

UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET SPORTA I
TJELESNOG ODGOJA

MUNIR TALOVIĆ
IZET RAĐO
ŽELJKO POŽEGA
ELDIN JELEŠKOVIĆ
GORAN SPORIŠ
HARIS ALIĆ
MENSUR DOGAN



www.advantedgesuccesscoaching.com

ORGANIZACIJA I VJEŠTINE UPRAVLJANJA U NOGOMETU

Dr. Munir Talović
Dr. Izet Rađo
Mr. Željko Požega
Dr. Eldin Jelešković
Dr. Goran Sporiš
Dr. Haris Alić
Mr. Mensur Dogan



Organizacija i vještine upravljanja u nogometu

Sarajevo,
2015.

Autori:
Dr. Munir Talović
Dr. Izet Rađo
Mr. Željko Požega
Dr. Eldin Jelešković
Dr. Goran Sporiš
Dr. Haris Alić
Mr Mensur Dogan

Izdavač:
Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
Univerzitet u Sarajevu

Recenzenti:
 Prof. dr Ifet Mahmutović,
Prof. dr Nusret Smajlović, 

Lektor:
Zemira Fazlić, prof.

Dizajn i kompjuterska obrada:
Dr.sci. Eldin Jelešković

Štampa:
Štamparija 'Svjetlost' Fojnica

Tiraž: 1000

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

.....

Organizacija i vještine upravljanja u nogometu
Munir Talović [et al.]. - Sarajevo :
Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, 2015. - 204,
71 str. : ilustr. ; 24 cm

Bibliografija: str. 131-133. - Sadržaj :
Strategija razvoja sporta u Bosni i Hercegovini

ISBN
1. Talović, Munir
COBISS.BH-ID 18462726

0. Uvodna razmatranja - «Globalno liderstvo»

Liderstvo **kao fenomen je vezano** uz čovjeka i njegovu historiju. Ono, sasvim je sigurno, datira još od prvih socijalnih formacija, čovjeka i njegovog bitisanja. Svako grupiranje ljudi u određenom prostoru je imalo, kao jednu od posljedica i formiranje neke vrste vođstva-liderstva. Imajući u vidu da je u tom smislu (hronološki), o liderstvu napisan već veliki broj obuhvatnih i kvalitetnih knjiga, u ovom poglavlju ćemo se fokusirati na recentnije sadržaje liderstva. Dakle, nastojat ćemo da damo komparativnu analizu liderstva koje je prisutno u današnjem vremenu i koje u historijskom smislu prati proces globalizacije kao dominantno prisutnoga fenomena.

Prije prikaza samoga procesa vođenja smatramo da je potrebno dati širi radni kontekst, odnosno da je potrebno predstaviti dominantne trendove unutar kojih se razvija globalno liderstvo. Prema *Sadžaku, Buble/Kružić-u*, prisutne su dvije vrste trendova i to *makro* i *mikro* trendovi:

Makro trendovi bi bili:

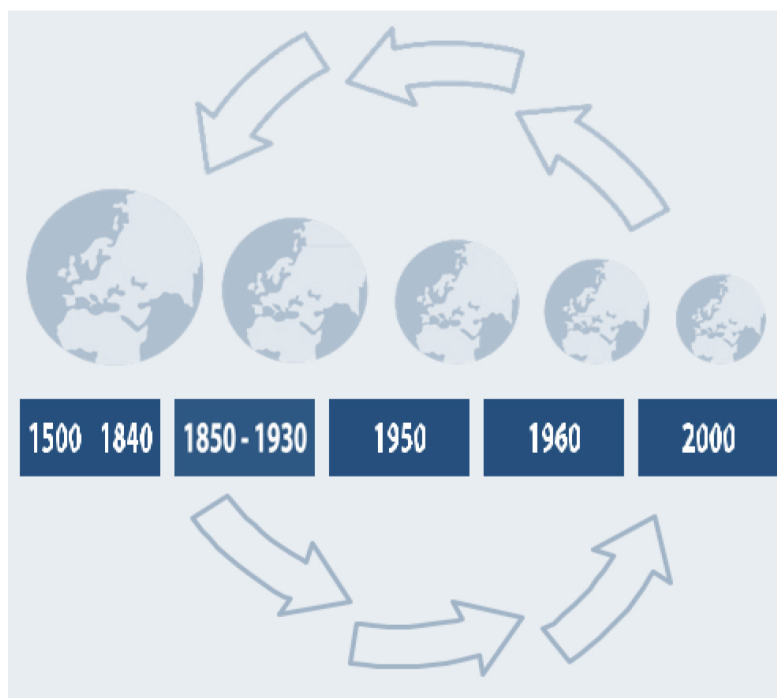
1. regionalizacija (EU, NAFTA, LAFTA itd.),
2. plurilateralizacija, (G7/8, OECD, **itd**),
3. globalizacija i
4. transnacionalizacija (**Transnacionalne** kompanije, religijske i NGO organizacije **npr.**).

Mikro trendovi bi bili:

1. Društveni trendovi, rast proizvodnje znanja i **raz- voj** društva ovisnog o znanju i rastu društva **sred- nje** klase, izrazit porast individualizma, porast **do- kolice**, 
2. Tehnološki tendovi, brz ritam promjene tehnologije i njen rastući utjecaj,
3. Demografski trendovi, relativno niska stopa nataliteta, povećanja broja starijih ljudi i ljudi srednje dobi,
4. Obrazovni trendovi, ekspanzija obrazovanja,
5. Urbani trendovi, povećanje broja ljudi u manjim gradovima i selima,

6. Trendovi u radu i radnoj snazi, traži se sve veća kompetencija radnog mjesta, primjetan je pad radne etike i povećano zapošljavanje žena,
7. Trendovi u vrijednostima i shvatanjima; dominacija raznolikosti, opća očekivanja visoke razine socijalne zaštite,
8. Porodični trendovi, nizak natalitet, visok postotak razvoda, smanjenje veličine prosječne porodice,
9. Trendovi porasta značenja menadžerskih i stručnih kompetencija,
10. Trendovi povećanja neizvjesnosti,
11. Trendovi porasta značenja vremena, kao elementa konkurencijskih prednosti,
12. Trendovi internacionalizacije/globalizacije postaju opća konstanta, i
13. Trend timskog individualizma postaje motorna snaga savremene ekonomije.

Tek kada se akceptiraju naprijed navedeni trendovi, može se serioznije pristupiti prikazu i analizi trenutne faze razvoja procesa globalizacije.



Slika 1. Hronološki prikaz procesa globalizacije



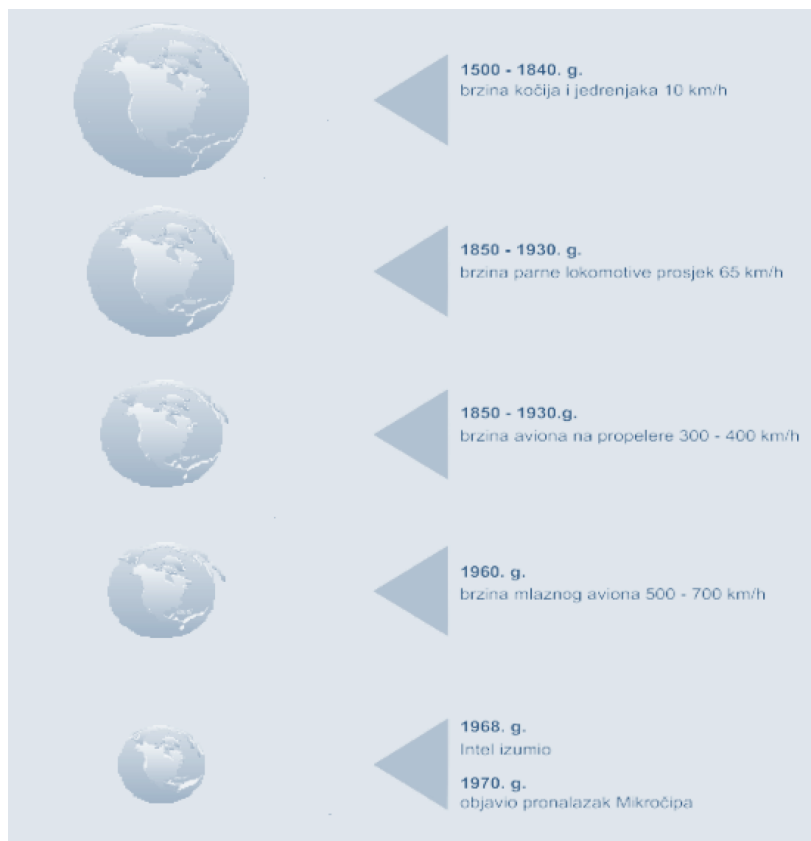
Iz **slike 1**, se može uočiti da proces globalizacije ima dugu historiju. Iako smo i formalno, po godinama, dali vremenske faze razvoja globalizacije, navedene godine mogu se uzeti samo kao fleksibilni historijski reperi. Prema prezentiranoj hronologiji, jasno je da globalizaciju shvatamo „u širem smislu“, jer **njena prva faza se** odvija u uvjetima „prvobitne akumulacije **kapi- tala**“, odnosno, vremena prvih prekookeanskih **putovanja, i** putovanja koje poduzimaju prvi *globetrotter*- i, tipa *Magelana*. Normalno je da je proces globalizacije u svojoj evoluciji prolazio kroz različite **faze, koje su imale često** različite intenzitete i kvalitete.



Slikom **2**, dat je prikaz pojedinih faza procesa globalizacije od prvobitne akumulacije do **današnje, tzv.,** faze transnacionalizacije 3.

 Današnjoj transnacionalnoj fazi globalizacije prethodile su faze: internacionalizacije, multinacionalizacije i globalizacije u “užem smislu rječi”, (koja bi se mogla definirati maksimumom koju je izrekao *T. Lev- itt, the same thing, the same way, everywhere*)⁴, jer najnoviju fazu globalizacije treba shvatiti kao spoj lokalnog i globalnog (u skladu sa davno izrečenom krilaticom norveških ekologa, *misli globalno, djeluj lokalno*). Odnosno, transnacionalizacija jeste sinteza globalnog i lokalnog, koja se često i u literaturi izražava skraćenicom GLOCAL, a zapravo implicira kvalitativno novu fazu globalizacije, jer pokazuje značajnu dozu senzibiliteta za ono što nosi i lokalne sadržaje. Iz **slike 2**, se jasno vidi da je ishodišna faza globalizacije zapravo zatvaranje kruga internacionalizacije, dakako na novim konceptualnim i kvalitetnim postavkama.

Proces globalizacije koji se i u sadašnje vrijeme pokazuje u svoj silini manifestacije, svakako da nije jednoznačan, niti jednosmjernan, nego je (pre)kompleksan i moglo bi se reći reverzibilan, istina, kako smo to već i ustvrdili, na novim temeljima ili premisama. Izravne posljedice koje donosi ovaj proces su: **vi- soka** frekvencija međuzavisnosti (ovih dana smo u **situ- aciji** da pratimo čuveni *butterfly effect*, odnosno preciznije kazano *efekat leptirovih krila*), jer je moguće da male turbulencije koje su prouzrokovane u jednom dijelu svijeta, (mahanje leptirovih krila), prouzrokuju tektonske promjene u drugome dijelu svijeta- globalna finansijska i popratne krize. Drugi efekat globalizacije je *akceleracija svih procesa*, naime informacijsko - tehnološka platforma, koja služi kao *hardware* globalizacije, „čini svijet manjim“, a kako to u praksi izgleda pokazat ćemo **slikom** 3.



Slika 3: Globalizacija smanjuje svijet⁵

Šta bi zapravo ovo u praksi značilo? Navest ćemo jedan primjer, naime, 90-tih godina je bila uspostavljena *strateška alijansa kompanija Siemens iz Njemačke, Tshibe iz Japana i IBM-a iz USA*, koje su zajedno radile na razvoju 256 MB mikročipa⁶. Finansiranje **cjelokup- nog** projekta iznosilo je 1 milijardu \$, tako da su sve tri kompanije učestvovala **i** njegovom finansiranju. Prednost stvaranja strateške alijanse između IBM-a, Tshibe i Siemensa se sastojala pored ostalog i u tome da su istraživački odjeli sve tri kompanije bili umreženi u jedinstven sistem, a što im je omogućavalo da ostvare gotovo trenutnu razinu komunikacije i razmjene informacija. Drugi interesantan detalj je bio i postojanje različitih vremenskih zona u kojim su radile navedene kompanije, tako da su one mogle da koriste i tu prednost, jer su razlike u vremenu između Japana, USA i Njemačke, omogućavale razvojnim odjelima **gotovo da** ne obustavljaju svoj proces razvoja novoga čipa. Iz primjera se jasno vidi posljedica globalizacije u sferi ubrzavanja poslovnih procesa, jer je nova informatička tehnologija omogućila jedan globalni obuhvat i razmjenu informacije „sada i na svakom mjestu“ u svijetu.

Ipak, kako smo i ranije **ustvrdili** proces globalizacije niti je jednoznačan, niti je unilateralan, nego je upravo suprotno tome, te kao i svaki drugi proces nosi *pro et contra*, ili pozitivne i negativne sadržaje. *Tabelom 1,* dat je prikaz najznačajnijih prednosti i nedostataka/ smetnji, procesa globalizacije.

Imajući na umu naprijed izneseno možemo reći da je globalizacija „u širem smislu riječi“ simultani višerazinski proces koji postaje jedan od dominantnih trendova u recentnom razvoju čovječanstva.

Imajući u vidu svu kompleksnost datog procesa, te „obim i dubinu“ njegovog

I PREDNOSTI
1. komparativne prednosti
2. opadajući troškovi montaže
3. globalna iskustva
4. opadajući troškovi u logistici
5. opadajući troškovi u marketingu
6. opadajući troškovi u nabavi
7. veća diferencijacija proizvoda
8. kvalitetnija kontrola proizvodne tehnologije
9. mobilnost proizvodnje
10. kvalitetnije i brže komunikacije
II SMETNJE
A EKONOMSKE SMETNJE
1. troškovi transporta i skladišta
2. proizvodna diferencijacija
3. etabrirani prodajni kanali
4. vanjska služba
5. lokalna očekivanja
6. senzitivnost naspram kraćih modnih ciklusa
7. komplicirano segmentiranje na geografskim tržištima
8. manjak svjetske potražnje
9. visoka međuovisnost aktera
B SMETNJE U PODUZEĆIMA
1. različiti zadaci marketinga na različitim tržištima
2. intenzivniji lokalni servis klijenata
3. brže tehnološke promjene
C INSTITUCIONALNE SMETNJE
1. smetnje u procesu upravljanja - carine, izdaci, lokalna proizvodnja, istraživanje i razvoj
2. umanjena sposobnost upozoravanja ili nedostatak resursa

zahvata, u ovom tekstu, ograničit ćemo se samo na njenu menadžersku/lidersku **dimen- ziju** i posljedice koje ona donosi u sferi procesa upravljanja.

Definicija globalizacije

Kako bi se izbjegla moguća terminološka zbrka, koja se često događa u vezi sa procesom globalizacije, odmah na početku naših razmatranja, ukazat ćemo na **neko- liko** adekvatnih definicija (ekonomske) globalizacije.

McGrew⁸ kaže da je *globalizacija proces gdje svaki događaj, odluka ili aktivnost na jednom djelu svijeta imaju (ili mogu imati) značajne posljedice za individue ili zajednice na drugom kraju svijeta. Globalizacija se odlikuje sa dva različita fenomena i to: veličinom ili (dosegom) i intenzivnošću ili dubinom.*

Prema Waters-u⁹ *globalizacija je proces gdje se smanjuju sve geografske, ekonomske i političke i socijalne barijere, čega ljudi postaju u značajnoj mjeri svjesni, adaptirajući svoje aktivnosti novim datim okolnostima.*

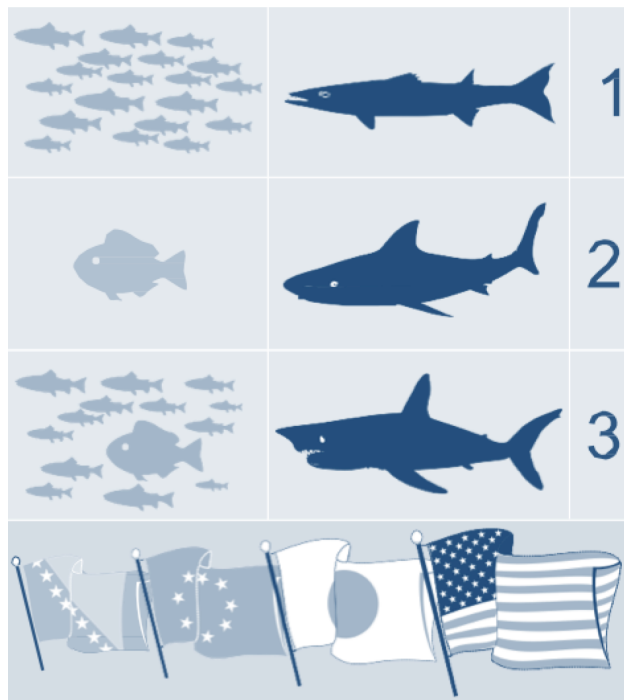
Mi bismo definirali (ekonomsku) globalizaciju kao *simultani proces koji zahvata policentrično i(li) globalno zemaljsku kuglu, odnosno njene socijalne, ekonomske, političke i ine procese. Globalizacija je primarno generi- rana ekonomskim, a zatim i političkim ciljevima.*

Mogli bismo čak reći da je u ovoj fazi globalizacija ništa drugo do *policentrična internacionalizacija, ili u daljoj fazi transnacionalizacija - globalizacija, odnosno samo jedna faza ukupnoga procesa internacionalizacije.*

U kontekstu globalizacije, globalni lideri će morati da doprinesu razvoju globalnog sistema na taj način što će oni morati da rade na razvoju ili redizajniranju postojećeg sistema, prema jednom otvorenom sistemu, pri čemu će pored njih, važnu ulogu u tome **imati, kako** globalna politika, tako i globalna privreda, te transnacionalne organizacije. Isto tako, nove tehnologije, znanja i akceleriranje ukupnih procesa imat će izravne posljedice i na samo globalno liderstvo, koje se sada suočava sa konceptualnim promjenama, odnosno sa novim paradigmama. Kako **bi- smo** naše tvrdnje preciznije prezentirali, pokazat ćemo **slikom** prikaz (re)evolucije paradigmi unutar modernog liderstva.

Slika 4, prikazuje tri paradigme liderstva:

- a) **I paradigma** glasi: velika riba jede malu ribu,
- b) **II paradigma** glasi: brza riba jede sporu ribu i
- c) **III paradigma** glasi: velika i brza jede malu i sporu ribu, odnosno III paradigma najbolje prikazuje globalizaciju, i njene performanse koje smo ranije opisali u tekstu. Svakako i sve izazove sa kojima se susreće globalno liderstvo, koje shvaćamo u „najširem kontekstu“,



Slika 4: Promjena temeljnih paradigmi liderstva

dakle i liderstvo malih zemalja, kakva je **npr.**, BiH, jer je i ona ipak dio lanca globalnog liderstva. Naime, male zemlje ne mogu promijeniti „tvrde fakte“, one jesu male, no to ne znači da moraju **i biti** spore, promatrano generalno, pa time i u kontekstu **vođstva**.

Teorije liderstva

Moderni koncepti liderstva su istraživani u 30-tim godinama 20 vijeka, no ono je tada posmatrano samo kroz funkcionalni aspekt. Recentni aspekti liderstvo posmatraju kroz prizmu bihejvioralne teorije i kontingencijskog pristupa, gdje se, u značajnoj mjeri pažnja poklanja i stilovima lidera.

Stari vokabular se mijenja, pa se tako planovi zamjenjuju opcijama, savršeno zamjenjuje moguće, umjesto poslušnosti koriste se termini tipa angažiranje, a podređeni se nazivaju sljedbenicima. Sve se više traži jedan proaktivan stav, to jest liderstvo se veže za akciju, a ne za poziciju, liderstvo je isto tako direktno povezano za viziju i misiju, odnosno *liderstvo je zaduženo za činjenje pravih stvari-efektivnost, dok se efikasnost ili činjenje stvari na pravi način, prepušta menadžerima. Preciznije liderstvo je i proces i funkcija koja se prevalentno odnosi na ljudski faktor*¹.

U ovome kontesktu, možda najbolji opis funkcije lidera daje *Luthans*², koji kaže: «mi tražimo ljude koji su treneri, koji će osigurati ekipnu saradnju, rast, razvoj i sl., a ne one koji će samo kontrolirati ... one koji će biti moderatori, mentori, učitelji», itd.

U nastojanju da što preciznije opišemo savremeno liderstvo ili vođenje, (termini koje koristimo u sinonimnom značenju) citirat ćemo nekoliko autora.

*Prema Cullenu vođenje je proces utjecaja na članove određenih grupa, kako bi se postigli organizacijski ciljevi.*³

*Vođenje je proces utjecaja na određene grupe u organizaciji, ali i između članova dotičnih grupa, kako bi se postigli organizacijski ciljevi*⁴.

Ovoj definiciji *F.Bahtijarević - Šiber* dodaje i *proces komunikacije i motivacije, također u kontekstu ostvarivanja organizacijskih ciljeva*⁵.

Prema Sikavici⁶, vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Vođenje je proces interakcije između menadžmenta i uposlenih, s ciljem utjecanja na njih, kako bi oni svojim radom doprinjeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.

Prof. Bahtijarević - Šiber F.⁷, navodi niz definicija raznih autora prema kojima je liderstvo:

- Sposobnost smislene saradnje sa subordiniranim da bi se dobilo njihovo poštovanje i utjecalo na njihove sisteme vijednosti (Gibson, Ivanchovich, Donelly) 
- Sposobnost manadžera da utječe na subordinirane da izvrše specifične zadatke u svrhu ostvarivanja ciljeva (Bedeian, Glueck)
- Sposobnost da bez obzira na sredstva, utječe na ponašanje drugih u određenom smjeru (Hodgetts)
- Proces socijalnog utjecaja u kojem lider traži voljnu participaciju subordiniranih u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva (Schriesheim, Tolliver, Behling)
- Umjetnost ili proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ka ostvarivanju ciljeva (Koontz, Weihrich)
- Vršenje utjecaja u socijalnoj situaciji u kojoj sljedbenici, oni na koje se utječe, pripisuju liderske kvalitete onome koji vrši utjecaj (Atchison, Hill).

Vođenje je proces ostvarivanja utjecaja kao bi se postiglo jedinstvo ili bolja koordinacija određenih grupa (unutar i izvan organizacije), a u cilju ostvarivanja zadanih ciljeva.⁸

Teorije o liderstvu

U savremenoj teoriji liderstva postoje četiri dominantna pristupa liderstvu i to:

- 1) *pristup preko teorija karakteristika lidera, (Trait theories of leadership),*
- 2) *teorija stilova lidera (Behavioral theories of leadership) i*
- 3) *teorija kontingencije, odnosno situacijskog pristupa liderstvu (Contingency theories of leadership),*
- 4) *Kognitivni pristup (Cognitive theories of leadership),* te recentni pristupi koje je formulisao Handy, a koji govore o kontingencijskom pristupu i podijeljenom ili fleksibilnom liderstvu.¹²

Teorije ličnosti

Moglo bi se reći da je jedan od najstarijih pristupa menadžmentu i liderstvu, onaj prema kojem se uspješan lider «jednostavno rađa». Ovaj koncept zapravo temelji svoje zaključke na iskustveno/historijskoj analizi uspješnih menadžera ili lidera. Teoretičari ovog pristupa, čiji su rodonačelnici bili H., Fayol i F., W., Taylor, nastojali su napraviti listu poželjnih osobina jednog uspješnog lidera, s tim da su te liste varirale tako što su neke davale samo osnovne karakteristike, a neke su nastojale da budu «sveobuhvatne».

Imajući u vidu da se ovdje bavimo prvenstveno globalnim liderstvom, smatramo da je pristup onih koji daju jedan manje detaljan opis karakteristika lidera kao što je Duncan-ov¹³, ipak primjereniji. Prema Duncan-u mogu se kao zajedničke karakteristike globalnih lidera navesti sljedeće karakteristike:

1. *sposobnosti tipa*: sposobnost inteligencije, snalažljivost, originalnost, elokventnost,
2. *postignuće*: vezano za dostignuća u obrazovanju, znanju, potrebu za potvrđivanjem uspjeha,
3. *odgovornost*: koja se odnosi na karakteristike ličnosti kao npr., ovisnost, agresivnost, inicijativnost, samopotvrđivanje,

4. *participativnost*: povezana sa komunikativnošću, kooperativnošću i adaptibilnošću,
5. *status*: koji se odnosi na socio/ekonomsku poziciju.

Naravno da postojanje određenih karakteristika ne **ga- rantira** uspješnost nekog lidera, ipak, odsustvo **poje- dinih** karakteristika sigurno vodi neuspjehu. Stoga, **pre- ma** Gibsonu, *Ivanchevich-u* i *Donelly-i*¹⁴, karakteristike koje su *condito sine qua* uspjeha jednoga lidera bile bi:

1. *samosvijest*: svijest o vlastitoj ličnosti, **mogućno- stima** i načinima utjecaja,
2. *samopouzdanje*: sposobnost vođstva, rješavanja problema i preuzimanja rizika,
3. *sposobnost komuniciranja*: sposobnost prenošenja vlastitih ideja, efikasno kontaktiranje sa drugima,
4. *sugestibilnost*: imati moć ubjeđivanja onih koje vodi.

Teorije o stilovima lidera¹⁵

Stil je način ponašanja i djelovanja lidera, a to **značinjegov** odnos prema saradnicima i podređenima. To je zapravo *modus operandi*. Prema *Zurhausenu*, stil liderstva je dugoročno-stabilni modus ponašanja jednoga lidera prilikom izvršavanja njegovih zadataka. Za *Certo-a*, stil lidera predstavlja model ponašanja koje on ustanovljava ili manifestuje, za vrijeme vođenja članova organizacije u odgovarajućim pravcima. Prema *Oxford dictionary-u*, stil lidera predstavlja skup osobina, ponašanja, tendencija i karakterističnih metoda osobe koja se nalazi u liderskoj poziciji¹⁶.

Kao temeljne karakteristike stilova vođenja mogli bi smo nabrojati sljedeće:

1. pristup lidera motivisanju podređenih, da li se koristi prinuda ili podsticaj,
2. način na koji lider donosi odluke,
3. izvori moći koje lider koristi da ostvari utjecaj na podređene,
4. sposobnost lidera da svoje ponašanje prilagodi raznim situacijama (**tj.**, fleksibilnost).

Uvažavajući iznesene kriterijume mogu se razlikovati *klasični* (izvedeni iz studija: *Hawthorne, Iowa i Michigan*) i *moderni* stilovi liderstva (grupna dinamika i kontingencijski pristup). Odnosno, vremenom su se derivirala tri klasična stila liderstva i to: *autokratski, demokratski i liberalni*, a koji su funkcionirajući kod oba pristupa stilovima liderstva.

Autokratski stil liderstva

Autokratsko liderstvo je liderstvo kod kojeg sam lider donosi odluke. Uvijek nastupa sa “pozicije sile”, često koristi prinudu i formalni autoritet, stil je dosta nefleksibilan. U okviru ovoga stila liderstva mogu se derivirati dva podstila i to: **Karizmatični** i *paternalistički*. *Karizmatični* lider se oslanja na samopouzdanje, inteligenciju, šarm itd.. *Paternalistički* lider promatra organizaciju kao familiju, odnosno on je *bonus pater familias* ili dobri otac, koji brine o svojim «ukućanima» ili uposlenim.

Autokratsko liderstvo je imanentno manjim i lako preglednim organizacijskim entitetima. Ako se primjenjuje u većim i velikim organizacijama, onda to može da bude kontraproduktivno. Kao jedan dobar primjer autokratskoga vođenja možemo navesti primjer *H. Forda*¹⁷, poznatoga američkoga magnata. Naime *Ford* je školski primjer magnata, autokratskoga lidera, vizionara, i misionara, u auto-industriji. Čovjek koji je već 1905. g. uveo tzv., *model T*, model koji je bio neka vrsta “modela narodnoga auta”, uveo je pokretnu traku u proizvodnji i napravio revoluciju u organizaciji.

Ipak, iako je bio fanatik i obožavatelj svoje kompanije, Ford nije gradio timove, gajio je nepovjerenja prema suradnicima i nije delegirao ovlaštenja. Mnoge saradnike je “otpisao”. Tvrdio je da Amerikanci mogu da imaju auto bilo koje boje, “samo da je crn”. Međutim “kralj automobila” je vremenom postao **neelastičan**. U međuvremenu rivali poput *Chryslera* i *General Motorsa* su ponudili veći broj modela automobila. On je i dalje forsirao model T sa malim preinakama. Sve je to utjecalo na prodaju i 1927. g. ona je toliko opala da je njegova proizvodnja obustavljena. Kompanija je **1940g.** imala samo 20% udjela na američkom auto-tržištu, dakle autokratsko liderstvo je dovelo kompaniju do kolapsa. Tek Fordov unuk *Henry Ford II* je 1945. g. preuzeo kompaniju, demokratizirao vođenje, pored ostalog, (primjenio participativni stil), što je prouzrokovalo oživljavanje i oporavak kompanije.

Demokratski stil liderstva

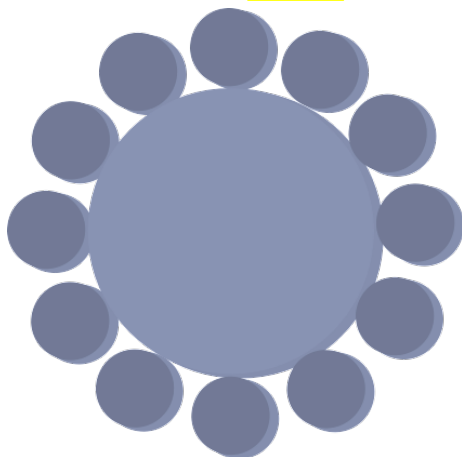
Demokratski stil liderstva je stil koji je potpuni opozit autokratskom stilu, kojeg karakteriziraju: participacija uposlenih, delegiranje, timski/kolegijalni princip rada, konzultativnost, podjeljenost suvereniteta, jer ga lider dijeli sa saradnicima i zaposlenima. Suština je u širini, neegoističnosti i koordiniranosti akcija, uspostavlja se interakcija između lidera i podređenih. Demokratskim odlučivanjem se zapravo otvara perspektiva boljeg pregleda prilikom rješavanja problema, a zaposleni postaju rezervoar ideja itd.

Kao primjer demokratskog stila liderstva¹⁸, navest ćemo primjer tzv., njemačkog *Mitbestimmunga* njem., *Codetermination*, engl., ili radničkog suupravljanja, koje je svoje zvjezdane trenutke doživjelo u Njemačkoj (moderno suupravljanje utemeljeno 1951 g.). Prema Thiesen M., R., suupravljanje je: *Die Mitbestimmung wurde 1952 als eines der künsten sozialen Experimente in der ganzen Welt bezeichnet*. Odnosno, prema Cullen-u¹⁹, suupravljanje predstavlja oblik delegiranja kompetencija kontrole, od strane menadžmenta, (funkcije koja je tradicionalno vezana uz vlasnike i menadžere), na zaposlene.

U kontekstu struktura vođenja, poslužiti ćemo se podjelom struktura vođenja koje daje Bebek.²⁰

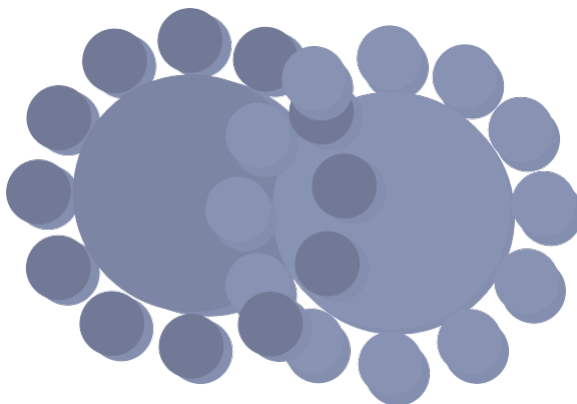
Organizacijske strukture vođenja koje bi bile aplikativne kod demokratskog liderstva bile bi slijedeće:

- *inicijalna ili apostolska struktura*; simbolizira 12 apostola ili 12 sudaca Izraela, koji su svi u poziciji „*pares inter pares*“, kao na slici 5, ispod.



Slika 5. Inicijalna ili apostolska struktura

- *Hibridna ili grčko-latinska struktura vođenja*, prema kojoj su članovi vodstva istovremeno članovi “dva **sto- la** ili sjede na dvije stolice”, kako je to prikazano na **slici 6**, ispod.



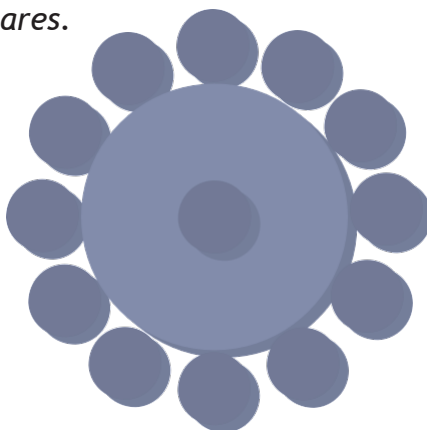
Slika 6. Hibridna ili grčko - latinska struktura

U kontekstu demokratskog vođenja interesantni su i *Adisezovi* ,²¹ arhetipovi stilova lidera i to: *usamljeni jahač, birokrata, palikuća i supersljedbenik*. Onaj koji bi bio najpogodniji za demokratsko vođenje je **Super sljedbenik**, pa ćemo dati *tabelarni* opis njegovih karakteristika, istina skraćeno.²²

ponašanje:	integrira ljude
komuniciranje:	kreiranje kompromisa, integrira ideje i ljude
odlučivanje:	donosiće odluke grupnim konsenzusom
formiranje timova:	cilj postizanje sporazuma i kompromisa
upravljanje promjenama:	integrira ljude i fokusira se na međuljudske odnose

Liberalni stil liderstva

Liberalno liderstvo (Laissez faire) koje zapravo podrazumijeva uključenost zaposlenih u punom kapacitetu, jer je uspostavljena relacija međusobnog povjerenja, tako da se zaposleni osjećaju slobodnim da iznose svoje ideje i daju prijedloge. Liberalni stil vođenja se primjenjuje i u malim, ali i velikim organizacijama, gdje su temeljne organizacijske jedinice timovi ili radne grupe, u kojima se obavljaju visoko-složeni poslovi, te se od participanata traži ekspertnost i kreativnost. Normalno je da takve osobe onda ne trebaju šablonski i rutinsko-birokratski rad i stil vođenja, u takvim uvjetima lider je samo prvi među jednakima -*primus inter pares*.



Slika 7: Latinska ili rimska orgnizacijska struktura

Latinska ili rimska organska struktura vođenja, je struktura kod koje postoji “*primus inter pares*”, dakle prvi među jednakima i koji predstavlja koordinacijsku tačku unutar vodećeg organizacijskog gremija, slika 7.

Na kraju dajemo slikom 8, prikaz svih navedenih stilova vođenja., i tabelom 2, karakteristike sva tri stila vođenja. 23



Slika 8 Prikaz stilova vođenja

Tabela 2. Tabelarni prikaz stilova vođenja

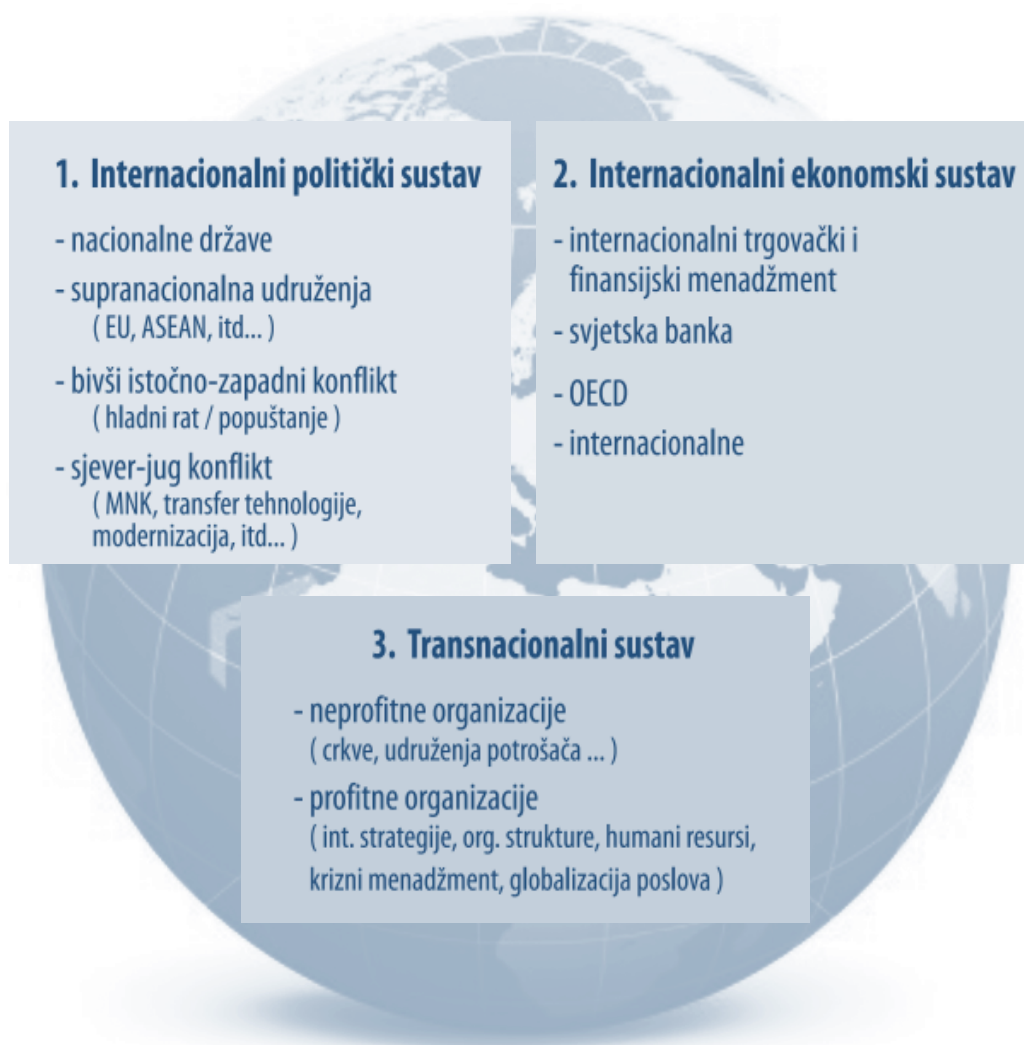
stilovi leadershipa - karakteristike	autokratski	demokratski	laissez faire
način motiviranja ljudi	prinuda	podsticaji	satisfakcija
način donošenja odluka	individualni bez podređenih	participativno sa podređenim	timski - svi uključeni
izvor moći	autoritet pozicije	pozicija, referentnost, ekspertnost, informiranost	referentnost, ekspertnost, informiranost
fleksibilnost / adaptibilnost	nefleksibilan	fleksibilan	veoma fleksibilan

Tipovi liderstva

Uvod

Opisivati **liderstvo** a ne dovesti ga u vezu sa menadžmentom je prosto nemoguće. Zato je potrebno razmotriti taj odnos. U želji da što preciznije opišemo taj odnos, analizirat ćemo ga preko raznih parametara.

Jedan od parametara bi svakako bio *obim sadržaja* koji pokrivaju (globalni) lideri i menadžeri, jer je zapravo na globalnom nivou iznimno veliki i **kompleksan, slika 9.**



Slika 9 Organizacije sa kojima saraduju savremeni globalni lider i menadžer

Druga dimenzija, preko koje bismo mogli komparirati odnos menadžmenta i liderstva bi bila *poslovna(e) funkcij(a)e* i tu bismo mogli reći da ne postoje neke razlike jer su i menadžment i liderstvo prema *Fayolu sekundarne ili administrativne* poslovne funkcije. *Razlike nastaju u odnosu na druge sekundarne funkcije*, jer menadžment je više posvećen procesima: odlučivanja u širem smislu riječi, planiranju, organizaciji i kontroli, dok je vođstvo više posvećeno usmjeravanju ili koordinaciji članova organizacije.

Ako se pak analizira njihov *odnos prema ljudima*, onda je menadžer zapravo vrsta „racionalnog moderatora“ ili nekada čak i „gonič robova“, odnosno, on se fokusira na zacrtani cilj ili uspjeh organizacije, dok je lider vrsta „dobrog učitelja“ ili neka forma i organizacijskog „psiho-terapeuta“, odnosno osoba, koja u svome vidokrugu ili prioritetu uvijek ima ljude. Menadžer u relacijama sa ljudima koristi „doziranu emocionalnost“, dok lider ispoljava empatiju.

U odnosu na *ciljeve organizacije*, menadžer je gotovo uvijek koncentrisan na kratkoročne, dok je lider koncentrisan na dugoročne ciljeve. Menadžer nastoji da personalizira odnos naspram postavljenih ciljeva, dok je to kod lidera obratno. U svrhu pridobijanja ljudi menadžer nastoji sa koordinacijom i balansiranjem u svim situacijama, pa i u slučaju konflikta, dok lider pak nastoji da izbjegava konflikte i da u svim situacijama probudi oduševljenje kod ljudi.

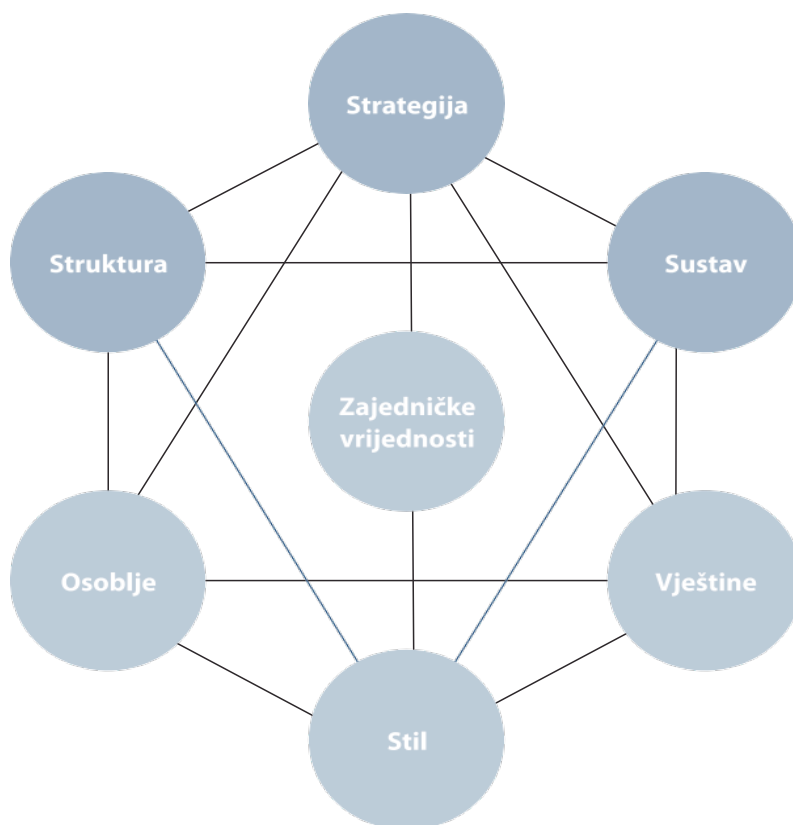
Kada se govori o *sredstvima postizanja* ciljeva onda menadžer koristi više organizacijsko / kalkulacijska sredstva i metode, dok je lider usmjeren na „živu komponentu organizacije“ i nastoji preko komunikacije i motivacije utjecati na ljude.

Ukoliko se pak govori o *razvoju organizacije* onda je menadžer više „sidro“, koje nastoji da zadrži red i poredak ili *status quo*, dok je lider misionar kojeg vizija vodi dalje.

lider / emocija	menadžer / racio
„uži pojam“	„širi pojam“
velika slika vizije	velika slika realnosti
pasija	konsultativan
kreativan	ustrajan
fleksibilan	fokusiran na rješavanje problema
inspirativan	prema raciju orjentiran
lider je „original“	menadžer je „kopija“
lider razvija	menadžer zadržava

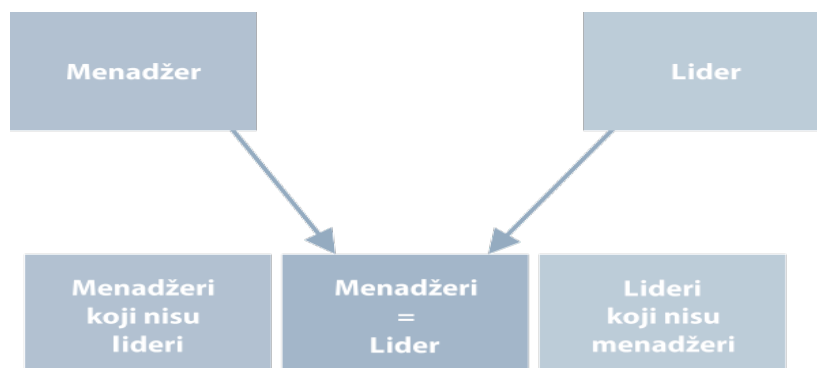
Tabela 3. Razlike između lidera i menadžera

Kao dobar pristup u detektiranju razlika na relacijama menadžera i lidera može poslužiti *model „7 S“*, preko kojeg Watson na dosta precizan način prikazuje razlike između menadžera i lidera, jer se po Watson-u, menadžer oslanja na: *strategije, strukture i sisteme*, dok se lider oslanja na *stilove, personal, vještine i zajedničke vrijednosti*, odnosno, menadžer se oslanja na ono što se organizacijskim vokabularom naziva „hard variables“, a lider na ono što se zove „soft variables“. *Slikom 10.*, dat ćemo prikaz modela „7 S“.



Slika 11: 7S model

Kada se govori o odnosu lidera i menadžera onda taj odnos možemo prikazati i slikom, *slika 12.* Iz slike se lako može uočiti da je liderska funkcija, zapravo funkcija unutar menadžmenta, ako se taj odnos promatra u klasičnom smislu, tj., kroz organizacijsko/funkcionalni aspekt. Dakle funkcija lidera je „uža“ od funkcije menadžera.



Slika 12: Modaliteti odnosa lidera i menadžera

Na slici se mogu detektirati tri modaliteta odnosa menadžer-lider i to:

- 1) menadžer koji nije lider,
- 2) lider koji nije menadžer i
- 3) menadžeri koji su i lideri.

Istina, malo je takvih situacija kao situacija 3. Zato su takvi lideri slični dijamantima u prirodi, jer podsjećaju na „skupe i rjetke metale“, odnosno, situacija 3, je ona idealna pozicija i situacija kada se govori o odnosima lidera i menadžera.

U današnje vrijeme sve se više teži približavanju odnosa menadžer i lider, tj., nastoji se uspostaviti pozicija koja je data na slici, dakle menadžer i lider se posmatraju u sinonimnome značenju. Ili kako bi rekao Fullan M.,³ : *I have never been fond of distinguishing between leadership and management: they overlap and you need both qualities.*

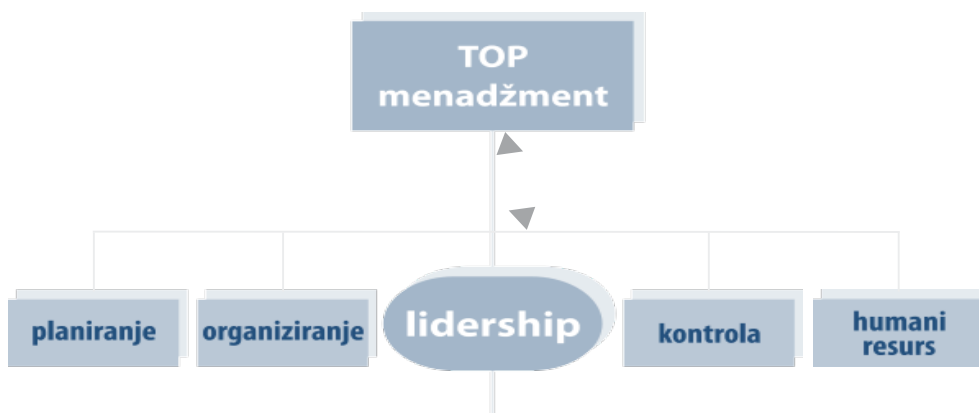
Odnosno, prema A., Coppin-u,⁴: „Leadership and management, I think, are closely interrelated; how to get things done through people and how to make work an enjoyable experience“. Coppin također navodi da je oko 63% ljudi nezadovoljno svojim poslom i da stoga nisu angažirani u punom kapacitetu, (trošeći dragocjeni resurs - vrijeme), često besmisleno. Zato on upravo u sinergiji liderstva i menadžmenta vidi mogućnost da se ta situacija promijeni, tako da zaposleni počnu trošiti svoje vrijeme smisleno, sa užitkom i za opštu korist.

Organizacijski **aspect** liderstva

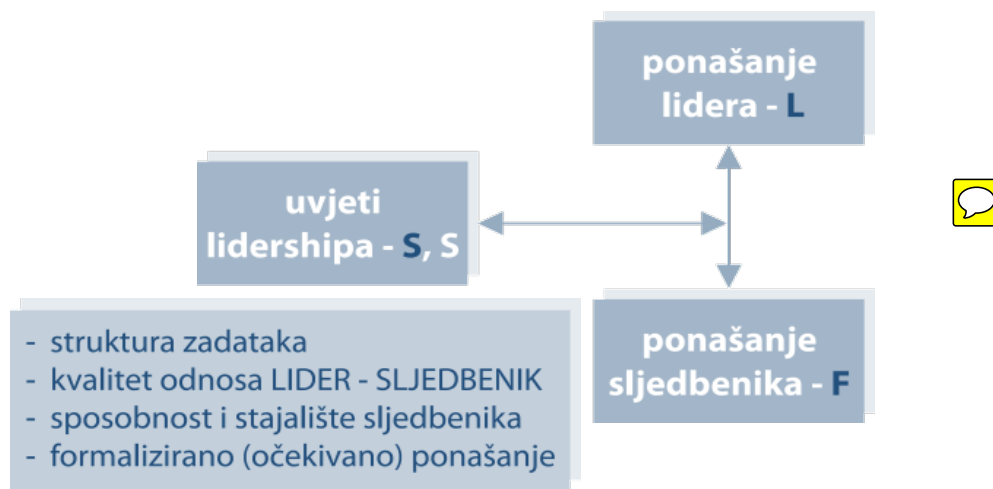
Organizacijski aspekt liderstva je također jedan od nezaobilaznih, ako se želi dati potpuna slika liderstva i njegovih aktivnosti.

Naime, funkcija vođenja prema klasičnom menadžerskom pristupu pripada sekundarnim poslovnim funkcijama i organizacijski se pozicionira na drugom organizacijskom nivou, kako je prikazano na **slici** 12. Zbog toga se funkcija vođenja po mnogima izdvaja kao *ekskluzivna*, jer je ona kvintesencijalna funkcija menadžmenta, obzirom da od nje najviše ovisi ukupna uspješnost menadžmenta.⁶

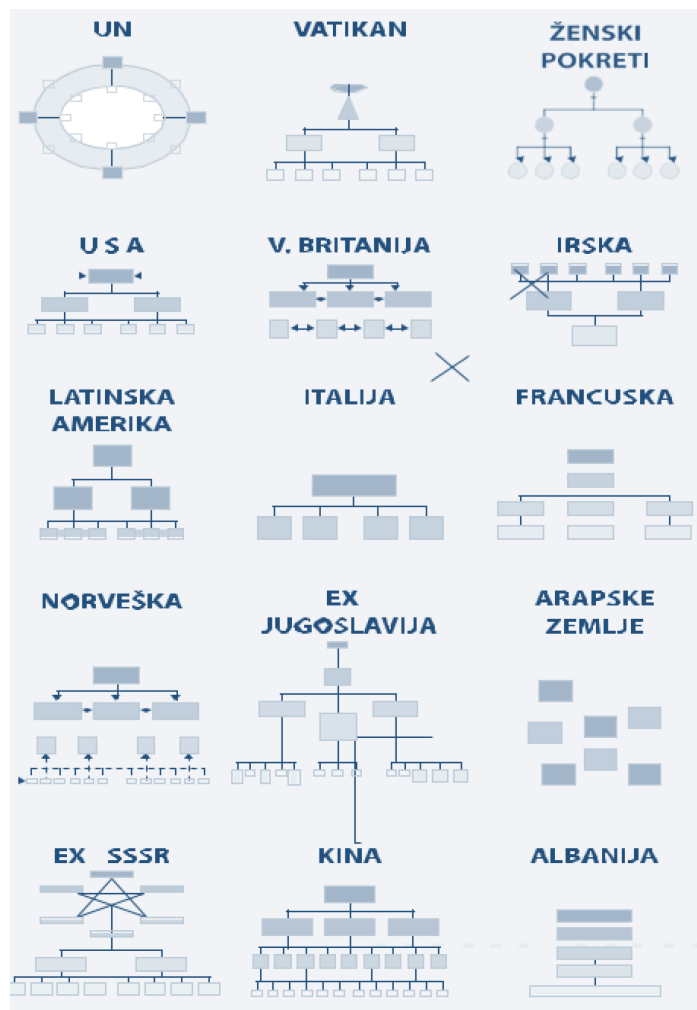
Prema novom organizacijskom pristupu funkcija vođstva se pozicionira u sam vrh organizacije, tj., ona postaje dio organizacijske filozofije i politike. To direktno zavisi od strateških opredjeljenja organizacije i definiranih ciljeva. Ovakvim pristupom se pored toga što se naglašava značaj funkcije vođenja, istovremeno preferira i *proaktivni* stav organizacije, jer kako kaže H., Boren⁷, vođenje je **akcija** a ne pozicija. Ovdje je isto tako potrebno naglasiti da samo pozicioniranje funkcije vođenja u sferu Top-menadžmenta, prema recentnim teorijama znači posmatranje i funkcije vođstva *kao timske funkcije*, jer je upravo jedan od modaliteta funkcije modernoga vođstva timska organizacija.



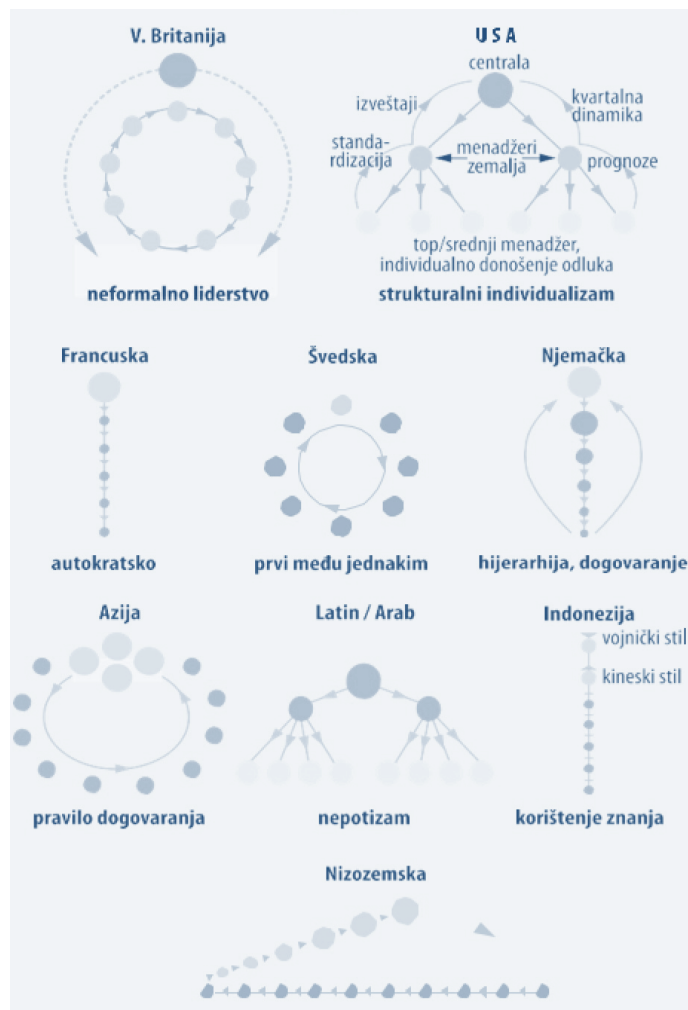
Slika 12. Organizacijska pozicija funkcije vođstva prema “klasičnom” i prema “novom” pristupu



Slika 13. Organizacijski aspekt liderstva



Slika 14. Organizacijska struktura karakteristična za pojedine nacije i supranacionalne organizacije



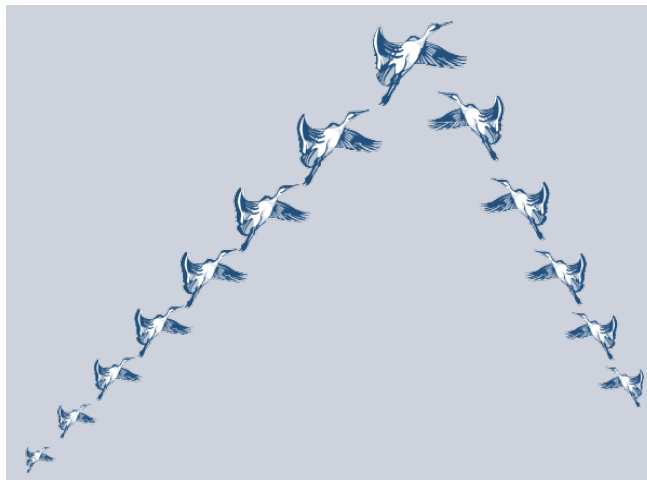
Slika 15. Organizacijska struktura karakteristična za pojedine nacije

Na temelju rezultata istraživanja **odnosno, slika 14 i 15**, jasno se prepoznaje nekoliko karakteristika prezentiranih organizacijskih struktura:

- prva karakteristika je da većina organizacijskih **struk- tura** ima “piramidalni oblik”, odnosno, da one slijede triangularne forme koje su imanentne, kako liderski orijentiranim organizacijama, tako i organizacijskim oblicima koji su prisutni i provjereni u životinjskim zajednicama, kod kojih postoji vođa (krda, jata, **čopo- ra** itd.). Kao dobar primjer za ovu konstataciju **može- mo** navesti primjer ptica -selica, koje za vrijeme svoga leta formiraju trokutastu formu na čijem čelu je vođa jata, jer

je takva forma najefikasnija, kada se radi o tako dugim i iscrpljujućim letovima, **slika 16.**

- **Druga karakteristika**, je sasvim **logična** jer iz prve karakteristike slijedi da su temeljne organizacijske strukture u većini predstavljenih zemalja slične.
- **Treća karakteristika** je da je primjetna već „dubina organizacijskih struktura“ u političkim i socijalnim „rigidnijim sistemima“.



Slika 16. Piramidalna forma - ptice selice

- **Četvrta karakteristika** je da je većina organizacijskih struktura i dalje zapravo naslonjena na *Taylorovu organizaciju*.
- **Peta karakteristika** se jasno prepoznaje odmah kada se govori *arapskim kulturama*, čija je organizacija totalni opozit *Taylorovoj organizaciji*, jer je struktura dosta liberalna, ako se uopće može govoriti o strukturi u tradicionalnom smislu. Također prisutan je i odmak naspram *tejlorističke strukture* i kod *azijskih zemalja*, pri čemu je izuzetak organizacijska struktura *Japana*, koja ipak prati *Taylorovu-zapadnu organizaciju*, sa specifičnom implementacijom ekonomske demokratije tzv., *ringo - sho sistem*, radnih grupa.
- **Šesta karakteristika**, objašnjava da su *najdemokratičniji organizacijski sistemi* prisutni u skandinavskim zemljama (Švedska, Finska).
- **Sedma karakteristika**, uočava da stilovi menadžmenta proizilaze, kako iz određenih *kulturnih krugova*, (sličnosti npr., stilova menadžmenta, UK i **Austrija**, Francuska i Njemačka, Švedska i Danska), tako i određenih *mikrokulturnih - nacionalnih krugova*, (npr., *razlike između stilova menadžmenta*, Azije, Indije, Rusije, te Latinskih zemalja i Španije).

Interesantni su rezultati istraživanja *European Decision Making Project -1994*¹⁶, a koji se odnose na stilove i ponašanje pojedinih europskih menadžmenta. Tako je sasvim oprečan stil i ponašanje njemačkog i španskog menadžmenta naspram francuskog menadžmenta i engleskog menadžmenta. On se odnosi na upošljavanje novih menadžera, jer *Nijemci* i *Španci* primjenjuju kod zapošljavanja novih menadžera strategiju zapošljavanja lokalnih menadžera, sa solidnim tehničkim sposobnostima, dok *Britanci* i *Francuzi* praktikuju zapošljavanje inostranih poliglota. *Nijemci* kod promocije menadžera kao glavni princip uzimaju njegova postignuća, dok *Francuzi* preferiraju seniorski princip. Također, kod nagrađivanja *Nijemci* traže mjerljiva individualna dostignuća, dok *Francuzi* uvažavaju grupne, a ne individualne.

Coaching liderstvo

U praksi Coaching liderstvo izgleda kao rad jednog trenera koji kod svojih sportista uviđa neodgovarajuće stilove ili pogrešne postupke/pokrete i onda im daje sugestije u cilju korekcije tih postupaka ili stilova.

Nekoliko temeljnih karakteristika Coachinga treba izdvojiti kao najznačajnije i to:

- *pažljivo slušanje*, jer tada **Coach** može da razumije i fakte i emocije povezane sa problemom o kojemu se govori, izbjegavajući zamku preranog, neadekvatnog donošenja zaključaka ili čak kritikovanja sljedbenika.
-  - *Davanje emocionalne podrške*, koja ima presudnu ulogu u motiviranju sljedbenika, u krajnjoj konzekvenci sa pozitivnim “feedback-om”, na ukupni uspjeh organizacije,
- *Pokazati na primjerima (nekada i ličnim primjerom)*, šta je odgovarajuće ponašanje, čime se zadobija dodatno povjerenje sljedbenika.

Ono što je potrebno istaći za Coaching, je činjenica da upravo ovaj trend dovodi do povećanja značaja **timova**, **i** ovaj stil liderstva još više „dovodi u prvi plan“. **Tabelom 4.** ¹⁹ ispod pokazujemo karakteristike, stavove ili ponašanja efektivnoga Coacha, te plan **ak-** **cije** za njihovo poboljšanje.

karakteristike efektivnog trenera	
karakteristike, stav ili ponašanje	akcioni plan za unaprijeđenje
1. empatija	mi slušamo i razumijemo stajalište osobe
2. vještina slušanja	koncentriramo se izuzetno pažljivo na slušanje
3. sposobnost procjene ljudi	zapisujemo impresije prvog sastanka sa ljudima i onda to provjeravamo u budućnosti
4. diplomatičnost i takt	studiramo knjigu ceremonijala
5. strpljenje naspram ljudi	prakticiramo ostati mirni, ako neko počinji grešku
6. briga za blagostanje ljudi	postavljamo si pitanje: Kako ova osoba može biti najbolje servisirana ?
7. minimum neprijateljstva naspram ljudi	postaviti si pitanje: Zašto sam ja ljut na ovu osobu ?
8. samopouzdanje i emocionalna stabilnost	nastojati postići barem jedan uspjeh tjedno
9. ne graditi konkurentske odnose u timu	uvijek imati na umu da: svi brodovi se “uzdižu” plimom
10. entuzijizam za ljude	tražimo “dobro” u svakoj osobi

Superleadership - forsira pristup „ličnoga primjera”, a to znači naučiti sljedbenike da sami sebe vode.

Ovaj tip liderstva zapravo treba da nauči sljedbenike da misle za sebe, da djeluju konstruktivno i nezavisno, odnosno, da ih nauči „da love ribu, a ne da im se daje riba“.

Superleadership treba dati pozitivnu energiju ljudima, kako bi otklonili mentalne barijere koje se **od- nose** na posao i saradnju, daje im samopouzdanje i samopoštovanje, budi u njima kompetencije koje oni **posjeduju** a još nisu došle do izražaja, te ih ubjeđuje da se mogu nositi i sa najkompleksnijim problemima. Ovakav pristup liderstvu je itekako značajan ako se uzmu u obzir činjenice da su današnje organizacije sve više “plitke” u organizacijskoj strukturi, te da se **jav- lja** realna potreba da se njeni članovi profiliraju i kao lideri.

Entrepreneurial - leader kao samo-zaposleni, ili “samo svoj majstor”.

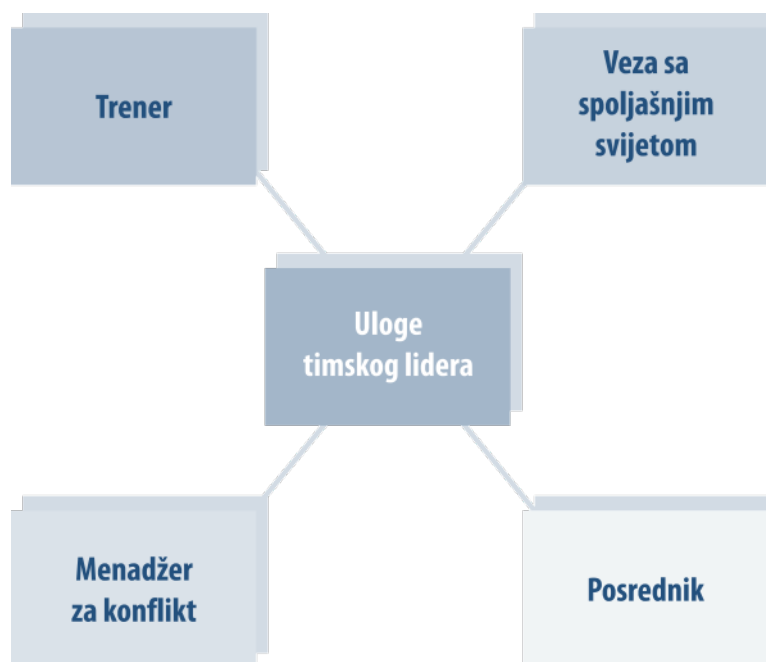
Ovaj specifičan stil liderstva naglašava ulogu lidera kao osobu koja je ključna za uspjeh organizacije. On je taj koji organizira, vodi, donosi odluke preuzima rizike, ostvaruje i uživa “profit”. Svaku pogrešku promatra kao značajnu, bez osvrtnja na njenu stvarnu težinu itd. Ovakav pristup može biti i jeste često kontraproduktivan.

Ipak, kao primjer pozitivnog Entrepreneurial stila liderstva može se navesti primjer **g. Patricie Gallup**, koja je suosnivač i CEO, *PC Connection*, popularnog kompjuterskog magazina. Ona je uvidjela da samo metod rada sa ljudima po principu “štapa i mrkve”, nije dovoljan, te da je ljudima potrebno posvetiti dužnu pažnju i često im dati i mentalnu **podršku**²⁰

Team/oriented - leadership, fokusiran na timski rad.

Ovaj tip liderstva je zapravo specifičan tip liderstva, koji, istina postaje sve više popularan. Ipak, mnogi lideri nisu pripremljeni da sprovode ovaj tip liderstva, jer su potrebna transdisciplinarna znanja i niz vještina, da bi se uspješno vodio jedan tim. Prema mišljenjima konzultanata, oko 15% menadžera su “rođeni lideri”, oko 15% nikada ne bi mogli biti lideri, zbog **karak- teristika** svoje ličnosti i ostatak od oko 70% ljudi se nalazi u “među-prostoru”²².

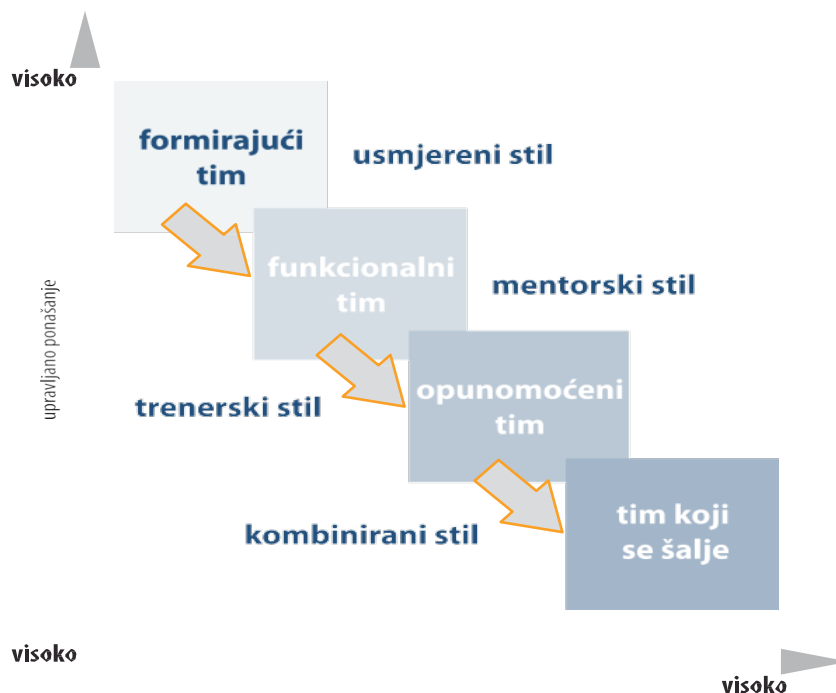
Efektivni timski lideri su osobe od “stila i takta” i vođe onih koji daju da ih instruiraju, osobe koje imaju smisao za vrijeme i za ljude, koje znaju da balansiraju, ali i da “presjeku” tj., da donesu odluke kada je to potrebno, odnosno da su i treneri i učitelji i medijato-ri i kontakt osobe. Dakle timski lideri zaista moraju biti “posebni formati” ljudi.



Slika 17. Specifična uloga timskog lidera

Kao dobar primjer timskoga lidera možemo uzeti g. *Gregg Popovich*-a, koji je glavni trener *San Antonio Spurs*-a²⁴, tima, koji zauzima šesto mjesto po pobjedama u NBA ligi. I ako ga upitate o njegovoj ulozi u timu, on će reći da je on samo neko “ko olakšava”. Ipak ako pitate igrače za mišljenje o njemu, oni će reći da mu se dive i da ga respektiraju, odnosno da mu vjeruju zbog njegove otvorenosti i iskrenosti. Nekadašnji član tima *Stebe Kerr*, kaže za njega “ on se obraća direktno, nikada vam neće napraviti zbrku u glavi i neće se igrati sa vama” i to je ono što ljudi prepoznaju i cijene.

Radi jasnoće, **slikom 18**, prikazat ćemo proces formiranja jednoga tima uz korištenje raznih tipova **li-derstva**, jer smatramo da je timski lider tip lidera koji mora da u sebe inkorporira više tipova lidera.



Slika 17: Proces formiranja tima

Na kraju ćemo citirati *H. Forda*, američkoga magnata, koji je uvidio istinski značaj timske organizacije i o njoj rekao: *udruživanje je početak, ostajanje je napredak, zajednički rad je uspjeh.*

Moderno liderstvo

Imajući u vidu brzinu odvijanja procesa u posljednjoj dekadi, onda nije ni čudo što se javljaju novi trendovi i tipovi liderstva. U okviru ovoga teksta opisat ćemo samo najznačajnije tipove liderstva.

Moralno/etičko liderstvo

Sve je veće interesovanje za etiku i probleme/dileme koje nastaju u vezi sa etičkim pitanjima. Niz problema koji su se javili u kompanijama diljem svijeta (tipa: Enrona, *Flowtexa*, *Balsama*, *Philip Holzmann-a* ili *Mettalgesellschafta*), na najkonkretniji način su otvorili pitanja etike. Naravno niz etičkih dilema u drugim oblastima poput tekućih ratova ili drugih političkih kriza, također, uspostavile su “široki koridor” za otvaranje veoma zanačajnih etičkih **dilemma**.

Etika, ako se posmatra kroz prizmu liderstva, zapravo traži transformacijsko liderstvo jer ona upravo treba da bude duhovna potpora ljudima u procesima tranzicija i često bolnih promjena. Isto tako ona treba da bude “zvijezda repatica”, ili orijentir ljudima u kretanju njihovim “životnim i profesionalnim sferama”.

Dobar primjer etičkoga lidera je *Georg David*²⁶, koji je lider u kompaniji *United Tehnologies Corporation*, koji je u časopisu *Industry Week*, proglašen za najboljeg lidera 2002. g. *UNC* želi da dostigne transparentnost u izvještavanju kakvo ima npr., *N. York Public Library*, koje graniči sa onim što bi se moglo nazvati gotovo besprijekornim. Isto tako njegova kompanija ima tzv., Etički kodeks koji ima 16 stranica, gdje se upravo utemeljuju procedure koje imaju ugrađene etičke standarde i ponašanje. Zato se efektivnost lidera i u *UNC*- u, mjeri i etičkim parametrima, a ne samo učincima.

karakteristike etičkog karizmatičnog lidera

- koristi moć za servis drugih
- dijeljenje vizije sa potrebama i aspiracijama drugih
- uvažavanje i učenje iz kritika
- stimuliranje sljedbenika da misle neovisno i da propituju ponašanje lidera
- usvojiti otvoreno “dvosmjernu komunikaciju”
- obučavati, razvijati i podržavati sljedbenike
- dijeliti priznanja sa drugima
- poklanjati pažnju moralnim standardima (i više nego što je propisano internim standardima) za zadovoljenje organizacijskih i socijalnih interesa

Tabela 5: Karakteristike jednog etičkog lidera



OnLine liderstvo

Ovaj tip liderstva izravno je vezan za informacijske tehnologije i njene mogućnosti. Virtualna organizacija i “virtualna stvarnost” već su odavno prisutne u umreženim kompanijama i poslovima. Istina, takve organizacije i takvo vođstvo zahtijeva i vrlo **kompe- tentne** djelatnike, ali i lidere, a temeljna riječ na kojoj se uspostavljaju sve relacije je *povjerenje*. U ovom kontekstu, samo povjerenje treba da kao svoje sadržaje uključi sljedeće dimenzije: *integritet, kompetentnost, dosljednost, lojalnost i otvorenost*.

Prednosti ovakvoga liderstva i organizacije su višestruke, jer omogućavaju iskorištavanje radnog vremena mnogo efikasnije. Uredi u kojima se koristi 20 sati radnog vremena, a koji pokrivaju 168 sati radnog vremena sedmično, tako predstavljaju luksuz.

Otežavajući detalji se odnose na odsustvo personalnog kontakta, šumova u komunikacijama, mogućeg pogrešnog interpretiranja, odabira pogrešnog stila komuniciranja itd. Problemi se mogu javiti i sa ocjenom učinka zaposlenih, tako da je na lideru da planira, razradi i precizno objasni ciljeve, kako bi tim mogao da funkcioniра uspješno. Lideri treba da budu koordinatori i instruktori, te da olakšaju izvršenje posla. Lideri su ti koji treba da uspostave sistem motivacije, a da bi to kvalitetno uradili potrebno je da provedu i neku vrstu anketa putem on-line, **tj.**, da pitaju zaposlene, kakve bi to vrste stimulacija bile najbolje.

Primjer on-line liderstva je kompanija *Costco Wholesale Corp.*, i njena podpredsjednica, *Susan Castillo*²⁸, koja je uspjela da ostvari uspješnu on-line prodaju skupocjenih predmeta poput kompjutera ili dijamantata. *Castillo* kaže da voli da se oslanja na internet, jer joj to daje mogućnost trenutnog uvida u narudžbe pojedinih artikala, isto tako, može se preko interneta lako utvrditi i koliko nešto uspješno i jednostavno funkcioniра, jer **broj narudžbi u tom pogledu je** sasvim izvjesno dobar indikator.

Cross - kulturalno liderstvo

Sve više je u modi ovaj stil vođstva, jer on proističe iz kulturnih sadržaja i razlika (*cross cultural differences*), ako se shvati pojam kulture kao što ga (ispravno) definira *Hofstede G.*: “**culture** is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category from people from **another**.”

Nacionalna kultura uvijek postaje “ugaoni kamen” razumijevanja svih mentalnih i praktičnih postupaka. Ono što je aplikativno u *Z. Europi* npr., ne mora da bude funkcionalno u Aziji i *vice versa*.

Kako bismo što efikasnije prikazali utjecaj nekih kulturalnih razlika na pojedine lidere **dajemo tabelom 6**, rezultate istraživanja.

odabrani rezultati u vezi sa međukulturalnim liderstvom

- od korejskih lidera se očekuje očinski odnos prema uposlenima
- Arapi smatraju slabim lidere koji pokazuju ljubaznost ili velikodušnost, ako se to od njih ne traži
- od japanskih lidera se traži poniznost i da budu govorljivi
- skandinavski i holandski lideri koji javno pohvaljuju pojedince vjerovatno će ih odvesti u nepriliku i neće izazvati entuzijazam
- efektivni lideri u Maleziji trebaju biti suosjećajni, ali i autokratični
- efektivan njemački lider je usmjeren na učinak, ne pati od suosjećanja i potrebe za samozaštitom, individualac je a ne timski igrač, autonoman je i pokazuje visoku razinu participacije

Tabela **6**: Karakteristike pojedinih lidera u svijetu

Ipak, prema studiji *GLOBE*³¹, koja je **najsveobuhvat- nija** studija ikad objavljena o liderstvu u kontekstu kros kulturalnoga pristupa, moguće je doći do nekih univerzalnih vrijednosti koje su primjenjive u raznim kulturama kao npr., jedan broj elemenata transformacijskog liderstva:

- 1) vizija,
- 2) predviđanje,
- 3) pružanje podrške,
- 4) povjerenje,
- 5) dinamičnost,
- 6) pozitivan stav i
- 7) proaktivnost.

Neki teoretičari interpretiraju ove univerzalne karakteristike kao posljedicu korištenja slične tehnologije i menadžerskih koncepata, koje inaugurira proces globalizacije.

Herojsko liderstvo

Herojsko liderstvo ima dugu tradiciju, od *Cezara*, *Aleksandra Makedonskog*, *Atile*, *Napoleona* itd., pa do modernog vremena kada su vojskovođe zamijenili magnati - menadžeri, poput *H. Forda*, *Rockefeller*, *Agmelia*, *Matsushita*, *Morita*, *Iaccoca*, *Berlusconija*, ili politički lideri tipa *Kofi Annana* i *Nelsona Mandele*.

Istina, njihova uloga i stil rada su se mijenjali. Vojskovođe i prijašnji lideri su uvijek “jurišali na ciljeve”, dok novi lideri u svome fokusu imaju i ciljeve i ljude podjednako ili čak daju prioritet ljudima koje vode u odnosu na ciljeve. Dakle temeljna paradigma je promijenjena.

Temeljni moto novih herojskih lidera nije lojalnost, nego povjerenje, i odgovornost, odnosno lojalnost **or- ganizacije** i lidera prema ljudima, kojima takav **pris- tup** može biti jak motivirajući faktor za bolje **obavlja- nje** povjerenih im radnih zadataka. Herojski lideri su inspirativni lideri koji pristupom “vlastitog primjera”, utječu na zaposlene ili ljude koje vode.

Primjer herojskoga liderstva je g. *Harveya Kramera*, iz kompanije *Baxter International*³², koji je, kada je utvrđeno da su njihovi filteri za dijalizu bili uzrokom smrti pacijenata, **preuzeo za to** odgovornost na sebe, izvinuo se zbog učinjenog, predložio odboru direktora kompanije da se njemu osobno smanji bonus za 40% na ime lične odgovornosti. I ovaj primjer govori o tome kako se sadržaj aktivnosti jednog modernog herojskoga lidera, **mijenja** a time i njegov stil, u odnosu na ranija vremena. Novi herojski lider će dakle više biti timski igrač, neka vrsta transformacijskog lidera i više moderatora u okviru procesa koordinacije timskih aktivnosti.

I u zaključku ovoga razmatranja o tipovima liderstva možemo reći da je i iz teksta jasno da je ova tematika jako kompleksna, te da je postojanje velikoga broja tipova lidera za ovu konstataciju i najbolja potvrda.

Kako bismo izbjegli nepotrebna ponavljanja u zaključku smatramo da je najprimjerenije razmatranje o tipovima liderstva završiti pristupom (**u** izvjesnoj mjeri adaptiranim od strane autora), koji preferira *Gwen McCauley*, a koji kaže: “Holistic Leadership” is a term I’ve coined to include all concepts. For me, and many of my clients, when we consider something from the perspective of holism we begin to surface and explore how these different leadership concepts that have been held as separate and distinct are, in fact, only parts of a larger **whole.**

Odnosno *Hanibal*, koji kaže  *We will either find a way or make one.* On je upravo ovom svojom izrekom i pogodio suštinu raznih tipova liderstva, a to je da oni zapravo primjereno situaciji i objektivnim okolnostima otvaraju “nove puteve ili perspektive” za svoje organizacije i sljedbenike.

Literatura

1. Harvey D., The condition of postmodernity, Oxford: Basil Blackwell, 1989.
2. Hug, E., Kampf gegen Überkomplexität in Großunternehmen am Beispiel IBM, u: R. Michael, H., Gassert, P., Horvath, Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern, Schaffner-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993.
3. Malacko J., Rađo I., Tehnologija sporta i sportskog treninga, Univerzitet u Sarajevu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, 2004.
4. Malacko J., Rađo I., Menadžment ljudskih resursa, FASTO, Sarajevo, 2008.
5. McGrew A., Globalization and territorial democracy: An introduction, u: McGrew A., The transformation in democracy? Globalization and territorial democracy, Cambridge, MA: Polity Press, 1997.
6. Norvell W., Andrus D., M., Gogumalla, Factors Related to Internalization and the Level of Involvement in International Markets. International Journal of Management, 1/95.
7. Sadžak M., Europski menadžment, Europsko poduzeće u globalnoj ekonomiji, Synopsis, Zagreb/Sarajevo, 2006.
8. Sadžak M., Mujanović E., Tutnjević M., Ekonomska Diplomacija - Menadžerski pristup, Synopsis, Zagreb/Sarajevo, 2008.
9. Sadžak, M., Globalni leadership, FEB, Sarajevo, 5/2008, S. 63-75.
10. Sadžak, M., Globalni menadžment, Ekonomija, Zagreb, 6/1, 1999, S. 115-135.
11. Sadžak, M., Globalni menadžment, rad pripremljen za objavljivanje u, časopisu Radovi, časopis hrvatskoga društva za znanost i umjetnost, IX/Sarajevo.
12. Sadžak M., Poslovna Etika, FEB, Sarajevo, 2007.
13. Waters M., Globalisation, London, Routledge, 2001.
14. Young S., Business Strategy and the Internationalization of Business: Recent Approaches, u: Managerial and Decision Economics, Vol. 8/87.
15. Adisez I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Asee Books, N. Sad, 2006.
16. Bahtijarević F., Š., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

17. Bahtijarević Š., F., Borović S., Buble M., Kapustić S., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
18. Bahtijarević Š., F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
19. Bebek B., Integrativno vodstvo-Leadership, Sinergija, 2005, Zagreb.
20. Certo C., S., Modern Management, Prentice - Hall International Inc., Upper Saddle River, N. Jersey, 7-th., 1997.
21. Cullen, J., B., Multinational Management, A Strategic Approach, South - Western, Thomson Learning, 2002.
22. Duncan W., J., Essentials of management, Hinsdale, Dryden Press, 1975.
23. Gibson J., Ivanchevich J., I., Donnelly, Jr., Organizations: Structure, processes behavior, Business Publ., Dallas, 1973.
24. Handy Ch., Gods of management, The Changing Work of Organisations, Penguin Business, 1996.
25. Hersey P., Blanchard K., Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Prentice Hall, 1989.
26. House R., Mitchel T., Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974.
27. Radomir, J., Veliki leksikon stranih reči i izraza, Alnari, 2006.
28. Kieser A., Kubicek H., Organisation, Walter der Gruyeter, 2. Aufl., Berlin / N. York, 1983.
29. Kukoleča S., Organizaciono - poslovni leksikon, Rad, Beograd, 1986.
30. Lewis D., R., When Cultures Collide, Leading Across Cultures, Nicholas Brealey, Boston/London, 3-rd, ed., 2006.
31. Likert R., The human organization: Its management and value, N. York, 1961.
32. Malacko J., Rađo I., Menadžment ljudskih resursa, FASTO, Sarajevo, 2008.
33. Malacko J., Rađo I., Tehnologija sporta i sportskog treninga, Univerzitet u Sarajevu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, 2004.
34. McGregor D., The human side of enterprise, N. York.
35. Oxford Dictionary of Business and Management, Oxford University Press, 4-th ed., 2006.

36. Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2002.
37. Sadžak, M., Participacija, ekonomska/industrijska demokracija, I dio, Prizma, 2/2007, Sarajevo.
38. Sadžak, M., Participacija, ekonomska/industrijska demokracija, II dio, Prizma, 3/2007, Sarajevo.
39. Schein E., Leadership and organizational culture, F., Hesellbein, M., Goldsmith, R., Beckhard, The leader of the future, New Vision, Strategies and Practices for the next era, 1996.
40. Sikavica P., Novak M., Poslovna Organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
41. Šiber F., B., Sikavica P., Leksikon menadžmenta, Mas Media, Zagreb, 2001
42. Tannenbaum R., Schmidt W., H., How to choose a leadership pattern, HBR, Vol. 36, No. 2, 1958.
43. Vroom V., H., Yetton P., V., Leadership and decision making, University of Pittsburg Press, 1973.
44. Vroom V., H., A normative model of managerial decision making, Pugh D., S., ed., Organization theory - selected readings, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.
45. Zurhausen S., M., Organisation, Verlag Franz Vahlen, München, 1995.
46. Adižes, I., Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Novi Sad, ASEE, 2006.
47. Bahtijarević Š., F., Borović S., Buble M., Kapustić S., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
48. Bahtijarević Š., F., Sikavica P., Leksikon menadžmenta, Mas media, Zagreb, 2002.
49. Belbin, R., M., The Way We Work, Butterworth Heinemann, 1997. 37. Prema: R., D., Lewis, When Cultures Collide, Leading Across Cultures, N. Brealey International, Boston/London, 2007, str. 105.
50. Bennis, W., "On Becoming a Leader"
51. Certo, C., S., Modern Management, Prentice - Hall International Inc., Upper Saddle River, N. Jersey, 7-th., 1997.
52. Chapman E., L., S., O'Neil, Vodstvo, Mate, Zagreb, 2003.

53. Cullen, J., B., Multinational Management, A Strategic Approach, South - Western, Thomson Learning, 2002.
54. Ekonomski leksikon, Savremena administracija, Beograd, 1975.
55. Frese, E., Organisationstheorie, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1992.
56. Fullan, M., Leading in a Culture of Change. Jossey-Bass, 2001.
57. Graicunas, A., V., Relationship in Organization, Bulletin of International Management Institute, March/1993.
58. Hantschel G., A., Frauen in Führungsposition- Ein europäischer Vergleich mit Perspektiven zur Personalentwicklung, u: Regnet E., Hofmann L., M., Personalmanagement in Europa, VAP Verlag, Göttingen, 2000.
59. Hofstede G., Culture Consequence, Sage Publication, 2-nd. ed., Sage Publication, Thousand Oaks, London, N. Delhi, 2001.
60. Howell J., M., Avolio B. J., Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation Academy of Management Executive, vol., 6, 2/1992.
61. McClenahan S., J., "UTC's Master of Principle", Industry Week, January, 2003.
62. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, Walter de Gruyter, Berlin, N.York, 1983.
63. Lewis D., R., When Cultures Collide, Leading Across Cultures, Nicholas Brealey, Boston/London, 3-rd, ed., 2007.
64. Malacko J., Rađo I., Tehnologija sporta i sportskog treninga, Univerzitet u Sarajevu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, 2004.
65. Malacko J., Rađo I., Menadžment ljudskih resursa, FASTO, Sarajevo, 2008.
66. Mann, S., interview with Coppin A., A Palace Supreme, Professional Manager, 11/2002.
67. Mullins, J., L., Management and organizational behaviour, 7-th ed- Prentice Hall, 2005.
68. Post J., E., Frederick C., W., Lawrence A., T., Weber J., Business and Society, McGraw-Hill, 1998, str. 89.
69. Powell N., G., Butterfield A., D., Parent, D., J., "Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times changed?", Journal of Management, Vol. 28, No. 2, 2002, str. 177-193.
70. Sharpe, R., "As Leader Woman Rule", Business Week, November 20, 2000.

71. Sadžak, M., Poslovna etika, FEB, Sarajevo, 11/2006.
72. Schneider S., C., Barsoux J., L., Managing Across Cultures, Prentice Hall, London, et, al., 1997. S. 92.
73. Šiber, Š., B., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Mas Media, Zagreb, 2001.
74. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna Organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
75. Vogelstein, F., "Mighty Amazon", Fortune, 26, May, 2003.
76. Watson, C., M., Leadership, Management and the Seven keys. Business Horizons, March-April, 1983
77. Weber., A., "Above- it- all CEOs Forget Workers", USA Today, 12 November, 2002.

1. Osnovni pedagoški pojmovi u radu trenera sa igračima

Predmet proučavanja pedagoških nauka je odgoj, oblikovanje ili izgrađivanje čovjeka kao ljudskog bića. Odgoj je proces koji je usmjeren na razvoj čovjeka. Značaj odgoja je od neprocjenjive vrijednosti, a može se posmatrati sa aspekta društva i aspekta pojedinca. Obrazovanje je proces usvajanja znanja, vještina i navika što je osnova za formiranje psihofizičkih sposobnosti kod osobe. Obrazovanje se odnosi na kognitivnu sferu ličnosti i predstavlja racionalnu osnovu odgoja.

Odgoj je širi pojam od obrazovanja, odnosno on u sebi uključuje i obrazovanje. Trener u svome radu sa igračima mora biti i pedagog i odgajatelj i onaj koji obrazuje, posebno ako radi sa mlađim uzrasnim kategorijama.

Odgoj se dijeli na:

- tjelesni odgoj,
- intelektualni odgoj,
- moralni odgoj,
- estetski odgoj,
- radni odgoj.

Trener kod svojih igrača u mlađim uzrasnim kategorijama mora sistematski i permanentno poticati sve spomenute vrste odgoja.

Tjelesni odgoj obuhvata zdravstveni zadatak, obrazovni zadatak, odgojni zadatak te rekreativni zadatak.

Zdravstveni zadatak se odnosi na cjelokupnu brigu za očuvanje zdravlja i pravilnog fizičkog rasta i razvoja nogometaša, a to se postiže formiranjem osnovnih zdravstveno - higijenskih navika i navika treniranja.

Obrazovni zadatak se odnosi na sticanje i usvajanje potrebnih znanja, formiranje vještina i navika te razvijanje psihofizičkih sposobnosti igrača.

Odgojni zadatak utječe na izgrađivanje pozitivnih osobina ličnosti i formiranje navika kulturnog ponašanja kod nogometaša.

Rekreativni zadatak podrazumijeva nogometni trening kao sredstvo aktivnog odmora i razonode.

Smisao intelektualnog odgoja svodi se na razvijanje intelektualnih potencijala nogometaša, njegove spoznajne moći i smisla za intelektualne vrijednosti.

Zadaci intelektualnog odgoja, koje trener mora poticati kod svojih igrača, odnose se na usvajanje sistema znanja, zatim formiranje vještina i navika (vještine nastaju na osnovu znanja i formiraju se u procesu treniranja, dok su navike automatizirane vještine), te, naposljetku, razvijanje intelektualnih sposobnosti (intelektualne mogućnosti nogometaša prilikom usvajanja znanja, vještina i navika, ovladavanje kulturom intelektualnog rada i formiranje pozitivnih osobina ličnosti).

Temeljni zahtjevi intelektualnog odgoja nogometaša koje trener mora poštivati su :

- aktivno učestvovanje,
- interes,
- postepenost (vodeći računa o uzrastu i usvojenim znanjima),
- sistematičnost,
- primjerenost (uzrastu i usvojenim znanjima),
- individualni pristup,
- ekonomičnost (opravdana je samo ona metoda treninga koja najkraćim putem vodi do uspjeha).

Moral je oblik društvene svijesti, sistem normi i pravila ponašanja.

Njime su regulisani odnosi među ljudima te na relaciji pojedinac - društvo. Moralni odgoj je područje odgojnog djelovanja putem kojeg će se nogometaš razviti u moralnu ličnost koja je usvojila pravila, običaje i oblike ponašanja koji su u skladu sa osnovama u nekom društvu.

Zadaci moralnog odgoja koje trener u radu sa svojim nogometašima mora provoditi su:

- usvajanje određenih pojmova o moralu i moralnim principima,
- usvajanje moralnih stavova i formiranje moralnih uvjerenja,
- formiranje moralnog ponašanja igrača,
- formiranje pozitivnih osobina volje i karaktera nogometaša (sposobnost da igrač vlada sobom, odlučnost, dosljednost itd.),

Estetski odgoj je područje odgojnog djelovanja čija je svrha da kod nogometaša razvije sposobnost za uočavanje, doživljavanje, stvaranje i vrijednovanje lijepog.

Radni odgoj podrazumijeva kod igrača razvijanje kulture rada, odnosno sistematski ga pripremati i osposobljavati za fizički i stvaralački rad u nogometu.

Osnovni zadaci radnog odgoja koje trener kod svojih igrača, između ostalih, treba poticati su:

- obrazovni zadatak (usvajanje znanja te formiranje vještina i navika koje su nogometašu potrebne da bi mogao adekvatno djelovati u igri),
- odgojni zadatak (izgradnja pozitivnog odnosa igrača prema treningu te razvoj svijesti o potrebi treniranja kao uslova nogometnog razvoja i napredovanja).

Didaktika čini centralnu pedagošku disciplinu. Didaktika znači poučavanje.

Didaktika se može definisati i kao disciplina koja proučava opće zakonitosti i kategorije odgojno-obrazovnog rada u procesu učenja.

Savremena didaktika više je okrenuta učeniku te mu pomaže u efikasnosti učenja što, drugim riječima, znači da bi trener u svome radu trebao primjenjivati one metode i tehnike efikasnog učenja koje će dovesti do mnogo većeg napretka kod njegovih nogometaša u znatno kraćim vremenskim rokovima te ih na optimalan način pripremati za daljnji trening i nogometni razvoj. Didaktička znanja treneru pomažu da na efikasan način postavi ciljeve svakog treninga i rada sa ekipom, zatim sadržaje samih treninga, artikulira sam proces treninga, primjeni u treningu različite vrste rada, različite metode i principe rada i učenja, organizuje trening i rad, adekvatno se koristi sredstvima i pomagalicama u radu na treninzima itd.

Metodika predstavlja sponu između praktičnog rada u nogometu i didaktičke teorije.

Trener i igrač različito subjektivno doživljavaju rad na treningu.

Psihološku stranu rada na treningu čine intelektualni i psihološki doživljaji igrača.

Intelektualni doživljaji odnose se na angažman intelektualnih funkcija nogometaša: pažnje, pamćenja, mišljenja, i sl.

Povezani su sa sticanjem znanja i razvijanjem sposobnosti. Za posebno intelektualno doživljavanje potrebno je imati inteligenciju (tzv. situaciona ili nogometna inteligencija), objekt(e) percipiranja, misaone operacije, transformaciju misli i brzinu reakcije.

Preduslov intelektualnih doživljaja je i adekvatno prezentiranje igračima samog procesa rada od strane trenera i njegovo optimalno rukovođenje u procesu treninga.

Emocionalnim doživljajima reguliše se odnos igrača prema radu na treningu i utakmicama i stepen njihove aktivnosti na samom treningu i utakmicama. Od emocionalnih doživljaja zavisi kako će se nogometaši odnositi prema radu na treninzima i utakmicama, odnosno hoće li ih trening privlačiti ili odbijati, hoće li im rad na treningu biti zanimljiv ili nezanimljiv, ugodan ili neugodan, dosadan, radostan ili apatičan itd. Od emocionalnih doživljaja zavisi hoće li igrači za vrijeme treninga biti pažljivi, radoznali, aktivni i oduševljeni ili će, ipak, biti indiferentni, pasivni, nedisciplinirani, nezadovoljni, utučeni i sl.

Preduslov za uspješan i efikasan trenažni **rad je** atmosfera na treningu, a nju stvara isključivo trener (pozitivnu, negativnu ili indiferentnu). **Pozitivna** atmosfera na treningu donosi visok nivo aktivnosti nogometaša i njihov visok radni učinak. Kod negativnog odnosa i atmosfere trening na igrača djeluje odbojno te se manifestuje slabom aktivnošću igrača i njihovim niskim radnim učinkom. Za rad na treningu nepovoljan je i indiferentan odnos prema trenažnom radu što se također odražava nepovoljno na cjelokupne rezultate u radu. Trener, dakle, **mora stvoriti na treningu, u timu i u klubu pozitivnu radnu atmosferu,** a da bi u tome uspio mora znati potaknuti potrebne emocionalne doživljaje svojih igrača.

Uspješnu emocionalnu i radnu klimu na treningu čine opuštenost, radost i oduševljenje igrača, te mogućnost da iskažu i isprobaju svoje ideje o igri. U stvaranju uspješne emocionalne i radne klime u trenažnom radu, kao što je već rečeno, **veoma važnu ulogu ima trener.** Da bi to mogao, trener prvenstveno treba *biti* siguran u sebe i u svoje sposobnosti, mora *biti* demokratičan u odnosima, mora *biti* tolerantan na dvosmislenost, mora imati povjerenje u psihofizičke sposobnosti svojih igrača i poznavati te osobine, mora svojim radom poticati igračku radoznalost, originalnost, protok ideja te sve drugo što utječe na njihovo stvaralaštvo i izgrađivanje kreativnih poteza u igri.

Povoljna emocionalna i radna klima ne može se razvijati kod prestrogog, plašljivog i nestručnog trenera.

Treneri trebaju svoje igrače oduševljivati svojim radom te načinom prenošenja znanja.

Međutim, istina je da nemaju svi treneri podjednak obim znanja, niti su podjednako sposobni da ga prenesu, niti sa jednakim oduševljenjem pristupaju treningu i radu.

Jednoličnim načinom rada na treningu nerijetko se kod igrača javlja monotonija kao emocionalni doživljaj kod igrača. Jednoličnim načinom rada podražavaju se uvijek isti ili slični centri u mozgu nogometaša, pa u njima zbog ograničenog kapaciteta, dolazi do zasićenosti. Uslijed zasićenosti dolazi do kočenja u prijemu novih sadržaja što dovodi do monotonije. Trener mora voditi računa da treninzi budu raznoliki te da se u radu kod njegovih igrača ne pojavi monotonija kao i da neprestano brine o motivima igrača za rad i treniranje.

Motivacija za rad je, pored sposobnosti, jedan od najznačajnijih psiholoških faktora u treningu. Kod motivisanog igrača veći je i misaoni napor za vrijeme treninga te je bolja koncentracija pažnje što dovodi do većih rezultata u radu.

Odnos trenera i igrača po svojoj prirodi i karakteristikama ubraja se u profesionalno - društveni odnos. Odnos između trenera i nogometaša ima karakteristike:

- prožetost profesionalnog i ličnog odnosa,
- neravnopravnost u odnosu,
- poteškoće ostvarivanja reciprociteta u odnosu.

Kontakt je zbližavanje između trenera i igrača te je sredstvo pomoću kojeg se nogometaši otvaraju treneru i pomoću kojeg on zaista postaje njihov vođa i odgajatelj. Zbog kontakta i u kontaktu trener osjeća svoje igrače, a igrači osjećaju trenera kao svog čovjeka, kao nekoga ko nije daleko od njih i tko im nije nepristupačan. U kontaktu sa igračima trener se u pravilu osjeća sretnim jer je privukao igrače i povukao ih za sobom. I igrači bi se trebali dobro osjećati kada imaju kontakt sa svojim trenerom te u pravilu žele da se kontakt produbi i ne prekine. O čvrstini i dubini ličnog kontakta u mnogome zavisi uspjeh u odgojno-obrazovnom radu. Lični kontakt trenera i igrača pomaže u realizaciji uspjeha u trenažnom radu. Trener mora voditi računa da ostvari kvalitetan kontakt sa svojim nogometašima, ali da ga igrači pri tome cijene i poštuju te da ga, kao neprikosnoveni autoritet, slijede, dok se za trenere koje igrači vole (afilijativni treneri) smatra da u pravilu nisu rezultatski uspješni te da ne mogu dugoročno i kontinuirano zadržati svoj autoritet kod igrača te uspješno voditi tim.

2. Osnovni pedagoški elementi u radu trenera sa igračima

Trener se u svome radu, posebno sa mlađim uzrasnim kategorijama, mora rukovoditi metodama odgojnog rada.

Pod metodom odgojnog rada podrazumijeva se svrsishodna aktivnost trenera i igrača koja proizlazi iz općih odgojnih principa i vodi prema izgradnji pozitivnih osobina nogometaša te tako potpomaže izgrađivanju njegove ličnosti.

Jedna od metoda odgojnog rada bez dileme je metoda podučavanja koja ima težište na racionalnoj komponenti igrača. Podučavanjem u odgojnom radu cilj je da nogometaši shvate što je dobro, lijepo, istinito, zdravo, korisno i vrijedno, odnosno što je loše ili štetno.

Iduća je metoda odgojnog rada metoda uvjeravanja koja ima težište na emocionalnoj komponenti nogometaša. Cilj je ove metode da trener probudi kod svojih igrača unutrašnju motivaciju za trening i rad. Trener će to postići kroz postizanje ispravnog sistema vrednovanja kod igrača (etičan sistem vrijednosti) te kroz stvaranje ideala, odnosno stvaranje pozitivnih stavova i uvjerenja na temelju pozitivnih primjera iz nogometa.

Metoda navikavanja kao metoda odgojnog rada podrazumijeva razvijanje područja volje kod igrača ,te razvijanje želje za treniranjem u adekvatnim uslovima i procesima rada.

Još jedna od metoda odgojnog rada svakako je i metoda sprečavanja ,koja se odnosi na razvijanje sposobnosti kod nogometaša da negativne uticaje u životu znaju potiskivati, uklanjati, ublažiti ili onemogućiti njihovo negativno djelovanje.

Zaključno, trener koji je i dobar odgajatelj mora posjedovati istinski autoritet, mora biti jaka moralna ličnost i uvažavati i poštovati svakog igrača. Trener odgajatelj, posebno u radu sa mlađim uzrasnim kategorijama, svakako bi morao imati i razumijevanje prema igračima, vjeru u uspjeh, ljubav prema mladima i svome pozivu, biti dobar stručnjak u svome području, itd.

Opći odgojni principi koje trener u svome radu mora poštovati **su :**

- princip svrhovitosti (sastoji se od tri pretpostavke: poznavanje etičkih osnova odgojnog rada, posjedovanje jasne perspektive odgojnog rada i čvrstog uvjerenja u njegov uspjeh u primjeni kroz treninge),
- princip aktivnosti (proizlazi iz pedagoškog zakona aktivnog usvajanja obrazovnih i odgojnih vrijednosti na treningu),
- princip pozitivne orijentacije (osnovne karakteristike odgojnog rada su orijentacija na pozitivno te povjerenje u uspjeh rada na treningu),
- princip višestranosti (izražava temeljnu intenciju odgojnog nastojanja o širini i bogatstvu ljudskih aktivnosti),
- princip primjerenosti (uspjeh odgojnog rada zavisi od toga koliko se uzimaju u obzir uzrasne osobine i psihofizička obilježja igrača u određenoj etapi razvoja),
- princip individualizacije (zahtjeva da zadaci na treningu budu primjereni snagama, mogućnostima i osobinama svakog pojedinog nogometaša),
- princip socijalizacije (progresivno smanjivanje nagonских i egoističnih tendencija igrača kao i razvijanje njegovih sposobnosti za aktivno prilagođavanje timu),
- princip jedinstvenosti (traži koordinaciju između sadržaja treninga i metoda rada na treningu),
- princip dosljednosti (zahtjeva dosljedno i sistematsko djelovanje trenera u radu sa igračima).

Sredstva odgojnog rada koja treneru u radu sa igračima stoje na raspolaganju dijele se na sredstva usmjeravanja, sredstva poticanja te sredstva sprečavanja. Trener ih sve mora istovremeno, podjednako i kontinuirano primjenjivati u radu.

Sredstva usmjeravanja su sredstva pomoću kojih trener usmjerava prema pozitivnim vrijednostima svoje igrače, a odnose se na:

- davanje savjeta ili pouka,
- davanje primjera (dijete rado oponaša, povodljivo je i reagira emocionalno te stoga trener treba igračima konstantno pružati primjere pozitivnog ponašanja i djelovanja),

- stvaranje ideala (mladi igrači pokazuju veliku sklonost prema idealima, trener treba kod igrača stvarati pozitivne ideale),
- stvaranje dnevnog reda (određuje se vrijeme potrebno za rad i odmor, igru i učenje i sl.),
- razvijanje želje za igrom,
- razvijanje želje za treniranjem i radom.

Sredstva poticanja stoje na raspolaganju treneru kako bi motivirao igrača da radi i trenira te da ga potakne da ustraje u radu, a čine ih:

- davanje priznanja (kada igrač postigne neki uspjeh, trener mu treba dati priznanje s ciljem da ga potakne da i ubuduće tako postupa),
- davanje pohvala (njome se odobrava postupak nogometaša, iskazuje povjerenje ili priznanje za dobre rezultate u radu, ponašanju i sl.),
- davanje nagrada (trener nagrađuje nogometaša za uspjeh ili poželjne obrasce ponašanja),
- davanje obećanja (trener unaprijed najavljuje igraču pohvalu ili nagradu),
- razvijanje želje za takmičenjem (takmičenje djeluje kao pokretačko sredstvo i potiče igrače na veće zalaganje).

Sredstva sprečavanja su sredstva pomoću kojih trener sprečava ili potiskuje negativne utjecaje na igrače, a mogu biti:

- nadzor igrača,
- upozorenje nogometašu (na negativne aspekte ponašanja),
- davanje zahtjeva (što igrač treba činiti, a što ne smije),
- davanje kazni (kada igrač svjesno učini prijestup).

S obzirom da je edukacija nogometaša općenito vrlo složena i odgovorna djelatnost, u didaktici su se formirali brojni principi koje treneri moraju poštovati da bi postigli veći i brži uspjeh u radu sa svojim igračima, posebno sa mlađim uzrasnim kategorijama. Inače, didaktički principi su određeni principi kojima se rukovodi trener u trenažnom radu kako bi igrači uspješno ostvarili njegove zadatke. Obzirom na različite kriterije klasifikacije, postoje i različite podjele didaktičkih principa. Najraširenija je sljedeća klasifikacija didaktičkih principa:

- princip očiglednosti i apstraktnosti,

- princip sistematičnosti i postepenosti,
- princip diferencijacije i integracije,
- princip primjerenosti uzrastu,
- princip svjesne aktivnosti,
- princip racionalizacije i ekonomičnosti,
- princip naučnosti,
- princip savremenosti,
- princip individualizacije i interakcije.

Princip očiglednosti i apstraktnosti podrazumijeva da igrač usvaja činjenice o nogometnoj igri pomoću raznih čula, prije svega vida, sluha i dodira. Važnost očiglednosti je višestruka. Promatranjem interesantnih vježbi na treningu kod nogometaša se pored osjetilnih doživljaja razvijaju pažnja i interes, vježba i igra se doživljavaju emocionalno itd. Trener treba voditi brigu da svi igrači pažljivo promatraju vježbu, usmjeriti pažnju nogometaša na ono što je bitno, provjeravati da li je to što su zapazili bitno i kako će to izvesti na terenu u igri.

Princip sistematičnosti i postepenosti znači obrađivanje sadržaja u trenažnom procesu određenim logičkim redosljedom koji će postepeno dovesti igrače do visokog stupnja naučenih znanja. Prema tome, primjenom sistematičnosti trener treba znati logički strukturirati trenažne sadržaje, kako između više treninga, tako i unutar jednog treninga. Također, princip sistematičnosti i postupnosti treba uvažavati u svim etapama trenažnog procesa kroz uvođenje igrača u trening, obradu novih sadržaja (vježbi), ponavljanje, vježbanje i vrednovanje, poštujući pri tome psihofizički uzrast i predznanja nogometaša. Trener mora igrače voditi korak po korak vodeći računa o principu postepenosti na način da igrače postepeno osposobljava da novousvojena znanja povezuju sa prethodnim znanjima te ih uklapaju u svoj sustav znanja. Postepenost u radu trenera izražava se sljedećim pravilima:

- od lakšeg prema težem,
- od jednostavnog prema složenom,
- od poznatog prema nepoznatom,
- od konkretnog prema apstraktnom.

Princip diferencijacije i integracije govori o tome da su diferencijacija i analiza međusobno povezane obzirom na raščlanjivanje određenih trenažnih sadržaja na uže dijelove kako bi ih igrači lakše i bolje shvatili te se s njima detaljnije upoznali. Nakon što igrači usvoje određene sadržaje, trener treba znati primijeniti integraciju kao sjedinjavanje i sintetiziranje trenažnih sadržaja u složeniji trenažni proces.

Primjena principa primjerenosti uzrastu u trenažnom radu zahtjeva da izbor i način obrade sadržaja od strane trenera budu primjereni (pristupačni) prema uzrasnim, psihičkim i fizičkim sposobnostima igrača, kao i njihovim interesima. Da bi trenažni sadržaji bili dostupni igračima, njegov obim i kvalitet moraju biti prilagođeni razvojnim karakteristikama i mogućnostima nogometaša. Trener pred igrača ne treba postavljati niti prelake niti preteške zadatke, već one zahtjeve koje igrač može riješiti uz normalan napor. Primjena principa primjerenosti uzrastu znači da s usvajanjem pojedinih trenažnih sadržaja treba početi pravovremeno, niti prerano, niti prekasno, kao i da ne treba potcjenjivati ni precjenjivati sposobnosti igrača. Zadatak trenažnog procesa mora biti da potpomaže, unapređuje i intenzivira razvoj igrača do najvišeg mogućeg nivoa. Trener ne treba insistirati samo na adaptiranju igrača trenutnom stanju, već njegov trenažni rad treba osigurati da igrač uvijek ide korak naprijed ispred tog trenutnog stanja. Princip primjerenosti uzrastu treba uvažiti tri zahtjeva:

- nova znanja moraju se zasnivati na već usvojenim znanjima igrača i na njihovom igračkom iskustvu, odnosno trener u radu mora prilaziti nogometašima diferencirano jer njihova ranija znanja i iskustva nisu jednaka,
- znanja koja igrači trebaju savladati moraju doprinositi njihovom intelektualnom razvoju, a što će dovesti kod njih do daljnjeg napretka u radu i razvoju karijere,
- igrači moraju postati svjesni da je treniranje njihova unutrašnja potreba i da im to što rade na treningu treba za njihovu karijeru.

Princip svjesne aktivnosti zahtjeva da igrači svjesnim naporom savladavaju trenažne zadatke. Svjesna aktivnost nogometaša na treningu znači da su igrači svjesni ciljeva i zadataka rada, da poznaju etape kroz koje će se rad odvijati, da svjesno i aktivno usvajaju nove sadržaje i vježbe, da ih razumiju, uočavaju veze i odnose između njih itd.

Princip racionalizacije i ekonomičnosti znači provesti smišljene, odnosno racionalne promjene u trenažnom radu kako bi se postigao kvalitetniji rezultat i veći učinak u određenom vremenu trajanja treninga, a čime se ujedno i postiže veća ekonomičnost trenažnog rada. Racionalizacija trenažnog rada povezana je sa stvaralaštvom trenera i znači visok stupanj intelektualne sposobnosti trenera (pronalaženje originalnih i boljih rješenja, visok stupanj osmišljenosti vježbi na treningu, pomno planiranje što će se i kako na treningu raditi i sl.).

Princip usklađenosti sa novim naučnim saznanjima ogleda se u zahtjevu da igrači tokom svih godina treniranja usvajaju nogometna znanja koja su naučno provjerena, koja odgovaraju savremenom razvoju nogometne igre kao i tendencijama i perspektivama njenog razvoja.

Princip savremenosti podrazumijeva da trenažni rad iz više razloga treba biti okrenut budućnosti jer se igrači pripremaju za rad i nogometnu igru kakva će biti u budućem vremenu, odnosno u seniorskoj uzrasnoj kategoriji.

Princip individualizacije i interakcije podrazumijeva prilagođavanje didaktičke aktivnosti svakom igraču ponaosob, vodeći računa o njegovim individualnim karakteristikama. Individualizacija trenažnog rada znači orijentaciju na stvarne karakteristike nogometaša, te pomoć igračima da napreduju svojim vlastitim tempom u skladu sa svojim mogućnostima. Razlike među igračima postoje u općim sposobnostima, brzini napredovanja, motivaciji, stavovima, ali i u posebnim specijalnim sposobnostima. Stoga trener mora poznavati svakog igrača i permanentno pratiti njegov razvoj. Princip interakcije vodi računa o tome da se igrač može i želi podrediti kolektivu i rezultatima kolektiva.

3. Oblici komunikacije u nogometu

Komunikacijski oblik ili model u nogometnom klubu može biti formalni i neformalni, a oba se temelje na jednostavnom modelu slanja i primanja poruka. Postoje mnogi oblici komunikacije, od razgovora “licem u lice” preko tekstualnih poruka na mobilnim telefonima ili putem e-maila pa sve do gesta i odjeće. Tri su osnovna oblika komunikacije [50, str. 55]:

- verbalna-usmena,
- pisana,
- neverbalna.

Nogometni trener koristi uglavnom verbalnu i neverbalnu komunikaciju. U kojem je god obliku, cilj komunikacije uvijek je isti-prenijeti poruku. Da bismo uspješno prenijeli poruku, svi sudionici trebaju biti na “istoj talasnoj dužini“. Kao na, primjer, smetnje u radio programu ometaju prijem, u svakom obliku komunikacije postoji niz mogućih “smetnji“ koje mogu uticati na prijenos poruke.

Najjednostavnija definicija komunikacije glasi da je komunikacija proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick, Browning). Međutim, u tom procesu je važno da se informacija razumije, odnosno da oba sagovornika razumiju informaciju. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija tačno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio onaj ko šalje tu informaciju. Sve što trener govori mora biti kratko i razumljivo, prvenstveno stoga da sagovornik (igrač, član uprave ili predstavnik medija) razumije i shvati što mu se želi reći te da u skladu sa svojom ličnosti, razumom, emocionalnim stanjem, mogućnostima, znanjem i cjelokupnim stavovima ispravno interpretira poruku, razumije je i odgovori na nju. O uspješnoj komunikaciji ovisit će u znatnoj mjeri i radna uspješnost nogometnog trenera.

Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podataka i informacije. Podaci su “sirove” činjenice i brojke u uskom kontekstu. Primjerice, podatak je činjenica da nogometni trener ima na raspolaganju čak 30 nogometaša u klubu. Što to znači nogometnom treneru, odnosno koja se informacija može izvesti iz ovog podatka? Nogometni trener može zaključiti da će vrlo teško organizirati treninge zbog prevelikog broja nogometaša ili da u klubu postoji niz nekvalitetnih nogometaša koji ne

zadovoljavaju potrebne kriterije ili da, budući da ima toliko puno nogometaša, vjerojatno **ima među njima** i vrlo kvalitetnih nogometaša. Sve su to različite informacije koje se mogu zaključiti iz početnog podatka da klub ima 30 nogometaša na raspolaganju. Informacija je, stoga, podatak u smislenom obliku.

Za komunikaciju su izuzetno bitni smisao i kontekst u kojem se komunikacija odvija. Bez smisla ili interpretacije, informacije i podaci najčešće nisu od koristi. Važnost se definira ovisno o kontekstu. Informacija koja je važna u jednoj situaciji ili jednom nogometnom treneru može biti potpuno nevažna u drugoj situaciji ili drugom nogometnom treneru. Nekom nogometnom treneru čiji klub, primjer, nema dovoljno kapitala za kupovinu novih igrača informacija o vrlo kvalitetnom igraču slobodnih papira na tržištu neće ništa značiti, dok bi drugom treneru kluba sa značajnim finansijskim sredstvima ista informacija mogla biti izuzetno značajna. Informacija koja je tačna, pravovremena, potpuna i važna pozitivno će uticati na uspješnost odlučivanja nogometnog trenera.

3.1. Komunikacijski model

Osnovni model komunikacije podrazumijeva pošiljaoca koji prenosi poruku primaocu.

Komunikacija je jednosmjerna i predstavlja prvi element komunikacijskog procesa. Drugi model komunikacije pretpostavlja da komunikacijski proces počinje kada pošiljalac oblikuje ideju ili razmišlja šta će reći. Ideju zatim kodira ili pretvara u smislene simbole. Kodiranje je stoga oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi. Misli i ideje moraju imati neki kodirani oblik kako bi postale prenosive poruke. Kodirane se poruke zatim prenose do primatelja glasovno, putem pisma, e-maila ili nekog drugog kanala. U nogometu je to uglavnom **usmjeno**, odnosno glasovno.

U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljaoca do primaoca.

Komunikacija ne postoji ako se ne odvija između dvije ili više osoba. Kako se poruka prenosi od pošiljaoca do primaoca? Poruke putuju kroz kanale. Kanal je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja. Glavni komunikacijski kanali su pismo, e-mail, razgovor "licem u lice", telefon, faks, novine, brošura, film, video, radio, televizija, web stranica, plakat itd. Nogometni će trener, jasno, zbog prirode posla, koristiti uglavnom komunikacijski kanal razgovor "licem u lice".

Pošiljalac šalje poruku (kodiranu ideju) koja se kasnije kroz kanal prenosi do primaoca. Kada poruka stigne do primaoca, on je treba razumjeti. Razumjet će je kada je dekodira. Dekodiranje je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima (najčešće su to riječi) pripisuje i iz njih izvlači smisao kako bi poruka postala smisljena. Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. To ne znači da je primalac poruku razumio u onom smislu kako je to namijenio pošiljalac. Razlika između ova dva smisla ili značenja pokazatelj je koliko je komunikacija bila uspješna. Što je veće podudaranje smisla poslana i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija. Dakle, što bolje nogometaši shvaćaju poruke svog trenera, on je bolji komunikator te kao takav zasigurno i bolji te kompletniji trener.

Kako pošiljalac može znati da li je poruka shvaćena? Kako primalac može znati je li njegovo shvaćanje poruke istovjetno smislu koje je namijenjenio **pošiljalac** ? Povratna informacija obojici pomaže da odrede jasnoću poruke. Povratna informacija je reakcija

primaoca. Nogometni trener mora, uz pomoć povratne informacije, provjeriti je li i u kojoj mjeri nogometaš shvatio poruku koju mu je želio prenijeti.

Uz povratnu informaciju proces postaje razgovor ili dvosmjerna komunikacija. Naravno, jednom kada je poruka primljena, dekodirana i interpretirana te kada se oblikuje odgovor, pošiljalac i primalac mijenjaju položaj. Nakon što je primio poruku, primalac postaje pošiljalac koji oblikuje, kodira i šalje odgovor. Trener mora znati voditi razgovor “licem u lice” i postići u tom komunikacijskom procesu željene efekte na nogometaša.

U komunikacijskom modelu postoji i nešto što se naziva šum, a šum je zapravo sve što prekida ili iskrivljava poruku u komunikacijskom procesu. S obzirom da šum utiče na sve poruke, najbolje je da kada god je to moguće svoju poruku pošaljete putem nekoliko kanala, posebno zbog činjenice da svaki čovjek različito reagira na različite kodove. Primjer, neki ljudi bolje uče iz riječi ili tekstova, a drugi pomoću slika. Recimo, ako nogometni trener ide na razgovor vezano za novi, potencijalni trenerski posao u nekom nogometnom klubu, na tom razgovoru ostavit će bolji dojam kaže li prave stvari u pravo vrijeme, odjene li se prikladno, donese li profesionalno napisanu biografiju o dosadašnjim trenerskim poslovima i rezultatima te sl. Trenerova poruka (koja u ovom primjeru glasi: “Zaposlite me!”) u tom slučaju dekodirat će se pomoću različitih kodova: izgovorenih riječi (kažete li pravu stvar), pisanih riječi (donesete li profesionalnu biografiju), odjeće (ako ste uredni i elegantni), govora tijela (gledate li ispitivače u oči i čvrsto se s njima rukujete) i cjelokupnog utiska (izgledate li kao prava osoba za posao).

3.2. Verbalna-usmena komunikacija

Verbalna komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi verbalna komunikacija su telefon, razgovori “licem u lice“, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Kod nogometnog trenera prevladavat će verbalna komunikacija “licem u lice“, donekle i telefon kada je u pitanju razgovor sa igračima, upravom kluba i novinarima.

Verbalna komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima komunikacije. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sagovornici dobro razumjeli. Također mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sagovornika. Osim toga, kod razgovora “licem u lice“ sagovornici se mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju, pa će tako izraz lica ili govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni treba li ili ne vjerovati u ono što je čuo. Nogometni trener tokom razgovora “licem u lice“ sa svojim igračem ili članom uprave mora neprestano dodatnim pitanjima ili komentarima provjeravati je li sagovornik shvatio poruku kao i posmatrati njegovu neverbalnu komunikaciju, odnosno analizirati što mu sagovornik svojim izrazom lica ili govorom tijela najčešće nesvjesno poručuje.

U razgovorima “licem u lice“ tehnologije uopće nema. Nema, npr. papira, olovke, računara, printera ili telefona. Ljudi uče govoriti čim se rode, a većina je tako dobra u tome da zaista ne treba unaprijed planirati što će reći radi li se o neformalnom razgovoru. Formalni razgovori “licem u lice“ ponekad će zahtijevati planirani i strateški pristup, no ipak većina ljudi može takav razgovor dobro odraditi i bez vježbe. Svi mi govor uzimamo zdravo za gotovo, smatrajući ga samo još jednom jednostavnim i običnom svakodnevnom aktivnošću. Generalno gledajući, nogometni treneri premalo rade na kvaliteti i usavršavanju svoga govora, u nedovoljnoj mjeri završavaju govorničke škole itd.

Ipak, verbalna komunikacija ima i svojih loših strana. Upravo zbog što je tako lako govoriti, bilo “licem u lice“ ili putem telefona, ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije nego što je pošalju. Kako najčešće ne razmišljamo o tome što ćemo reći, uglavnom izgovorimo više nego što smo htjeli ili kažemo nešto što kasnije požalimo. Pošiljalac ponekad ne promisli dovoljno o tome što neka riječ može značiti primaocu zbog čega

nerijetko dolazi do nerazumijevanja ili ljutnje. Osim toga, usmena je komunikacija posebno podložna raznim drugim šumovima. Recimo, govori li pošiljalac previše tiho, primalac ga neće čuti. Zatim, dogodi li vam se ikada da se tek desetak minuta nakon razgovora sjetite još nečega što ste trebali reći? Također, primalac može zaboraviti ili čak namjerno zanemariti dio vaše poruke. Kod verbalne komunikacije ne postoji nikakav trajan zapis tako da se sugovornici moraju osloniti na vlastito pamćenje. Nadalje, većina ljudi postaju nervozni kada trebaju govoriti pred većom skupinom ljudi, te se govor pred većom skupinom ljudi ubraja u najveće ljudske strahove. Taj strah, odnosno stres često nepovoljno utječe na kvalitet govora pred masom. Dakle, verbalna komunikacija, odnosno razgovor “licem u lice” nisu nimalo jednostavni te nogometni trener mora neprestano raditi na usavršavanju svojih usmenih komunikacijskih sposobnosti, kao i pripremati se za svaki imalo ozbiljniji usmeni razgovor. Također, trener posebno mora raditi na kvalitetu svoga govora pred masom, budući da umijeće govora pred 30-tak igrača u svlačionici, a takvi su govori gotovo svakodnevni, nije nimalo jednostavno. Svakako, ako trener želi da ga prilikom tih govora igrači slušaju, budu koncentrisani, motivisani te da on na njih ostavlja utisak vođe i karizmatičnog trenera kojeg moraju slijediti.

3.3. Neverbalna komunikacija

Često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije, no primalac poruke obraća više pažnje ovom obliku komunikacije nego verbalnoj ili pisanoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi (Hamilton, Parker, Smith). Drugim riječima, neverbalna komunikacija obuhvata elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, razdaljina među sagovornicima i ton glasa. Uspješan nogometni trener mora upravljati svojom neverbalnom komunikacijom i dovesti je na razinu svjesnog, a ne nesvjesnog načina komuniciranja, te, zapravo, slati svojom neverbalnom komunikacijom one poruke koje želi.

Neverbalna komunikacija je izuzetno snažna. Psiholog Albert Mehrabian poruku je podijelio na tri komponente:

- verbalnu-odnosi se na same izgovorene riječi,
- zvučnu-odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene,
- izražajnu-odnosi se na izraz lica ili govor tijela koji prati izgovorene riječi.

Istraživanja pokazuju kako izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj na sugovornika (oko 10%), dok se 40% utjecaja odnosi na ton glasa, a čak 50% utjecaja na sugovornika odnosi se na izraz lica i ostale aspekte govora tijela. Postavlja se pitanje u kojoj mjeri nogometni trener vodi računa o tonu svoga glasa ili govoru tijela prilikom individualnog razgovora sa nogometašem ili članom uprave ili, ipak, tokom svoga govora u svlačionici pred svim igračima.

Uticaj neverbalnih elemenata toliko je jak da kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti sa izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne doista izgovorene riječi. Pokušajte nekoga pohvaliti za dobro obavljen posao mršteći se ili govoreći ljutim glasom. Osoba vam neće vjerovati. Trener, dakle, mora voditi računa da njegove izgovorene riječi budu uvijek u koordinaciji sa tonom glasa i govorom tijela.

Pri prvom susretu odijevanje ostavlja dojam i stvara lično mišljenje koje se gradi u prvih **7 do 8** sekundi susreta na temelju fizičkog izgleda. Odjeća je važan izvor informacija jer nesvjesno šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu, uspjehu u životu, stavu prema sagovornicima i okruženju. Ipak, sa komunikacijskog stajališta, potrebno

je izbjegavati donositi sud o drugima na temelju fizičkog izgleda i odjeće. Važan dio kontaktne komunikacije jest usklađivanje ličnog izgleda sa komunikacijskom situacijom. Odjeća treba biti uredna, čista, neupadljiva, jer osoba svojim odijevanjem saopštava stajališta i poruke koje šalje drugim sagovornicima o sebi. Nogometni trener mora itekako voditi računa o svome odijevanju te znati što obući na treninzima, prijateljskim i službenim utakmicama, tokom boravka sa timom u hotelu, prilikom konferencije za novinare ili, ipak, u svoje slobodno vrijeme jer time šalje mnoge poruke o sebi svojim igračima, navijačima, medijima itd.

Različite komponente neverbalne komunikacije grupiramo u nekoliko kategorija [50, str. 77 - 79]:

- parajezik,
- izrazi lica,
- govor tijela,
- pogled (primjer, gledanje sugovornika u oči).

Parajezik su glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina glasa (duboko ili visoko), volumen glasa (tiho ili glasno), odnosno sve što podrazumijevamo pod tonom glasa. Komponente parajezika su i upadice, tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje. Parajezik može odavati osjećaje, sumnju, nevoljnost, neodlučnost, nesigurnost i sl.

Pod izrazima lica mislimo na različite pokrete lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nosnica, položaj usta ili određene načine na koje ljudi (često nesvjesno) pomiču mišiće lica, uključujući i potpuno opušten izraz. Značenje poruke se prenosi izrazom lica. Licem izražavamo sedam temeljnih osjećaja: sreću, iznenađenje, strah, tugu, srdžbu ili ljutnju, gađenje ili prezir i zanimanje. Dobri glumci pomoću izraza lica mogu prikazati ove osjećaje čak i kada se uopšte tako ne osjećaju. No, samo nevjerovatno dobri glumci mogu zadržati takav izraz duže vrijeme. Govor tijela obuhvata mnoge različite signale. Pokreti tijela ili položaji tijela govore više nego izrazi lica, ali ih je teže čitati. Pokreti rukama su posebno bogati značenjem kada njima naglašavamo nešto rečeno iako ih tokom usmenih prezentacija znamo previše koristiti pa slušateljima odvrćaju pozornost od značenja samih riječi. Prekrižene ruke mogu značiti rezerviranost ili defenzivnost. Lagano naginjanje prema naprijed u toku razgovora može ukazivati na zainteresiranost ili simpatiju. Ljudi stoje bliže jedni

drugima ukoliko je njihov odnos intimniji. Oko svake osobe prostire se nevidljivi prostor ili krug koji se širi i sužava ovisno o nekoliko varijabli: u vezi sa sugovornikom, emotivnom stanju, kulturnom podrijetlu i aktivnosti koja je u toku. Taj se krug naziva lični prostor i vrsta je teritorije. Osobe u intimnom odnosu, kao roditelj i dijete, sjede ili stoje bliže jedno drugome nego što bi sjedili ili stajali uz druge ljude. Formalni odnosi, recimo s prodavačicom u prodavnici, zahtijevaju veću distancu ili veći krug ličnog prostora. Mi nesvjesno prilagođavamo naš položaj prema drugima. Stoji li neko preblizu, nesvjesno ćemo se udaljiti kako bismo ponovno uspostavili onaj ugodan krug. Ako nam je sugovornik predaleko, primaknut ćemo se na prikladnu udaljenost. Ljudi ne žele da im se osoba sa kojom nisu bliski previše prostorno približi. Pogled ima također vrlo važnu ulogu i snažna je poruka tokom komunikacije. Primjer, previše direktno ili predugo gledanje sagovornika u oči može se uvredljivo shvatiti, posebno radi li se o sagovornicima različitog spola. U nekim situacijama gledanje sagovornika direktno u oči može biti prednost, recimo kada želite nekome privući pažnju. Direktan i dug pogled u oči koji ni jednom sagovorniku ne uzrokuje neugodu uglavnom ukazuje na obostrano poštivanje i simpatije. S druge strane, skrene li jedan od sagovornika pogled ili osjeti nelagodu, kontakt očima ukazuje na srdžbu, agresiju, odbojnost ili sumnju. Ne postoji nikakav univerzalni riječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bismo mogli interpretirati svaki znak na koji naiđemo. Složena priroda neverbalne komunikacije i činjenica da nije univerzalna, zahtjeva pažljivo i dugotrajno posmatranje i proučavanje. Sa druge strane, relativno je lako naučiti neverbalni repertoar osoba s kojima smo u direktnom i čestom kontaktu. Postavlja se pitanje može li neko biti uspješan nogometni trener ako ne poznaje dovoljno parajezik, izraze lica, govor tijela i pogled, odnosno ako ne vlada i ne upravlja svojom neverbalnom komunikacijom, te ako spomenute najčešće i uobičajene izraze neverbalne komunikacije nije sveo na svjesni i namjerni nivo, odnosno ako sa istima ne upravlja. Nažalost, većina ljudi, sigurno i nemali broj nogometnih trenera, neverbalnu komunikaciju ispoljava na nesvjesnoj i nenamjernoj razini te niti kod drugih prepoznaje značenje poruka neverbalne komunikacije niti svojom neverbalnom komunikacijom šalje poruke koje želi.

3.4. Grupno mišljenje

Grupno mišljenje je društveni fenomen komunikacije koji se javlja kada grupno ponašanje dominira i guši proces ispravne i uspješne komunikacije (Janis). Nastaje kada želja grupe da se postigne konsenzus nadvlada želju za postizanjem odluka koje su u najboljem interesu grupe. Grupno mišljenje je veliki problem i u nogometnom klubu gdje igrači neprestano rade u grupama.

Grupno mišljenje karakterišu sljedeći elementi [50, str. 111]:

- sličnost i skrivene različitosti. 

Članovi nogometnog tima međusobno naglašavaju svoje sličnosti dok, istovremeno, skrivaju ili nekomuniciraju o svojim razlikama. Nastaje privid velikih sličnosti unutar ekipe.

- oslanjanje na zajednička uvjerenja.

Nogometni tim stvara i održava snažna zajednička uvjerenja ne sumnjajući u njihovu tačnost. Umjesto da prizna neku pogrešku, primjer da su izgubili jer su igrali loše ili se nisu dovoljno borili, ekipa će nerijetko za poraz okriviti vanjske uticaje, nesreću ili, recimo, nepošteno suđenje.

- kolektivni modeli obrambenog izbjegavanja.

Obrambeno izbjegavanje znači da nogometni tim kolektivno izbjegava ili odbija suočiti se sa bilo kojom informacijom koja može osporiti njihove zajednička uvjerenja. Dobar je za to primjer kada uprava i trener pokušavaju uvesti sistem plaćanja nogometaša prema učinku, odnosno sistem premija prema igrama i radnom učinku, posebno rezultatima utakmica i broju osvojenih bodova, a igrači se, naravno, tome opiru i žele i dalje sistem fiksnih plata i premija.

- neopravdani optimizam.

Iako su optimizam i entuzijizam obično od koristi rezultatima nogometne ekipe, neopravdan optimizam više će štetiti, nego koristiti, posebno dugoročno. Ako neki nogometni tim nema dovoljan nivo kvaliteta, potrebne resurse, prije svega financijske, te druge elemente neophodne za uspjeh, pretjerano entuzijastičan optimizam oslabit će tim i dugoročno klub odvesti u seriju demoralizirajućih poraza i neuspjeha. Grupno mišljenje često karakterizira optimizam, koji služi više kako bi impresionirao druge članove nogometnog tima nego da bi ohrabrio sam tim u njezinim nastojanjima.

3.5. Psihološke prepreke

Psihološke prepreke se odnose na pojedinca te njegovo mentalno i emotivno stanje prilikom procesa komunikacije. Ključne psihološke prepreke su sljedeće [50, str. 122 - 124]:

- filtriranje,
- percepcije,
- manjkava memorija,
- loše slušanje,
- emotivno uplitanje.

Ljudi često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Neki su otvoreniji za nove ideje i informacije i vide više od drugih. Često smo nesvjesni naše selektivne pristranosti. Često su naši “filteri” i predrasude rezultat osobnih vrijednosti ili kulturnog porijekla. Probleme filtriranja izbjeći ćete pažljivim slušanjem. Također, morate biti svjesni da svi mi ponekad selektivno obrađujemo informacije i podatke s kojima smo suočeni. Uspješan nogometni trener će vrlo dobro poznavati svoje nogometaše, znati za svakog ponaosob njegove “filtere” i predrasude, te će na taj način znati kako mu u međusobnoj komunikaciji pristupiti i pružiti informaciju koju će on i prihvatiti.

Kao što svi mi imamo svoje sisteme “filtriranja”, tako imamo i svoje percepcije ili načine na koji posmatramo svijet. Često ne primjećujemo da “filtriramo” informacije i odbacujemo one koje su u suprotnosti sa našom percepcijom svijeta. Naše percepcije mogu postati prepreke u komunikaciji. Tako nogometaš često ne prihvaća neku informaciju u komunikaciji sa trenerom jer smatra **da, na** temelju njegove percepcije i poimanja igre, ona nije važna ili nije tačna.

Ne sjećate li se onoga šta vam je preneseno komunikacijom, ona je nepotpuna ili neuspješna. Pamćenje, stoga, ima važnu ulogu u uspješnoj komunikaciji. Želite li kao nogometni trener postati uspješan komunikator, trebali biste naučiti i prakticirati vježbe pamćenja. Prvo, trebate se usredsrediti na informaciju koju želite zapamtiti. Nju trebate izdvojiti iz hrpe informacija koje primate u svakom trenutku. Drugo, tu informaciju trebate spremiti, odnosno prebaciti iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje. Radi li se o vremenu dužem od nekoliko sekundi, trebate razmisliti kako ćete informaciju poslati u dugoročno pamćenje. Postoji nekoliko tehnika pomoću kojih

možete poslati informacije u dugoročno pamćenje, a ključne tehnike koje omogućavaju bolje i dugoročno pamćenje su razumijevanje (morate razumijeti ono što trebate zapamtiti), zatim širina znanja (što o temi više znate, to ćete je lakše zapamtiti), potom aktivno prisjećanje (aktivno se prisjetite što ste upravo čuli ili pročitali), nadalje preučenje (ono što znate neprestalno izučavajte i dalje) te, naposljetku, asocijacije (izgradite u svojoj glavi asocijaciju ili poveznicu između onoga što već znate i onoga što tek trebate zapamtiti).

Loše pamćenje i neuspješna komunikacija mogu biti posljedica lošeg slušanja. Primjer, ne zapamtimo nečije ime samo zato što nismo obraćali pozornost kada smo se upoznawali. Rijetke su osobe koje slušaju sa punom koncentracijom duže od nekoliko sekundi. Sposobnosti slušanja nikada se nije pridavalo toliko pozornosti koliko sposobnosti pisanja i govorenja. No nogometni treneri moraju znati slušati svoje članove uprave, sportske direktore, svoje pomoćnike trenere, svoje igrače, navijače i dr. Nauči li nogometni trener bolje slušati, bolje će učiti te će uspješnije prenositi svoje poruke i biti uspješniji u komunikaciji. Pojam “verbalna borba” događa se kada, umjesto da slušamo i upijamo što nam druga osoba govori, mi u našoj glavi već počnemo raspravljati o tim idejama koje smo upravo čuli. Više se koncentriramo na svoje protuargumente ili kritike nego na ono što je doista rečeno. Kada to činimo, ne obraćamo pažnju na poentu koju iznosi sagovornik. Nogometni trener mora biti svjestan fenomena koji se zove “verbalna borba” te voditi računa o njemu kada razgovara sa igračima ili članovima uprave.

Čovjek razmišlja mnogo brže (uglavnom otprilike četiri puta brže) nego što govori. Zbog toga možemo bolje slušati, no to nas može i omesti (tzv. emotivno uplitanje). Razlika između brzine razmišljanja i brzine govora može potaknuti slušatelja da slobodno vrijeme ispuni drugim nepovezanim procesima (npr. fenomen “verbalna borba”). Ti procesi mogu omesti slušatelja koji neće “upiti” poruku svojeg sagovornika. No, iskoristi li ovo slobodno vrijeme na pozitivan način, slušalac može poboljšati svoje slušanje. Nogometni trener prilikom razgovora sa svojim nogometašima mora znati iskoristiti vrijeme između brzine razmišljanja i brzine govora kako bi procjenjivao igrača, što on misli, što želi, laže li i slično, odnosno kako bi uz pomoć tih informacija vodio razgovor u željenom smjeru. Nogometni trener ne smije dozvoliti da igrač formalno sluša, a

zapravo ne sluša i sa svojim osjećajima se nalazi “negdje drugdje“. Također, u komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati prepreke u slanju i primanju poruka. Ako je nogometni trener ljut, žalostan ili uplašen, njegove komunikacijske sposobnosti mogu biti oslabljene. Emocije drugih obično ne možemo kontrolirati, ali svoje barem donekle možemo pokušati. Kada ste ljuti, možete reći stvari koje zapravo ne mislite ili odbiti razgovarati o stvarima koje je potrebno izreći. Ako je nogometaš, primjer, nervozan ili uplašen, njegova nervoza može itekako uticati na njegovu komunikaciju kao i na igru koju će pokazati na terenu. Ako je, ipak, trener tjeskoban, svoju će tjeskobu prenijeti na igrače što će opet rezultirati lošijom izvedbom na treningu ili utakmici. Pozitivni osjećaji također mogu predstavljati zapreke. Zbog previše humora u govoru trenera u svlačionici njegova se poruka neće igračima činiti toliko važnom i ozbiljnom. Najbolje rezultate za trenera dat će odmjeran pristup kojim ćete odlučno i mirno prenijeti svoju poruku.

Ukoliko kao nogometni trener svojim igračima dajete kontradiktorne poruke, one mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost. Trener treba biti siguran da su njegove poruke dosljedne. To ne znači da trener ne može promijeniti mišljenje, pristup ili način rada.¹ Međutim, želite li da vas igrači ozbiljno shvate, vaše se poruke ne bi smjele mijenjati bez neke osnove, nasumice ili prema emotivnim hirovima. Kada morate promijeniti svoju odluku ili mišljenje, tu promjenu trebate razložno objasniti. Dosljednost stvara vjerodostojnost, jača poruke i osnažuje komunikacijske procese u nogometnom klubu. Vjerodostojnost je važan element komunikacije za trenera.

3.6. Principi uspješne komunikacije

Principi uspješne komunikacije su:

- princip jasnoće (trener treba poruku proslijediti na najjednostavniji mogući način),
- princip jezgrovitosti (trener ne treba pretjerivati u informiranju i davanju uputa svojim igračima jer će preopširne poruke nogometaši teško posve registrirati),

¹ Narodna izreka kaže: “Samo onaj tko ne misli, taj se nikada i ne predomisli!“ Trener se smije predomisliti, samo to u svojoj komunikaciji sa igračima mora jasno i glasno reći (priznati) te objasniti smislene razloge koji su doveli do toga.

- princip omeđenosti sadržaja (trener i igrač ili član uprave ili predstavnik medija jedan od drugoga očekuju da se pridržavaju teme razgovora),
- princip tačnosti (trener treba provjeriti informaciju prije nego što je uputi primaocu, ne smije iznositi ono u šta nije siguran, za što nema dokaza, a posebno ne ono što nije istina).

3.7. Elementi uspješne komunikacije

Uspješna komunikacija zahtjeva od nogometnog trenera posjedovanje sljedećih elemenata:

- opažanje,
- preciznost,
- vjerodostojnost,
- kontrolu,
- simpatičnost.

Treneri koji dobro opažaju često mogu predvidjeti kako će se poruka interpretirati. Oni predvide reakciju igrača, člana uprave ili predstavnika medija i prema njoj oblikuju poruku. Zatim se fokusiraju na povratnu informaciju na temelju koje reaguju i ispravljaju pogrešno shvaćene elemente. Precizni treneri komuniciraju tako da igrač sasvim jasno razumije poruku. Oni stvaraju zajedničku mentalnu sliku jer komuniciraju tako da ih drugi razumiju. Kada nešto kažu, to doista i misle. Stoga možete vjerovati i njima i njihovim informacijama te igrač neće sumnjati u njihove namjere. Treneri-uspješni komunikatori oblikuju i kontrolišu ono šta će reći, a njihova komunikacija daje rezultate. Takvi treneri su simpatični, poštuju druge, poštuju igrače, članove uprave i predstavnike medija, održavaju dobre odnose sa svima i druže se gotovo sa svima. Ko radi barem jednom s njima, poželjet će nastaviti saradnju.

3.8. Osnovne strategije rješavanja sukoba

Nogometni treneri koji ne znaju predviđati izvore sukoba, nego pasivno čekaju da svađa izbije i tek onda reaguju, takvi treneri ne upravljaju sukobom, već sukob upravlja njima. Da bi se to izbjeglo, trenerima na raspolaganju stoje sljedeće strategije [31, str. 60]:

- kompromis ili obostrano popuštanje (strategija koju bi treneri trebali izbjegavati i samo u rijetkim, posebnim situacijama primjenjivati), 
- pobjeda jačega (trener nameće autoritet sile na temelju svoje pozicije nadređenoga, ovaj pristup trener također treba izbjegavati, ali ipak nešto češće primjenjivati od prethodnog pristupa. Ovakvim rješavanjem konfliktnih situacija kod igrača se javlja osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.),
- izbjegavanje rješavanja konflikta ili bijeg ili povlačenje (ovakvim načinom rješavanja konflikta trener može kratkotrajno “gasiti požar“, ali primjena ovog pristupa ne otklanja izvor sukoba te će se sukob prvom prilikom razbuktati. Ovaj pristup trener ne smije nikada primjenjivati jer nepovratno gubi svoj autoritet pred igračima.),
- prilagođavanje ili priklanjanje drugom (rješavanje sukoba priklanjanjem igraču, odnosno priznanjem da je igrač u pravu. Trener ovaj pristup može primjeniti samo u izuzetnim, vrlo rijetkim situacijama, kada je doista siguran da je pogriješio, odnosno da je igrač u pravu, a da to neće bitno ugroziti njegov autoritet.),
- uklanjanje uzroka ili saradnja (najdjelotvornija metoda za trenera koja, za razliku od ostalih, zadire u korijen problema, odnosno rješava problem koji uzrokuje izbijanje sukoba. Trener mora insistirati na ovoj metodi.),
- traženje zajedničkog neprijatelja ili odvlačenje pažnje (metoda kojom se izvor sukoba ne uklanja, nego se samo privremeno rješava, a kasnije se može javiti još većom snagom. Ovu metodu trener treba, shodno vlastitoj procjeni, ponekad primjeniti tako što će izvor sukoba sa igračem ili igračima prebaciti na upravu kluba, suđenje, medije, navijače i dr.).

4. Osnove komunikacije u međuljudskim odnosima

Uspješni nogometni treneri su oni koji u kontinuitetu i dugoročno mogu vladati i efikasno upravljati međuljudskim odnosima, prije svega, u svlačionici sa 20-tak do 30-tak nogometaša, pomoćnih trenera, ljekara, fizioterapeuta i drugih osoba, ali i međuljudskim odnosima sa upravom kluba, medijima, navijačima i dr. Da bi mogli uspješno vladati spomenutim međuljudskim odnosima, moraju biti dobri komunikatori, odnosno odlični govornici i vrlo dobri u vođenju komunikacije sa drugim osobama. Svakako, upravo metoda poznatih grupa, koja posmatra distinkciju između uspješnih i neuspješnih voditelja ljudskih odnosa, ali i brojna naučna istraživanja, pokazuju kako će dugoročno uspješni treneri biti upravo oni koji budu imali visoki nivo kompetencija iz organizacije, liderstva, motivacije, psihologije i komunikacije, odnosno da će znanja iz psihologije, liderstva, komunikacije i organizacije biti ta koja će činiti i objašnjavati razliku između uspješnijih i manje uspješnih trenera.

Komunikacija trenera, odnosno sposobnost uspješnog komuniciranja sa drugima, nije sama po sebi visoko genetski uslovljena, te se može bitno na nju uticati tokom života i trenerske karijere. Međutim, na sposobnost komunikacije bitno utiče emocionalna inteligencija (sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama, sposobnost prepoznavanja i upravljanja tuđim emocijama), ona je u određenoj mjeri genetski uslovljena, dok se dobrim dijelom njezin nivo povećava, stagnira ili smanjuje u ranijoj životnoj dobi, a što bitno ograničava razvoj sposobnosti komunikacije trenera.

Trener mora znati svojim igračima davati jasne, nedvosmislene i jednostavne poruke, a bilo kakva komunikacija u kojoj igrač, pomoćni trener ili član uprave neće shvatiti što je trener želio reći, metodološki gledano, nikako nije dobra. Vrlo česte nejasne i dvosmislene poruke znaju slati treneri koji se osjećaju pred sugovornikom intelektualno superiornim, a pri tome, zapravo, čine veliku grešku. Posebnu pažnju treneri moraju pridavati razgovoru “u četiri oka“, gdje će vještim i dinamičnim razgovorom pridobiti sugovornika (uglavnom je to igrač) da bolje trenira ili igra, da je koncentrisaniji i motivisaniji, da se korektno ponaša prema treneru i drugim saigračima, pomoći mu da riješi svoje privatne ili klupske probleme i sl. Razgovor “u četiri oka“ je umijeće na kojem trener mora stalno raditi i usavršavati tehniku vođenja takvog razgovora, jer mu u znatnoj mjeri može pomoći u uspješnom upravljanju međuljudskim odnosima.

Razgovor “u četiri oka” trener treba praktikovati svakodnevno tako što će prije i/ili poslije svakog treninga voditi takav razgovor sa jednim ili više svojih igrača.

Trener u komunikacijskom smislu posebnu pažnju treba dati povratnoj informaciji svojim igračima, a ona, svakako, može biti pozitivna ili negativna kritika na njihovo treniranje, igranje, zalaganje, ponašanje i sl. Ključno je, zapravo, znati kada treba pohvaliti, a kada pokuditi nogometaša, odnosno u kakvim okolnostima kritiku poslati. Pravilo je da se pozitivna kritika, odnosno pohvala, daje uvijek pred svima, pred cijelom svlačionicom, kako bi se **on (pohvaljeni nogometaš)** osjećao bolje, ponosnije, ali i kako bi drugi igrači uvidjeli što trener traži kao pozitivan obrazac ponašanja, šta se cijeni, na čemu trener insistira, odnosno, drugim riječima, šta se i od njih traži i šta svi moraju raditi. Dati pozitivnu kritiku, odnosno pohvaliti nekoga, zapravo, i nije tako teško, za razliku od negativne kritike čije upućivanje igraču zahtjeva pravo umijeće komunikacije. Pokuditi igrača, a da on shvati da je pogriješio i u čemu je pogriješio, da ispravi svoju pogrešku i ne ponavlja je više, a da se pritom ne naljuti i ne izgubi samopouzdanje, nije nimalo jednostavno te trener mora posebno raditi na razvoju i usavršavanju tehnike negativne kritike. Pokuditi igrača treba nekada pred svima (u svlačionici), a nekada nasamo (“u četiri oka”). Trener treba igraču uputiti negativnu kritiku pred svima ako se radi o ponašanju koje se može ponavljati, kako od strane inkriminisanog igrača, tako i od strane svih ostalih igrača.² Negativna kritika “u četiri oka” daje se kada se radi o ponašanju, odnosno pogrešci za koju je mala vjerovatnoća da bi se mogla ponoviti od strane istog ili drugih igrača ili kada je priroda pogreške takva da bi se razgovorom pred svima igrača moglo emocionalno povrijediti.³ Jedna od korisnih tehnika, a koja se pokazuje kao uspješna u davanju negativne kritike, je tzv. “sendvič sistem” kritika, gdje se igraču, prije nego što mu se uputi pokuda, daje pozitivna kritika, odnosno pohvali ga se za nešto što je dobro napravio ili za njegovo visoko zalaganje. Također, jedno je od komunikacijskih pravila umijeća negativne kritike da se igrača nikada ne kritikuje sa aspekta njegovih znanja, sposobnosti i

² Primjerice, kašnjenje na trening .

³ Na primjer, neki veliki promašaj pred golom, autogol, devijatno ponašanje prema navijačima, upravi i sl.

vještina, kako mu se ne bi narušilo samopouzdanje ili kako ga ne bi povrijedili, već da se uvijek kritikuje njegovo htijenje, koncentracija i motivacija.⁴

Sve **šta** trener govori igračima, članovima uprave, medijima ili navijačima ima svoj sadržaj poruke i emocionalnu komponentu. Sadržaj poruke je, svakako, ono što doslovno izgovaramo, a emocionalna komponenta je način kako to činimo i kako se pri tome ponašamo. **Radi se, zapravo, ugrubo** o podjeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, o kojoj je već bilo govora.⁵ Kada je u pitanju neverbalna komunikacija, trener mora posebno voditi računa o svom fizičkom izgledu i odjevanju, stavu tijela i gestama (izrazima lica) koje koristi na terenu i u svlačionici, zatim kako koristi prostor u svlačionici prilikom svojih govora, kada i kako treba prići i dodirnuti određenog igrača kojem govori u svlačionici (ovisno o tome radi li se o pozitivnoj ili negativnoj kritici), te, posebno, o karakteristikama svoga govora u svlačionici (kada govoriti glasnije, a kada tiše, kada brže, a kada sporije, kada napraviti kratku ili dužu pauzu u svome govoru i sl.).

Jedno je od ključnih pitanja, kada se radi o komunikaciji, treba li i u kojoj mjeri i na koji način trener davati upute svojim igračima tokom same utakmice iz omeđenog prostora uz sami teren? Svjedoci smo da neki treneri viču i “skaču” gotovo tokom cijele utakmice, dok su neki treneri, rekli bismo, premirni i cijelu utakmicu sjede na klupi. Najprije se postavlja pitanje koliko uopće igrači čuju i prihvataju učestale upute svojih trenera, posebno ako se radi o utakmici gdje je prisutan veliki broj gledalaca, što implicira veliku buku i sl. Također se treba pitati koliko stalne upute u stvari ometaju njihovu koncentraciju. Komunikacijska struka kaže da **izvođače posla (igrače)** u samom toku procesa izvođenja posla (sama utakmica, prvo i drugo poluvrijeme) treba prekidati i davati im dodatne upute samo ako se radi o ključnim odrednicama načina izvođenja posla (ključne taktičke aktivnosti, promjene u sistemu igre i sl.). Dakle, **igračima za vrijeme utakmice trebalo bi** davati mali broj, ali važnih i odabranih uputa, a nikako to ne bi smjele biti stalne i učestale upute kao niti upute koje podrazumijevaju manje važne instrukcije.

⁴ Recimo, ako je igrač odigrao lošu utakmicu, ovo pravilo govori da komunikacijski nije dobro da mu trener kaže da je odigrao loše jer je limitiran igrač koji nema osnovna znanja i sposobnosti iz tehnike i taktike, već da je odigrao loše jer se nije dovoljno zalagao i bio koncentriran.

⁵ Neverbalna komunikacija čini čak oko **70 posto** ukupne komunikacije.

U komunikacijskom smislu za trenera je izuzetno bitno imati što **više** nivo sposobnosti verbalnog konfrontiranja, što podrazumijeva da se kod bilo kojeg devijantnog ponašanja igrača mora znati verbalno sukobiti s njim, reći mu na pravi način (ne preagresivno, ne prenježno) u čemu je problem te, ukoliko će igrač imati protuargumente na trenerovu kritiku, a nerijetko će imati, znati mu dati nove protuargumente i riječima ga nadvladati i “pobijediti“, odnosno “biti jači“ u toj raspravi. Nažalost, mnogi treneri trajno gube autoritet upravo na ovoj kategoriji jer se ili nisu u stanju verbalno sukobiti sa igračima (posebice važnijim, najboljim i najstarijim igračima ili nogometašima koji su prirodno vođe ili lideri) ili, kada se sukobe, nisu u stanju komunikacijski nadvladati igrača, zbog čega, zapravo, niti ne mogu biti dugoročno uspješni.

Kada su u pitanju stilovi vođenja i komuniciranja, trener može primijeniti:

- anarhistički stil (svako radi ono što hoće, potpuna sloboda igračima, najmanje uspješan stil),
- autokratski stil (diktatorski stil, trener demonstrira silu, igrači nemaju nimalo slobode, uspješan stil),
- demokratski stil (relativna i kontrolirana sloboda igrača, trener ima neupitan autoritet, ali poštuje igrače i često posluša njihova razmišljanja uz samostalno donošenje odluka, najuspješniji stil).

Komunikacijska struka sugerše da bi za nogometnog trenera **bilo najproduktivnije dolaskom u novi klub ili preuzimanjem novog tim** najprije određeno vremensko razdoblje (do potpunog i jasnog ustrojavanja i prihvatanja od strane igrača svih eksplicitnih i implicitnih pravila) primjeniti autokratski stil, a nakon toga **primjeniti do daljnjega** demokratski stil vođenja i komuniciranja. Prilikom primjene bilo kojeg stila vođenja i komuniciranja izuzetno je bitno da trener neprestano, a što je već bilo rečeno, daje što više povratnih informacija svojim igračima kao i da se ne ustručava priznati svoje pogreške te, ako treba, i izviniti se svojim igračima za iste. Jer, kao što igrač ne može odigrati utakmicu bez **greške**, tako ni trener ne može “odigrati“ utakmicu bez **pogreške**, stoga je bitno da trener zadrži skromnost te da svoje greške prizna i izvini se. Naravno, sve to pod jednim uslovom, da iste greške ne ponavlja jer će u suprotnom kod svojih igrača trajno izgubiti autoritet znanja i stručnosti.



Kao što je već ranije spomenuto, nogometni trener, da bi uspješno upravljao komunikacijom i međuljudskim odnosima u svojoj svlačionici, mora ponajprije znati upravljati međusobnim sukobima, kako između sebe i potencijalno svakog igrača ponaosob, tako i između dva ili više igrača međusobno ili između igrača i pomoćnog stručnog osoblja (pomoćni treneri, treneri vratara, liječnici, fizioterapeuti, oružari itd.). Trener se mora aktivno uključiti i u rješavanje međusobnih sukoba između igrača tako što će individualno i grupno razgovarati sa svakim akterom sukoba i voditi ih u željenom smjeru, a to je, nesumnjivo, njihov dobar i korektan međusobni odnos koji će rezultirati boljim timskim radom i uspješnijim rezultatima na terenu. Trener ne smije prema igračima imati tzv. odnos zasnovan na ličnoj naklonosti, gdje se prema nekim igračima ponaša bolje i daje im određene ustupke, a prema nekim igračima lošije i zahtjeva od njih stvari koje od drugih ne zahtjeva, već treba prema svima primjenjivati isti profesionalni pristup. Naravno da to nije nimalo jednostavno, ali trener treba raditi na tome jer od toga zapravo, zavisi njegov dugoročni autoritet, vjerodostojnost i kredibilitet kod njegovih igrača. Upravo princip “slično meni” govori o tome da će trener nesvjesno i nenamjerno simpatizirati one igrače koji ga ili podsjećaju na njega, igraju istu poziciju u timu kao što je i on nekad igrao ili koji imaju takve karakterne osobine koje su iste kao njegove.⁶ Ako je trener svjestan tog principa, radit će na tome da ga umanji ili anulira. Da bi trener postigao visok nivo profesionalnosti i isti nivo komunikacije i odnosa prema svim igračima, mora imati visok nivo empatije (suosjećanje), socijalne percepcije⁷ i ne gajiti prema određenim igračima simpatije ili antipatije.⁸

⁶ Npr., trener koji voli dugo spavati i nerijetko zaspi ili kasni bit će nesvjesno i nenamjerno blaži prema igraču koji kasni nego trener koji nikada ne kasni i koji je vrlo precizan.

⁷ Pravilo “odraz u ogledalu” ili pogreška percepcije govori, kao i pravilo “paradoks percepcije”, o tome da ljudi vrlo često previše vjeruju svojim percepcijama i svojim pretpostavkama te zbog toga nerijetko griješe u komunikaciji i međuljudskim odnosima. Trener mora imati visok nivo socijalne percepcije što podrazumijeva da će znati ispravno procijeniti što se događa kod pojedinog igrača i među igračima, da će s njim/a o tome uvijek razgovarati kako bi provjerio njihovu percepciju ili njihovu stranu priče te se uvjerio o njihovoj odgovornosti i tome što će on kao trener prema igraču poduzeti, umjesto da vjeruje svojoj percepciji i pretpostavkama te donosi krive odluke.

⁸ Osim već spomenutog principa “slično meni”, u komunikaciji i međuljudskim odnosima postoji i princip “halo - efekt”, koji govori o tome da nerijetko neke osobe simpatiziramo ili ne simpatiziramo na temelju njihove jedne osobine ili prvog dojma, što je, naravno, itekako pogrešno, te donosi za trenera niz problema u komunikaciji i odnosima sa igračima.

Komunikacija ima svoje mnogobrojne specifičnosti, a jedna od najvažnijih nesumnjivo je nemogućnost kopiranja, što znači da jedan način komunikacije, koji je uspješan sa jednim sagovornikom (igračem), uopće ne mora biti uspješan sa drugim igračem.⁹ Generalno gledajući, treneri imaju izuzetno veliki problem i sa postavljanjem ciljeva, odnosno sa artikulisanjem ciljeva tima i kluba prema upravama klubova, samim igračima, medijskim kućama, navijačkim skupinama i dr., gdje treneri vrlo često, upravo kako bi se dodvorili novoj upravi i dobili trenerski posao (potpisali ugovor), ili, ipak, da bi se dodvorili navijačima i medijima, obećavaju nerealne ciljeve za koje se vrlo brzo pokaže da nisu ostvarivi, a to gotovo uvijek rezultira davanjem otkaza upravo onome ko je te nerealne ciljeve i postavio, samom treneru.¹⁰

4.1. Komunikacija i motivacija nogometaša

Jedan od najvažnijih psiholoških zadataka trenera je nesumnjivo učiniti sve da njegovi igrači budu svaki trening, a posebno svaku utakmicu na što višem nivou motivacije, odnosno želje i htjenja da sve zadatke naprave što je moguće bolje ili, drugim riječima, da odigraju uvijek što kvalitetnije. Naravno, u procesu motivisanja nogometaša jedna od ključnih i najefikasnijih metoda svakako je komunikacija, odnosno trener koji je dobar komunikolog moći će svojim govorima pred cijelom svlačionicom ili, ipak, razgovorom nasamo sa igračem podići njihovu motivaciju blizu maksimuma i bez toga da mu uprava kluba osigura za igrače određene nagrade u obliku premija i sl.¹¹

⁹ Banalan primjer je komunikacija gdje trener na treningu ili utakmici na jednog igrača glasno viče i govori mu da mora igrati bolje te ovaj na tu komunikaciju odlično reagira i zaista počne igrati mnogo bolje, dok recimo isti pristup prema drugom igraču može, vrlo lako, rezultirati negativnom reakcijom igrača koji, poremećen kritikom i vikom trenera, izgubi samopouzdanje i motivaciju te počne igrati još lošije. Dakle, komunikacija od trenera zahtjeva individualni pristup prema svakom igraču.

¹⁰ Često se pri tome zaboravlja da ne postoji "univerzalni trener", odnosno trener koji će biti uspješan sa svakim klubom, već da svaki trener mora prilikom dolaska u novi klub i tim iz početka raditi na uspostavljanju komunikacije i međuljudskih odnosa sa svojim igračima, saradnicima, upravom kluba, medijima, navijačima itd.

¹¹ Uvijek je iznova šokantno čuti mnogobrojne trenere koji, poslije utakmice koju je njihova momčad kao veliki favorit izgubila ili remizirala sa znatno slabijim protivnikom, medijima izjavljuju kako ne mogu vjerovati da se njihovi igrači nisu dovoljno borili u toj utakmici, odnosno kako su potcijenili protivnika. Čudno je to ako se zna pravilo koje kaže da što je teži zadatak (protivnik), to je vjerovatnost neuspjeha (poraza) veća te je i značenje uspjeha (pobjede) veće (dakle, veća je želja za pobjedom). Naravno, vrijedi i obrnuto, odnosno što je lakši zadatak (protivnik), to je vjerovatnost neuspjeha (poraza) manja te je i značenje uspjeha (pobjede) manje (dakle, manja je želja za pobjedom). Zaključno, posve je normalno da se igrači ne žele previše boriti protiv znatno slabijeg protivnika.

Da bi trener svojim govorom mogao značajnije uticati na nivo motivacije svojih igrača, on mora dobro poznavati uzroke ponašanja, tačnije uzroke koji ih pokreću na maksimalna zalaganja u igri. Naravno, u tome je bitan i kolektivni i individualni pristup, budući da trener može svoje igrače pokrenuti i kolektivnim govorom i pojedinačnim razgovorom sa svakim igračem pojedinačno. Prilikom individualnih razgovora trener treba voditi računa o individualnim osobinama nogometaša, kako bi mogao znati što mu treba reći i što će ga motivisati, ali i o karakteristikama pozicije koju igrač igra, jer će se motivacijski razgovor razlikovati od pozicije do pozicije.¹² Motivacija se, svakako, ne može mjeriti, ali se može iskustvom i objektivnošću realno procijeniti, što je vrlo bitno prilikom vođenja razgovora sa igračem ili timom, kako bi trener mogao znati prema kojem nivou motivacije treba usmjeravati igrača ili tim.

Trener u razgovoru sa svojim igračem mora znati teži li on da zadovolji svoje egzistencijalne potrebe ili se radi o igraču koji je zaradio dovoljno novca u karijeri i igra zbog dokazivanja i ličnog zadovoljstva. Zna li trener te činjenice, znat će i voditi razgovor u onom smjeru koji će motivisati igrača za predstojeću utakmicu. Također je važno znati je li igrač zadovoljan dosad postignutim ili još uvijek ima željene i neostvarene ciljeve.

Kod vođenja razgovora sa igračem trener mora znati prepoznati pokreće li igrača motiv postignuća (motiv da nešto napravi na utakmici, u karijeri i sl., motiv da uspije u nečemu, bila to karijera, lista strijelaca, neprimanje pogotka itd.) ili motiv izbjegavanja neuspjeha (samo da ništa ne bude kriv i da ga poslije utakmice ne prozivaju) ili motiv aktivnosti (bitno je igrati i odigrati utakmicu, uživati u igri, manje je bitan učinak, kako lični, tako i timski) ili motiv rezultata (isključivo je bitan rezultat, bilo lični, bilo timski),¹³ pa će, shodno tome, prilagoditi svoju priču sa igračem i usmjeravati ga te uvjeravati u onaj motiv kojem teži i koji ga ispunjava, uz uslov da uspjeh kolektiva mora biti viši i važniji cilj. Trener, u konačnici, u tom razgovoru sa igračem mora igrača uvjeriti da želi motiv postignuća (rezultat), da želi poticaje koji se nude da se postignuće postigne (premije, slava, transfer itd.) te da

¹² Primjer, napadača će trener motivisati razgovorom o postizanju pogotka i svemu što taj pogodak donosi njemu, timu, navijačima, medijima, dok će obrambenog igrača motivisati razgovorom o neprimanju gola i objasniti mu zašto je to važno.

¹³ Motiv rezultata kod igrača dobar je za trenera ako se radi o želji da tim pobijedi. Međutim, ako se radi isključivo o želji da se ostvari lični rezultat, to bi moglo biti pogubno za trenera i sam tim. To vam je, npr. igrač koji u sebi misli kako je bolje da njegov tim izgubi 1:5, ali da on postigne gol, nego da njegov tim pobijedi 5:0 ako on u toj pobjedi neće postići nijedan gol.

vjeruje kako izvršenje svih zadataka koje pred njega trener postavlja doista vodi uspjehu.

Kako će trener igrača i tim uvjeriti da na utakmici pruže veće zalaganje jer će tim većim zalaganjem ostvariti i bolji učinak (rezultat ili cilj koji je trener pred igrača i cijeli tim postavio) ?

Tako što će im u razgovoru podizati nivo samopouzdanja, zatim dovoditi ih na nivo unutrašnjeg položaja kontrole (osjećaj i vjerovanje da oni o svemu odlučuju, da je sve u njihovim rukama, a ne kao u slučaju vanjskog položaja kontrole da o uspjehu odlučuje neko drugi izvana, primjer, suci, sreća, protivnik itd.), potom prikazati objektivnu situaciju iz koje će biti vidljivo da igrač i ekipa to mogu, nadalje prikazati im mišljenje drugih (svojih pomoćnika, medija, članova uprave, navijača) koji također misle da igrač i tim mogu, te, naposljetku, naglaskom na dosadašnja iskustva iz prošlosti (kada su igrač ili momčad već to uspjeli napraviti). U konačnici, najbitnije je da trener u svojoj komunikaciji sa svakim igračem ponaosob i sa timom u svlačionici probudi u njima želju za uspjehom (pobjedom), koja je u pravilu najveća motivacija, a sam uspjeh najveća nagrada, jer će samo uspjesi rađati nove uspjehe i osigurati, zapravo, dugoročnu i održivu uspješnost tima, kluba i samog trenera.

4.2. Komunikacijske vještine lidera

Vodstvo je sposobnost uticaja na druge osobe. Nogometni trener mora biti vođa i imati liderske sposobnosti jer mora znati i moći uticati na svoje igrače. Nauka još uvijek nije odredila kombinaciju osobina ličnosti koju jedan lider mora imati, ali je posve jasno da se lideri ne “rađaju“, već se, uz određeni talent vođe, koji je, svakako, nužan, dobri lideri tokom života stvaraju. Obilježje dobrih lidera je da se okružuju pametnim i sposobnim saradnicima koji vrlo često imaju suprotno mišljenje i ne libe se izreći ga, pa bi treneri svakako trebali itekako voditi računa o tome da, prilikom izbora svojih saradnika, odnosno, posebno pomoćnih trenera i trenera golmana, biraju obrazovane stručnjake sa kojima će moći diskutovati i suprotstavljati mišljenja, a ne svoje prijatelje ili trenere iz kluba jer su isti klubu jeftiniji. Saradnici, odnosno dobar stručni štab, imaju izuzetno veliki značaj za dugoročni uspjeh jednog trenera.

Strategijski model vođenja govori da uspješan trener - lider mora imati viziju (šta želi napraviti od tima, koji je cilj na tabeli, koji su dometi i limiti ekipe), zatim mora imati odlučnost (odlučno i brzo donošenje odluka u svakom trenutku, za vrijeme utakmice i sl.), potom znati nagrađivati svoje igrače (kada koga pohvaliti, kada pokuditi, kako cijelu momčad nagraditi materijalno, kako pojedince nagraditi nematerijalno i sl.), nadalje, biti vrlo komunikativan i elokventan, zatim imati moć uticaja na druge osobe te, naposljetku, imati pozitivan stav (biti optimist, uvjeriti igrače i sve oko sebe u svakoj situaciji da će sve dobro završiti). Osim tih osobina, opisanih strategijskim modelom vođenja, istraživanja pokazuju da bi uspješan trener svakako trebao biti i kreativan, maštovit, prilagodljiv te imati upadljiv govor tijela, pa čak i glas. Komunikacijski gledano, trener mora uvijek imati efikasne izvore informacija i to tako da će u svakom trenutku imati i unutrašnji kontakt, odnosno da će mu neko od igrača pravovremeno i diskretno dojaviti što se događa unutar ekipe, je li neko i zašto nezadovoljan i sl. Naravno, ovaj unutarnji kontakt ne smije služiti treneru za zloupotrebu i odmazdu prema igračima koji mu nisu skloni, već isključivo za to da bi tim vodio u željenom smjeru i da bi mogao trenutno reagovati na svaki potencijalni problem ili nezadovoljstvo.

Trener, kada je u pitanju komunikacija i liderstvo, mora znati osjetiti mjeru između kontrole svojih igrača i slobode koju će dati tim istim igračima, a da to ne ugrozi njegov autoritet prema njima. Trener može imati tri izvora autoriteta prema svojim igračima, prvi je autoritet uloge (samim time što je trener, igrači ga poštuju), drugi je autoritet ličnosti (da li i u kojoj mjeri trener ima karakter i karizmu da ga igrači slijede), a treći je autoritet znanja (koliko trener zna trenerski posao). Naravno, uspješan trener imat će sva tri navedena izvora autoriteta, a nesumnjivo najsnažniji i najdugoročniji je autoritet znanja. Trener će, primijete li igrači nakon nekog vremena međusobnog upoznavanja i uhodavanja u radu, da trener ne zna dovoljno dobro svoj posao, vrlo brzo i trajno izgubiti autoritet kod svojih igrača.

Komunikacijski gledano, kod trenera je najvažnija osobina donošenje odluka i zato je vrlo bitno da trener uvijek zadrži mirnoću, konsultuje se sa svojim saradnicima te izbaci sve nebitne elemente kod donošenja odluke. Dobar trener bi, svakako, trebao poštovati svoje igrače te ih ponekad pitati za njihovo razmišljanje kao i uključivati ih u

određenoj, manjoj mjeri u donošenje odluka, pazeći pri tome da ne ugrozi svoj autoritet. Uspješan trener nikako ne možete biti ako ste skloni tome da vas svi igrači vole i da izbjegavate sukobe sa njima (tzv. afilijativni trener), cilj uspješnog trenera mora biti da ga igrači poštuju i da ima neupitan autoritet nad njima.

Komunikacija uspješnog trenera-lidera sa igračima nužno mora biti usmjerena na stalno poticanje poželjnih oblika ponašanja, isticanje pozitivnih primjera i pohvaljivanje onih koji su to zaslužili, a sve u svrhu poboljšanja rezultata, odnosno individualnih i timskih učinaka. Trener u komunikaciji mora biti što pravedniji, što znači da ne smije imati različite pristupe prema igračima. Trener mora neprestano raditi na poboljšanju svojih komunikacijskih sposobnosti, vodeći računa da se, pri tome, stalno samopreispituje kako bi mogao pratiti postoji li napredak u komunikaciji tokom vremena. Izuzetno je bitno za nogometnog trenera da u svojoj svakodnevnoj komunikaciji daje svojim igračima putem raznih povratnih informacija (pozitivnih i negativnih, odnosno pohvala i pokuda) u što većoj mjeri riječi razumijevanja i podrške, želi li, svakako, stvoriti koheziju sa igračima i sinergijski učinak. Trener mora voditi računa da se u svojim svakodnevnim govorima u svlačionici ne ponavlja te da ti govori ne budu vremenski predugi i monotoni, jer će to negativno djelovati na igrače. Kada je u pitanju komunikacija trenera sa igračima vezano za samo izvođenje njihovih zadataka, trener mora igraču dati jasne upute što se od njega traži, ali obavezno dopustiti igraču da ima samostalnost u načinu izvođenja postavljenih zadataka kao i mogućnost izvođenja cjelovitih zadataka. Treba li trener reći igraču da na njega više ne računa te da igrač nije u kadru za prvu momčad, svakako mu to treba reći direktno, bez okolišanja, te mu objasniti zašto na njega ne računa (pri tome mu reći koje zahtjeve igre i elemente nije zadovoljio, ali ga previše ne kritikovati niti mu govoriti da on nema dovoljno tehničko - taktičkih znanja i sposobnosti). Takav je razgovor uvijek najbolje obaviti na nekom javnom mjestu (primjer, na terenu poslije treniga) zajedno sa nekim od suradnika (recimo, pomoćni trener). Nakon što obavi takav razgovor s njim, trener se igraču nikako ne bi smio izvinjavati, a odluka mora biti neopoziva (trener se ne smije predomisli i time ugroziti svoj autoritet prema tom igraču, ali i svim drugim suigračima).

5. Usmene prezentacije i nastupi trenera pred igračima

Usmene prezentacije i nastupi pred igračima za trenera nisu jednostavni jer traže njegovu fizičku prisutnost pred publikom (igračima) te se zahtjeva trenerova potpuna koncentracija i efikasna komunikacija. Trener nerijetko drži igračima govore u svlačionici, obavezno jednom ili dva puta sedmično prije i na poluvremenu utakmice, ali također i tokom analize utakmice dan ili dva poslije te iste utakmice i sl. Ne zna li trener efikasno i dobro komunicirati prilikom takvih govora, držanje govora pred igračima može predstavljati stresno iskustvo. Provođenje uspješne prezentacije i usmenih govora vještina je koja se uči sa vremenom i vježbanjem. Što je trener češće ponavlja, odnosno što ima više iskustva, postat će mu sve lakša. Naravno, osim iskustva, izuzetno je bitan talent za komunikaciju kao i same komunikacijske vještine koje će trenera u tim nastupima pred nogometašima činiti samouvjerenim i uspješnim.

Bez obzira jeste li trener početnik ili već imate iskustva u držanju govora i sastanaka sa igračima, riješit ćete se nervoze i opustiti se ukoliko se temeljito pripremite. Temeljita priprema znači pripremanje onoga što ćete igračima reći (bit ili najvažniji dio govora) te razvijanje komunikacijske strategije koja će vam dati samopouzdanje. Nadalje, da biste održali uspješan govor pred igračima, morate pripaziti na niz vještina vezanih uz vaše izlaganje te govoriti u skladu sa normama vašeg izgleda i držanja. Također je važno imati dovoljan stepen fleksibilnosti kako biste bili u mogućnosti primanjem povratne informacije od igrača prilagoditi ono što govorite.¹⁴

U fazi pripreme govora i sastanka trener mora odrediti cilj i svrhu govora i sastanka kao dio strategije komunikatora, razmisliti o strategiji svojih poruka (kako će igračima i na koji način nešto reći) te tako stvoriti strukturu svojeg izlaganja, odnosno govora. Trener treba u glavi proći svoju prezentaciju igračima i, ukoliko postoji za to potreba, staviti na papir osnovne napomene. Svakako, trener ne bi smio tokom govora u svlačionici gledati u napomene, niti bi igrači iste smjeli vidjeti.¹⁵

¹⁴ Primjer, trener nije stavio u prvi sastav nekog igrača te primjećuje tokom svoga govora u svlačionici njegovu nervoznu i ljutitu reakciju. Trener ga je mislio tokom utakmice svakako uvesti u igru te mu je to tokom sastanka kanio i reći, ali primijetivši njegovu reakciju odustaje od toga da mu kaže i, što je još važnije, odustaje od toga da ga stavi u igru.

¹⁵ Trener može, i to neće ni na koji način urušiti njegov autoritet, u svlačionici tokom govora pročitati sa svog papira ko od igrača šta radi kada su u pitanju odbrambeni i napadački (prekid) . Svako ostalo gledanje u svoj papir ili napomene moglo bi dovesti do gubitka povjerenja igrača i gubitka autoriteta trenera.

Trener prilikom svoga govora mora paziti na prijelaze i naglasiti ih kako bi slušatelji (igrači) osjetili kada se prelazi sa teme na temu (**recimo**, sa zadataka u fazi obrane na zadatke u fazi napada, sa taktike uoči utakmice na motivaciju igrača itd.). Trener mora tokom sastanka u svlačionici imati na pameti koje su ključne teze u koje želi uvjeriti igrače (pobjeda, važnost utakmice, podrška navijača, uprave kluba, medija itd.), zatim koliko vremena ima na raspolaganju da igrače u to uvjeri (na poluvremenu utakmice radi se o sedam, osam do deset minuta, prije utakmice to ne bi smjelo biti više od dvadesetak minuta do pola sata), te, naposljetku, koliko su igrači sa kojima raspolaže spremni povjerovati mu i izvršiti postavljene im zadatke. Ako je trener pripremio ono što igračima želi reći te ako dovoljno dobro poznaje trenerski posao i ono što govori, to će mu omogućiti da vlada ograničenim vremenom na način da će biti fleksibilniji te će moći dok govori preskočiti manje važne teze ili dodati više detalja ako primijeti da žuri ili kasni.

Tri su osnovna faktora koji utiči na opći utisak koji trener ostavlja na igrače tokom sastanka:

- sadržaj njegovog govora,
- fizički izgled trenera tokom govora te njegovo držanje,
- reakcija trenera na povratne informacije igrača na njegov govor.

Svaki bi trenerov govor trebao imati početak, sredinu i kraj. Na početku bi trener trebao govoriti o važnosti utakmice, u sredini bi trebao govoriti o strategiji i taktici igre, dok bi na kraju trebao motivirati igrače za ispunjenje ciljeva.

5.1. Izlaganje trenera

Bez obzira koliko bila dobra struktura i sadržaj trenerovog govora, način na koji će ga trener izložiti igračima imat će najveći uticaj na konačan utisak. Tako, na primjer, imamo niz trenera koji imaju visok nivo nogometnog znanja i govore igračima vrlo pametno, ali ih igrači ne slušaju, nisu koncentrirani i ne budu motivisani za igru.¹⁶ Sa druge strane, postoje treneri koji drže relativno običan govor igračima sa nedovoljno taktičko - tehničkih znanja, ali govore na takav način, privlačno, strastveno i motivirajuće da uspiju pridobiti pažnju nogometaša te postići njihov vrlo borben i agresivan pristup igri na utakmici. Kada je u pitanju izlaganje trenera, također je vrlo bitna priprema. Jedno je od osnovnih pitanja za trenere hoće li na sastanku prije utakmice govoriti prekratko ili predugo, odnosno hoće li stići reći igračima sve što želi.¹⁷ Trener mora znati procijeniti dužinu trajanja govora i postići optimalan govor u raspoloživom vremenu.

Obzirom da se trener tokom svoga govora obraća upravo igračima neophodno je da neprestano gleda u njih. Ne smije gledati u pod, strop ili km,čzid ili, što je posebno važno, ploču na kojoj se nalazi raspored igrača. Trener mora gledati igrače tako da pomiče pogled preko svih nogometaša u svlačionici. Vjerojatno će primijetiti kako mu neki igrači obraćaju više pažnje od drugih. Možete primijetiti iz njihova govora tijela da su zainteresirani-nakrivit će glavu, blago klimati u znak odobravanja, gledat će vas u oči i slično. Ako ste nervozni, usredotočite se na one igrače u svlačionici koji očito trebaju čuti što im imate reći.

Trener mora u svlačionici govoriti jasno te mijenjati brzinu i ritam svojeg govora kako bi zadržao visoku koncentraciju i zanimanje igrača. Trener ne smije zaboraviti upotrebljavati jezik prikladan svojoj publici (igračima), odnosno primijeniti individualni pristup te se svakom igraču obraćati tako da ga on u potpunosti razumije i shvata šta se od njega traži.

¹⁶ Zapravo je nevjerovatno koliko veliki broj trenera drži govore prije ili poslije utakmice, a posebno je to čest slučaj na samom poluvremenu utakmice, a da ne vodi dovoljno računa o tome da li ga svi igrači slušaju i jesu li dovoljno koncentrisani. Tako se nerijetko zna dogoditi da na poluvremenu utakmice trener govori i daje važne upute, a igrači šetaju po svlačionici, međusobno pričaju i dogovaraju se, raspravljaju se oko nekog događaja u igri, fizioterapeut masira nekog od igrača i razgovara s njim, igrači se bave pripremanjem svoje opreme (kopački, traka i sl.) za igru, u prostoru za tuširanje se osvježavaju itd. Svaki govor je besmislen ukoliko slušatelji nisu potpuno koncentrisani i ne slušaju govornika, odnosno, ukoliko trener nije u stanju napraviti mir u svlačionici i održati koncentraciju igrača, u komunikacijskom smislu bilo kakav govor ili upute nemaju smisla niti efekta.

¹⁷ Čovjek prilikom javnog nastupa i govora izgovori u prosjeku oko 130 riječi u minuti.



Stil izlaganja trenera usko je povezan uz visinu i glasnoću njegovog glasa te brzinu i ritam njegovog govora. Trener mora znati mijenjati visinu glasa **i modificirati tokom govora svoj glas kako bi naglasio ključne dijelove onoga što govori.** Niži glasovi obično zvuče autoritativnije. Ukoliko trener ima prirodno visok glas, nužno je da ga pokuša sniziti kako bi naglasio svoj autoritet u onome što govori. Glasnoća bi trebala odgovarati veličini prostorije i broju prisutnih igrača. Trener mora govoriti dovoljno glasno da ga svaki član tima jasno čuje. Mjenjanjem volumena glasa postiže se naglasak na važne dijelove govora.

Neiskusni govornici-treneri često govore prebrzo. Nervozni su pa brzaju i ne rade pauze zbog čega igrači propuste veliki dio govora. Trener treba praviti i iskoristiti kratke pauze u svome govoru na način da tada uspostavlja kontakt očima sa nogometašima. Trener mora mijenjati ritam svojeg govora jer će zbog monotonog tona igrači izgubiti zanimanje.

Trener bi trebao voditi računa o ograničenom vremenu te se obavezno držati zadanog vremena, odnosno ne govoriti duže niti završiti prerano. U svome govoru u svlačionici trener ne bi smio improvizovati. Zavisno od veličine svlačionice ili dvorane za sastanke, tokom svoga govora trener bi trebao stajati, ali se pri tome obavezno kretati kako bi održao visoku koncentraciju i zanimanje igrača. Za vrijeme govora treba gestikulirati rukama i ponašati se prirodno i smireno, čak i ako se osjećate nervozno.

5.2. Izgled i držanje trenera pred igračima ili predstavnicima medija

Istraživanja pokazuju da se dojam koji ostavlja prezentacija govornika, odnosno govor trenera pred igračima ili predstavnicima medija znatno više zasniva na izgledu i držanju nego na samom sadržaju. Dakle, neverbalni znakovi u prezentacijama imaju četiri do pet puta jači efekt od samih riječi. Otprilike **50 %** uticaja zasniva se na izgledu trenera, **40 %** na njegovom samopouzdanju, držanju i kretnjama, dok se samo **10 %** zasniva na onome što trener zapravo govori. **Stoga, izgled** i samouvjereno držanje trenera **nedvojbeno su** rezultat temeljite pripreme, njegova znanja i iskustva te osobina ličnosti.

Kada je u pitanju odjevanje trenera, uvijek su nužni kompromisi između stila odjevanja trenera kao osobe i vrijednosti publike kojoj se obraća, a to su najčešće njegovi igrači

ili, rjeđe, predstavnici medija, odnosno novinari. Trener mora prilagoditi svoju odjeću datoj situaciji na temelju analize svoje publike.

Lijepo i samouvjereno stajanje ili sjedenje stvara osjećaj sigurnosti kod govornika, odnosno trenera, a i publika će, odnosno igrači ili novinari, željeti vidjeti nekoga ko je samopouzdan, autoritativan i stručan. Trener bi tokom govora trebao lagano razmaknuti noge, opušteno gledati prema naprijed, ali cijelo vrijeme održavati kontakt očima sa igračima ili novinarima. Trener ne smije stajati pretjerano ukočeno.

Sjedi li trener, npr. tokom konferencije za novinare, trebao bi odabrati stolicu na kojoj je naslon pod pravim uglom, a pri tome sjediti uspravno jer će tako ostaviti dojam budnosti i sigurnosti. Ukoliko je, ipak, stolica neudobna ili neprikladna, trener treba sjesti na rub stolice lagano se nagnjući prema naprijed.

Naime, prikladno držanje, koje nije previše kruto ili pretjerano opušteno, te dotjeran izgled signaliziraju da je trener zanimljiv, entuzijastičan i sposoban autoritativno govoriti o temi o kojoj govori igračima ili medijima.

Vizuelna pomagala koja trener može koristiti tokom svoga govora u svlačionici pomažu prenošenju ideja i informacija na razumljiviji način koji igrači lakše upijaju (primjer, ploča za crtanje, ploča sa magnetima i sl.). Važno je zapamtiti da vizuelna pomagala postoje kako bi potkrijepila izgovoreni dio te ih trener treba koristiti samo kada doprinose i osnažuju ono što on upravo govori, odnosno objašnjava igračima.

Ukoliko igrači u svlačionici, a posebno se to odnosi na predstavnike medija tokom konferencije za novinare ili kakvog drugog javnog nastupa trenera, budu postavljali pitanja na koja trener treba odgovoriti, bitno je da trener vodi računa da prilikom odgovaranja na pitanja ne smije imati defenzivan ili obrambeni stav, zatim da zainteresiranost nogometaša ili novinara smatra komplimentom, pri tome predvidjeti moguća pitanja, potom ukoliko su pitanja teška ili složena treba ih preoblikovati i pojednostaviti, nadalje izbjegavati razgovor sa jednom osobom te, naposljetku, završiti odgovor gledajući u nekog drugog nogometaša ili novinara. Trener ne bi smio odgovarati na pitanje novinara dok nije potpuno siguran da ga u potpunosti razumije. Ne zna li trener ili ne može odgovoriti na pitanje iz bilo kojeg razloga (da ne povrijedi nekog nogometaša, člana uprave ili navijače), uvijek je bolje to iskreno priznati i jasno reći nego pokušati blefirati te govoriti demagogiju.

Trener tokom svog govora mora posmatrati igrače i procjenjivati njihove povratne informacije, odnosno znati vidjeti njihove reakcije na ono što se govori. Većina povratnih informacija koje trener prima tokom svog sastanka sa igračima dolazi iz njihovih neverbalnih signala. Trener mora biti svjestan povratnih informacija koje dobiva od svojih igrača tokom svoje prezentacije, odnosno govora.

Trener treba znati pratiti neverbalno ponašanje igrača, procijeniti izgledaju li zainteresovano i budno ili, pak, gledaju kroz prozor ili međusobno pričaju. Trener bi trebao biti fleksibilan i prilagoditi svoj govor učini li mu se da su igrači izgubili zanimanje. Razlog smanjenog zanimanja može biti sami sadržaj govora, ali također i druge stvari kao što su mogućnost da svi igrači ne mogu jasno čuti trenera ili da on, ipak, govori prebrzo. Može li trener prilagoditi svoj govor kao reakciju na povratne informacije koje odašilju nogometaši, moći će svaki govor i svaki sastanak potencijalno pretvoriti u zanimljiv i uspješan.

5.3. Vođenje sastanka sa igračima ili stručnim štabom

Sastanci su grupna aktivnost te ih treneri moraju redovito organizovati i voditi kako sa svojim stručnim štabom i upravom kluba, tako i najčešće sa svojim igračima. Trener mora voditi brigu da svi sastanci budu što kraći i produktivni, a sastanci mogu postati neproduktivni najčešće zbog nedostatka planiranja, loše strukture i vođstva ili, ipak, zbog prečestog organizovanja istih. Bez obzira jesu li sastanci formalni ili neformalni i jesu li sa malim ili većim brojem učesnika, postoje strategije koje stvaraju produktivne i djelotvorne sastanke.

Sastanci trenera sa igračima, stručnim stožerom ili upravama klubova mogu imati različite svrhe, ovisno o tome kada se održavaju. Recimo, znatno su različite svrhe sastanaka sa igračima ako se održavaju prije ili poslije utakmice, prije ili poslije treninga, prije ili nakon takmičarske sezone itd. Sastanci imaju mnogo prednosti i mana. Primjer, jedna od glavnih prednosti sastanaka glavnog trenera sa stručnim štabom je mogućnost da grupa ljudi smisli više ideja i rješenja problema nego što bi ih mogao smisliti pojedinac, odnosno glavni trener. Socijalan aspekt sastanaka važan je jer članovima tima omogućava kontakt licem u lice koji osigurava kako verbalnu, tako i neverbalnu komunikaciju. Mane sastanaka ogledaju se u tome da oni sastanci na kojima trener

nema dovoljno čvrsto vodstvo mogu lako propasti ili rezultirati lošom komunikacijom i rješenjima. Također, ako trener loše vodi sastanak, donošenje odluka može se bespotrebno otegnuti što postaje problem kada je potrebno brzo smisliti rješenja. Nadalje, sastanci mogu biti zamorni i monotoni raspravlja li se prečesto o istoj temi sa igračima ili ako uvijek isključivo trener dominira raspravom sa igračima ili stručnim stožerom. Kada je u pitanju uprava kluba, razlog monotoniji sastanaka nerijetko zna biti stalan govor predsjednika kluba kojeg nitko ne smije prekinuti, koji često govori o istim temama i/ili koji govori predugo.

Sastanci u klubu mogu biti formalni i neformalni. Neformalni su sastanci uglavnom spontani i kratki, primjer prije ili poslije treninga, dok formalni sastanci, recimo prije utakmice, zahtijevaju zakazivanje i određenu strukturu, odnosno pravila ponašanja. Sastanak može imati različite svrhe kao što je motivisanje igrača, instruiranje igrača objašnjavanjem i podučavanjem taktike ili načina igre i sl.

Efikasnost svakog sastanka u velikom je dijelu odgovornost onoga koji vodi sastanak, a to je u nogometnom klubu u pravilu glavni trener. Da bi vodio uspješan sastanak, trener bi trebao tačno znati o čemu će govoriti, reći to u najkraćim i najbitnijim crtama, olakšati i stimulirati slušanje njegovog izlaganja te odrediti i koordinirati tempo i trajanje sastanka. Jednako je važno izabrati i pravo mjesto održavanja sastanka. Pa je tako, primjer, svlačionica idealno mjesto održavanja sastanaka uoči utakmice ili prije treninga, ali nikako nije dobro mjesto radi li se o sastanku tima sa upravom kluba ili, ipak, kada se radi o analizi utakmice. Za te je svrhe mnogo bolje održati sastanak u nekoj većoj, komotnijoj i prozračnijoj prostoriji kao što su dvorane za sastanke, a sa kojima raspolažu mnogi uređeniji i kvalitetniji nogometni klubovi, posebno oni iz viših nogometnih rangova.

Kod vođenja sastanaka sa svojim stručnim štabom trener mora voditi računa o komunikacijskom pravilu timskog rada koje se zove “grupno razmišljanje“, a koje podrazumijeva da će članovi stručnog štaba u pravilu vrlo često na samome sastanku opredjeliti se za neku odluku ili mišljenje samo zato jer se ne žele suprotstavljati glavnom treneru, odnosno jer se žele složiti sa odlukom koju zagovara glavni trener.¹⁸

¹⁸ Zato je je komunikacijsko pravilo da glavni trener na sastanku ili neformalnom razgovoru sa svojim stručnim štabom o nekom aktualnom problemu u timu ili odluci koju treba donijeti nikada prvi ne kaže svoje mišljenje,

Trener treba kod sastanaka sa svojim stručnim štabom voditi računa i o komunikacijskom pravilu timskog rada “rizična zamjena“, a koje govori da su članovi stručnog štaba skloni da se slože sa odlukama glavnog trenera sa kojima se u potpunosti ili djelomično ne slažu, a sve to iz razloga što znaju da nisu samostalno i direktno odgovorni za donošenje te odluke i njene moguće posljedice, već da je odgovoran glavni trener koji u slučaju negativne serije rezultata u pravilu prvi bude smjenjen, a nerijetko se dogodi da članovi stručnog štaba ostanu članovi i imenovanjem novog glavnog trenera, kao i što se zna dogoditi da neko od pomoćnih trenera postane novi glavni trener.

Komunikacijska pravila kojih se trener treba držati za vrijeme takmičenja, odnosno takmičarske sezone, glase kako slijedi:

- trener mora znati procijeniti koliko i koje savjete njegovi igrači mogu shvatiti za vrijeme stresnih situacija,
- za vrijeme takmičenja trener treba biti pozitivno autoritativan te im pružiti podršku i ohrabrenje,
- trener ne smije svoje igrače kritikovati previše jer su ionako pod stresom,
- trener treba izbjegavati svojim igračima davati negativne sugestije.

Komunikacijska pravila kojih se trener treba držati nakon što njegovi igrači pobjede u nekoj utakmici su:

- trener treba čestitati svojim igračima,
- trener mora istaknuti sve što je bilo dobro i pohvaliti svoje nogometaše,
- trener igrače treba ohrabrivati da nastave takvim intenzitetom, paziti da im motivacija ostane na visokom nivou te im dati savjete (ne previše njih) kako da budu još bolji,
- trener treba izbjegavati preveliko oduševljenje, treba biti realan i, ako je potrebno, spustiti igrače na zemlju,
- trener mora ohrabriti svoje igrače da nastave u tom pravcu, poticati ih da im ta pobjeda bude još veća motivacija za slijedeće utakmice.

Komunikacijska pravila kojih se trener treba držati nakon poraza njegovih igrača u nekoj utakmici glase kako slijedi:

već da to mišljenje iznese na kraju kada je poslušao razmišljanja svih članova stručnog štaba, a sve u cilju da glavni trener anulira djelovanje spomenutog komunikacijskog pravila “grupno razmišljanje“.

- trener mora, prije svega, kontrolisati svoje osjećaje, posebno ljutnju i frustriranost,
- trener bi trebao imati u vidu da su u toj situaciji igrači manje otvoreni za komunikaciju te ih pustiti da se smire,
- trener bi trebao biti svjestan toga da je igračima trener potrebniji nakon poraza, nego nakon pobjede,
- trener **ne smije nikada ignorisati nakon poraza svoje igrače** jer i kada ne kaže ništa trener komunicira,
- **nakon poraza većina igrača želi u tome trenutku podršku** pa bi im je trener trebao i pružiti,
- za kompleksnije razgovore i analizu poraza trener bi trebao pričekati dok se **emocije malo ne smire, kako igrača tako i trenera,**
- trener bi trebao prvo saslušati razmišljanja i osjećanje svojih igrača, a tek onda donositi sudove, trener ne smije unaprijed optuživati jer će se igrači zatvoriti i više neće biti spremni za komunikaciju, a tada će svi savjeti trenera biti uzaludni,
- trener nakon poraza može biti ljut, ali nikada ne smije igrače ismijavati ili ponižavati,
- trener ne bi smio pretjerivati s kritikama te nikako ne svaljivati krivicu za poraz samo na jednog ili dva igrača,
- važno je da trener naglasi da se njegovi komentari ne odnose na rezultat nego na kvalitet onoga što je igrač tokom utakmice prezentovao,
- trener ne smije na utakmicu, odnosno poraz, gledati izdvojeno, već u sklopu dugoročnog plana,
- trener mora znati vratiti **svojim igračima samopouzdanje,**
- trener treba znati **igrače savjetovati da se smire** te im pomoći riješiti situaciju u kojoj se nalaze,
- trener bi trebao izbjegavati rečenice tipa: “Znao sam da će se to dogoditi.” i/ili “Rekao sam vam.” jer one samo dodatno frustriraju nogometaše, a nikako ne pomažu.

5.4. Pregovori trenera sa upravom kluba

Pregovaranje je važan element ljudskog života u svim segmentima. Trener može pregovarati sa upravama klubova vezano za sklapanje novog ugovora ili sporazumni raskid postojećeg ugovora. Ipak, neki treneri genetski uslovljeno pregovaraju bolje od drugih. Bolji pregovarači stvaraju sebi bolje uslove, materijalne i nematerijalne, za rad i uspjeh u nogometnom klubu. Pregovore možemo definisati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti. Cilj pregovaranja je postizanje sporazuma između dvije strane, odnosno između trenera i uprave kluba.

Vrstan trener pregovarač neće pristati na dogovor koji ne zadovoljava njegove interese, ali, isto tako, neće niti postići dogovor kojim će druga strana (klub) biti nezadovoljna. Dobra volja pregovaračkih strana iskazuje se njihovom spremnošću na kompromis, odnosno nemogućnost donošenja kompromisa vodi dugim pregovorima i teškom postizanju dogovora. U pregovorima trener se mora ponekad znati “cjenkati” kako bi postigao za sebe bolje materijalne uvjete. Trener u pregovorima sa klubom može koristiti i instrument “posredovanja” što podrazumijeva da koristi treću ili neutralnu stranu (tzv. posrednik) kako bi postigao sporazum o uslovima koji ga zadovoljavaju, a to je u nogometnoj praksi često korišteni menadžer koji u ime i za račun trenera dogovara sa klubom potencijalni angažman. Naravno, ovaj se instrument posebno preporučuje trenerima koji su slabiji u komunikaciji i pregovaranju. Kada je u pitanju raskid ugovora koji u pregovorima između trenera i kluba ne uspijeva postati sporazuman, uobičajno se koristi instrument “arbitraže”. Instrument koji treneri također mogu koristiti u pregovorima je “lobiranje”, a može se definisati kao oblik pregovaranja pri kojem jedna strana pokušava neformalnim načinima pridobiti drugu stranu na pristanak. Uglavnom se lobira na ključne osobe u klubu koje imaju moć odlučivanja kada je u pitanju odluka o novom treneru.

Osnovni savjeti za uspješno pregovaranje su [55, str. 86 - 87]:

- trener treba voditi razgovor na način koji će sagovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim,
- pregovaranje je trgovanje ustupcima kako bi se postigao podjednako prihvatljiv dogovor,

- trener nikada ne smije pregovarati nepripremljen, mora imati jasan plan, ali i biti fleksibilan,
- trener mora postaviti sebi jasne ciljeve,
- trener ne smije nikada potcjeniti sugovornika,
- koncentracija na pregovore i na sagovornika (ili više njih) osnovna je pretpostavka uspješnog pregovaranja, trener ne smije dopustiti da, tokom pregovora, razmišlja o temama koje nisu u vezi s temom pregovaranja,
- trener treba “staviti karte na stol“, odnosno barem tokom najvažnijih tema biti iskren i ne služiti se lažima,
- trener mora imati strpljenja te ne smije požurivati razgovor niti donošenje odluka,
- trener treba gledati na stvari i iz tuđe (klupske) perspektive te prosuđivati objektivno,
- trener nužno mora izbjegavati bilo kakvo verbalno sukobljavanje,
- trener treba pažljivo i argumentirano navoditi neslaganja sa sugovornikom,
- trener treba ustupke činiti progresivno, odnosno trgovati ustupcima kako bi se uvećala njihova vrijednost,
- ne zaboraviti da su rijetki slučajevi da se postignu svi željeni ciljevi, stoga trener treba biti realan i ne gubiti vrijeme na neostvarivo,
- u slučaju negativnog završetka pregovora trener mora ostati profesionalan.

Prvi korak trenera u pregovorima svakako je određivanje svojih ciljeva (dobiti ugovor i angažman, određenu mjesečnu platu, premije, igračka pojačanja, uslove rada, stručni štab itd.). Svaka će strana (i trener i uprava kluba) imati “željenu“ i “realnu“ osnovu pregovaranja na temelju koje će procijeniti rezultat pregovaranja. Primjer, “željena“ osnova su uslovi koje bi trener želio imati u klubu, dok je “realna“ osnova ono što trener, prema njegovoj procjeni, može u tom klubu u datom trenutku dobiti. Ondje gdje se te dvije osnove preklapaju nastaje zona pregovora, a zona pregovora zapravo predstavlja raspon uslova unutar kojih se može postići sporazum.

Drugi korak je analiza suprotne strane (u slučaju trenera to je predstavnik ili predstavnici uprave kluba) te njihovih komunikacijskih sposobnosti za pregovore, njihovih ličnosti, njihovih potreba i ciljeva, njihovih finansijskih mogućnosti, sistema vrijednosti, ali i njihovih potencijalnih slabosti u argumentiranju uslova pregovora. Što više trener zna o drugoj strani i osobama koje će predstavljati, bolje će moći provesti svoje vlastite

pregovaračke strategije. Treći korak je određivanje predmeta pregovaranja, a taj korak zajedno usaglašavaju obje strane (trener i klub) te se radi o glavnim temama o kojima će se raspravljati za pregovaračkim stolom (obično su to osnovne odredbe potencijalnog ugovora o trenerskom radu).

Poslednji, četvrti korak je proučavanje lične taktike pregovaranja trenera. Kao i kod svih oblika komunikacije, prezentacija trenera (kako će se postaviti u razgovorima, njegov stav i imidž, njegova odlučnost itd.) je od ključne važnosti za uspjeh u pregovorima sa upravama klubova. Stoga, trener treba dobro razmisliti o tome gdje će biti održan sastanak, kako odrediti glavne predmete pregovaranja, koliko vremena stoji na raspolaganju, kakva je klima pregovaranja, koji su predviđeni zajednički temelji pregovaranja itd. Domaća teritorija i u pregovaranju ima prednost. Treneri, zavisno o nivou pregovora, imaju nesumnjivu prednost kada komuniciraju sa drugom stranom u svom gradu ili zemlji. Stoga bi trener, ako je ikako moguće, trebao insistirati na tome da predstavnici zainteresiranog kluba dođu njemu u njegov grad na pregovore, a ne da trener pri prvom telefonskom pozivu ide u klub na razgovore o potencijalnom angažmanu.

Kada je u pitanju plata, trener nikada ne smije pregovarati o plati prije nego mu ozbiljno ponude posao i ugovor o trenerskom radu. O plati trener ne bi smio raspravljati prije nego što je prezentovao poslodavcu (predstavicima kluba) svoje kvalitete. Nema smisla pregovarati o uslovima dok poslodavac nije siguran da ste kao trener bolji od ostalih kandidata o kojima razmišljaju ili sa kojima su također pregovarali. Prije pregovora trener treba saznati što više o klubu, timu, uslovima rada, koliko finansijski realno mogu ponuditi kada su u pitanju plate i premije, a sve sa ciljem izgradnje dobre i realne pregovaračke pozicije. Trener mora znati da je postavio zahtjeve koji su u velikoj mjeri ostvarivi, a to će znati tek kada sazna dovoljno informacija o klubu sa kojim pregovara.

Trener treba pokušati pod svaku cijenu navesti poslodavca da on prvi predloži visinu plate kako bi ostvario veliku pregovaračku prednost, jer strana koja prva spomene svoje uslove gubi prednost u pregovorima. Također treba znati da je prvi ponuđeni iznos u većini slučajeva otvoren za pregovore, iako ne uvijek ili ne značajno. Trener treba znati procijeniti koliki je raspon od ponuđenog do onoga što može dobiti. Trener nikako

ne bi smio odmah pristati na minimum onoga što je poslodavac predložio. Ako je početna (niska) ponuda dio strategije predstavnika kluba, preuranjen pristanak trenera na ponuđene uvjete daje sliku osobe koja će pristati na bilo šta, te se u pravilu neće dobro odraziti na dugoročan status i ostanak trenera u klubu ni na njegovo povećanje plate tokom vremena. Trener ne bi smio u pregovorima ni stalno dodavati nove uslove jer dodavanje novih uslova djeluje pohlepno i odbija.

6. Odnosi s javnošću

Nogometni klubovi putem komunikacije i odnosa s javnošću komuniciraju sa navijačima i medijima te prezentiraju šta rade. Trener kao zaposlenik kluba i ovlaštena osoba za komunikaciju sa javnošću mora znati što bolje prezentirati navijačima i medijima kako nogometni klub koji predstavlja, tako i igrače koje vodi, te samog sebe. Trener će preko odnosa sa javnošću postepeno izgrađivati imidž kluba i vlastiti imidž. Svakako, zna li uspješno komunicirati, imidž će biti pozitivan, u suprotnom bit će negativan.

Odnosi sa javnošću u nogometu predstavljaju organizovanu aktivnost nogometnog kluba, čiji je zadatak da ostvari efikasnu komunikaciju sa sportskom i općom javnošću u cilju stvaranja pozitivnog imidža, ugleda i reputacije nogometnog kluba na sportskom tržištu. Osnovna funkcija odnosa sa javnošću (Public Relations ili PR) u sportu predstavlja organizaciju i kreaciju strateško-komunikacijske politike jedne sportske organizacije. Rukovodstvo nogometnog kluba koristi se PR-om kao instrumentom strateško-komunikacijske politike kako bi koncipiralo i realizovalo interne i eksterne odnose sa svojim relacijskim grupama.

Osnovna funkcija odnosa sa javnošću multiplicira se na nekoliko sporednih funkcija, a one su:

- formulacija ciljeva komunikacije (šta je ono što nogometni klub želi u svojim odnosima sa javnošću i okolinom),
- politika komunikacije (odrediti s kojim grupama i kako uspostaviti različite oblike komunikacije),
- povećati prodaju proizvoda nogometnog kluba (to je igra koju tim pruža).

U savremenim preduzećima, kao i u najuspješnijim profesionalnim nogometnim klubovima, poslovna funkcija odnosa sa javnošću je organizovana kao posebna služba ili odjeljenje te je obično pozicionirana u obliku samostalne ili savjetodavne funkcije kao podrška odlučivanju upravi nogometnog kluba.

Odnosi s javnošću su kontrolisani procesi dostavljanja informacija medijima. Odnosi s javnošću također uključuju šira područja kao što su javna pitanja, promocija kluba, trenera i/ili igrača i događaja (utakmice) te uticanje na javno mnjenje. Odnose s javnošću možemo u nogometnom smislu posmatrati, svakako, sa aspekta kluba ili sa aspekta trenera.

Integrisana funkcija odnosa s javnošću/oglašavanja u nogometnom klubu trebala bi se, dakle, između ostaloga, baviti:

- oglašavanjem (igrača, trenera, utakmica i sl. Pravilnim oglašavanjem povećavat će se cijena igračima i trenerima, privlačiti publika na stadion itd. Kod oglašavanja u današnje vrijeme globalizacije i visokih tehnologija ključnu ulogu ima Internet, stoga bi svaki nogometni klub trebao imati web stranicu visokog nivoa vizuelnog izgleda, preglednosti i ažuriranja. Isto se odnosi i na slobodnog trenera koji je u potrazi za trenerskim angažmanom.),
- aktivnom komunikacijom sa navijačima, simpatizerima i sportskom javnošću,
- kreiranje pozitivnog imidža, ugleda i reputacije nogometnog kluba u javnosti,
- promovisanje sportskih dostignuća nogometnog kluba,
- donacijama i sponzorstvima (privlačenjem sponzora),
- odnosima sa zajednicom (briga za zajednicu, učešće na lokalnim događajima i u lokalnom društvenom i/ili ekonomskom razvoju),
- općim publicitetom (osiguranje snažnog oblika pozitivne komunikacije za nogometni klub, stvaranje pozitivnog odnosa svih oblika medija prema klubu),
- odnosima s medijima (koji trebaju poticati pozitivne utiske o nogometnom klubu i njegovim akterima (treneri, igrači) te proizvodima (igra). Dio ove funkcije bilo bi omogućavanje novinarima da primaju relevantne i aktualne informacije, slanje činjeničnih i aktuelnih izvještaja za javnost, omogućavanje medijima da koriste fotografije i videomaterijal te održavanje dobrih odnosa s ključnim novinarima i urednicima.),
- kreiranje mišljenja, stavova i očekivanja javnosti kada je u pitanju nogometni klub,
- internetskim stranicama (sve popularniji oblik odnosa s javnošću i oglašavanja).

Kvalitetan integrisani sistem odnosa s javnošću će osigurati nogometnom klubu pozitivan imidž i reputaciju, a to podrazumijeva pozitivan skup percepcija, očekivanja i vrijednosti koje publika (navijači kluba i drugi navijači, odnosno ljubitelji nogometa) ima u odnosu na klub. Neke percepcije publike nemoguće je kontrolisati, ali u najboljem interesu nogometnog kluba je da ima konsistentne komunikacije kako bi promovisao i što konsistentniji imidž. Isto važi i za trenera kao jedinku.

Koristi pozitivnog imidža za nogometni klub ili trenera su nemjerljivi. Primjer, reputacija utiče na sposobnost nogometnog kluba da lakše zadrži najbolje igrače, ali također i da efikasnije privuče nove kvalitetne igrače. Pozitivan imidž treba graditi i održavati isključivo dugoročno. Naime, reputaciju je nemoguće brzo izgraditi ili je kupiti. Nogometni klubovi sa pozitivnom reputacijom uživaju tržišnu prednost koja se iskazuje u prodaji ulaznica, odnosu sa navijačima i medijima, broju sponzora **te**, u konačnici, i u profitu.

Najvažnije značajke, odnosno poslovi i zadaci, klupske službe odnosa s javnošću su sljedeće:

- provoditi planirani i kontinuirani program rada nogometnog kluba,
- baviti se odnosima između kluba i njegovih javnosti,
- pratiti stavove i mišljenja nogometne javnosti,
- analizirati učinke koje postupci i aktivnosti kluba te njegovih trenera i igrača mogu imati u javnosti,
- usklađivati postupke i aktivnosti trenera i igrača za koje utvrde da su u sukobu s javnim interesom i opstankom kluba,
- stalni kontakti i komunikacija sa printanim i elektronskim medijima,
- organizacija konferencija za medije,
- najava događaja,
- pisanje saopštenja,
- ažuriranje web stranica nogometnog kluba.

Služba za odnose s javnošću nogometnog kluba ima osnovni zadatak da daje potpune informacije o događajima u nogometnom klubu, zatim da osigura novinarima punu podršku u plasmanu neophodnih informacija, potom da osigura pristup predstavnicima medija prije i poslije sportskog događaja kao i da održava svakodnevne kontakte sa predstavnicima javnog informisanja.

Sa aspekta trenera i njegovog odnosa s javnošću, njegov prvi korak u unapređivanju odnosa s javnošću bez dileme mora biti proučavanje stavova i potreba grupa ljudi koje su cilj njegovog djelovanja (npr. članovi uprave kluba, igrači, navijači itd.). Zapravo, želi li trener imati optimalan odnos s javnošću, **a**, samim time, i dobru reputaciju te imidž, a što će mu osigurati stalne nove i bolje angažmane u karijeri, trebao bi voditi računa o tome da ispuni sljedeće preduslove:

- od vještina treba savladati uvjerljiv govor,
- važno je posjedovati produbljeno znanje o raznim medijima, razumijevati procese funkcionisanja medija te imati uvijek razumijevanja za potrebe medija,
- treba biti sposoban brzo, kratko, precizno i kvalitetno odgovarati na pitanja,
- treba izgraditi povjerenje sa medijima (novinarima),
- znati vješto se ophoditi sa ljudima (novinari, navijači itd.),
- u razgovoru sa medijima trener mora posjedovati emocionalnu i intelektualnu stabilnost, pokazivati entuzijazam i ambicioznost, imati široko polje interesa i intelektualnu znatiželju, znati pažljivo slušati, biti otporan na frustracije itd.

7. Upravljanje timskim radom i komunikacija

Organizovati i upravljati timskim radom u nogometu, odnosno voditi nogometni tim, za trenera nije nimalo jednostavno. Timski rad donosi višestruke efekte i sinergijski učinak, ali samo u slučaju ako ga trener zna formirati, organizovati, voditi i kontrolisati na ispravan način. Upravljati timskim radom nije nimalo lako, potrebno je poznavati mnoga formalna i neformalna pravila koja timski rad mora poštovati i ispunjavati kako bi se ostvarili iznadprosječni rezultati, u suprotnom, postiže se kontraefekat i slabiji rezultati.

Tim je skupina ljudi koja sarađuju na određenim poslovima, imaju pri tome zajedničke ciljeve, svoje uloge u timu i visok nivo međusobne komunikacije. Trener **treba u timu, prilikom analize utakmice,** poticati konstruktivnu raspravu u kojoj će onemogućiti dominaciju pojedinca, te koja neće rezultirati sa modelom “dobitnik-gubitnik“, odnosno članovi tima čija razmišljanja ne budu uvažena ne bi se smjeli osjećati kao gubitnici. Trener također mora spriječiti tzv. “kulturu okrivljivanja“ u timu, odnosno da se nakon svakog, većeg ili manjeg, neuspjeha članovi tima međusobno okrivljuju i optužuju ko je kriv za neuspjeh. Što su članovi tima raznolikiji, različitih osobina ličnosti, različitih znanja, sposobnosti i vještina i sl., u pravilu je veća i raznovrsnost mišljenja u timu, a to, osim brojnih drugih koristi, donosi i veću kreativnost u idejama i veću kvalitetu igre.¹⁹ Najveći problem timskog rada u nogometu je kako uskladiti vlastite i timske interese, odnosno kako da trener postigne da svi pojedinci u timu potisnu svoje lične interese te ih podrede i potčine zajedničkom, grupnom interesu, odnosno interesu tima i nogometnog kluba u cjelini. Rad u timu predstavlja viši nivo učenja budući da u zajedničkom radu članovi tima uče jedni od drugih. U timskom radu je također izuzetno bitno imati osjećaj pripadanja, trener mora pokušati osigurati da se svaki pojedinac u timu osjeća dijelom grupe i da ima osjećaj pripadnosti timu.

Kod timskog načina rada u nogometu prilično je važno da svi članovi tima međusobno jedan drugome prenose svoja znanja i nove **spoznaje**, kao i da manifestiraju i uče vještine jedan od drugog. Timski rad u **konačnici mora, radi li se ispravno,** dovesti do veće produktivnosti i kreativnosti svakog igrača, boljih rezultata kluba, višeg nivoa kvaliteta

¹⁹ Jedanaest napadača ili jedanaest vrlo mladih i neiskusnih igrača nisu primjer dobrog tima, uspješna momčad treba biti što raznolikija.

igre, lakšeg uvođenja i provođenja novih načina rada u klubu i sl. U dobro organizovanim i vođenim timovima u pravilu je niži nivo stresa kod igrača jer članovi tima imaju osjećaj podrške i pomoći ostalih članova tima. Timovi, također, u pravilu imaju veću pregovaračku moć kod dogovaranja uslova sa trenerom ili upravama klubova.

Trener mora povremeno organizovati tzv. team building, odnosno zajedničko druženje članova tima u neslužbenoj **atmosferi**, što će osigurati njihovo zbližavanje, bolje povezivanje, efikasniju komunikaciju, pozitivniju atmosferu, viši nivo motivacije, rad na zajedničkoj viziji i druge pozitivne efekte na rad tima. U tim se prilikama trener mora distancirati od igrača, odnosno mora se čuvati mogućnosti da **se** igrači prilikom team buildinga, u opuštenijoj atmosferi, u međusobnim odnosima previše **s njim približe** i ugroze mu stečeni autoritet.

Svrha "team buildinga" u nogometu je oblikovanje, izgradnja i jačanje nogometnih timova.

Team building, dakle, podrazumijeva treniranje pojedinaca kojim se članovi tima osposobljavaju za bolji, efikasniji i skladniji zajednički rad, i to osvještavanjem činjenice da su zajedno mnogo jači nego pojedinačno. U timu se razvija i jača zajedništvo i timski duh, osposobljava se kreativno rješavanje problema i inventivno razgrađivanje stresnih situacija.

Team building razvija i komunikacione vještine igrača, čime doprinosi boljoj, ali i, što je također važno, slobodnijoj međusobnoj komunikaciji. Naime, za tim je neobično važno da svako može svakome reći ono što misli bez straha da će ga povrijediti ili da će mu se zamjeriti, jer se jasnim i neopterećenim komuniciranjem izbjegavaju nesporazumi i šteti vrijeme i energija. A takav način treninga doprinosi i boljem međusobnom upoznavanju članova i to na naglašeno zabavan način. Team building osposobljava članove tima za bolje i brže zajedničko funkcionisanje, ali i preuzimanje uloga drugih, te, kada se za to ukaže potreba, i ulogu vođe. Članovi tima se osposobljavaju i za iskustveno učenje kao i za razmjenu ideja i novostečenih nogometnih vještina u svrhu postizanja zajedničkog cilja te za snalaženje u novonastalim situacijama i donošenje pravovremenih i ispravnih odluka na terenu.

U pravilu team building se ostvaruje kroz različite tzv. "sportske outdoor aktivnosti", koje su u posljednje vrijeme neobično popularne, a vrlo često smatraju se i najefikasnijim

načinom oblikovanja, izgradnje i jačanja nogometnih timova. Outdoor team building aktivnosti temelje se na aktivnom boravku u prirodi, koji može trajati od nekoliko sati do nekoliko dana, te iskustvenom učenju, kojim se razvijaju psihofizičke sposobnosti i stiču različite vještine. Među brojnim outdoor team building aktivnostima, od kojih mnoge uključuju i kontrolirano opasne **situacije, su** rafting, splavarenje brzim vodama, jedrenje, kanu safari te sea kayaking. Tim se može jačati i kroz razna putovanja, avanturističko istraživanje spilja, letenje balonom, penjanje po stijenama, vožnju bicikla, orijentacijsko pješaćenje, safari u džipovima, te u posljednje vrijeme posebno popularan i naročito efikasan paintball. Iskustva su pokazala da je team building putem sportskih aktivnosti na otvorenom nevjerovatno efikasan te da posebno utiče na jačanje samopouzdanja, takmičarskog duha i razvoj svijesti o koheziji kao preduslova sigurnosti i tima i pojedinca.

U nogometu je vrlo važno postići rani gol, jer to povećava samopouzdanje članova tima i njihovu vjeru u pozitivan rezultat. Trener **treba svojim igračima dati ispočetka** niz lakših pripremni utakmica protiv slabijih protivnika koje će njegovi igrači, vjerovatno, uspješno odigrati i postići dobre rezultate te će se, na taj način, znatno podići nivo samopouzdanja članova tima i vjera u pozitivan rezultat kod drugih, idućih i težih utakmica. Uspješan timski rad zahtjeva nepromijenjeni i kontinuirani tim, odnosno pravilo da se uspješan tim ne **mijenja**, te da je za dugoročan uspjeh tima vrlo važno imati kontinuitet rada i odnosa među igračima. Odnosno, drugim riječima, igrače u uspješnom timu treba mijenjati samo ako je nužno te im se mora osigurati kontinuitet u djelovanju i radu.

Dva su osnovna komunikacijska načina ili stila upravljanja timom od strane trenera, a to su transakcioni i transformacioni stil. Kod transakcionog stila rad tima se temelji na nagradama igračima te je dugoročno u pravilu neodrživ ili preskup. Kod transformacionog stila rad tima se zasniva na zajednički prihvaćenoj viziji te želji za uspješno obavljenim zadatkom i motivaciji za postizanjem uspjeha. Transformacioni stil je dugoročno efikasniji i održiv, ali i znatno teži pristup za trenera u njegovoj komunikaciji sa igračima.

Istraživanja pokazuju kako svaki tim ima svoju specifičnu emocionalnu atmosferu, koja se postiže komunikacijom trenera i igrača i koja, svakako, može biti pozitivna ili

negativna. Trener ima izuzetno veliki uticaj na kreiranje i održavanje te **atmosphere**, te bi trebao osjetiti i najsitnije probleme u međusobnim odnosima i komunikaciji igrača kako bi ih na vrijeme korigovao.²⁰ U negativnoj emocionalnoj atmosferi timskog rada uobičajene su negativne emocije, kao frustracija, zatim **bijes ,te** tjeskoba kod igrača. **Stoga, izuzetno je bitno** da trener u svojoj komunikaciji sa igračima ima referentnu moć, odnosno sposobnost da igrači čine neke stvari za njega i kako on kaže, zato jer ga cijene, a ne zbog neke nagrade ili protivusluge, kao i da ima sposobnost upravljanja utiskom, odnosno vještinu komunikacije i elokventnosti da tematiku o kojoj priča predstavi na razumljiv i prikladan način kao da o samoj tematici zna jako puno i mnogo više nego što objektivno doista zna.

Nogometni se tim formira i razvija kroz nekoliko specifičnih faza.

Razvojne faze **su :** faza formiranja tima, zatim faza jurišanja, gdje se igrači međusobno nadmeću i upoznaju, potom faza normiranja, u kojoj je stvorena određena kohezija igrača te se postavljaju eksplicitna i implicitna pravila rada u timu, zatim faza provođenje gdje tim postiže rezultate shodno svojim mogućnostima.

Prilikom sukoba u timu trener obavezno mora saslušati sve sukobljene strane prije donošenja odgovarajućih odluka i/ili sankcija. Ukoliko se radi o otuđenosti jednog igrača, iz bilo kojeg razloga, tada je potrebno da trener tu otuđenost rješava, odnosno da otuđenu osobu trajno poveže sa ostalim igračima, a **jedna je od najboljih komunikacijskih tehnika za to, praktična iskustva pokazuju,** diskretno i tajno dogovoriti sa jednim od igrača da sa otuđenom osobom neprestano zajedno radi na treningu te da ga svojim autoritetom **uključuje postepeno** u tim.

Najčešći problemi sa kojima se susreću nogometni timovi odnose se na ciljeve (neodgovarajući, previsoko ili prenisko postavljeni ciljevi, članovi tima nisu o njima dovoljno obaviješteni ili ih prihvataju formalno, bez razumijevanja, prisilno), motivaciju (nije razvijena grupna motivacija, svi su u istoj motivacionoj grupi),

²⁰Kada su u pitanju razgovor i općenito komunikacija u nogometnom timu, trener mora vladati komunikacijskim vještinama. Jedna je od tehnika i tzv. tehnika pokvarene ploče kao oblik komunikacije gdje trener neprestano iznosi iste argumente, ali svaki put na novi i drugačiji način. Također je bitno da trener prepozna i neverbalne znakove igrača, primjer povremeni smijeh u pravilu znači srdačnost, neprekidni smijeh traženje odobravanja, ruka preko usta nesigurnost, nemarno držanje dosadu, izbjegavanje gledanja u oči sramežljivost, neprekidno gledanje u oči želju za dominacijom, lupkanje prstima frustraciju, prekrštene ruke prkos ili samozaštitu itd..

djelovanje saradnjom i nadopunjavanjem (među igračima nema saradnje, međusobnog nadopunjavanja i ispreplitanja uloga, neki su članovi važniji od drugih), timski rad (trener ne uspijeva pomiriti posljedice prevelikih razlika među igračima), vođenje (stil vođenja nije primjeren igračima, vrsti, zadacima i konkretnoj situaciji u kojoj se tim nalazi, trener pruža igračima loš lični primjer), komunikaciju u timu (pojedinci se izdižu nad timom, a u komunikaciji preovladava monolog) te timsku kreativnost (nema zajedničke kreativnosti igrača itd.).

Najčešći uzroci neuspjeha komunikacije nogometnih timova nesumnjivo su nepostojanje adekvatnih zadataka, nepostojanje slobode i odgovornosti, postojanje diktatora, odnosno igrača koji dominira nad ostalima te ograničava njihovu slobodu i kreativnost²¹ itd.

7.1. Komunikacijska pravila upravljanja timom

Jedno od osnovnih komunikacijskih pravila upravljanja timskim radom govori da trener treba znati organizovati timski rad tako da igrači budu što više međusobno zavisni, odnosno isprepleteni sa radom i učinkom drugih članova tima. Zatim, jedno je od pravila timskog rada svakako i neophodnost davanja članovima tima određene samostalnosti u načinu obavljanja posla. Nema uspješnog tima kojim se igračima diriguje izvana i u kojem trener naređuje igračima tačno šta će, kada i kako na terenu uraditi. Igraču treba trener u okviru njegove pozicije u timu na terenu, te uz taktička ograničenja dati puno povjerenje i samostalnost te dozvoliti da autonomno igra kako misli da je najbolje.

Iduće komunikacijsko pravilo upravljanja timskim radom je da trener treba uvjeriti tim kako su ciljevi ostvarivi jedino maksimalnom saradnjom i spajanjem mogućnosti i vještina svih igrača kao i snažnom međusobnom komunikacijom svih igrača. Unutar tima je vrlo bitna komunikacija, igrači naprosto moraju međusobno komunicirati kako bi mogli ostvariti, kako vlastiti učinak u timu, tako i zajednički, timski učinak.

Pozitivno racionalizovanje neuspjeha također je jedno od vrlo važnih komunikacijskih pravila uspješnog upravljanja trenera svojim timom, odnosno igračima. Činjenica jest da

²¹ Vrlo često to zna biti upravo kapiten tima, koji na taj način tu svoju ulogu koristi na negativan i destruktivan način pri čemu nerijetko izostaje adekvatna reakcija trenera.

pojedinci ili nogometni timovi sa pozitivnim stavom i pozitivnom vjerom u dobar i uspješan rezultat, uz ostale nepromijenjene uslove, imaju veću mogućnost i veću vjerovatnoću da ostvare pozitivan rezultat kao i da ostvare uspješnije rezultate.²² Tako, npr. kada se dogodi rezultatski neuspjeh u timu ili, čak, odlazak jednog od najboljih igrača, trener mora znati pozitivno racionalizovati neuspjeh te uvjeriti ostale igrače da će iz tog neuspjeha izvući pouke ili, u slučaju odlaska igrača, istog nadomjestiti novim igračem, a igrače uvjeriti da će to u budućim utakmicama dovesti do još boljih rezultata i uspjeha.

Vrlo je važno komunikacijsko pravilo uspješnog timskog rada u nogometu to da svaki tim mora imati svoga vođu neposredno na terenu, a to se odnosi na kapitena tima, kao produžene ruke trenera. Zaista, uloga i važnost kapitena ekipe je nemjerljiva, trener treba voditi računa da kapitensku traku da onom igraču koji ima liderske sposobnosti, pozitivan je primjer u svemu, zna motivisati, organizovati i koordinisati igrače, delegirati im zadatke na terenu, razumije igru i taktiku, konstruktivan je i pošten itd.

Također jedno od pravila uspješnog vođenja nogometnih timova je to da svaki igrač mora imati svoju preciznu ulogu i zadatke u timu kao i da se mora znati ko šta radi za vrijeme utakmice i ko je od igrača za šta odgovoran. Ni u kom slučaju se u timskom radu ne smije izgubiti odgovornost niti se može dogoditi da za dio posla ili zadatka odgovara cijeli tim ili svi igrači (tzv. kolektivna odgovornost), odnosno da se ne zna ko je od igrača šta radio unutar tima. Kada su svi (cijeli tim) za nešto odgovorni, tada u pravilu niko nije odgovoran, odnosno niko se ne osjeća odgovornim pa prema tome i ne ulaže maksimalan trud i rad u obavljanju svojih zadataka u igri.

Komunikacijsko je pravilo timskog rada da trener kod svih igrača mora razgovorom postići isti zajednički interes, uz napomenu da sistem nagrađivanja mora biti postavljen na što pravednijoj osnovi kako ne bi bili ugroženi temelji tima, odnosno kako se ne bi pojavili nezadovoljni igrači u timu.

“Društveno besposličenje“ posljednje je pravilo uspješnog rada u timu koje govori o tome da svaki igrač u pravilu, ukoliko ne vidi jasno i precizno svoj uticaj i uticaj svoje igre u timu na ukupni rezultat tima, neće raditi maksimalno, odnosno neće uložiti napor i trud koji bi uložio da igra samostalno.

²²Tzv. fenomen pozitivnog pretkazivanja.

8. Razvijanje liderskih vještina trenera

Liderstvo je sposobnost uticaja na druge osobe. Dobar i savremen trener trebao bi imati što izraženije sposobnosti vođe ili lidera, odnosno pretpostavka njegove veće uspješnosti je ako, uz menadžerska i organizacijska znanja i sposobnosti, posjeduje i urođene ili stečene vještine vođenja. Osim trenera kojima su i menadžerske i liderske vještine neophodne, bilo bi dobro kod što većeg broja, posebno ključnih, igrača neprestano razvijati liderske **osobine**, kako bi kao igrači bili što samostalniji, pozitivno uticali na druge, bili radno uspješniji te doprinosili boljim rezultatima kluba.

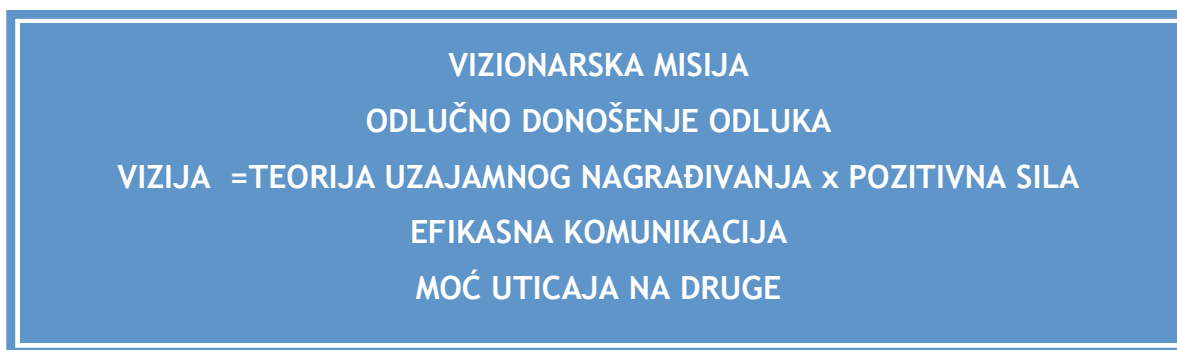
Sposobnosti vođenja, odnosno utjecaja na druge osobe, mogu biti pozitivne i negativne, odnosno trener ih može koristiti kako u pozitivne svrhe, tako i za manipulisanje igračima. Različita i mnogobrojna istraživanja posmatranjem uspješnih i dokazanih lidera nasuprot **neuspješnih**, provodila su se i provode se, kako bi se detektirale ključne karakteristike ili osobine koje moraju imati dobri lideri. Zaključci do kojih se došlo ukazuju na važnost emocionalne hrabrosti, vjere u sebe i visokog samopouzdanja, visokog nivoa komunikacije, posjedovanje karizme, šarma, visokog nivoa entuzijazma, koncentracije, brzine razmišljanja i reakcije, emocionalne i duhovne unutrašnje snage itd. Dobar i uspješan vođa mora imati visoko razvijenu sposobnost razmišljanja kao i sposobnost istovremenog obavljanja više radnji. Posjedovanje većeg dijela navedenih osobina treneru osigurava poštovanje njegovih igrača kao ključne kategorije u uspješnom vođenju ljudi. Dobar trener- lider od svojih igrača stvarat će sljedbenike, a ne poslušnike. Ako osoba želi biti dobar lider, mora biti u stanju u svakom trenutku verbalno se sukobiti sa manjinom radi interesa i potreba većine. Jedno je sigurno, nema kombinacije osobina ličnosti koje bi određena osoba trebala imati kako bi posjedovala vještine uspješnog vođe ili lidera.

Postavlja se pitanje stvaraju li se uspješne vođe (treneri) ili se, ipak, rađaju. Bez obzira na visoku genetsku uslovljenost velikog broja osobina koje su potrebne za kvalitetnog lidera, nauka, ipak, potvrđuje hipotezu da je uspješno liderstvo sinergija oba procesa, kako urođenih potrebnih sposobnosti i vještina, tako i kontinuiranog i pravilnog procesa učenja i razvijanja neophodnih znanja, sposobnosti i vještina za ovladavanje postupcima vođenja i upravljanja ljudima. Menadžment i liderstvo visoko su uslovljeni i

međusobno se prepliću, pa tako u pravilu svaki uspješan trener ne mora nužno biti i dobar vođa, dok je pretpostavka da će svaki dobar vođa u prosjeku biti i dobar trener.

8.1. Strategijski model vođenja igrača

Strategijski (strateški) model vođenja predstavlja zbir pet ključnih elemenata ili faktora pomnoženih (multiplificiranih) sa šestim faktorom, koji se zasniva na pozitivnoj sili ili stavu. Uspješno liderstvo uključuje maksimiziranje svakog od ovih šest faktora prikazanih na slici koja slijedi.



Slika 1. Strategijski model vođenja.



Vizionarska misija podrazumijeva sposobnost postavljanja realne, izazovne i ispravne vizije koja će biti prihvaćena i slijeđena od strane igrača, kao i sposobnost percipiranja cjeline te posmatranja i analiziranja trenažnog procesa kao uzročno posljedičnog procesa u djelovanju nekog tima ili kluba. Odlučno donošenje odluka podrazumijeva sposobnost da se efektivno dodjeljuju ovlaštenja te donose ispravne i pravovremene odluke. Teorija uzajamnog nagrađivanja sposobnost je da se odnosi među ljudima unapređuju na osnovi ravnoteže u nagrađivanju svih igrača koji sudjeluju u igri. Efikasna komunikacija vještina je izražavanja mišljenja verbalno i neverbalno. Moć uticaja na druge odnosi se na sposobnost da se igrači usmjere prema željenim akcijama i ciljevima. Na kraju, pozitivna sila ili stav predstavlja sposobnost motivisanja i stimulisanja drugih na preduzimanje željenih akcija i, ukoliko je lider posjeduje, snažno i pozitivno utiče na ostale spomenute sposobnosti uspješnog vođenja, odnosno na uspješnije postavljanje vizije, misije i ciljeva kluba, bolje i odlučnije donošenje

odluka, pravednije i efikasnije nagrađivanje igrača, viši nivo komunikacije, te veću moć uticaja na igrače. Svi se spomenuti faktori međusobno prepliću i međusobno zavise jedan od drugog, odnosno samo osobe koje imaju u sebi razvijene sve navedene osobine mogu u potpunosti ostvariti sve elemente uspješnog vođenja ljudi.

Trenerima je izuzetno bitno da se okruže sa saradnicima koji nerijetko imaju suprotno mišljenje od njih, ali koji će se tog svog mišljenja, bez obzira je li isto ili suprotno, čvrsto držati i uvijek ga iskreno i bez krzmanja, straha ili podilaženja iznositi te argumentovati. Okruživanjem sa uspješnim, pametnim i iskrenim saradnicima trener pokazuje i dokazuje sigurnost i visok nivo samopouzdanja, što posljedično donosi poštovanje od strane saradnika i igrača, dok u suprotnom slučaju, okruživanjem intelektualno inferiornijim saradnicima koji ne iznose svoja mišljenja, posebno ne suprotna mišljenja, vođa pokazuje strah, nizak nivo samopouzdanja, a posljedično će i rezultati biti u pravilu mnogo slabiji. Uspješni i dobri treneri također trebaju uvijek imati pouzdan izvor informacija, bilo unutar skupine (unutrašnji kontakti, unutar grupe igrača ili kluba), bilo izvan istog (vanjske informacije, izvan kluba). Praktična iskustva pokazuju kako je teško u potpunosti uspješno voditi skupinu ljudi, odnosno igrača, bez kvalitetnog i pouzdanog unutrašnjeg kontakta sa jednom od osoba, koja će treneru, isključivo pravovremeno, istinito i diskretno, ukazivati na moguće probleme unutar tima, poremećaje u njihovim međusobnim odnosima, informacije o radnoj atmosferi, radnom zalaganju svakog od pojedinaca i radnom učinku itd. Naravno, postavlja se pitanje etičnosti takvog načina podrške uspješnom liderstvu, ali ostaje također činjenica da takav način, ukoliko se ispravno i pošteno postavi, donosi značajne koristi uspješnom vođenju grupe igrača.

Bitno je naglasiti i razlike između sljedbenika i igrača u klubu. Uspješan trener vodi igrače, dok uspješan trener koji je i lider radi sa igračima. Igrači su poslušni, poštuju trenera i odrađuju zadano, dok sljedbenici slijede ideje i vizije lidera, vole raditi s njim, preuzimaju odgovornost za ono što rade, kod sljedbenika nema prisile, već se trener s njima dogovara, a nije ih potrebno u pravilu, za razliku od igrača, ni kontrolisati. Nagrade sljedbenicima su najčešće psihološkog karaktera i takve ih nagrade u prosjeku ispunjavaju. Uspješan trener znati će poslušati svoje sljedbenike i odrediti njihove aspiracije. Kod trenera je jako bitno da osjeti do kojeg nivoa treba kontrolisati svoje

igrače, odnosno sljedbenike. Svakako je jako bitno individualno odrediti tu granicu, odnosno mjeru kontrole i slobode. Drugim riječima, do kojeg nivoa igraču dati slobodu, a do kojeg nivoa ga kontrolisati kako ne bi zloupotrijebio tu slobodu.

8.2. Izvori moći ili autoriteta nad igračima

Moć ili autoritet trenera nad svojim igračima ključna je kategorija koju trener neprestalno mora izgrađivati i održavati te učiniti sve što je u njegovom domenu da nivo autoriteta ostane neupitan za njegove igrače. Tri su moguća izvora iz kojih trener može crpiti svoj autoritet prema igračima, a načini na koje će trener osigurati i koristiti svoj autoritet u mnogome određuje njegovu uspješnost. Moć ili autoritet se posebno ispoljavaju kroz komunikaciju trenera, njegovo dodjeljivanje zadataka te naročito u načinu njegovog donošenja odluka.

Postoje tri glavna izvora moći ili autoriteta [33, str. 79]:

- moć (autoritet) uloge (moć koja se dobiva sa pozicijom prvog trenera kluba),
- moć (autoritet) ličnosti (trener ima takve karakteristike ili osobine ličnosti koje mu omogućuju da utiče na igrače i da je autoritativan),
- moć (autoritet) znanja (autoritet koji proizlazi iz iznadprosječnih znanja, sposobnosti i vještina trenera u određenom sportu ili području).

Svaki od navedenih izvora moći ima svoje važno i posebno značenje kako za uspješan menadžment, tako i za uspješno liderstvo. Autoritet uloge uobičajeno je kratkoročnog uticaja na igrače ukoliko uz njega trener ne posjeduje autoritet ličnosti i znanja. Autoritet ličnosti podrazumijeva posjedovanje skupine osobina ličnosti koje po svom karakteru osiguravaju bolje ophođenje s ljudima, autoritet i uspješno vođenje istih, ili, drugim riječima, posjedovanje karizme, odnosno takvih osobina koje osobi osiguravaju sposobnost i mogućnost uticaja na druge osobe. Onaj ko ima karizmu moći će postići da drugi ljudi, odnosno njegovi saradnici, zbog njega i njegove karizme, a ne zbog vanjske nagrade ili nekog drugog vanjskog uticaja, naprave mnoge stvari za njega koje on od njih traži. Autoritet ličnosti i autoritet znanja u pravilu imaju dugoročan uticaj na druge ljude, a za uspješno vođstvo ili menadžment nesumnjivo je najbolje integrisati u jednoj osobi sva tri izvora moći. Autoritet znanja je najsnažniji i najdugoročniji izvor moći. Uspješni treneri u pravilu imaju najizraženiji autoritet uloge, a uspješni lideri

autoritet ličnosti. Vrhunski stručnjaci u svome području, odnosno poslu, koji, dakle, imaju izražen autoritet znanja, ukoliko nemaju razvijen autoritet ličnosti, u pravilu ne uspijevaju postići zavidnu i uspješnu trenersku karijeru.

Postoje određene situacije u klubu koje osiguravaju položaj moći, odnosno postoje i drugi izvori koji osiguravaju treneru autoritet i moć, a to su [3, str. 105]:

- pristup moćnim ljudima (trener može imati mnogo veću moć od objektivne ukoliko je blizak moćnim osobama u klubu (npr. predsjedniku) ili je osoba od potpunog povjerenja predsjednika ili uprave kluba),
- nadzor nad informacijama (trener koji ima nadzor nad informacijama u klubu, posebno onim važnim, imat će veću moć od objektivne),
- nadzor nad sredstvima (trener kojem je omogućeno da odlučuje o dolascima i odlascima igrača kao i o uslovima njihovog dolaska (plaćama), kao i treneru kojemu je dozvoljeno da sa svojim saradnicima kreira pravilnik o nagrađivanju i kažnjavanju igrača, imat će visok nivo moći u klubu),
- nadzor nad nagradama i kaznama (trener će imati veću moć u klubu od objektivne kada se nalazi u situacijama da može donositi odluke o nagradama i/ili kaznama ili, pak, nadzirati procese odlučivanja i dijeljenja nagrada i kazni igračima u klubu).

Jedna od najvažnijih osobina lidera svakako je brzo i odlučno donošenje odluka, svakako, u što većem postotku donošenje ispravnih odluka. Nema posebnih savjeta niti naučnih činjenica na koji način efikasnije donositi odluke. **Sruka** savjetuje tek da, kada se donose određene, posebno važne odluke, barem na kratko osoba ostane sama kako bi bez žurbe razmislila o svemu, zatim pokušati odluku što više raščlaniti na njene dijelove i sve moguće efekte, pozitivne i negativne, svake od tih dijelova odluke, također izbaciti sve nebitne elemente koji možda bitno utiču na odluku, te ostaviti samo najbitnije informacije koje potpuno direktno utiču na odluku i njene moguće efekte. Neodlučnost i/ili sporo donošenje odluka je izrazito loša osobina trenera i lidera koja se u današnjem, savremenom sportu, u pravilu ne toleriše.

Za dobrog lidera izuzetno je važno znati priznati pogreške budući da takav stav i ponašanje, osim mogućnosti korigovanja istih tih pogrešaka, u pravilu jača poštovanje lidera od strane njegovih igrača i sljedbenika, kao i njegov autoritet, pod uslovom da lider ima

jasan stav da je pogriješio, čvrste argumente zašto se pogreška dogodila kao i sigurnost da se ista pogreška više neće i ne može ponoviti.

Trener lider mora znati u poslovanju jasno odrediti imaginarnu granicu do kojeg nivoa treba uključiti svoje podređene igrače kako bi zajedno sa njim participirali u pripremi važnih odluka koje će u konačnici donijeti sam lider ili trener. Lideri svakako moraju čvrsto kontrolisati način donošenja odluka budući da je timsko donošenje odluka jedan od najlakših i najčešćih načina gubljenja autoriteta lidera ili trenera.²³

Osim brzog i odlučnog donošenja odluka, treneri vođe nikako ne smiju imati želju biti od većine igrača omiljeni i zbog toga izbjegavati verbalne sukobe sa svojim igračima. To je jedan od najčešćih razloga neuspješnosti mnogih, nerijetko mladih, obrazovanih lidera ili trenera. Lider se, kao što je već naglašeno, po potrebi mora suprotstavljati ljudima i imati, pri tome, visok nivo samopouzdanja i hrabrosti, pozitivan stav, odlučno donošenje odluka, razvijenu kreativnost i maštu, biti fleksibilan, sklon promjenama, neprestanom istraživanju i sl. Trener vođa mora također znati i postaviti viziju, misiju i ciljeve koje će igrači prihvatiti, koji će biti za njih realni i izazovni, te će ih kao takve vjerno slijediti i pokušati postići. Vizija mora biti takva da se igrači osjećaju dijelom te vizije, da je prihvate kao da je njihova. Dobar trener vođa svakako će još biti i sklon promjenama te kreativan, a najnovija istraživanja govore o tome da su odgovarajući govor tijela, boja glasa, moć ličnosti i sposobnost samomotivacije također vrlo bitni za uspješno vođenje. Dobar i uspješan trener lider treba znati stvarati i održati svoj imidž.

²³ Timski rad donosi mnoge prednosti u radnoj motivaciji, radnom učinku i radnoj efikasnosti, sinergiju između igrača te druge značajne prednosti u odnosu na individualni rad, ali samo pod uslovom da lider ili trener zna postaviti, organizovati, ustrojiti i voditi timove na pravi način, a što nije nimalo jednostavno. U timskom radu i timskoj organizaciji postoji niz pisanih i nepisanih pravila, važnih detalja, mogućih "zamki" i "trikova", kojima bez iznimke lider mora vladati kako bi izbjegao i mogućnost najmanje pogreške. Međutim, za razliku od timskog rada, timsko donošenje odluka je nešto što je vrlo upitno kao mogućnost da uopće funkcioniše, posebno konsenzusom, a, ako i funkcioniše, krajnje je upitna efikasnost donošenja takvih odluka. U modernom poslovanju lider ili trener će razgovarati i dogovarati se sa svojim pomoćnicima i igračima, ali će na kraju sam donijeti odluku na temelju svih informacija i mišljenja, a tu nikako nema mjesta za demokratiju gdje bi određen broj ljudi glasao većinom glasova za određenu odluku. Empirijski gledano, kod timskog donošenja odluka radi se o vrlo neefikasnom načinu rada i vrlo neefikasnoj tehnici donošenja odluka.

9.3. Stilovi vođenja igrača

Stilovi vođenja uobičajeni su načini donošenja odluka, komuniciranja i ponašanja trenera lidera prema svojim igračima u klubu, a u pravilu postoje tri glavna stila vođenja koja opisuju način vođenja od strane trenera. To su direktivni, popustljivi i podržavajući stil [33, str. 145 - 148].

Kod direktivnog stila trener dodjeljuje zadatke, nema pregovaranja između igrača i trenera, ciljevi su postavljeni jasno te su zadani rokovi izvršenja. Trener obično komunicira samo u jednom smjeru govoreći igračima što da rade i kako da to učine. On također provjerava obavlja li se posao u skladu sa specifikacijama koje je dao, što znači da uvijek ima dobar uvid napreduje li sve prema planu. Sve uloge su vrlo jasne. Svaki član tima zna tačno što treba napraviti, kada i kako, gdje će se primjeniti kontrola kvalitete i kako će se mjeriti efikasnost i produktivnost.

Popustljivi stil trener primjenjuje na način da razgovara sa svojim igračima te najčešće ipak popusti pa bude po volji igrača. Karakterističan je za osobe koje sve gledaju "ružičasto" i dopuštaju da određeni momenat diktira njihove akcije. Taj stil ne dovodi do rezultata niti pruža dugoročnu motivaciju i maksimiziranje produktivnosti. To je pristup bez vođstva te treneri koji zauzimaju popustljivi stil neće dugo u pravilu ostati na poziciji trenera jer sljedbenici žele trenera koji je vizionar, koji donosi sigurne odluke i koji efikasno razvija misiju.

Trener koji koristi podržavajući stil ili stil podrške osoba je koja zna kada treba slušati i dobar je slušač. Igrači znaju da se takvom lideru ili treneru mogu u svako doba obratiti. Vođa ili trener ima autoritet, razgovara sa igračima i podržava ih, no ipak zadnja je njegova riječ kada je u pitanju donošenje odluka.

Nadalje, trener prema stilu vođenja može biti karizmatičan, autokratičan, poticatelj i transakcijski, odnosno suprotno od tih načina trener može biti nekarizmatičan, demokratski, kontrolor i transformacijski. Karizmatični treneri pouzdaju se u svoje sposobnosti inspiriranja ljudi, vizionarskog su duha, usmjereni postizanju rezultata i uspješni u komunikaciji. Vođe bez karizme se uglavom pouzdaju u svoja znanja i vještine, u svoje samopouzdanje te svoj smireni i analitički pristup u rješavanju problema. Autokratični treneri nameću svoje odluke koristeći se položajem, odnosno prisiljavaju igrače da urade ono što im se kaže. Demokratski treneri, ipak, potiču igrače

na rad i zajedničko razmišljanje. Poticatelj inspiriše igrače svojom vizijom budućnosti te ih potiče na samostalnost u postizanju timskih ciljeva. Kontrolor manipuliše igračima kako bi ih pridobio za sebe. **Transakcijski treneri nude novac kluba, obično kroz premije, kako bi pridobili svoje igrače.** Transformacijski treneri motiviraju igrače vodeći ih prema višim potrebama na motivacionoj piramidi, odnosno u pravilu prema samoaktualizaciji.

Stil uticanja trenera i/ili lidera na druge osobe, odnosno njihove igrače, može biti asertivan, nagovarajući ili uvjeravajući, premošćujući i oduševljavajući ili privlačeći **stil** [3, str. 160]. Asertivan stil utjecaja na igrače podrazumijeva otvoreno izražavanje svojih stavova i zastupanje svojih prava bez ugrožavanja prava i osjećaja drugih osoba. Drugim riječima, izražavanje svojih potreba, želja, mišljenja, osjećaja i uvjeravanja na direktan, pošten i prikladan način. Asertivnost isključuje agresivnost i pasivnost u ponašanju. Radi se isključivo o otvorenom i indirektnom izražavanju svojih stavova, **ali**, kao što je već rečeno, bez ugrožavanja prava i osjećaja drugih igrača. Nagovarajući ili uvjeravajući stil obuhvaća lidere i/ili trenere koji utječu na druge osobe na način da im nameću svoje stavove uvjeravajući ih da ih prihvate. Premošćujući stil podrazumijeva pronalaženje kompromisa u suradnji s igračima i donošenju odluka, odnosno utjecaj na igrače uz spremnost na premošćivanje različitih mišljenja i stavova kako bi se došlo do zajedničkih zaključaka ili odluka. Oduševljavajući ili privlačeći stil obuhvaća trenere koji su toliko uvjereni u svoje stavove da privlače igrače da vjeruju u njihove stavove pomoću verbalnog manipulisanja koje može biti svjesno ili nesvjesno. Kada trener i/ili lider kontinuirano pokazuje oduševljenje za svoje stavove i ideje, na taj način utječe na igrače jer postiže da se i njegovi igrači osjećaju dijelom plana i strategije igre, odnosno njihovih privlačnih stavova, ideja i ciljeva.

Kada je u pitanju donošenje odluka od strane trenera, bitno je poznavati zakonitost Pigmalionovog efekta kao fenomena uticaja uvjerenja i očekivanja trenera na ponašanje i uspješnost njegovih igrača. Ako trener ima visoka očekivanja od svojih igrača, izražena kroz visoke ciljeve i uvjerenja da iste ciljeve njegovi igrači mogu postići, ukoliko im, pri tome, pruži potrebno povjerenje u njihov talent i rad, ostvarit će se u prosjeku mnogo bolji rezultati i veća radna uspješnost njegovih igrača i kluba u cjelini. Početni uspjesi timova, odnosno igrača, u pravilu dovode do novih i većih

uspjeha (fenomen “uspjeh rađa uspjeh“). Efekat se naziva još i “samoispunjavajuće proročanstvo“.

U selekciji trenera treba reći da ne postoji “univerzalni trener”, odnosno ne postoji trener koji je uspješan u svim klubovima i koji iste principe i postupke može na jednako uspješan način primjenjivati u više različitih klubova. Uspješan trener u jednom klubu ne mora biti uspješan u drugom klubu, uprkos istoj poziciji, istim ovlastima, istim ili sličnim uvjetima. Odgovor zašto je to tako ponovo leži u ljudima i načinima vođenja igrača, jer uspješan trener u jednom klubu ne može ponašajući se prema drugim igračima u drugom klubu ostvariti jednake efekte, oni, naime, mogu biti bitno drugačiji, znatno veći ili, ipak, manji. Postavlja se pitanje ko je onda uopće uspješan trener ? Onaj trener koji je često uspješan i ostvaruje u većini klubova uspješne rezultate. To bi mogao biti koliko-toliko ispravan odgovor.

Valja istaći još da uspješan trener treba imati ispravan stav prema autoritetu (što se stiče u procesu odgoja), zatim da se želi takmičiti, da ima određenu želju za moći i želju za postignućem, samokontrolu i želju za upravljanjem drugima te da je spreman preuzeti odgovornost. Uspješan trener mora imati i visoku ambiciju i sklonost riziku, uz napomenu da previsok nivo ambicije i sklonosti riziku, a što je strogo individualno, mogu biti kontraproduktivni.

9.4. Vrste trenera

Postoje tri osnovne vrste trenera:

- afilijativni treneri,
- treneri motivisani vlastitom moći,
- institucionalni treneri.

Afilijativni treneri imaju jaku potrebu za pripadanjem i dobrim odnosima sa drugima. Ova vrsta trenera se pokazuje kao najmanje uspješan motivacijski tip trenera. Igrači ovog trenera smatraju osobom koja ima nizak nivo lične odgovornosti te nedovoljan nivo samostalnosti. Takvi treneri napuštaju i krše uobičajene procedure. Osoba koja želi sa svima biti u dobrim odnosima, koja želi da je svi igrači poštuju i vole, osoba koja nije spremna verbalno se sukobiti sa podređenim igračima kada je to potrebno, ne bi trebala imati za cilj dostići trenerske pozicije, a **ako**, zbog subjektivnosti, toga nije svjesna i ipak želi postati trener, zadatak je procesa selekcije i ljudi koji taj proces provode da opisane osobe ni u kojem slučaju ne budu izabrane za rukovodeće funkcije u nekom klubu.

Treneri motivisani vlastitom moći efektivniji su i efikasniji od afilijativnih trenera. Sposobni su kreirati veći osjećaj odgovornosti u klubovima koje vode, ali očekuju da im igrači budu lojalni i služe njima, a ne klubu. Uobičajeno je pravilo da kada takvi treneri odu sve što je dobro funkcioniralo u klubu prestaje uspješno djelovati te se javlja dezorganizacija. U dobrom postotku mogu biti uspješni treneri, ali dugoročno posmatrano nisu optimalno rješenje za klub.

Institucionalni treneri definitivno su najkorisniji i najuspješniji tip trenera. Imaju jaku potrebu za moći, nisku afilijativnu motivaciju te jak osjećaj kontrole i usmjeravanja moći u ostvarenju ciljeva kluba i uspješnosti. Međutim, oni tu moć upotrebljavaju da stimuliraju igrače na veću produktivnost te razvijanje jakog osjećaja odgovornosti i timskog duha među igračima. Ova vrsta trenera više je organizaciono orijentisana te se osjećaju odgovornima za izgradnju i uspjeh cijelog kluba. Vole raditi, imaju izražen osjećaj pravde te su spremni žrtvovati lične interese za dobrobit kluba. Ispravan proces selekcije **bezuslovno mora osobe sa opisanim karakteristikama** isprofilirati za vodeće funkcije jer se radi o osobama koje lične ciljeve i koristi podređuju općim, organizacijskim ciljevima te su jedini u stanju dugoročno ostvariti optimalne rezultate.

10. Motivisanje igrača

Malo koji igrač trenira do ili čak blizu granica svojih mogućnosti. Činjenica je da neki igrači rade marljivije ili da se više zalažu od drugih. Posljedica toga je da manje sposobni igrači mogu, i često to rade, nadmašiti svoje nadarenije kolege. Učinak igrača u sportu ili drugdje, dakle, ne zavisi samo od njegovih sposobnosti, već također i od motivacije.

Najprije je potrebno razjasniti kako uopće nastaje motivacija. Motivacijski proces započinje s nezadovoljenom potrebom koja kod osobe stvara napetost koja, ipak, stimuliše njene unutrašnje porive. Ti porivi stvaraju težnju za pronalaženjem određenih ciljeva, koji će, ako ih osoba postigne, zadovoljiti potrebu i dovesti do popuštanja napetosti. Pri tome, voljni motivi i poticaji uglavnom mogu doći sa područja spoznaje (umna motivacija) ili sa područja osjećaja (afektivna motivacija). Dakle, motivisani igrači su u stanju napetosti. Kako bi je smanjili, upuštaju se u aktivnosti. Što je napetost veća, to će za smanjenje biti potrebna veća aktivnost. Stoga, kada igrači marljivo obavljaju neku aktivnost, može se zaključiti da ih tjera želja za postizanjem cilja koji smatraju vrijednim.

Ključno je pitanje kako motivisati druge. Taj se zadatak sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u zadatke, delegiranja, treniranja, informisanja, izvještavanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja. Iz tog je razloga izuzetno važno razumjeti što motiviše igrače i kako **možemo, sebe i druge, više motivisati.**

Najvažnije je shvatiti razliku između igrača sklonih motivaciji ekstrinzičnim nagradama i inspirisanih igrača (igrači sa intrinzičnom motivacijom). **Svaki će igrač obično** marljivo raditi kada ga motivišemo dovoljno velikom nagradom. Međutim, kada ekstrinzična nagrada izostane, igrači nerijetko teško mogu zadržati ponašanje koje karakteriše visok nivo motivacije jer nisu inspirisani. Inspirisani igrači rade marljivo sa ili bez nagrada jer vladaju svojim unutrašnjim osjećajima, vizijama i odlukama.

Kod pozitivnog uticaja na motivaciju igrača u klubovima potrebno je prepoznati pojedinačne razlike. Primjer, predviđanje očekivanja bit će tačnije s pojedincima koji imaju unutrašnje, a ne vanjsko mjesto kontrole, jer takvi pojedinci vjeruju da na događaje u

njihovim životima utiču oni sami. Postoji mnogo dokaza u prilog ideje da koristi od motivacije rastu s promišljenim povezivanjem igrača sa ciljevima/zadacima. Nadalje, trener mora voditi računa o tome da igrači imaju povjerenje da su ciljevi dostižni. Nagrade igračima potrebno je povezati sa učinkom na terenu. Pritom se ne smije zanemariti novac jer je on glavni razlog zbog kojega se većina igrača bavi sportom.

*Postoje određeni principi ili pravila koja imaju svoju široku teoretsku primjenu kada je u pitanju motivacija. Prvi princip motivacije govori o tome da osoba mora biti motivisana kako bi mogla motivisati druge. Drugim riječima, igrači žele trenera koji je entuzijast, pozitivan, odan i igrača vodi ličnim primjerom. Nemoguće je biti motivisan ako cilj nije jasan i konkretan. Dakle, motivacija ne može postojati bez cilja. Pri odabiranju cilja, mora se imati u vidu kako cilj treba biti dovoljno primamljiv, realan i dostižan, a svaka spoznaja napretka i postizanja uspjeha dodatno će ljude motivisati. Motivacija i pozitivan osjećaj nisu trajni. Idući princip kaže kako motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. Vrlo je snažno pravilo kako je za motivaciju potrebno priznanje, neovisno u kojem obliku. Igrači žude za priznanjem, makar i u obliku komplimenta, nerijetko više negoli za drugim nagradama. Treba ponoviti kako je novac kao oblik nagrade ili priznanja najvažniji motivator samo onda ako ga osoba nema dovoljno za pokriće svakodnevnih potreba. Jedan od principa motivacije sugerise da učestvovanje u procesu motiviše. Često igrača više motiviše način na koji ga se upotrebljava u utakmicama nego način na koji se prema njemu lično postupa. Idući princip motivacije kaže kako svako može biti motivisan, ali također i da svako ima svoj karakterističan način na koji ga se može motivisati. **Vrlo je važan osjećaj pripadnosti, stoga, igrači koji uđu u prvi tim u pravilu se trude više** da zadrže svoje mjesto jer ih dodatno motiviše osjećaj pripadnosti toj grupi najboljih igrača.*

Motivacija objašnjava zašto se neki ljudi u određenim situacijama više trude, a neki manje. Motivacija za rad objašnjava zašto pojedini igrači u specifičnim situacijama imaju visok nivo htijenja i želje da naprave zadani zadatak, kao i zašto kod nekih drugih igrača to nije tako ili barem nije tako u pojedinim situacijama. U pravilu postoje igrači koji su visoko motivisani i koji su nisko motivisani, ali se ne može generalizirati niti je motivacija za rad kao varijabla konstanta. Svakako, motivacija općenito i motivacija za rad vrlo su varijabilne kategorije te zavise od mnogo faktora, djelovanjem kojih se i

motivacija rapidno povećava ili smanjuje u određenim trenucima ili vremenskim razdobljima određenog trajanja. Međutim, upravo su motivacija i motivacija za rad kao varijable sa navedenim obilježjima specifične, nisko genetski uslovljene, te su podložne značajnom uticaju i djelovanju, kako same osobe na podizanje nivoa svoje motivacije (samomotivacija), tako i jedne osobe na podizanje nivoa motivacije druge (drugih) osoba, npr. u privatnom životu na osobe iz svoje okoline ili u sportu na igrače. Upravo zbog svega navedenoga, motivisati sebe i svoje igrače jedan je od najvažnijih zadataka savremenog trenera, a razumjeti uzroke ponašanja igrača i znati svoje igrače motivisati i iz njih izvući maksimum, znanje je od neprocjenjive vrijednosti za trenera.

Naravno, **pitanje je svih pitanja, kada je u pitanju motivacija**, kako povećati svoju i tuđu motivaciju. Vrlo često se u sportu, poslu, muzici ili bilo kojem drugom području privatnog ili društvenog života, dogodi situacija da osoba koja je manje sposobna ili talentovana za nešto, ali visoko motivisana, bude uspješnija u tome od osobe koja je visoko talentovana i ima potrebne sposobnosti, ali nije visoko motivisana za rad i trud u tom području. Treneru je cilj iz svih svojih igrača izvući vrijednosti što bliže maksimalnima i u pravilu mora spriječiti takve slučajeve, posebno da visoko talentovani i sposobni pojednici, zbog niskog nivoa motivacije, umjesto da budu najbolji igrači i garant uspjeha kluba, postanu problem kluba i slabiji igrači. Motivacija je od izuzetne važnosti za uspjeh pojedinca, grupe i organizacije, te je kao takva interes i pojedinca i kluba. Da je interes sportskog kluba to uopće nije sporno, međutim, da je interes i igrača vrlo često zna, tim istim igračima, biti nejasno, stoga trener mora dokazati igraču koliko je važna motivacija za njega i što može lično postići povećati znatno nivo svoje motivacije, koliko može biti bolji igrač i koliko može više doprinjeti uspjehu kluba.

Da bi se moglo motivisati sebe i/ili druge, treba prepoznati uzroke ponašanja kod sebe i/ili drugih osoba. Da bi se moglo prepoznati uzroke ponašanja, treba vladati znanjima iz psihologije. Ako se ne prepoznaju i ne znaju protumačiti uzroci ponašanja, na motivaciju se ne može djelovati. Motivaciju možemo definisati kao sve unutrašnje faktore koji utiču na ponašanje osobe, određuju smjer ponašanja osobe kao i intenzitet i trajanje tog ponašanja. Mjerenje motivacije zasad nije moguće i nije pouzdano, ali se

posmatranjem ponašanja kao i kroz efekte rada može odgovarajuće procijeniti nivo motivacije.

Na motivaciju utiče, kao što je već rečeno, doista vrlo veliki broj različitih faktora. Primjer, kada je u pitanju motivacija za rad, najvažniji faktori koji utiču na motivaciju su individualne osobine, karakteristike treninga i sporta, karakteristike sportskog kluba te okolina. Individualne osobine su zapravo osobine ličnosti, genetski su visoko uslovljene, te je svaka osoba posebna individua i drugačija od drugih, pri čemu neko ima više osobina koje karakterišu viši nivo motivacije u treninzima i igri, dok je neko lijeniji, nezainteresiraniji za aktivnosti koje obavlja i sl. Karakteristike treninga i sporta u mnogome određuju intenzitet motivacije za rad, pri čemu je jasno da će ako trener kreira zanimljive i dinamične zadatke na treninzima svojim igračima u pravilu igrači biti na višem nivou motivacije nego ako se radi o dosadnim i monotonim zadacima. Karakteristike sportskog kluba također znatno utječu na motivaciju igrača koji u njemu igraju na način da pozitivna radna atmosfera, ukoliko je uprava kluba uspije stvoriti i održavati, u pravilu značajno potiče igrače na veći angažman i visok nivo motivacije, dok, nažalost, vrijedi i obrnuto, da negativna radna atmosfera i loši međuljudski odnosi imaju priličan uticaj na smanjivanje nivoa motivacije.

Zbog objašnjavanja uzroka ponašanja ljudi općenito (motivacija) i igrača u sportskom klubu (motivacija za rad), kao i načina kako sebe i druge motivisati u privatnom životu i u sportu, razvijene su mnoge naučne teorije motivacije koje na različite načine daju odgovore na pitanja što nekoga motiviše a što ga demotiviše. Kako je motivacija prilično individualna te ne postoji jedinstveni, univerzalni način motivisanja sebe i drugih, tako postoji i veliki broj teorija motivacije koje na različite načine i iz različitih uglova posmatraju pojavu motivacije i daju odgovore kako povećati nivo motivacije. Od mnogobrojnih teorija motivacije svaka je tačna i netačna, odnosno svaka je primjenjiva kod određenog broja ljudi i u određenim situacijama, a ne postoji jedna teorija motivacije koja bi bila najtačnija, najpouzdanija ili najbolja. Teorije motivacije dijelimo na sadržajne teorije motivacije, koje u objašnjavanju uzroka ljudskog ponašanja i motivacije naglasak stavljaju na ljudske potrebe (najprije se javlja potreba, potom želja, slijedi aktivnost kojom se zadovoljava ta ista potreba ili želja te se tako dolazi do ostvarenja cilja), te procesne teorije motivacije, koje posmatraju

ljudske ciljeve, procjenu uspjeha i efekata ostvarenja tih ciljeva te iz tih hipoteza iznose zaključke o uzrocima ljudskog ponašanja i višeg ili nižeg nivoa motivacije.

10.1. Teorija potreba

Najpopularnija teorija motivacije je teorija potreba ili teorija hijerarhije potreba (autor Abraham Maslow), koja je prikazana na slici koja slijedi.



Slika 1. Teorija potreba.

Teorija potreba ima nesumnjivo najveći uticaj na istraživanje uzroka ponašanja ljudi općenito u privatnom životu i u sportskom klubu.

Teorija potreba sastoji se od pet stepenica:

- egzistencijalne potrebe,
- potrebe sigurnosti,
- potrebe pripadanja,
- potrebe poštovanja,
- potreba samoaktualizacije.

Prema teoriji potreba postoji čvrsta hijerarhija potreba (od prve, egzistencijalnih potreba, do pete, potrebe samoaktualizacije) i tek se zadovoljavanjem niže potrebe može ići na sljedeći, viši nivo potreba. Egzistencijalne potrebe su osnovne potrebe koje svaka

osoba najprije želi zadovoljiti, primjer utažiti glad, žeđ, osigurati “krov nad glavom” itd. Prema ovoj teoriji, dok se ove potrebe ne zadovolje osoba ne napreduje na iduću stepenicu. Kada su zadovoljene egzistencijalne potrebe, čovjek želi imati sigurnost, odnosno trajno zadovoljene egzistencijalne potrebe. Nakon zadovoljenja potreba sigurnosti, slijede potrebe pripadanja, odnosno svaka osoba želi voljeti i biti voljena, želi imati, primjer, familiju, prijatelje, biti dio određene grupe ili društva. Nakon što se i ta, treća stepenica zadovolji, uslijedit će potrebe poštovanja koje podrazumijevaju da se kod ljudi javlja potreba da se ističu među ostalima i da budu bolji od drugih. Ove potrebe, koje se nazivaju i potrebe prestiža, mogu biti same po sebi i pozitivne i negativne za emocionalno-psihološki razvoj osobe. Ukoliko osoba, koja uspije postići da se u onome s čime se bavi istakne među ostalima i bude iznadprosječna, odnosno bolja od drugih, nastavi sa zadovoljavanjem svojih potreba i dostigne petu potrebu, petu stepenicu, samoaktualizaciju (neprestano samoostvarivanje), odnosno ako se i dalje ističe po kvalitetu svoje ličnosti, svojih znanja, sposobnosti, vještina itd. te ako ne teži materijalnom i isticanju po materijalnom statusu, potrebe poštovanja pozitivno utiču na emocionalno-psihološki razvoj osobe. Ako se osoba zaustavi na ovoj potrebi i stremi prema materijalnom statusu i materijalnom isticanju među ostalima, potrebe poštovanja negativno utječu na emocionalno-psihološki razvoj osobe. Peta potreba, potreba samoaktualizacije ili potreba da se osoba kroz svoj rad i stvaranje neprestano sama sebi dokazuje i samoostvaruje, potreba je čije bi dostizanje trebao biti cilj svake osobe i svakog igrača, nezavisno od sporta. Jedino kod ove potrebe, potrebe samoaktualizacije, nema zadovoljenja potrebe.

Kod analize ove teorije svakako treba imati na umu i zakonitost porasta “nivoa aspiracija” što podrazumijeva da se kod osobe, kako se “penje” po hijerarhiji potreba, u pravilu nesvjesno mijenjaju njegove aspiracije, pogledi i razmišljanja, odnosno da potrebe rastu sa njihovim zadovoljavanjem. Porast razine aspiracija u mnogome otežava kontrolisanje zadovoljavanja i rasta potreba kao i dostizanje pete potrebe po Maslowu, potrebe samoaktualizacije.

Implikacije ove teorije za proces vođenja igrača u sportu, odnosno za trenere, doista su višestruke. Teorija potreba treneru u njegovom vođenju igrača u sportskom klubu govori da igrači imaju raznolike potrebe te da svaka osoba ima različit status kada je u

pitanju zadovoljavanje potreba ovisno o nivou ili stepenici hijerarhije potreba na kojoj se nalazi, iz čega proizlazi da igrače treba na različite načine motivisati. Savremeni treneri nastojat će osigurati optimalne uslove svojim igračima kako bi se educirali i razvijali te kako bi što veći broj njih dostigao petu potrebu, potrebu samoaktualizacije, čime će olakšan biti i posao njihovog vođenja i kontrolisanja kao i samog procesa motivisanja istih igrača, budući da navedeni igrači u pravilu dostignu stupanj samomotivacije. Također, prema teoriji potreba “polovičan” igrač, odnosno igrač koji se nije ostvario, koji nije dostigao svoje potencijale i realizovao talente ne ostvarivši potrebu samoaktualizacije, za trenera podrazumijeva mnogo lakše vođenje i kontrolisanje takvih igrača, ali i za klub mnogo manje potencijalnih koristi, kvalitetne igre i prodaje tih istih igrača. Teorija potreba također implicira kako trener mora neprestano uvoditi nove načine i strategije motivisanja svojih igrača.

10.2. Teorija trostepene hijerarhije

Teorija trostepenske hijerarhije (autor je Alderfer) slična je teoriji potreba te postavlja hijerarhiju ljudskih potreba u tri stepena (stepenice), pri čemu su prvi stepen egzistencijalne potrebe, zatim potrebe povezanosti te, naposljetku, kao treći stepen potrebe rasta. Egzistencijalne potrebe, kao što je već rečeno, predstavljaju osnovne ljudske potrebe, potrebe povezanosti su potrebe osobe za pripadanjem i ljubavlju, dok su potrebe rasta potrebe razvijanja osobina ličnosti, potencijala i talenata kod pojedinaca te ostvarivanje i realizovanje njihovih vrijednosti.

Ipak, ova se teorija bitno razlikuje od Maslowljeve teorije potreba. Prvo pitanje koje autor teorije postavlja odnosi se na to kada je jedan stepen potreba zadovoljen te se prelazi na viši stepen potreba, odnosno koji je nivo osobi dovoljna da bi zadovoljila određene potrebe. Teorija postavlja pravilo da se ljudi uspoređuju sa drugima, sa prijateljima, rođacima, kolegama na poslu, referentnom skupinom itd., ali i pravilo da nema jasnog odgovora s kim se ljudi tačno uspoređuju, odnosno da je usporedba vrlo individualna i zavisi od osobe do osobe (tzv. pravilo “relevantni drugi”). Pa se tako zna dogoditi da se određena osoba uspoređuje sa, primjer, svojim prijateljem, želi biti bolji od njega i imati više u materijalnom smislu, a ako ima lošiji materijalan status zavidan je, dok se

sa drugim prijateljem uopće ne uspoređuje, ne želi biti bolji od njega niti mu smeta ako je ta osoba uspješnija ili imućnija od njega.

Ova teorija, za razliku od teorije potreba, ne postavlja uslov zadovoljenja jednog nivoa potreba da bi se prešlo na viši nivo potreba. Također, jedino kod trećeg nivoa potreba, potreba rasta, nema zadovoljenja i prisutna je stalna intencija razvijanja. Prema ovoj teoriji osobi sa zadovoljavanjem potreba na jednom nivou (stepenici) značajno rastu želje i potrebe istog nivoa, te ne može zadovoljiti rastuće potrebe na tom nivou (tzv. mehanizam progresije), dok, također implicira ova teorija, pojedinci koji ne mogu zadovoljiti viši nivo potreba pojačavaju zadovoljavanje nivoa potreba na kojoj se nalaze (tzv. mehanizam regresije). Primjera za ovu teoriju i spomenute hipoteze u svakodnevnom je životu i sportu doista mnogo, od ljudi koji pate od pretilosti, alkoholizma i sl., osoba koje ne mogu zadovoljiti svoje materijalne potrebe do osoba koje radom i poslom kompenzuju svoj socijalni status, nepovoljan privatni, porodični i društveni život te probleme koje u njemu imaju.

Teorija trostepene hijerarhije donosi više implikacija za trenere i proces vođenja igrača u klubovima, između ostalih, činjenicu kako potrebe igrača rastu sa njihovim zadovoljavanjem (primjer, treba li, kada i koliko igraču dati povišicu plate uzme li se u obzir ova teorija) kao i da sport i treninzi nerijetko mogu biti osobi kompenzacija za njezin socijalni status.

10.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća (autori su McClelland i Atkinson) bavi se isključivo motivacijom za rad. Prema toj teoriji, postoji intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična (unutrašnja) motivacija podrazumijeva motivaciju ili htijenje koji su kod pojedinca posljedica razvijene unutrašnje želje za dokazivanjem i uspjehom. Ekstrinzična (vanjska) motivacija podrazumijeva motivaciju ili htijenje koji se kod osobe javljaju kao posljedica vanjskog stimulisanja, bilo da se radi o materijalnim stimulansima poput nagrada igračima, povećanja plate, ustupanja službenog auta ili mobitela, bilo da se radi o nematerijalnim stimulansima, kao, primjer, davanje priznanja, emocionalne podrške i sl. Teorija motivacije postignuća može se predstaviti kao funkcija važnosti motiva postignuća za određenu osobu na određenoj aktivnosti ili

zadatku za koji se motivacija promatra, zatim značaja koji za njega imaju poticaji postignuća te njegovo očekivanje ili pretpostavka da li izvršenje zadatka vodi uspjehu.

Teorija motivacije postignuća jasno razgraničava dva motiva, a to su motiv postignuća i motiv izbjegavanja neuspjeha. Svaka osoba ima u sebi prisutna oba motiva, samo je, svakako, pitanje u kojem obimu, odnosno u kojem omjeru. Motiv postignuća je želja za uspjehom, želja za ostvarivanjem svojih ciljeva i ambicija i sam po sebi je pozitivan za osobu i njezin emocionalno-psihološki razvoj, pa u konačnici i za uspješnost osobe na poslovnom planu. Motiv postignuća mogao bi dovesti do kontra efekta kod osobe ukoliko bi bio preizražen i ukoliko osoba ne bi pristajala na moguće opcije da u određenim situacijama i željama se može dogoditi da uspjeh izostane, odnosno da se može dogoditi da se neće postići željeno. Motiv za izbjegavanjem neuspjeha želja je izbjeći sve oblike neuspjeha, bolje rečeno to je strah od mogućih neuspjeha. On može biti vrlo pozitivan za rad, razvoj i uspjeh osobe, ako je u normalnim količinama i ako ga osoba kontroliše, budući da će tada kod osobe povećati oprez te će spriječiti bilo kakvo opuštanje ili presigurnost (aroganciju), međutim, ako je motiv za izbjegavanjem neuspjeha u prevelikoj mjeri zastupljen kod pojedinca te ga on neuspješno kontroliše razumije se da će motiv sam po sebi negativno djelovati na emocionalno-psihološki razvoj pojedinca te neće biti pozitivan stimulans na htijenje, radne aktivnosti i radne efekte, odnosno njegovu radnu uspješnost na treninzima.

Kada je u pitanju postignuće, odnosno želja i motivacija za uspjehom, postoje neke zakonitosti koje se u sportu nerijetko zaboravljaju. Prema jednoj od njih što je teži zadatak, veća je vjerovatnoća neuspjeha, a što je veća vjerovatnoća neuspjeha, veće je značenje uspjeha i viši je nivo motivacije. Naravno, vrijedi i obrnuto, što je lakši zadatak, manja je vjerovatnoća neuspjeha te je manje i značenje uspjeha pa je manji nivo motivacije. Uspješan trener će u svakodnevnom vođenju igrača u klubu znati da lagani zadaci njegovim igračima podrazumijevaju nisku vjerovatnost neuspjeha i nisko značenje uspjeha, kao i da je, stoga, uslijed njihove niske razine motivacije, potrebno dati dodatne motive kako bi se povećala razina motivacije igrača. U obrnutom slučaju, trener će znati da teški zadaci kod njegovih igrača impliciraju visoku vjerovatnoću neuspjeha i visoko značenje uspjeha, te će, kako bi se smanjila napetost kod igrača i strah od neuspjeha, a sve u svrhu držanja motivacije pod kontrolom i na visokom nivou,

umanjiti važnost zadatka i efekata koji bi mogli ili bi trebali iz uspješno obavljenog zadatka proizaći, taman i po cijenu da se igrači obmanu i da se s njima manipuliše u pozitivne svrhe, za njihovo dobro i dobro kluba, radi zadržavanja visokog nivoa motivacije.

Teorija motivacije postignuća nadalje raščlanjuje još dva motiva koji su također, u određenom obimu, prisutni kod svakog igrača, a radi se **potrebi** (motivu) za moći i afilijativnom motivu. Ukratko, potreba za moći dokazano je važna osobina za uspjeh u sportu **i**, zapravo, podrazumijeva u kojoj mjeri igrač ima želju postići i održavati osjećaj moći. Do određenog, imaginarnog nivoa i pod emocionalnom i mentalnom kontrolom ovaj motiv će pozitivno djelovati na motivaciju igrača i njegovu radnu aktivnost i radnu uspješnost, a treneri sa izraženom, ali kontroliranom potrebom za moći bit će u pravilu uspješni treneri. Kod osoba koje imaju pretjerano izraženu potrebu za moći doći će do određenog emocionalno-psihološkog poremećaja ili nestabilnosti što će rezultirati smanjenim nivoom ispoljavanja njihovih sposobnosti i vještina te, u konačnici, smanjenom radnom uspješnošću. Treneri koji imaju pretjerano izraženu potrebu za moći u pravilu, pokazala su kako iskustva, tako i istraživanja, nisu uspješni treneri. Afilijativni motiv je potreba osobe da ju što veći broj ljudi poštuje i voli, da bude od većine saradnika i poznanika omiljena, te da se ni sa kime ne zamjera. Kao što je već rečeno, svaka osoba ima u sebi prisutan afilijativni motiv, samo je njegov obim individualan i prilično različit od osobe do osobe. Treneri koji imaju pretjerano izražen afilijativni motiv u pravilu, također su pokazala mnoga naučna istraživanja i empirijska iskustva, nisu uspješni treneri.

9.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije (**autor Herzberg**) temelji se na mjerenju zadovoljstva igrača sa sportom, odnosno osnova klasifikacije faktora motivacije je mjerenje zadovoljstva sportom. Prema ovoj teoriji, ne postoji isključivo zadovoljstvo i nezadovoljstvo igrača sa sportom, već postoji nezadovoljstvo i odsutnost nezadovoljstva (nema nezadovoljstva) kao i zadovoljstvo i odsutnost zadovoljstva (nema zadovoljstva) kod igrača, a kada je u pitanju sport koji igraju.

Dakle, dvofaktorska teorija motivacije dijeli faktore uticaja na motivaciju u dvije osnovne grupe:

- higijenski ili ekstrinzični faktori,
- motivatori ili intrinzični faktori.

Higijenski faktori sprječavaju da igrač bude nezadovoljan, ali nemaju neposrednog utjecaja na motivaciju pojedinca, odnosno ne utiču na povećanje nivoa motivacije, a to su, primjer, radni uslovi, odnos sa nadređenima ili trenerom, sigurnost u klubu, strateška politika kluba i mnogi drugi faktori. Tako, npr. ako su radni uslovi u kojima igrač obavlja svakodnevne aktivnosti dobri, odnosno **ako**, na primjer, trenira na kvalitetnim terenima i u kvalitetnoj opremi, isti igrač neće biti nezadovoljan, ali ta činjenica ne podrazumijeva da će njegova motivacija za sportom biti na visokom nivou, **dok**, u suprotnom slučaju, ako igrač trenira u lošim uslovima, odnosno nema osnovne uslove kao što su adekvatna sportska oprema, adekvatni prostor i sl., isti igrač će biti nezadovoljan te, kao takav, teško podložan da se sa različitim metodama i tehnikama motivacije uopće na značajniji način utiče na podizanje nivoa njegove motivacije za bavljenje sportom.

Motivatori su faktori koji isključivo utiču na zadovoljstvo igrača te na povećanje nivoa njihove motivacije, a to **su, npr.**, kada trener uspije postići da sport **predstavlja igraču** izazov, zatim razviti kod igrača želju za postignućem, osigurati da igrači nakon kvalitetno **obavljene** igre/takmičenja dobiju moralno priznanje i satisfakciju za svoj rad, pobuditi kod igrača želju za napredovanjem i osigurati u klubu mogućnost napredovanja za najkvalitetnije igrače itd. Savremen trener mora znati osigurati što veći broj motivatora svojim igračima kako bi kod njih postigao nivo zadovoljstva sportom, a što podrazumijeva i postizanje visokog nivoa motivacije, dok u obrnutom slučaju, ukoliko igrač nema dovoljno motivatora u klubu, kod njega se javlja osjećaj da nema zadovoljstva te je tada vrlo teško tehnikama i metodama motivacije postići značajnije povećanje njegovog nivoa motivacije za bavljenje sportom.

9.5. Teorija motivacije uloga

Prema teoriji motivacije uloga (autor je John Miner) pretpostavlja se da postoje različiti tipovi igrača koji se bave sportom te, shodno tome, i različiti načini motivacije za svaki od postavljenih modela tipova. Ako je u pitanju trenerska motivacija, osobe koje pripadaju tom modelu u poslu motiviše, između ostalih, mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim saradnicima i igračima, zatim situacije takmičenja sa saradnicima, situacije postizanja i ispoljavanja moći nad drugim ljudima, postizanje što višeg nivoa odgovornosti u klubu te dostizanje što višeg nivoa statusa u klubu i društvu. Ako je u pitanju motivacija trenera stručnjaka, osobe svrstane u taj koncept u radu dodatno potiču i motivišu mogućnost učenja, nezavisnost u radu i obavljanju radnih aktivnosti, pomaganje drugima u obavljanju zadataka i učenje drugih, radne situacije i atmosfera na treningu gdje su uspostavljeni dobri odnosi sa drugima itd.

Ključno je, zapravo, pravilo koje trener mora znati i stalno imati na umu te osigurati takvu organizaciju treninga, delegiranje zadataka i igrača kao i radnu atmosferu u kojoj će kod što većeg broja igrača postići, u okviru njihovih pozicija koje igraju, da imaju što veću želju za uspjehom i da taj oblik unutrašnje motivacije bude kontinuirana, malo varijabilna i dugoročna motivacija koja će ih pokretati u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka. Želja za uspjehom je, u pravilu, najveća motivacija, kako u sportu, tako i u bilo kojem segmentu privatnog i društvenog života. Nadalje, također je važno da trener poznaje zakonitost koja se odnosi na osjećaj uspjeha koji u pravilu predstavlja najveću nagradu za pojedinca, odnosno igrača, te je neophodno osigurati da igrač dobije upravo onakve zadatke po težini koje je sa svojim sposobnostima u stanju izvršiti (nisu mu prelagani, ali ni preteški) kako bi mu osjećaj uspjeha predstavljao satisfakciju za obavljeni zadatak, ali i novi poticaj i novi izvor motivacije za slijedeći zadatak koji će uslijediti.

10.6. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model motivacije promatra valenciju ili privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca kao i očekivanje hoće li određena aktivnost dovesti do željenog ishoda. Valencija ishoda ili rezultata aktivnosti, a samim time i nagrade za izvršenu aktivnost i postizanje željenog rezultata, može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onome što će biti ishod, odnosno nagrada. Svakako, pozitivna valencija predstavlja željeni ishod za pojedinca, negativna uključuje odbojnost kod pojedinca prema mogućem ishodu, dok indifirentnost predstavlja situaciju kada osoba niti želi niti ne želi ostvariti postizanje određenog efekta. Vrijednost valencije se kreće od - 1 do +1, kod indiferentnosti osobe njena je vrijednost 0. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje pojedinca u vezi vjerovatnoće da će određenu aktivnost slijediti određeni rezultat, odnosno da će neka aktivnost voditi ostvarenju, za pojedinca, važnih ciljeva. Vrijednost očekivanja se kreće od 0 do 1, pri čemu bi vrijednost 0 značila da ne postoji vjerovatnoća ostvarivanja ciljeva za pojedinca, dok bi vrijednost 1 značila da je pojedinac siguran u postizanje željenog ishoda.

Vroomov kognitivni model motivacije može se definisati kao [12, str. 583]:

$$M = f (O * V)$$

gdje je: M = motivacija, f = funkcija, O = očekivanje, V = valencija.

Dakle, može se zaključiti na temelju ove teorije da motivacija igrača u sportskom klubu svaki puta zavisi od situacije u kojoj se nalazi i o njegovim procjenama u određenom, datom trenutku hoće li uspjeti postići željene efekte. Tako visok nivo motivacije kod igrača kao i ostvarivanje visokih radnih rezultat zavisi od njegove procjene, odnosno subjektivnom mišljenju o vjerovatnoći da većim radom i ulaganjem većeg napora može ostvariti visoku radnu uspješnost, procjeni instrumentalnosti visoke radne uspješnosti za postizanje određenih ciljeva (na primjer ostvarivanje viših plata u klubu, većeg ugleda u klubu ili sportskom svijetu, dobivanja priznanja, podrške trenera itd.) kao i o

subjektivnoj privlačnosti i važnosti koju željeni ciljevi koji će se moguće ostvariti imaju kod istog tog igrača.

9.7. Teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni

Teorija pravednosti u socijalnoj razmjeni (autor Adams) ima posebno značenje za teoretsko određivanje stavova igrača prema radu i zadovoljstvo radom. Prema ovoj teoriji igrač posmatra odnos razmjene, kako kod sebe, tako i kod svojih saigrača, te uspoređuje na subjektivan način kakav je taj odnos razmjene kod drugih, posmatranih igrača nasuprot ostvarenom njegovom odnosu razmjene. Odnos razmjene je odnos između sportske organizacije i pojedinca u kojemu se uspoređuje odnos uloženog rada i truda, odnosno koliko igrač ulaže svoja znanja, sposobnosti, iskustvo, kreativnost, interese, radnu energiju itd. u svojim svakodnevnim radnim aktivnosti unutar sporta kojim se bavi sa odnosom dobijene koristi, kako materijalne kroz različite nagrade, plate i beneficije, tako i nematerijalne kroz osjećaj priznavanja važnosti igrača i njegovog rada (razna službena priznanja, neslužbena priznanja i pohvale, status u klubu itd.).

Jednakost spomenutog odnosa razmjene ključan je elemenat odnosa između igrača i njegovih obaveza, odnosno prema ovoj teoriji ključan parametar koji će odrediti u datoj situaciji visinu motivacije igrača. Promatrajući jednakost odnosa razmjene, između sebe i drugih igrača, igrač će, prema svome subjektivnom mišljenju i procjeni, utvrditi postoji li jednaka razmjena u odnosima sa klubom ili je, ipak, taj odnos veći na njihovoj strani ili na strani organizacije, odnosno drugih igrača. Pa se tako može dogoditi da igrač procijeni da je razmjena nejednaka na način da on više radi i trudi se od drugih, posmatranih saigrača, a jednako ili manje dobija u poređenju s njima od kluba u materijalnom i/ili nematerijalnom obliku (tzv. negativna jednakost) te će njegova reakcija, u slučaju takove procjene, biti, naravno, nezadovoljstvo, smanjenje motivacije i, u konačnici, smanjivanje svoga truda i rada. Ako, ipak, igrač procijeni da je razmjena otprilike jednaka, odnosno da on za svoj trud i rad dobiva koristi od kluba otprilike isto kao i drugi, posmatrani saigrač koji ulažu sličan trud i rad u obavljanju svojih aktivnosti u klubu, zanimljivo je da posmatrani igrač u tom slučaju u pravilu neće biti zadovoljan što je ostvarena pravilna i poštena razmjena i odnosi, već će biti indiferentan, odnosno niti zadovoljan niti nezadovoljan. I u trećem, mogućem slučaju,

kada je u pitanju posmatranje i analiza odnosa razmjene od strane igrača, ako igrač procijeni da on manje radi i trudi se od drugih, posmatranih saigrača, a dobija jednako ili više od kluba u materijalnom i/ili nematerijalnom obliku (tzv. pozitivna jednakost) njegova reakcija ponovno neće biti zadovoljstvo time da dobiva više nego što to objektivno zaslužuje, već će pronalaziti olakšavajuće, svakako, subjektivne okolnosti zašto je to tako (primjer, veličanje svoje ličnosti, znanja i sposobnosti nasuprot kvalitetu drugih, posmatranih igrača) ili će, što je još češći slučaj, početi se upoređivati sa drugim, najboljim igračima u klubu ili ligi i u tim odnosima ponovno posmatrati i analizirati jednakost razmjene. Što, razumije se, **ponovno vrlo lako** može dovesti do njegovog nezadovoljstva jer se uobičajeno dogodi da se u tim, novim uporedbama iznova pojavi odnos razmjene u kojem igrač smatra da je zapostavljen, potcijenjen i oštećen, odnosno da razmjena nije poštena na njegovu štetu. Dakle, u slučaju nezadovoljstva, igrač će djelovati, svjesno ili nesvjesno, na svoje inpute i outpute, odnosno smanjivati će svoj rad zbog smanjenja nivoa motivacije na kognitivnoj razini, a uslijed njegovog nezadovoljstva reproduciranog njegovom negativnom percepcijom.

Ova teorija implicira trenerima da u svim situacijama razmjene u klubu trebaju spriječiti i ukloniti osjećaj da je razmjena nejednaka odnosno nepravedna, što je, naravno, vrlo težak posao za trenera te je to mnogo lakše izreći ili napisati nego takav sustav u praksi u samome klubu doista i uspostaviti.

9.8. Integrativni procesni model motivacije

Integrativni procesni model motivacije (**autori su Porter i Lawler**) predviđa da igrači, u pravilu, između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja sa različitim ishodima i posljedicama, izaberu upravo one koji će maksimizirati određene efekte i ishode, odnosno koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu. Pri tome su ključna **3** faktora. Prvi **factor** je očekivanje igrača, odnosno njegova subjektivna procjena je li uopće moguće uspješno obaviti zadatak sa većom motivacijom i većim zalaganjem. Kakvo će biti spomenuto očekivanje ili procjena igrača **najviše zavisi, između ostalog,** od objektivne radne situacije u kojoj igrač procjenjuje može li većim zalaganjem uspješno odraditi postavljeni mu zadatak, zatim mišljenje drugih, najčešće njegovih

saigrača, potom iskustvo, odnosno je li do sada bio u takvim ili sličnim situacijama i je li tada sa većim trudom uspio postići željene rezultate, **te**, u konačnici, njegovo samopouzdanje, odnosno vjera u sebe da ima znanja, sposobnosti i vještine koje će uz veću motivaciju i htijenje biti dovoljni za uspješno obavljanje zadatka.

Drugi **factor** se odnosi na očekivanje vezano za vjerovatnoću da će za uspješno obavljanje zadatka slijediti nagrada, odnosno subjektivna procjena igrača hoće li ugovorena, dogovorena ili obećana nagrada nakon izvršenog zadatka biti ispunjena. Na očekivanje igrača, odnosno na njegovu procjenu hoće li nagrada uslijediti nakon postizanja rezultata, između ostalih, najviše utječu unutrašnji i vanjski položaj kontrole kod igrača, odnosno njegov osjećaj i procjena da li ostvarenje zadatka ovisi isključivo o njemu, njegovom trudu, znanju i sposobnostima (unutrašnji položaj kontrole) ili, ipak, ostvarenje zadatka ne zavisi uopće od njega (vanjski položaj kontrole), zatim, naravno, o objektivnoj situaciji može li se zadatak ostvariti, dosadašnjem iskustvu jesu li kod ispunjenja istih ili sličnih zadataka slijedile nagrade itd.

Treći faktor je valencija ili privlačnost nagrade, **koja treba uslijediti nakon ispunjenja zadatka, za pojedinca, odnosno igrača**. Naravno da igraču nije svejedno o kojoj se nagradi radi izvrši li zadatak kako treba te da svaka nagrada ima poseban i individualan učinak na motivaciju svakog igrača. Izostanak bilo kojeg od spomenutih faktora u velikoj mjeri smanjuje nivo motivacije ili **je, čak**, u potpunosti uklanja.

Formula integrativnog procesnog modela motivacije glasi [12, str. 593]:

$$M = (Z - U) * (U - N) * V$$

gdje je: Z = zalaganje, U = učinak, V = valencija, N = nagrada.

Kada je u pitanju sama nagrada za izvršeni posao i posebno visina te nagrade, kao i njezin utjecaj na motivaciju igrača, vrlo je važno da trener zna procijeniti koja je visina nagrade dovoljna da motiviše većinu igrača, ali **da**, ipak, bude što niža (što manji trošak za klub, odnosno vlasnika/vlasnike kluba). Pri postavljanju takvog sistema nagrađivanja **stoga je neophodno** zadovoljiti princip “minimum neophodne nagrade“, odnosno znati procijeniti koja je minimalna nagrada za određeni zadatak (npr. pobjedu u nekoj utakmici) koja će zadovoljiti igrače i motivisati ih, kao i postaviti nagrade na

tome minimumu ili iznad njega, ali uz što manje odstupanje jer svako odstupanje ispod minimuma podrazumijeva nemotivisane igrače, a svako odstupanje iznad minimuma podrazumijeva sve veći trošak za klub, što uspješnom treneru nikako ne smije biti cilj.

Postavljanjem nagrada za obavljeni posao kao i visinom nagrada bave se također i razne teorije motivacije koje pokušavaju objasniti kada treba nagraditi igrača i u kojem obimu, a kada ga sankcionisati. Od spomenutih teorija najviše je zastupljena teorija potkrepljenja i oblikovanja ponašanja prema kojoj trener mora imati stalan, dosljedan i fiksni sistem nagrada i kazni za svoje igrače te treba cijelo vrijeme nagrađivati željeno ponašanje igrača, a neželjeno ponašanje sankcionisati, odnosno kažnjavati.



11. Nagrađivanje i kažnjavanje igrača

Jedno od vrlo važnih područja efikasnog motivisanja igrača i generalno uspješnog vođenja igrača u klubovima bez sumnje je sistem nagrađivanja, koji se sastoji od materijalnog i nematerijalnog stimulisanja, **ali, svakako,** i destimulisanja ukoliko igrač ne radi efikasno. Radi se o alatu bez kojega savremeni trener teško može uspješno voditi svoje igrače, ali istodobno i o alatu koji će donijeti efekte za klub, a to su viša motivacija igrača i njihova veća radna efikasnost, samo ako trener zna kako postaviti i održavati pravilan sistem nagrađivanja te kada, kako i na koje igrače taj sistem primijeniti. Postoji niz “pisanih” i “nepisanih” pravila koje trener mora znati kada je u pitanju sistem nagrađivanja jer će nepoznavanje načina primjene efikasnog sistema nagrađivanja i nepravilno postavljanih stimulacija i destimulacija kod igrača vrlo brzo i vrlo lako, umjesto pozitivnih efekata i poticanja motivacije i radne efikasnosti, dovesti do kontraefekata i smanjivanja njihove motivacije i radne efikasnosti. Stoga trener u primjeni ovih neizbježnih alata u vođenju igrača u klubu mora biti vrlo oprezan, ali i imati odgovarajuća potrebna znanja i iskustva.

Isključivi **cilj** strategija materijalnog nagrađivanja, odnosno različitih materijalnih nagrada, **je** poboljšanje radne efikasnosti igrača kroz povećanje njihove motivacije. Nagrade mogu biti doista različite te se mogu podijeliti s obzirom na stepen direktnosti na direktne (npr. plata) i indirektne (razne beneficije), pri čemu valja reći da indirektne u pravilu manje utiču na motivaciju igrača. Nagrade mogu biti i individualne, koje pojedinac prima samostalno na temelju svojih radnih aktivnosti, te na nivou kluba, koje igrač prima zajedno sa drugim saigračima ukoliko se na timskom nivou ostvare željeni

rezultati (tzv. plaćanje prema učinku). U pravilu pod pojmom financijska kompenzacija podrazumijevaju se sve materijalne nagrade ili materijalna nagrađivanja igrača u klubu, a najčešće se dijele prema četiri kriterija, s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade) te uspješnost cjelokupnog sportskog kluba.

11.1. Upravljanje platnom strukturom

Kada su u pitanje materijalne nagrade, nedvojbeno **najvažniji parametar igračima je** njihova plata. Međutim, kada se govori o plati, treneri ili uprave klubova nerijetko pogrešno postavljaju sustav plata te su pod utjecajem mnogih krivih pretpostavki. Plata je važan čimbenik za svakog igrača, plata ima utjecaj na povećanje razine motivacije igrača i njegovu radnu uspješnost, povećanje plate u datom trenutku u pravilu postiže pozitivan efekt kod igrača i povećava njegovu motivaciju, međutim, veća plata ne znači veću motivaciju i veći učinak u svakoj situaciji i kod svakog igrača. Značaj plate te utjecaj povećanja plate na motivaciju igrača i njegovu radnu uspješnost u pravilu raste do određene razine, koja je virtualna i individualna za svaku osobu, nakon koje značaj plate i povećanja plata postupno opada, odnosno sve manje utiče na povećanje nivoa motivacije i radne efikasnosti posmatranog igrača (mnoge teorije u ekonomiji i psihologiji o tome govore te potvrđuju navedene hipoteze, primjer efekat dohotka, uslovni refleks i bezuslovni refleks itd.).

Ključno je, dakle, pitanje, kada se govori o uticaju plate na motivaciju i radnu uspješnost igrača, kada, odnosno uz koje uslove plata pozitivno utiče na motivaciju. Postoji nekoliko pravila koja o tome jasno govore. Plata pozitivno utiče na motivaciju igrača kada je direktno i jasno povezana sa pokazateljima radnih aktivnosti i radne efikasnosti. U sportu bi to svakako bio ostvareni rezultat pojedinca ili tima. Predlaže se model prema kome bi otprilike **50 posto** materijalnih kompenzacija bilo vezano uz radnu efikasnost igrača. Nadalje, plata pozitivno utiče na motivaciju igrača kada on zadacima koje obavlja može direktno uticati na pokazatelje svoje radne efikasnosti. **Zatim, visina plate i povećanje plate također će** pozitivno uticati na motivaciju igrača kada je zadovoljen princip “minimum neophodne nagrade“, a radi se o pravilu da

dodatna nagrada koja se nudi igraču mora biti dovoljno visoka da potakne njegovu dodatnu motivaciju te da se igraču “isplati” uložiti dodatni trud i rad. Nadalje, visina plate utiče na motivaciju igrača ako igrač, prema svom subjektivnom mišljenju, procijeni da je sistem plata pravedno postavljen, pri čemu ponovo treba spomenuti kako nema apsolutne pravednosti te je trenerima ili upravama klubova vrlo teško napraviti pravedan sistem plata za većinu igrača, ali se u tome moraju potruditi biti što je moguće pravedniji, dosljedniji i principijelniji. Na kraju, način postavljanja sistema plata ili platne strukture također itekako utiče na motivaciju igrača, pri čemu je neophodno da se u platnoj strukturi naprave dovoljno značajne razlike u visini plata kako bi najboljim igračima u klubu bili dovoljan motiv da postignu, osim zadovoljenja svoje želje za razvojem i napredovanjem koja u pravilu kod većine igrača postoji i najvažniji je pokretač njihove unutarnje motivacije, i taj viši nivo plate. Dakle, kod platne strukture pravilo je da se napravi što manje platnih nivoa, sa što većim razlikama u platama između nivoa, odnosno najveći se efekti i uticaj na motivaciju igrača postiže u tome slučaju, jer kod velikog broja nivoa i premalih razlika u platama između nivoa teško je dodatno motivisati igrača.

Pravedan i efikasan sistem plata vrlo je teško postaviti i trener ili uprava kluba moraju o svim detaljima voditi računa kada postavlja ili koriguje sistem plaćanja. Zapravo, osnovno polazište efikasnog sistema plaćanja mora biti postizanje prepoznavanja i razdvajanja u klubu uspješnih igrača od neuspješnih kao i adekvatno (značajnim razlikama) nagrađivanje upravo uspješnih igrača. Također je važno u tom sistemu plaćanja i nagrađivanja ne zapostaviti osobe koje **su**, prema mjerenim i praćenim pokazateljima, manje radno uspješne, ali daju poseban i osobit doprinos klubu i svojim saigračima, **npr.**, igrači koji stvaraju pozitivnu i duhovitu radnu atmosferu u svojoj grupi ili timu, igraču koji je omiljen od većine saigrača i stvara dobre odnose i kvalitetnu međusobnu komunikaciju, povezuje druge pojedince međusobno i sl.

Postoji slučaj kada se određenom igraču ili igračima daju više plate nego što to isti objektivno zaslužuju, a ta se teorija naziva teorija djelotvornih plata i govori o tome da je neophodno dati više plate igraču nego što zaslužuje u situaciji kada klub zavisi od određenog igrača na bilo koji način, s obzirom na poziciju koju igra ili znanja i vještine sa kojima raspolaže. Teorija, inače, također postavlja tezu da **igrači** koji su u klubu

plaćeni više nego što bi bili plaćeni u drugim klubovima (više od tržišnih plata), u pravilu će biti više motivisani i skloni radno aktivnom ponašanju budući da žele zadržati takvu dobro plaćenu poziciju.

Kada se radi o platama, igrači se u pravilu upoređuju sa svojim saigračima u klubu, manje i više kvalitetnim igračima u klubu, ali također i sa igračima u drugim klubovima koji djeluju u istom ili sličnom sportu. Osim upoređivanja visine plata, upoređuju se i razlike u plati između njihove plate i plata kvalitetnijih igrača te procjenjuju je li ta razlika realna, objektivna i poštena, ali, naravno, na svoj način i iz svog, subjektivnog ugla. Na temelju prikupljanja informacija, službenih i/ili neslužbenih, o visini plata drugih igrača u istom i/ili drugim klubovima, kao i uporedbom tih prikupljenih informacija, slijedi i njihova reakcija koja samo u rijetkim slučajevima može biti zadovoljstvo platom, već je uglavnom prisutno nezadovoljstvo ili indiferentnost.

Dakle, kada su u pitanju spomenute uporedbe u platama, igrači posmatraju dvije vrste pravednosti, unutrašnju i vanjsku pravednost plate. Kada se radi o vanjskoj pravednosti, to je uporedba plata sa drugim igračima istog ili sličnog sporta izvan kluba, odnosno u drugim klubovima istog ili sličnog sporta. Kada je u pitanju unutrašnja pravednost plate, radi se o uporedbi plata sa svojim saigračima u istom klubu. Zaključak unutrašnje i vanjske pravednosti plate govori o tome da trener i uprava kluba moraju strukturu plata i same iznose plata i dodataka na platu postaviti što je moguće objektivnije i poštenije, prateći pri tome radnu efikasnost svojih igrača, kao i biti svjestan činjenice da će igrači u pravilu biti nezadovoljni sa visinom svoje plate, upoređivati je sa drugim igračima unutar i izvan kluba kao i stalno težiti višem nivou plata, odnosno premija.

Temelj uspješnog sistema materijalnog nagrađivanja i motivisanja, pa i postavljanja strukture plata, je procjena težine i zahtjevnosti sporta/zadataka pomoću koje se, zapravo, postavljaju parametri i pravila koje igrače, na koji način i uolikoj mjeri materijalno nagraditi. Procjena težine i zahtjevnosti sporta/zadataka je postupak utvrđivanja relativne važnosti zadataka koji se obavljaju na nekoj poziciji u klubu. Na temelju pravilne i detaljne procjene težine i zahtjevnosti sporta/zadataka, trener može postaviti poštenu, ispravnu i motivišuću platnu strukturu ili strukturu plata, uz uslov praćenja i uokviravanja u trenutne tržišne cijene određenih zadataka i pozicija

kao i poštovanja principa pravednosti i jednakosti. Postoji veliki broj metoda procjene zadataka koje imaju svoju primjenu u klubovima i sportu.

Da bi sistem nagrađivanja u klubu bio uspješan, odnosno da bi se postigao cilj povećanja nivoa motivacije igrača i njihove radne efikasnosti, potrebno je, osim već spomenutih i objašnjenih pravila i principa, svakako voditi računa da se naglasak u nagrađivanju stavi u određenoj mjeri na individualne razlike (odvajanje boljih igrača od slabijih), ali i zadržati u određenoj mjeri nagrađivanje povezano sa rezultatima tima kome igrač pripada, jer nagrađivanje isključivo prema individualnim rezultatima neminovno dovodi do nedostatka timskog rada u klubu, zatim neetičkog ponašanja pojedinih igrača, njihove sebičnosti, međusobnog podmetanja i laganja, a što sve zajedno u konačnici dovodi do smanjenja radne uspješnosti, kako individualne, tako i grupne ili kolektivne. Sistem nagrađivanja u klubu mora biti direktno povezan sa strategijom kluba, a samo kvalitetnom procjenom sadašnje radne efikasnosti trener može stimulirati buduću radnu efikasnost svojih igrača.

11.2. Modeli participacije igrača

Radi se o sistemu nagrađivanja u kojem se jedan dio stimulisanja i/ili destimulisanja igrača veže uz participaciju igrača u vođenju i uspjehu kluba. Radi se o japanskoj filozofiji grupne stimulacije, gdje se sistem nagrađivanja postavlja tako da uspjeh kluba bude želja i briga svih igrača, a ne "tuđa briga" u kojoj igrači ne razmišljaju izvan domena svojih zadataka. Vezanjem sistema stimulisanja za uspjeh organizacije te postavljanjem modela participacije igrača u vođenju i uspjehu kluba, u pravilu se javlja kohezija i sinergijski učinak između igrača i znatno povećava nivo njihove komunikacije, međusobnog pomaganja i saradnje, a što u konačnici donosi najviše koristi klubu, menadžmentu kluba i njenim vlasnicima budući da se u prosjeku postiže značajan porast radne efikasnosti igrača. Modeli participacije igrača mogu biti različiti, odnosno trener može ponuditi i osigurati igračima participiranje igrača u raznim područjima, primjer participacija u profitu (dobiti) i sl.

Kada su u pitanju modeli participacije igrača, jedan je od najpoznatijih Scanlonov sistem. Ideja Scanlonovog Sistema je povećanje zainteresiranosti i motivacije igrača tako što im se omogućava učestvovanje u ostvarenim finansijskim rezultatima (prihod od

ulaznica, prihod od sponzora itd.). Međutim, igračima se omogućava participacija i u razradi, a ne samo u izvršenju plana poboljšanja poslovanja. Najčešći odnos učestvovanja u cijeloj ili određenom dijelu dobiti je **75 posto** naprema **25 posto** u korist kluba nasuprot igrača.

Sisem fiksnih plata, prema kojem igrač ima određenu i uvijek istu mjesečnu platu, nezavisno od toga kakva je bila njegova radna aktivnost tokom toga mjeseca i kakvi su bili njegovi radni učinci, sistem je koji nema motivacijsku komponentu za igrače, koji ima previše nedostataka i koji se u klubovima u sve većem obimu napušta. Sistem varijabilnih plata ili plaćanje prema učinku podrazumijeva da se mjesečna plata igrača određuje prema njegovom radnom angažmanu i radnom učinku, a može se primjenjivati i ustrojiti prema različitim, više ili manje sličnim, modelima koji su se u praksi uglavnom svi pokazali uspješnima. Također se može uvesti djelimičan sistem varijabilnih plata ili plaćanja prema učinku, gdje se igračima utvrdi mjesečni fiksni iznos plate, kojim imaju pravo raspolagati nezavisno od radnog učinka u tom vremenskom razdoblju, dok drugi dio plate, varijabilni, ovisi o radnom angažmanu i radnom učinku prema unaprijed određenom i dogovorenom modelu načina plaćanja radnog učinka. Drugi se, pak, model odnosi na potpuni sistem varijabilnih plata gdje se cijeli iznos plate igrača veže uz njegov radni učinak u posmatranom vremenskom razdoblju, a takav se model može primjenjivati u određenim, specifičnim situacijama zbog zakonskih propisa koji propisuju isplate igračima. Brojna iskustva u praksi uvođenja varijabilnih sistema plata u različitim modelima pokazala su u pravilu kod velikog postotka igrača poseban uticaj na povećanje njihove radne motivacije i njihovog radnog angažmana, povećanje zadovoljstva igrača takvim načinom plaćanja te, u konačnici, znatnog uticaja na porast radnih učinaka i rezultata, produktivnosti i efikasnosti igrača. Prilično je jasno da sistem varijabilnih plata, odnosno plaćanja prema radnom učinku, uveliko odgovara vrijednim igračima, igračima koji imaju visoka znanja, sposobnosti i vještine, dok je sasvim izvjesno da će lijeni igrači, igrači sa manje znanja i sposobnosti biti itekako protiv takvog načina plaćanja pružajući različite oblike otpora, što aktivnog, što pasivnog.

Jedan od modela participacije igrača svakako je i upravljanje sistemom povratnih informacija. Ključno je kod sistema povratnih informacija naglasiti priznavanje

uspjeha, odnosno da trener prepozna uspjeh svojih igrača i usmeno pohvali igrača ili više njih koji su zaslužni za taj uspjeh. Trener to treba raditi svakodnevno i za sve vrste uspjeha, od manje značajnih do značajnih. Radi se o tehnici nematerijalnog motivisanja i nagrađivanja koja apsolutno ništa ne košta klub, njegove vlasnike ili trenera, a značajno utiče na zadovoljstvo igrača i njegovu motivaciju za rad. Naime, igrači su u pravilu vrlo nezadovoljni ako ih se ne pohvali kada su, prema njihovom mišljenju, to zaslužili, ili, ipak, kada se njihove saigrače hvali, a njih ne, stoga trener mora itekako o tome voditi računa, biti pravedan i dosljedan, pratiti rad i efekte te uvijek i prema tačno utvrđenim kriterijima pohvaliti one igrače koji su to zaslužili. Da bi to mogao raditi ispravno i pravedno, trener mora redovito komunicirati sa svojim igračima, mora pratiti njihove aktivnosti te neprestano vršiti analizu zadataka/aktivnosti svakog igrača.

Postavlja se pitanje treba li trener igraču dati pozitivnu ili negativnu povratnu informaciju pred svima ili nasamo ("u četiri oka"). Pravilo je da se pozitivna povratna informacija uvijek daje pred svima (ovisno o situaciji i uslovima, ali u pravilu pred njegovim saigračima), budući da u tome slučaju igrač kojeg se pohvaljuje dobiva na većoj važnosti, doživljava veću satisfakciju, zadovoljnija je te se zbog toga znatnije povećava njegov nivo motivacije. Kada je u pitanju negativna kritika, situacija je nešto složenija, odnosno pravilo je da je pozitivnu povratnu informaciju vrlo jednostavno pružiti, međutim, za davanje negativne povratne informacije treba imati razvijen osjećaj, znanje i iskustvo kako to učiniti te se može slobodno reći da je umijeće znati dati negativnu povratnu informaciju na ispravan način, što podrazumijeva da se igrač ne povrijedi, da prihvati negativnu kritiku, shvati u čemu je pogriješio te da odluči korigovati pogrešku, odnosno svoje ponašanje i radne aktivnosti. Kod davanja negativne povratne informacije pravilo je da se ona daje u određenim slučajevima nasamo, a u određenim situacijama javno. Radi li se o takvoj negativnoj kritici koja bi mogla vrlo lako emocionalno povrijediti igrača i/ili ako se radi o takvoj pogrešci gdje je mala vjerojatnost da će drugi igrači ponoviti istu ili sličnu grešku, tada trener treba nasamo razgovarati sa igračem i pružiti mu negativnu kritiku. Ako se, ipak, radi o grešci koja ne bi trebala posebno emocionalno povrijediti igrača i/ili bi se vrlo lako mogla u budućnosti ponoviti i drugim igračima, onda negativnu povratnu informaciju treba

svakako izreći javno, pred svima.²⁴ Kada se radi o negativnoj povratnoj informaciji, kao što je već rečeno, vrlo je važno znati na pravi način izreći negativnu kritiku, a pravilo je da se negativna informacija stavi u tzv. “sendvič sistem“, koji podrazumijeva da se kod postupka davanja negativne informacije igraču najprije daje određena pozitivna informacija ili kompliment, a tek nakon toga slijedi davanje negativne kritike koja je zapravo i predmet (povod) razgovora. Moderni trener će pronaći određenu pohvalu za rad svog igrača koji je nešto pogriješio te će tek, nakon što pohvali dotičnog igrača, reći mu i objasniti problem koji je napravio kao i sankcije koje potencijalno slijede. Primjena ove tehnike nesumnjivo olakšava davanje negativne povratne informacije te u velikoj mjeri sprječava odbrambeni stav kod igrača koji je pogriješio.

²⁴ Najbolji primjer takve pogreške igrača bilo bi učestalo kašnjenja na trening, pri čemu je, prije svega, jako bitno da trener reaguje na takvu pogrešku, umjesto da prešućuje ili se pravi da pogrešku nije primijetio, a što vrlo često u praksi zna biti slučaj te neminovno dovodi do gubitka autoriteta nadređenog i ponavljanja iste pogreške od strane, kako igrača koji je griješio, tako i drugih igrača, njegovih saigrača. Ne treba niti spominjati koliko je autoritet bitan za vođenje igrača pa je izgrađivanje i održavanje potrebnog nivoa autoriteta stalna zadaća trenera. Zato je, u situaciji kašnjenja iz navedenog primjera, izuzetno bitno da trener verbalno reaguje, upozori osobu koja kasni, objasni joj zašto to ne smije raditi i koje će biti potencijalne posljedice ako nastavi sa takvim ponašanjem i postupcima. To je, svakako, bitno kako bi se spriječilo daljnje takvo ponašanje dotičnog igrača koji učestalo kasni, ali je verbalna reakcija još bitnija zbog svih onih drugih koji slušaju upozorenje trenera, njegovih saigrača, kako bi trener ojačao svoj autoritet i kako bi se napravila prevencija njihovog takvog devijantnog ponašanja, odnosno u ovome primjeru kašnjenja, u budućnosti. Autoritet trenera je zapravo imaginarna granica autoriteta koja određuje šta je poželjno i dozvoljeno ponašanje, a šta nije, svakako, prema kriterijima koje je postavio isti taj trener. Spomenuta verbalna reakcija zapravo je podsjetnik na tu granicu autoriteta i održavanje granice dozvoljenog ponašanja u odnosu na nedozvoljeno. Poštovanje te granice zapravo znači prihvatanje njegovog vođstva od strane igrača, a korektivna reakcija, koja je prethodno opisana, de facto znači prikaz autoriteta, podsjetnik granice autoriteta i jačanje vođstva trenera.

Literatura

- [1] Armstrong, M., "Kompletna menadžerska znanja - upravljanje ljudima i sobom" knjiga prva, MEP Consult, Zagreb, 2001.
- [2] Armstrong, M., "Kompletna menadžerska znanja - upravljanje ljudima i sobom", prva knjiga, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
- [3] Armstrong, M., "Kompletna menadžerska znanja - upravljanje poslovima i aktivnostima" knjiga druga, MEP Consult, Zagreb, 2001.
- [4] Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., "Socijalna psihologija" četvrto izdanje, Mate, Zagreb, 2005.
- [5] Bahtijarević-Šiber, F., "Management ljudskih potencijala" Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [6] Baker, W., "Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpiti resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža" Mate, Zagreb, 2004.
- [7] Bebek, B., "Integrativno vodstvo - Leadership" Sinergija, Zagreb, 2005.
- [8] Bennett, R., "Management" Informator, Zagreb, 1994.
- [9] Bognar, L., Matijević, M., "Didaktika", Školska knjiga, Zagreb, 1993.
- [10] Brajša, P., "Menadžerska komunikologija", DRIP, Varaždin, 1993.
- [11] Brajša, P., "Pedagoška komunikologija", Školske novine, Zagreb, 1994.
- [12] Brajša, P., "Sedam tajni uspjehnog managementa" Alinea, Zagreb, 1997.
- [13] Buble, M., "Management" Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- [14] Buble, M., "Management" Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- [15] Certo, S. C., Certo, S. T., "Moderni menadžment" deseto izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
- [16] Chapman, E. N., O'Neil, S. L., "Vodstvo - osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati" treće izdanje, Mate, ZSEM, Zagreb, 2003.
- [17] Collins, E. G. C., Devanna, M. A., "Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću" Mate, Zagreb, 2002.
- [18] Covey, S. R., "7 navika uspješnih ljudi" treće izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
- [19] Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M., "Odnosi s javnošću", osmo izdanje, Mate, Zagreb, 2003.
- [20] Denny, R., "Motivirani za uspjeh - menadžerske tehnike za veća dostignuća" MEP Consult, Zagreb, 2000.

- [21] Deželjin, J., "Upravljanje ljudskim potencijalima" Organizator, Zagreb, 1996.
- [22] Fox, R., "Poslovna komunikacija", Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2001.
- [23] Grupa autora, "Izgradnja učinkovitog tima pomoću jedne minute rukovođenja" Poslovna knjiga, Zagreb, 1995.
- [24] Gudjons, H., "Pedagogija: temeljna znanja", Educa, Zagreb, 1994.
- [25] Ivancevich, J. M., "Human Resource Management" sixth edition, Irwin, 1995.
- [26] Jelavić, F., "Didaktika", Naklada Slap, Zagreb, 2008.
- [27] Kamp, D., "Menadžer 21. stoljeća - tehnike rukovođenja za novi milenij" MEP Consult, Zagreb, 2000.
- [28] Kamp, D., "Menadžer 21. stoljeća" MEP Consult, Zagreb, 2000.
- [29] Klippert, H., "Kako uspješno učiti u timu - zbirka praktičnih primjera" Educa, Zagreb, 2001.
- [30] Kotter, J. P., "Vođenje promjena" Lider, Zagreb, 2009.
- [31] Lamza - Maronić, M., Glavaš, J., "Poslovno komuniciranje", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
- [32] Malacko, J., Rađo, I., „Menadžment ljudskih resursa u sportu“, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2006.
- [33] Marušić, S., "Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala" Ekonomski institut, Zagreb, 1994.
- [34] Marušić, S., "Upravljanje ljudskim potencijalima" treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco & Ekonomski institut u Zagrebu, Zagreb, 2001.
- [35] Matijević, M., Bognar, L., "Didaktika", treće izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [36] Maxwell, J. C., "Razvijte vođu u sebi" V.B.Z., Zagreb, 2003.
- [37] Milat, J., "Pedagogija ili teorija osposobljavanja", Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [38] Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., "Human Resource Management" sixth edition, Irwin, Boston, 1991.
- [39] Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., "Personnel/Human Resource Management" fifth edition, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1988.
- [40] Milkovich, G. T., Newman, J. M., "Plaće i modeli nagrađivanja" Masmedia, Zagreb, 2006.

- [41] Nadler, L., Nadler, Z., "Developing Human Resources" third edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Oxford, 1991.
- [42] Nierenberg, J., Ross, S. I., "Tajne uspješnog pregovaranja", Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [43] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., "Menadžment ljudskih potencijala - postizanje konkurentne prednosti" treće izdanje, Mate, Zagreb, 2006.
- [44] Plenković, M., "Poslovna komunikologija", Alinea, Zagreb, 1991.
- [45] Potts, R., Lamarsh, J., "Uspješno poslovanje - upravljanje promjenom do uspjeha - provođenje promjene do optimalnog rasta i maksimalne učinkovitosti" Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [46] Rađo, I., Sadžak, M., "Globalno liderstvo", Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2009.
- [47] Ramadanović, M., Talović, M., Manić, G., Mašala, A., Jelešković, E., "Menadžment u sportu: Upravljanje promjenama" Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2010.
- [48] Rijavec, M., "Uspješan menadžer - svakodnevne metode upravljanja" MEP Consult, Zagreb, 1995.
- [49] Robbins, S. P., "Bitni elementi organizacijskog ponašanja" treće izdanje, Mate, Zagreb, 1995.
- [50] Rouse, M. J., Rouse, S., "Poslovna komunikacija", Masmedia, Zagreb, 2005.
- [51] Sadžak, M., Rađo, I., Sadžak, D., "Humani resursi u Globalnom - Internacionalnom menadžmentu", Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2015.
- [52] Sadžak, M., Rađo, I., Sadžak, D., "Globalni menadžment: Kroskulturalni pristup", Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo, 2013.
- [53] Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R., "Kako međusobno razgovaramo: Psihologija komunikacije za rukovoditelje", Delfin, Zagreb, 2001.
- [54] Skoko, B., "Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću", MPR, Zagreb, 2006.
- [55] Srića, V., "Inventivni menadžer u 100 lekcija - kako postati i ostati pobjednik" drugo izdanje, Delfin, Znanje, Zagreb, 2004.
- [56] Srića, V., "Inventivni menadžer" MEP Consult, Zagreb, 1995.
- [57] Srića, V., "Uspješno poslovno komuniciranje", radionica, Poslovna škola Delfin, Zagreb, 2006.

- [58] Stevanović, M., "Pedagogija", Tonimir, Varaždin, 2002.
- [59] Sudar, J., Keller, G., "Promocija", Informator, Zagreb, 1991.
- [60] Tudor, G., Srića, V., "Menadžer i pobjednički tim", MEP Consult, Zagreb, 2006.
- [61] Tudor, G., Srića, V., "Menadžer i pobjednički tim" MEP Consult i CROMAN, Zagreb, 1998.
- [62] Vodopija, Š., "Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje - vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji", Naklada Žagar, Rijeka, 2006.
- [63] Vukmir, B., "Strategija i taktika pregovaranja", RRIF, Zagreb, 2001.
- [64] Walker, J. W., "Human Resource Strategy" McGraw-Hill, Inc., 1992.
- [65] Weiss, S. E., "Analysis of Complex Negotiations in International Business", Organization
[61] Science, Vol. 4., No. 2., Faculty of Administrative Studies, York University, North York, Ontario, 1993.
- [66] West, M., "Uspješno poslovanje - tajne uspješnog upravljanja timom - kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha" Školska knjiga, Zagreb, 2005.