujati. Pravilno rešen konflikt da športni organizaciji dodaten zalet, motiv in pogum za doseganje boljših rezultatov.

Na področju reševanja konfliktov med trenerji v Sloveniji do sedaj ni bilo opravljenih veliko raziskav. Tiste, ki so bile opravljene, so pokazale, da trenerji podcenjujejo pomembnost konflikta in da tej problematiki posvečajo premalo pozornosti. Zato menimo, da je bila raziskava na vzorcu trenerjev, ki delujejo v različnih športnih panogah v Sloveniji, potrebna in upravičena. Ker je bilo v vzorec vključenih 230 trenerjev, lahko rečemo, da je ta reprezentativen in da lahko sklepe raziskave posplošimo na celotno populacijo slovenskih trenerjev, ki delujejo v različnih športnih organizacijah. Magistrska naloga prispeva k večjemu znanstvenemu razvoju na področju športa, na konkretnem raziskovanem področju in sooblikuje rešitve in ideje za stroko na omenjenem področju.

Na osnovi magistrske naloge in pridobljenih odgovorov iz raziskovalnega dela naloge bodo lahko opravljene še številne druge raziskave, ki bodo raziskovale reševanje konfliktnih stanj v športu in s tem povezane teme.

Nadalje bi bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi trenerje, ki delujejo na področju individualnih športov, in narediti primerjavo med reševanjem konfliktnih stanj pri skupinskih in individualnih športih ter predstaviti dobre prakse iz obeh skupin. Smiselno bi bilo tudi primerjati rezultate naše raziskave z rezultati podobnih raziskav, ki so bile opravljene po svetu, in videti, kako ostali rešujejo konflikte in s katerimi težavami se soočajo pri svojem delu. Pri takšnih primerjavah bi bilo smiselno najprej analizirati sosednje države, nato pa rezultate primerjati še z rezultati raziskav v državah, ki so športne velesile.

LITERATURA

- Berlogar, J. 2001. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Bernik, J., J. Kmet, J. Berginc, N. Mejaš in V. Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Betetto, N. 2008 *Alternativno reševanje sporov*. [Http://www.slo-med.si/7901/88234.html](http://www.slo-med.si/7901/88234.html) (15. 11. 2012).
- Betetto, N., G. Ristin, M. Končina Peternel, Z. Hajtnik, V. Jelen Kosi, A. Klemenčič, M. Kociper, Z. Milivojević in M. Ovčak Kos. 2011. *Mediacija v teoriji in praksi: veliki priročnik o mediaciji*. Ljubljana: Društvo mediatorjev Slovenije.
- Bowman, R. J. 2005. *A Comparison of two models used to predict student strategy choice for classroom conflicts*, Kent State University. Doktorska disertacija.
- Brajša, P. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Brajša, P. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- De Dreu, C. K. W., F. Harinck in A. E. M. Van Vianen. 1999. Conflict and performance in groups and organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ur. I. T. Robertson in C. L. Cooper, 368–414. Chichester: John Wiley & Sons.
- De Knop, P. 1996. Sports clubs in crisis? The Flamish situation. *European Journal for Sport Management* 2 (2): 36–53.
- Deutsch, M. 1973a. *Konfliktregelung. Konstruktive und Destruktive Prozesse*. München: Reinhardt.
- Deutsch, M. 1973b. *The resolution of conflicts: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Erčulj, J., in I. Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Gordon, T. 1981. *Familienkonferenz: die Losung von Konflikten zwischen Eltern und Kind*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gordon, T. 1992. *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Gordon, T. 1996. *Družinski pogovori*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Gorenc, S. 2003. *Vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Grad, N. 2009. *Reševanje konfliktov v sodobni organizaciji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Hammer, M. R. 2005. The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations* 29:675–695.
- Hargrove, R. 2002. *Masterful coaching: extraordinary results by implicating people and the way they think and work together*. New York: Pfeiffer & Co.

- Henning, M. 2003. *Evaluation of the conflict resolution questionnaire*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business. Auckland: University of Technology.
- Horvat, M. 1998. Pomen konstruktivnega reševanja šolskih konfliktov. *Pedagoška obzorja* 19 (3/4): 152–159.
- Hudson, S. 2003. *Sport and adventure tourism*. New York, London, Oxford: Haworth Hospitality.
- Iršič, M. 1991. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Iršič, M. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
- Iršič, M. 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Rakmo.
- Kavčič, B. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kellner, D. 1996. Sports, media culture and race: some reflections on Michael Jordan. *Sociology of Sport Journal* 13 (4): 458–467.
- Kompare, A., M. Stražišar, T. Vec, I. Dogša, N. Jaušovec in J. Curk. 2002. *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- Kosec, Z., in Bon, M. 2005. *Vpliv konfliktov na rokometni tim*. [Http://www.zrts.si/knjiznica/knj_28.pdf](http://www.zrts.si/knjiznica/knj_28.pdf) (15. 11. 2012).
- Kosec, Z. 2005. *Zvezdniki v slovenskem rokometu – ravnanje z izjemnimi igralci v rokometni ekipi*. [Http://www.zrts.si/knjiznica/knj_42.pdf](http://www.zrts.si/knjiznica/knj_42.pdf) (15. 11. 2012).
- Lamovec, T. 1993. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost Management – consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Laios, A., in Tzetzis, G. 2005. *Styles of managing team conflict in professional sports: The Case of Greece*. *Management Research News* 36-41.
- Larive, J. 1994. The European community and sports. *European Journal for Sport Management* 1 (1): 58–64.
- Lewicki, R. J., in G. Spencer. 1992. Conflict and negotiation in organizations: Introduction and overview. *Journal of Organizational Behavior* 13 (3): 205–207.
- Lipičnik, B. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, B. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 2, Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, B., in D. Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Luthans, F. 1989. *Organizational behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Mandič, T. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Mayer J. 2004. Ravnanje z izjemnimi ljudmi v organizaciji. *Organizacija* 56 (11): 1-11.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 1992. *Evropska listina o športu*. [Http://www.ljubljana.si/file/695382/evropska-listina-o-portu.pdf](http://www.ljubljana.si/file/695382/evropska-listina-o-portu.pdf) (15. 11. 2012).

- Morris-Rothschild, B. K., in M. R. Brassard. 2006. Teachers' conflict management styles: The role of attachment styles and classroom management efficacy. *Journal of School Psychology* 44 (2): 105–121.
- Možina, S. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 2005. Konflikti v organizaciji. V *Zbornik 6. znanstvenega posvetovanja o organizaciji: Konflikti v in med organizacijami*, 54. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, J., in V. Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Opatow, S. V. 1991. Adolescent peer conflicts: Implications for students and for schools. *Education and Urban Society* 23 (4): 416–441.
- Prosenč, P. 2011. *Mediacija kot način reševanja konfliktov v podjetjih*. Kranj, Radovljica: B&B izobraževanje in usposabljanje, d. o. o.; Didakta.
- Ratzburg, W. H. 1999. *Types of conflict*. <http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmltypesofconflict.html/28.7.2008> (2. 5. 2010).
- Robbins, P. S. 1984. *Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Incorporation.
- Robbins, P. S. 1989. *Training in interpersonal skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Incorporation.
- Robbins, P. S. 2001. *Organizational behavior*. 9 izdaja. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Incorporation.
- Roloff, M. E. 1987. Communication and conflict. V *Handbook of communication science*, ur. C. R. Berger in S. H. Chaffee, 484–534. Newbury Park, CA: Sage.
- Rot, N. 1982. *Znakovi i značenja. Verbalna i neverbalna komunikacija*. Beograd: Nolit.
- Rus, V. S. 1994. *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.
- Shantz, C. U., in C. J. Hobart. 1989. Social conflict and development: Peers and siblings. V *Peer relationships and child development*, ur. T. J. Brendt in G. W. Ladd, 71–94. New York: Wiley.
- Skalar, V., in O. Dečman Dobrnjič. 2012. Vzgoja-pre-vzgoja. *Iskanja* 43/44 (30): 68–69.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1998. Ljubljana: DZS.
- Somech, A. 2008. Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational administration quarterly* 44 (3): 359–390.
- Sout, D. M. 1996. *Managing engineers and technical employees: How to attract, motivate and retain excellent people*. Boston, MA: Artech House Professional Development Library.
- Tillet, G. 1991. *Resolving conflict*. Sydney: University Press.
- Tušak, M., in M. Tušak. 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Ule Nastran, M. 1994. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično

središče.

Ule Nastran, M. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Verbinc, F. 1997. *Slovar tujk*. 12. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1-UPB1). *Uradni list RS*, št. 94/2007.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Tabele z rezultati anketnega vprašalnika

Priloga 1: Anketni vprašalnik

KONFLIKTI

Kratko ime ankete:

REŠEVANJE KONFLIKTNIH SITUACIJ

Dolgo ime ankete:

ZNAČILNOSTI REŠEVANJA KONFLIKTOV TRENERJEV V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Število vprašanj: 58

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 4. 11. 2012

Aktivna do: 15. 11. 2012

Avtor: ZORAN LUBEJ

Spreminjal: ZORAN LUBEJ

Dne: 3. 11. 2012

Dne: 15. 11. 2012

Priloga 1

Q1 – Prosimo, da premislite o konfliktih, s katerimi se neprestano srečujete, in o tem, kako bi razvrstili vaše ukrepe oz. odzive.

	DA	NE
1. Ali igralcem na začetku leta razložite vaš način dela in pravila, ki jih imate?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Če jih imate, ali ste upoštevali tudi mnenja, želje in potrebe igralcev?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ali kdaj odstopate od teh pravil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ali v situacijah, ki se ponavljajo, vedno ukrepate enako, ne glede na to, za katerega igralca gre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – Pred vami je sklop vprašanj, kjer so možni štirje odgovori glede tega, kako rešujete konfliktna stanja:

- VZTRAJATE PRI SVOJEM (ne zanima vas, zakaj prihaja do težav).**
- SE PRILAGAJATE (prilagajate se igralcem, svojih idej ne uveljavljate).**
- IŠČETE KOMPROMIS (včasih popustite vi, včasih vztrajate pri svojem).**
- SODELUJETE Z IGRALCI (svoje ideje razložite, igralce poslušate in skušate doseči dogovor).**

	1	2	3	4	DRUGO
1. Igralec neprestano išče konflikt, draži soigralce itd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Igralec ne posluša navodil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Del ekipe je zainteresiran za vaš predlog (npr. način ogrevanja itd.), drugi del želi nekaj drugega, tretji pa nekaj tretjega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Igralec vztraja pri uporabi neprimerne opreme na treningih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Igralec ne upošteva navodil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Igralec noče izvesti določene vaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Igralec med treningom govori in neprestano daje pripombe na navodila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Igralec neprestano moti soigralce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Igralec se ne udeležuje treningov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Naslednji vprašanja se nanašata na sklop predhodnih vprašanj.

	DA	NE
1. Ali se pri zgornjih stanjih enako odzovete pri vseh igralcih ne glede na njihov status v ekipi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ali na vaš odziv vpliva vaše trenutno razpoloženje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Pred seboj imate večje število pregovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Vsako trditev pazljivo preberite in jo ocenite v skladu z vašim ravnanjem v konfliktni situaciji.

	SKORAJ VEDNO	ZELO POGOSTO	VČASIH	REDKO	SKORAJ NIKOLI
1. Lažje je preprečiti prepir, kot pa se iz njega umakniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Če ne moreš pripraviti drugega, da bi mislil kot ti, ga prisili, da stori tako, kot misliš ti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Prijazne besede zmeščajo trda srca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Popraskaj me po hrbtu in jaz bom popraskal tebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pridi in se bova pogovorila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. V prepiru je najmodrejši tisti, ki prvi utihne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Moč vedno zmaga nad pravico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Gladke besede zgladijo pot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Bolje pol hleba kot nič.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Resnica je v znanju in ne v mnenju večine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kdor pravočasno pobegne iz boja, ostane živ, da se lahko znova bori.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Dober zmagovalec je tisti, ki požene nasprotnika v beg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ubij svojega nasprotnika s prijaznostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Poštena delitev ne povzroča sporov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Nihče nima dokončnega odgovora, toda vsak prispeva košček.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Izogibaj se ljudi, ki se ne strinjajo s tabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Tisti, ki verjame v zmago, tudi zmaga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Prijazne besede so veliko vredne, toda ne stanejo veliko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Najbolj pravično pravilo je »zob za zob«.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 1

	SKORAJ VEDNO	ZELO POGOSTO	VČASIH	REDKO	SKORAJ NIKOLI
20. Samo tisti, ki se je pripravljeno odreči svojega monopola na resnico, lahko ima korist od resnic, ki jih razumejo drugi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Izogibaj se prepirljivim ljudem, ker ti bodo samo zagrenili življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Človek, ki je odločen, da ne bo pobegnil, v beg požene nasprotnika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Prijazne besede zagotavljajo skladnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. »Darilo za darilo« dela dobre prijatelje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Pridi na dan s svojimi konflikti in se sooči z njimi, samo tako boš odkril najboljšo rešitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Najboljši način za reševanje konfliktov je, da se jim izogneš.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Položi nogo tja, kjer nameravaš stati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Prijaznost zmaguje nad jezo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Bolje je, da dobiš del tega, kar si želiš, kot da ne dobiš nič.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Iskrenost, poštenost in zaupanje premikajo gore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Nič ni tako pomembnega, da bi se za to splačalo boriti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Na svetu sta dve vrsti ljudi: zmagovalci in poraženci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Če vas kdo udari s kamnom, ga udarite s koščkom vate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Kadar oba popustita za polovico, je poravnava poštena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Vrtaj in vrtaj in našel boš resnico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 – Kakšno je vaše mnenje o konfliktu?

	VEDNO POZITIVNE	VEČINOMA POZITIVNE	ENKRAT POZITIVNE, DRUGIČ NEGATIVNE	PRED VSEM NEGATIVNE	VEDNO NEGATIVNE
Posledice konfliktov so:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C1 – Spremenljivke

XSPOL – spol:

- Moški.
- Ženski.

XSTAR2a4 – V katero starostno skupino spadate?

- Do 20 let.
- 21–40 let.
- 41–60 let.
- 61 let ali več.

XDS2a4 – Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoč.
- Aktiven.
- Neaktiven.
- Brezposeln.

XIZ1a2 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Manj kot 4-letna srednja šola.
- 4-letna srednja šola.
- Visokošolska izobrazba.
- Univerzitetna izobrazba.
- Znanstveni magisterij.
- Doktorat znanosti.
- Drugo:

Q6 – Katero starostno skupino igralcev trenirate?

- Do 10 let.
- Do 15 let.
- Do 21 let.
- Člane.

Tabele z rezultati anketnega vprašalnika

Analiza – spremenljivke

Q1	Prosimo vas, da premislite o konfliktih, s katerimi se neprestano srečujete, in o tem, kako bi razvrstili vaše ukrepe oz. odzive.	Podvprašanja			Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		DA	NE	Skupaj							
Q1a	1. Ali igralcem na začetku leta razložite vaš način dela in pravila, ki jih imate?	223 (97 %)	6 (3 %)	229 (100 %)	229	230	1,0	0,2			
Q1b	2. Če jih imate, ali ste upoštevali tudi mnenja, želje in potrebe igralcev?	191 (85 %)	35 (15 %)	226 (100 %)	226	230	1,2	0,4			
Q1c	3. Ali kdaj odstopate od teh pravil?	150 (67 %)	75 (33 %)	225 (100 %)	225	230	1,3	0,5			
Q1d	4. Ali v stanjih, ki se ponavljajo, vedno ukrepite enako, ne glede na to, za katerega igralca gre?	122 (54 %)	106 (46 %)	228 (100 %)	228	230	1,5	0,5			

Pred vami je sklop vprašanj, kjer so možni štirje odgovori glede tega, kako rešujete konfliktno stanje.

- Q2
1. VZTRAJATE PRI SVOJEM (ne zanima vas, zakaj prihaja do težav).
 2. SE PRILAGAJATE (prilagajate se igralcem, svojih idej ne uveljavljate).
 3. IŠČETE KOMPROMIS (včasih popustite vi, včasih vztrajate pri svojem).
 4. SODELUJETE Z IGRALCI (svoje ideje razložite, igralce poslušate in skušate doseči dogovor).

	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1	2	3	4	DRUGO	Skupaj				
Q2a	1. Igralec neprestano išče konflikt, draži soigralce itd.	64 (29 %)	4 (2 %)	44 (20 %)	95 (43 %)	14 (6 %)	221 (100 %)	221	230	3,0	1,4
Q2b	2. Igralec ne posluša navodil.	122 (55 %)	5 (2 %)	27 (12 %)	60 (27 %)	7 (3 %)	221 (100 %)	221	230	2,2	1,4
Q2c	3. Del ekipe je zainteresiran za vaš predlog (npr. način ogrevanja itd.), drugi del želi nekaj drugega, tretji pa nekaj tretjega.	87 (39 %)	14 (6 %)	54 (24 %)	58 (26 %)	8 (4 %)	221 (100 %)	221	230	2,5	1,3
Q2d	4. Igralec vztraja pri uporabi neprimerne opreme na treningih.	151 (68 %)	8 (4 %)	17 (8 %)	34 (15 %)	11 (5 %)	221 (100 %)	221	230	1,9	1,3
Q2e	5. Igralec ne upošteva navodil.	152 (68 %)	6 (3 %)	12 (5 %)	41 (18 %)	11 (5 %)	222 (100 %)	222	230	1,9	1,4
Q2f	6. Igralec noče izvesti določene vaje.	116 (52 %)	7 (3 %)	30 (14 %)	42 (19 %)	27 (12 %)	222 (100 %)	222	230	2,4	1,5
Q2g	7. Igralec med treningom govori in neprestano daje pripombe na navodila.	137 (62 %)	4 (2 %)	18 (8 %)	31 (14 %)	32 (14 %)	222 (100 %)	222	230	2,2	1,6
Q2h	8. Igralec neprestano moti soigralce.	146 (66 %)	3 (1 %)	8 (4 %)	34 (15 %)	30 (14 %)	221 (100 %)	221	230	2,1	1,6
Q2i	9. Igralec se ne udeležuje treningov.	84 (38 %)	12 (5 %)	17 (8 %)	72 (33 %)	36 (16 %)	221 (100 %)	221	230	2,8	1,6

Priloga 2

Q3 Naslednji vprašanji se nanašata na sklop predhodnih vprašanj.							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Podvprašanja		Odgovori								
		DA	NE	Skupaj						
Q3a	1. Ali se pri zgornjih stanjih enako odzovete pri vseh igralcih ne glede na njihov status v ekipi?	164 (74 %)	58 (26 %)	222 (100 %)			222	230	1,3	0,4
Q3b	2. Ali na vaš odziv vpliva vaše trenutno razpoloženje?	90 (41 %)	130 (59 %)	220 (100 %)			220	230	1,6	0,5

Q4 Pred seboj imate večje število pregovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Vsako trditev pazljivo preberite in jo ocenite v skladu z vašim ravnanjem v konfliktnem stanju.											
Podvprašanja		Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	
		Skoraj vedno	Zelo pogosto	Včasih	Redko	Skoraj nikoli	Skupaj				
Q4aa	1. Lažje je preprečiti prepir, kot pa se iz njega umakniti.	72 (33 %)	92 (42 %)	42 (19 %)	14 (6 %)	1 (0 %)	221 (100 %)	221	230	2,0	0,9
Q4ab	2. Če ne moreš pripraviti drugega, da bi mislil kot ti, ga prisili, da stori tako, kot misliš ti.	14 (6 %)	50 (23 %)	65 (30 %)	50 (23 %)	39 (18 %)	218 (100 %)	218	230	3,2	1,2
Q4ac	3. Prijazne besede zmehčajo trda srca.	61 (28 %)	82 (37 %)	60 (27 %)	15 (7 %)	2 (1 %)	220 (100 %)	220	230	2,2	0,9
Q4ad	4. Popraskaj me po hrbtu in jaz bom popraskal tebe.	26 (12 %)	68 (31 %)	57 (26 %)	40 (18 %)	27 (12 %)	218 (100 %)	218	230	2,9	1,2
Q4ae	5. Pridi in se bova pogovorila.	77 (35 %)	103 (47 %)	38 (17 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	218 (100 %)	218	230	1,8	0,7
Q4af	6. V prepiru je najmodrejši tisti, ki prvi utihne.	28 (13 %)	40 (18 %)	105 (48 %)	33 (15 %)	12 (6 %)	218 (100 %)	218	230	2,8	1,0
Q4ag	7. Moč vedno zmaga nad pravico.	4 (2 %)	17 (8 %)	82 (38 %)	79 (36 %)	36 (17 %)	218 (100 %)	218	230	3,6	0,9
Q4ah	8. Gladke besede zgladijo pot.	24 (11 %)	77 (35 %)	99 (45 %)	17 (8 %)	4 (2 %)	221 (100 %)	221	230	2,5	0,9
Q4ai	9. Bolje pol hleba kot nič.	29 (13 %)	54 (25 %)	88 (40 %)	39 (18 %)	9 (4 %)	219 (100 %)	219	230	2,7	1,0
Q4aj	10. Resnica je v znanju in ne v mnenju večine.	99 (45 %)	80 (36 %)	38 (17 %)	4 (2 %)	0 (0 %)	221 (100 %)	221	230	1,8	0,8
Q4ak	11. Kdor pravočasne pobegne iz boja, ostane živ, da se lahko znova bori.	12 (5 %)	41 (19 %)	87 (39 %)	61 (28 %)	20 (9 %)	221 (100 %)	221	230	3,2	1,0

Q4 Pred seboj imate večje število pogovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Vsako trditev pazljivo preberite in jo ocenite v skladu z vašim ravnanjem v konfliktnem stanju.											
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	
		Skoraj vedno	Zelo pogosto	Včasih	Redko	Skoraj nikoli					Skupaj
Q4al	12. Dober zmagovalec je tisti, ki požene nasprotnika v beg.	30 (14 %)	55 (25 %)	71 (32 %)	45 (20 %)	19 (9 %)	220 (100 %)	220	230	2,9	1,2
Q4am	13. Ubij svojega nasprotnika s prijaznostjo.	36 (16 %)	76 (35 %)	71 (32 %)	27 (12 %)	9 (4 %)	219 (100 %)	219	230	2,5	1,0
Q4an	14. Poštena delitev ne povzroča sporov.	70 (32 %)	91 (41 %)	45 (20 %)	11 (5 %)	3 (1 %)	220 (100 %)	220	230	2,0	0,9
Q4ao	15. Nihče nima dokončnega odgovora, toda vsak prispeva košček.	70 (32 %)	107 (49 %)	33 (15 %)	7 (3 %)	1 (0 %)	218 (100 %)	218	230	1,9	0,8
Q4ap	16. Izogibaj se ljudi, ki se ne strinjajo s tabo.	7 (3 %)	29 (13 %)	69 (31 %)	83 (38 %)	32 (15 %)	220 (100 %)	220	230	3,5	1,0
Q4aq	17. Tisti, ki verjame v zmago, tudi zмага.	81 (37 %)	100 (46 %)	35 (16 %)	0 (0 %)	1 (0 %)	217 (100 %)	217	230	1,8	0,7
Q4ar	18. Prijazne besede so veliko vredne, toda ne stanejo veliko.	96 (44 %)	94 (43 %)	25 (11 %)	5 (2 %)	0 (0 %)	220 (100 %)	220	230	1,7	0,8
Q4as	19. Najbolj pravično pravilo je "zob za zob".	6 (3 %)	19 (9 %)	69 (32 %)	7 (3 %)	54 (25 %)	219 (100 %)	219	230	3,7	1,0
Q4at	20. Samo tisti, ki se je pripravljeno odreči svojega monopola na resnico, ima lahko korist od resnic, ki jih zastopajo drugi.	38 (17 %)	74 (34 %)	85 (39 %)	16 (7 %)	5 (2 %)	218 (100 %)	218	230	2,4	0,9
Q4au	21. Izogibaj se prepirljivim ljudem, ker ti bodo samo zagrenili življenje.	50 (23 %)	83 (38 %)	55 (25 %)	29 (13 %)	3 (1 %)	220 (100 %)	220	230	2,3	1,0
Q4av	22. Človek, ki je odločen, da ne bo pobegnil, požene v beg nasprotnika.	31 (14 %)	89 (41 %)	91 (42 %)	7 (3 %)	1 (0 %)	219 (100 %)	219	230	2,4	0,8
Q4aw	23. Prijazne besede zagotavljajo skladnost.	48 (22 %)	87 (40 %)	74 (34 %)	9 (4 %)	1 (0 %)	219 (100 %)	219	230	2,2	0,8
Q4ax	24. "darilo za darilo" dela dobre prijatelje.	28 (13 %)	62 (28 %)	66 (30 %)	46 (21 %)	18 (8 %)	220 (100 %)	220	230	2,8	1,1

Priloga 2

Q4 Pred seboj imate večje število pregovorov in trditev, ki se nanašajo na različne strategije reševanja konfliktov. Vsako trditev pazljivo preberite in jo ocenite v skladu z vašim ravnanjem v konfliktnem stanju.										
Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Skoraj vedno	Zelo pogosto	Včasih	Redko	Skoraj nikoli	Skupaj				
Q4ay 25. Pridi na dan s svojimi konflikti in se sooči z njimi, samo tako boš odkril najboljšo rešitev.	90 (41 %)	103 (47 %)	24 (11 %)	1 (0 %)	1 (0 %)	219 (100 %)	219	230	1,7	0,7
Q4az 26. Najboljši način za reševanje konfliktov je, da se jim izogneš.	11 (5 %)	23 (11 %)	4 (22 %)	60 (28 %)	76 (35 %)	218 (100 %)	218	230	3,8	1,2
Q4ba 27. Položi nogo tja, kjer nameravaš stati.	63 (29 %)	100 (46 %)	49 (23 %)	2 (1 %)	3 (1 %)	217 (100 %)	217	230	2,0	0,8
Q4bb 28. Prijaznost zmaguje nad jezo.	64 (29 %)	111 (51 %)	39 (18 %)	4 (2 %)	1 (0 %)	219 (100 %)	219	230	1,9	0,8
Q4bc 29. Bolje je, da dobiš del tega, kar si želiš, kot da ne dobiš nič.	31 (14 %)	80 (37 %)	91 (42 %)	11 (5 %)	3 (1 %)	216 (100 %)	216	230	2,4	0,8
Q4bd 30. Iskrenost, poštenost in zaupanje premikajo gore.	126 (58 %)	70 (32 %)	19 (9 %)	1 (0 %)	1 (0 %)	217 (100 %)	217	230	1,5	0,7
Q4be 31. Nič ni tako pomembnega, da bi se za to splačalo boriti.	13 (6 %)	18 (8 %)	37 (17 %)	62 (29 %)	87 (40 %)	217 (100 %)	217	230	3,9	1,2
Q4bf 32. Na svetu sta dve vrsti ljudi: zmagovalci in poraženci.	61 (28 %)	44 (20 %)	58 (27 %)	32 (15 %)	23 (11 %)	218 (100 %)	218	230	2,6	1,3
Q4bg 33. Če vas kdo udari s kamnom, ga udarite s koščkom vate.	12 (6 %)	30 (14 %)	73 (33 %)	69 (32 %)	34 (16 %)	218 (100 %)	218	230	3,4	1,1
Q4bh 34. Kadar oba popustita za polovico, je poravnava poštena.	24 (11 %)	64 (29 %)	100 (45 %)	27 (12 %)	5 (2 %)	220 (100 %)	220	230	2,7	0,9
Q4bi 35. Vrtaj in vrtaj in našel boš resnico.	46 (21 %)	65 (30 %)	78 (36 %)	26 (12 %)	3 (1 %)	218 (100 %)	218	230	2,4	1,0

Q5 Kakšno je vaše mnenje o konfliktu?										
Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon	
	Vedno pozitivne	Večinoma pozitivne	Enkrat pozitivne, drugič negativne	Predvsem negativne	Vedno negativne					Skupaj
Q5a Posledice konfliktov so:	4 (2 %)	45 (20 %)	153 (69 %)	18 (8 %)	3 (1 %)	223 (100 %)	223	230	2,9	0,6

XSPOL Spol:		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		1 (Moški)	162	70 %	73 %	73 %
		2 (Ženski)	59	26 %	27 %	100 %
Veljavni	Skupaj		221	96 %	100 %	
			Povprečje	1,3	Std. odklon	0,4

XSTAR2a 4 V katero starostno skupino spadate?		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		1 (do 20 let)	1	0 %	0 %	0 %
		2 (21–40 let)	145	63 %	65 %	66 %
		3 (41–60 let)	70	30 %	32 %	97 %
		4 (61 let ali več)	6	3 %	3 %	100 %
Veljavni	Skupaj		222	97 %	100 %	
			Povprečje	2,4	Std. odklon	0,5

XDS2a4 Kakšen je vaš trenutni status?		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		1 (Šolajoči)	24	10 %	11 %	11 %
		2 (Aktivni)	175	76 %	79 %	90 %
		3 (Neaktivni)	11	5 %	5 %	95 %
		4 (Brezposelni)	12	5 %	5 %	100 %
Veljavni	Skupaj		222	97 %	100 %	
			Povprečje	2,0	Std. odklon	0,6

XIZ1a2 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?		Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		1 (manj kot 4 letna srednja šola)	8	3 %	4 %	4 %
		2 (4 letna srednja šola)	85	37 %	38 %	42 %
		3 (visokošolska izobrazba)	49	21 %	22 %	64 %
		4 (univerzitetna izobrazba)	73	32 %	33 %	97 %
		5 (znanstveni magisterij)	2	1 %	1 %	98 %
		6 (doktorat znanosti)	1	0 %	0 %	98 %
		7 (Drugo:)	4	2 %	2 %	100 %
Veljavni	Skupaj		222	97 %	100 %	
			Povprečje	3,0	Std. odklon	1,1

Priloga 2

XIZ1a2_7 _text	XIZ1a2 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Bolonjski magisterij	1	0 %	25 %	25 %
	Trener	1	0 %	25 %	50 %
	Magister poslovnih ved	1	0 %	25 %	75 %
	Gimnazija Maribor – 4 leta	1	0 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	4	2 %	100 %	

Q6	Katero starostno skupino igralcev trenirate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 10 let)	20	9 %	9 %	9 %
	2 (do 15 let)	92	40 %	42 %	51 %
	3 (do 21 let)	45	20 %	20 %	71 %
	4 (člane)	63	27 %	29 %	100 %
Veljavni	Skupaj	220	96 %	100 %	
		Povprečje	2,7	Std. odklon	1,0