
CONFLICT SITUATIONS IN SPORT CLUBS – MUNICIPALITY OF STIP

Tanja Kitanovska Stojkovska

AUE - FON University, Skopje, North Macedonia, tanja.kitanovska@fon.edu.mk

Abstract: Conflicts are the subject of much scientific debate today, focusing on a variety of research topics, while studying the threats and dangers that affect, among other things, sport clubs. It is very important to detect conflicts in sport clubs in a timely manner and to manage them in order to avoid or not increase them, showing negative signs in terms of the success of the clubs and in the development of sport in general. Conflicts often occur and can be recognized in many forms as an inevitable aspect in any one organization including sports. Anyone who is in any way involved in the activities of a sport club (amateur or professional athlete, administrator or part of the management and technical team), may find themselves in a conflict situation at a time when the argument becomes antagonistic, when problems are important, and at the same time opposing views strong. Often coaches have the primary task of recognizing the conflict, discovering how it arose, and finding a method that would overcome the problem so that it would never happen again.

Conflicts in sport clubs should be recognized in a timely manner and professionally managed, adhering to the old rule which states: „if the fire is not extinguished in time, it can grow into a big fire“.

Analyzing the occurrence of conflicts in the literature, the main reasons are: insufficient motivation, organization and control of many factors that affect the creation of conflicts in modern sport clubs. To prevent or overcome the conflict means to have the ability to strategically think about the root of the situation and identify the cause of the conflict, the space where it occurs and ultimately focus on the solution that is most appropriate to be made. This is achieved by creating a methodology for proper management, ie. resolving conflict situations in the organization. Every modern sport organization should be prepared for a quick reaction in the event of conflicts, even when they are practically non-existent.

This research paper elaborates on the strategic approaches regarding how to recognize conflicts in sport clubs and how to manage them for timely stopping so that they do not flare up and do not show negative indications regarding the achievement of sport results in football clubs in the municipality of Stip.

By analyzing the theoretical framework, as well as the results obtained through empirical research, we found that conflicts are common in sport clubs and they occur in many forms. Inevitably, they show an active influence in the relations with all participants in the sport and, of course, show a direct connection with the sport results in the clubs themselves. That is why we need trained human resources whose stability and coexistence will enable the progress of sport clubs by realizing the set goals, visions and missions.

Keywords: conflict, situations in practice, sport clubs, municipality of Stip.

КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ ВО СПОРТСКИ КЛУБОВИ – ОПШТИНА ШТИП

Тања Китановска Стојковска

AUE – ФОН Универзитет, С. Македонија, tanja.kitanovska@fon.edu.mk

Резиме: Конфликтите се предмет на многу научни дебати денес, кои насочуваат кон различни истражувачки тематика, проучувајќи ги истовремено закани и опасностите кои ги засегаат меѓудругото и спортските клубови. Мошне значајно е навремено да се откријат конфликтите во спортските клубови и со нив да се менаџира со цел да се избегнат или истите да не се зголемат, покажувајќи негативни знаци во поглед на успехите на клубовите како и општо во развојот на спортот. Конфликтите честопати се појавуваат и можат да бидат препознаени во повеќе облици како неизбежен аспект во секоја една организација вклучително и во спортските. Секој кој на било каков начин е вклучен во дејностите на спортски клуб (аматер или професионален спортист, административец или дел од менаџерскиот и технички тим), може да се најде во конфликтна ситуација во момент кога аргументот станува антагонистички, кога проблемите се важни, а истовремено спротивставените мислења силни. Најчесто тренерите ја имаат примарната задачата да го препознаат конфликтот, да откријат како настанал и да пронајдат метод кој би го надминал проблемот за да истиот никогаш не се повтори.

Конфликтите во спортските клубови треба да бидат навремено препознаени и професионално изменаирани, држејќи се до старото правило кое гласи: „ако жарот навремено не се изгасне, може да прерасне во голем оган“.

Анализирајќи ја појавата на конфликтите низ литературата, како главни причини се разграничуваат: недоволната мотивација, организација и контрола на повеќе фактори кои влијаат на создавањето на конфликти во модерните спортски клубови. Да се спречи, или да се надмине конфликтот значи да се поседува способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што истиот настанал и на крај ќе се насочи кон решение кое што е најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање на методологија за правилно менаџирање т.е. разрешување на конфликтните ситуации во организацијата. Секоја современа спортска организација треба да биде подготвена за брза реакција при евентуална појава на конфликти, дури и кога тие практично не се настанати.

Во овој истражувачки труд се елаборираат стратешките пристапи во однос на тоа како да се препознаат конфликтите во спортските клубови и како да се менаџира со нив за навремено запирање со цел тие да не се разгорат и да не покажат негативни индикации во однос на постигнување на спортски резултати во фудбалски клубови во општина Штип.

Со анализа на теориската рамка, како и добиените резултати по пат на спроведено емпириско истражување, утврдивме дека конфликтите се честа појава во спортските клубови и тие се појавуваат во повеќе облици. Неминовно, тие покажуваат активно влијание во односите со сите учесници во спортот и секако, покажуваат директна поврзаност со спортските резултати во самите клубови. Затоа се потребни обучени човечки ресурси чија стабилност и коегзистентност ќе овозможат напредок на спортските клубови реализирајќи ги поставените цели, визии и мисии.

Клучни зборови: конфликт, ситуации во пракса, спортски клубови, општина Штип.

1. ВОВЕД

Конфликтите во спортските клубови треба да бидат навремено препознаени и професионално изменаирани. Според бројни авторски истражувања создадена е дефинирана рамка за конфликтите во современите организации. Имено, докажани професори и менаџери низ светот ги проучуваат конфликтите како изразено опасна појава во поглед на стабилноста на заедницата, како од аспект на интерните, така и од аспект на екстерните окружувачки односи. Bernard го дефинира конфликтот како процес кој започнува кога една група ќе увиди дека другата група повредува или ќе започне да повредува некои од нејзините интереси.¹¹⁴

Изразот „конфликт“ не секогаш има исто и јасно значење. Конфликтот го истражувале голем број на научници од различни дисциплини и анализираниите дефиниции покажуваат дека конфликтот претставува несогласување, моментална немоќ да се најде соодветно решение за засегнатите страни чии интереси се спротивставени, а за истите тие интереси двете страни се залагаат во конфликтот.

Baron¹¹⁵ во своето истражување доаѓа до резултат дека организација во која нема конфликти или е организација во која менаџерот има премногу авторитативен стил на раководење или луѓето не се заинтересирани за својата работа. Конфликтите може да се случат или поради неправилна комуникација т.е. недоразбирање или поради различни мислења и погледи кон работите. Конфликтите кои се базирани на недоразбирање се решаваат со подобрување на комуникациските вештини, додека за конфликтите кои се базирани на различно мислење се потребни соодветни вештини, да се формираат конструктивни решенија кои ќе и донесат прогрес и на организацијата и на вработените.

Во зависност од согледувањата на менаџерите, зависи дали конфликтот ќе се распламти или пак благовремено ќе биде ограничен. Всушност, во менаџментот може да издвоиме неколку видови на перцепции за конфликти при кои конфликтните ситуации се решаваани употребувајќи разновидни техники и стратегии од страна на менаџерите и Секторот за човечки ресурси. Традиционалните перцепции велат дека конфликтот по секоја цена мора да се избегне, во споредба со современите погледи кои го прифаќаат универзалниот метод на напредно решавање на конфликтите како бенефити за перформансите на групата. Интерактивните перцепции објаснуваат дека при решавањето на конфликтот неопходно е да се посвети

¹¹⁴ Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212

¹¹⁵ Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), Psychology in organizations: Integrating science and practice (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.22-28

внимание на многубројните фактори кои довеле до конфликтот и притоа конфликтот да биде решен во општа корист.

Секој конфликт се случува поради некоја определена причина, препознавајќи го и посочувајќи го факторот кој го предопредедува. Фактори кои можат да иницираат конфликти во спортот, се:

- несоодветна комуникација,
- разлики во карактерните особини на спортистите,
- различности во вредностите на спортистите,
- присуство на конкуренција меѓу човечките ресурси и
- други фактори.

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Секој спортски клуб треба да има добро поставена организациска основа, за да може успешно да ги елиминира барем оние ситни конфликтни ситуации. Со цел тимовите да постигнат успех, покрај организациската основа, мора добро да се дефинираат и задачите што треба да ги извршуваат сите учесници во тој спортски систем. Секоја индивидуа во спортскиот клуб мора прецизно да си ја знае својата улога и правилно да ја извршува. За да се управува со конфликтот, потребни е знаење од доменот на менаџментот на конфликти, искуство и вештини за менаџирање со конфликти. Според Cole¹¹⁶ начините за управување со организацискиот конфликт се различни исто како што се различни и причините за неговото настанување, изворите како и контекстот во кој се појавува. Целта на управувањето со конфликтот, било да е акција преземена од страна на самите учесници или пак да вклучува интервенција од надворешно лице, е да се влијае на целокупната структура на конфликтната ситуација, така што ќе се отстранат деструктивните компоненти во конфликтниот процес (на пример, непријателство, употреба на насилство) и ќе им се помогне на учесниците кои имаат некомпатибилни цели да најдат одредено решение за нивниот проблем.

Предмет на трудот се конфликтите кои се појавуваат во современите спортски клубови, со посебен осврт кон управувањето на конфликтите и нивното решавање.

Основната цел на истражувањето е да се претстави моменталната состојба во фудбалските спортски клубови во општина Штип и реалната слика за можноста на управување на конфликтите во нив.

Основната хипотеза се заснова на тврдењето дека: „Отсуство на континуирано приложуван систем за управување на човечките ресурси, води до спротивставување на интересите во спортската структура на клубовите“.

Во рамките на постојното истражување, со цел исполнување на задачите, комбинирани се неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки, како што се:

- анализа на научна литература,
- анкетен прашалник и
- статистичка обработка на податоци.

Анализата на научна литература се искористи преку достапни материјали од областа на човечки ресурси и современи методи за управување на организациите.

Анкетата се спроведе преку претходна изработка на прашалник со 12 прашања, користени за добивање на подетални информации за справувањето со конфликтите во трите најголеми фудбалски спортски клубови во општина Штип, со што одговорите на менаџерите (тренири) и на играчите (спортисти) даваат практичен придонес на овој труд.

Статистичкиот метод се искористи за табеларно прикажување на претходно собраните податоци од анкетањето и со помош на компјутерска обработка преку Microsoft Office Excel, полесно и попрегледно се претстави за анализа на добиените резултати.

Истражувањето се вршеше во многу чувствителен и специфичен период на дејствување на спортските клубови за време на КОВИД рестрикции преку целата 2021 година.

3. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

Емпириското истражувањето беше спроведено во трите најголеми фудбалски спортски клубови на територијата на општина Штип (ФК Брегалница, ФК Карабинци и ФК Мал Ајакс). Во примерокот беа опфатени 10 менаџери - тренири (*Табела 1*) и 10 играчи, спортисти (*Табела 2*) во тимовите на клубовите, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници.

¹¹⁶ Cole, M. A. (1996). Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.

Табела 1. Менаџери опфатеј и во истражувањето и степен на нивно образование

МЕНАѢРИ	ВОЗРАСТ	ЗАВРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ
1	52	Дипломиран професор по физичко и здравствено образование, стекната УЕФА А лиценца
2	45	Дипломиран спортски тренер по фудбал
3	40	Завршено средно образование, стекната УЕФА А лиценца
4	37	Дипломиран професор по физичко и здравствено образование, стекната УЕФА А лиценца
5	47	Дипломиран спортски тренер по фудбал
6	35	Завршено средно образование, стекната УЕФА А лиценца
7	41	Завршено средно образование, стекната УЕФА А лиценца
8	34	Дипломиран спортски тренер по фудбал
9	55	Дипломиран професор по физичко и здравствено образование, стекната УЕФА А лиценца
10	42	Завршено средно образование, стекната УЕФА А лиценца

Клубовите располагаат со менаџерски кадар кој е квалификуван во областа во која работи: тројца дипломирани професори по физичко и здравствено образование, тројца спортски тренери по фудбал и четворица менаџери кои имаат завршено средно образование, но имаат А лиценца од УЕФА. Впрочем седум од вкупно десет анкетирани менаџери-тренери имаат стекната УЕФА – А лиценца. Распонот на години кај менаџерите се движи од 34 до 55 години, што како податок ни посочува дека добиените информации се од искусни спортски работници.

Табела 2. Играчи (спортисти) вклучени во истражувањето и степен на нивно образование

ИГРАЧИ	ВОЗРАСТ	ЗАВРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ
1	20	Завршено средно образование
2	33	Дипломиран професор по физичко и здравствено образование
3	32	Дипломиран на факултет за бизнис логистика
4	26	Дипломиран на туризам
5	28	Завршено средно образование
6	20	Завршено средно образование
7	25	Дипломиран на факултет за бизнис администрација
8	31	Завршено средно образование
9	20	Завршено средно образование
10	34	Дипломиран на педагошки факултет

Помеѓу анкетираниите спортисти има само еден кој има дипломирано за професор по физичко и здравствено образование, уште четворица дипломирани на други факултети кои не се поврзани со спорт и останатите пет спортисти имаат завршено само средно образование. Опсегот на годините се движи од 20 до 34 години (највисоката граница кај овие спортисти, всушност се совпаѓа со најниската граница на години кај нивните тренери).

Анкетниот прашалник (Табела 3) го одговараа истовремено тренерите и спортистите. Преку прашањата отворивме ситуации во кои тие често се наоѓаат, бидејќи е важно како секојдневните дејствија во клубовите ги согледуваат самите играчи и тренери од аспект на сопствена анализа.

Табела 3. Анкетен прашалник наменет за тренерите и играчите во фудбалските спортски клубови – општина Штип

Вие сте: Менаџер – тренер или Спортист – играч (заокружете)			
Возраст:			
Завршено образование:			
Анкетни прашања:	Да	Не	Без одговор
1. Дали во спортскиот клуб владеат добри меѓучовечки односи помеѓу менаџерите?			
2. Дали во спортскиот клуб владеат добри меѓучовечки односи помеѓу играчите?			
3. Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој играч во клубот?			

4. Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во спортскиот клуб?			
5. Дали во спортскиот клуб менаџерите со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?			
6. Дали во спортскиот клуб играчите со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?			
7. Дали вработените во спортскиот клуб можат слободно да ги истакнат своите проблеми?			
8. Дали во спортскиот клуб се јавуваат почести конфликтни состојби?			
9. Дали во спортскиот клуб навреме се осознаваат конфликтните состојби?			
10. Дали во спортскиот клуб навреме се решаваат конфликтните состојби ?			
11. Дали менаџерите умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?			
12. Дали играчите умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?			

Исказите на тренерите и спортистите не се совпаѓаат во 83% од прашањата и тоа во: првото, второто, третото, четвртото, петтото, шесттото, седмото, деветтото, десетото и единаесетото прашање. Не само што не се совпаѓаат, туку се и процентуално обратно поставени. Само во две од прашањата: осмото и дванаесеттото, ставовите целосно се совпаѓаат. А тоа ни потврдува дека во засегнатите клубови се чувствува појава на конфликтни ситуации, каде посебно играчите ги детектираат позитивните или негативни влијанија од нив.

4. ДИСКУСИЈА

Спортот во многу случаи може да биде и пример за тоа како спортистите се држат и функционираат тимски и покрај многубројните можности за незадоволство, сепак работат во насока на исполнување на целите на спортската организацијата. Согласно досегашната практика во спортските клубови многупати се случуваат конфликти во поглед на генерацииските разлики, кои повлекуваат и разлики во карактерните особини како вредности, идеали и очекувања.¹¹⁷ Иако индивидуите во една генерација се различни, истите ги поврзуваат слични мислења, вредности како и однесување поради заеднички доживеани настани.¹¹⁸

Ова е гледиштето кое се совпаѓа со тимските интереси кон спортот и соодветната дисциплина која се тренира. Макар што меѓу нив главно постојат позитивни односи, голем дел од конфликтите се исход од генерацииските разлики, а овие конфликти пред сè, се појавуваат бидејќи во спортските клубови не се имплементираат стратегии и политики за одржување на позитивна клима и надминување на пречките кои се јавуваат во секојдневната работа. Појавата на проблемни ситуации во спортските клубови главно се последица на: недостаток на мотивираност, слаба организираност и контрола на повеќе фактори кои имаат влијание врз создавањето на конфликтите во современите клубови. Стремејќи се да се ограничи еден конфликт или да се дојде до негово решение, потребно е тренерот да поседува добра управувачка способност за да навреме ги открие проблемите и да донесе соодветно решение.

Преку истражувањето се посочуваат причини поради кои е можна појава на конфликти. Последиците од конфликтите, најчесто се и причините поради кои спортската дејност ја живее својата болна и слаба реалност кај нас. Сознанијата генерирани од анкетниот прашалник им помага особено на тренерите подобро да развијат програми и тренерски техники за саморефлексија кај себе и кај играчите. Менаџерите и играчите работат во два различни света. Тренерите го користат своето најдобро расудување за да ги избегнат конфликтите на терен и да освојат шампионати. Додека играчите се обидуваат да овозможат поголем успех во спортскиот клуб, што е поттик за подобри перформанси, понекогаш и по цена на несогласувања од тимот или клубот.

5. ЗАКЛУЧОЦИ

Можеме да заклучиме дека:

¹¹⁷ Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.43

¹¹⁸ Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, pp. 111

- Поголемиот дел од тренерите и играчите се висококвалификувани. Тоа значи дека се работи за мотивиран кадар со јасни цели и перцепции во секојдневните дејствија како предуслов за брзо и лесно надминување на конфликтните ситуации.
- Се детектира различна перцепција за клупското функционирање помеѓу менаџерскиот и играчкиот тим, а тоа создава потенцијал за недоразбирање и конфликти. За надминување на ваквата состојба се наметнува потреба од интензивирање на комуникацијата на релација менаџер – играч и дефинирање на заедничките цели и потреби. Тоа треба да резултира со тимска кохезија и подобри спортски резултати.
- *Хипотезата се потврдува*, бидејќи констатираната состојба во фудбалските клубови во Штип вели дека отсутствува систем за управување со ресурсите, а тоа целосно води до недоразбирања и антагонистички ставови помеѓу раководителите и нивните играчи.

Во засегнатите клубови однесувањето на менаџерите и спортистите не е во насока на создавање на позитивна клима, ниту пак во насока на навремено препознавање на конфликтите и нивно навремено решавање. Според тоа, конфликтите можат да се отстранат или разрешат само со едуцирано менаџерско управување.

Како приоритет во контекст на заклучоците се наметнува потребата од формирање на Сектор човечки ресурси кој ќе се грижи за кариерниот развој првенствено на играчите, но и останатите вработени во системот. На тој начин секторот треба да овозможи клима на еднакви можности за развој на човечкиот потенцијал независно од неговата улога во тимот.

БЛАГОДАРНОСТ

Овој труд е дел од едно поопсежно истражување како специјалистичка завршна работа со сличен наслов која беше успешно одбранета во Октомври 2021 година. Авторите на овој труд се и автори – ментор и кандидат на целосното истражување.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Петковски, К., & Илиевска, М.А. (2010). Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* London: Sage
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Bernard, O. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6
- Charles, R. (2000). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England
- Child, J. (1995). Follett: Constructive conflict. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press
- Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.
- Gutic, S. (2012). *Menadzment ljudskih resursi*, Fotolija, Srbija,
- Leach, D. (1991). Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, *Economic Journal*,
- Leung, Y. F. (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence*. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Terason, S. (2018). The effect of conflict management in the public sector organizations on employee jobsatisfaction and perceived organizational performance, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17 Issue 1