

## *Didaktika i tehnike komunikacije*

*doc. dr. sc. Željko Požega*

### *1. Osnovni pedagoško – didaktični elementi u radu trenera sa igračima*

Trener se u svome radu, posebice sa mlađim dobnim kategorijama, mora rukovoditi metodama odgojnog rada. Pod metodom odgojnog rada podrazumijeva se svrhovita i usporedna aktivnost trenera i igrača koja proizlazi iz općih odgojnih načela i vodi prema ostvarivanju pozitivnih svojstava nogometaša te tako potpomaže izgrađivanju njegove osobnosti.

Jedna od metoda odgojnog rada nedvojbeno je metoda poučavanja koja ima težište na racionalnoj komponenti igrača. Poučavanjem 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 sustava vrednovanja kod igrača (etičan sustav vrijednosti) te kroz stvaranje ideala, odnosno stvaranje pozitivnih stavova i uvjerenja na temelju pozitivnih primjera iz nogometa i igračkih uzora.

Metoda navikavanja kao metoda odgojnog rada podrazumijeva kod igrača razvijanje voljnog djelatnog područja te razvijanje želje za vježbanjem u adekvatnim uvjetima i procesima rada.

Još jedna od metoda odgojnog rada svakako je i metoda sprečavanja koja se odnosi na razvijanje sposobnosti kod nogometaša da negativne utjecaje 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 te posjedovati uvažavanje i poštovanje svakog igrača. Trener odgajatelj, posebice u radu sa mlađim dobnim kategorijama, svakako bi morao imati i razumijevanje prema igračima, vjeru u uspjeh, ljubav prema mladima i svome pozivu, biti dobar stručnjak u svome području, posjedovati pedagošku kulturu itd.

Opća odgojna načela koja trener u svome radu mora poštivati odnose se na:

- načelo 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),
- načelo aktivnosti (proizlazi iz pedagoškog zakona aktivnog usvajanja obrazovnih i odgojnih vrijednosti na treningu),
- načelo pozitivne orijentacije (osnovne karakteristike odgojnog rada su orijentacija na pozitivno te povjerenje u uspjeh rada na treningu),
- načelo mnogostranosti (izražava temeljnu intenciju odgojnog nastojanja o širini i bogatstvu ljudskih aktivnosti),
- načelo primjerenosti (uspjeh odgojnog rada zavisi od toga koliko se uzimaju u obzir dobne osobine i psihofizička obilježja igrača u određenoj etapi razvoja),
- načelo individualizacije (zahtjeva da zadaci na treningu budu primjereni snagama, mogućnostima i osobinama svakog pojedinog nogometaša),
- načelo socijalizacije (progresivno smanjivanje nagonskih i egoističnih tendencija igrača kao i razvijanje njegovih sposobnosti za aktivno prilagođavanje timu),
- načelo jedinstvenosti (traži koordinaciju između sadržaja treninga i metoda rada na treningu),
- načelo dosljednosti (zahtjeva dosljedno i sustavno 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 istodobno, 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 natjecanjem (natjecanje djeluje kao pokretačko sredstvo i potiče igrače na veće zalaganje).

Sredstva sprečavanja su sredstva pomoću kojih trener sprječava 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, posebice sa mlađim dobnim kategorijama. Inače, didaktički principi su određena načela 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 slijedeća klasifikacija didaktičkih principa:

- princip očiglednosti i apstraktnosti,
- princip sistematičnosti i postupnosti,
- princip diferencijacije i integracije,
- princip primjerenosti uzrastu,
- princip svjesne aktivnosti,
- princip racionalizacije i ekonomičnosti,

- princip naučnosti,
- princip suvremenosti,
- princip individualizacije i interakcije.

Princip očiglednosti i apstraktnosti podrazumijeva da igrač usvaja činjenice o nogometnoj igri pomoću raznih osjetila, prije svega vida, sluha i dodira. Važnost očiglednosti je višestruka. Promatranjem interesantnih vježbi na treningu kod nogometaša se pored osjetnih 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 postupnosti znači obrađivanje sadržaja u trenažnom procesu određenim logičkim redoslijedom 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 postupnosti na način da igrače postepeno osposobljava da novousvojena znanja povezuju sa prethodnim znanjima te ih uklapaju u svoj sustav znanja. Postupnost u radu trenera izražava se slijedećim 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 s 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 zahtijeva 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 podcjenjivati ni precjenjivati psihofizičke snage igrača. Zadatak trenažnog procesa mora biti da potpomaže, unapređuje i intenzivira razvoj igrača do najviše moguće razine. Trener ne treba inzistirati 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 zahtijeva 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 naučnosti ogleda se u zahtjevu da igrači tijekom svih godina treniranja usvajaju nogometna znanja koja su naučno provjerena, koja odgovaraju suvremenom razvoju nogometne igre kao i tendencijama te perspektivama njenog razvoja.

Princip suvremenosti 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 dobnoj kategoriji.

Princip individualizacije i interakcije podrazumijeva prilagođavanje didaktičke aktivnosti svakom igraču ponaosob vodeći računa o njegovim individualnim karakteristikama. Individualizacija trenažnog rada znači orijentaciju na realne tipove

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.

### **2. Usmene prezentacije i nastupi trenera pred nogometašima**

Usmene prezentacije i nastupi pred nogometašima za trenera nisu jednostavni jer traže njegovu fizičku prisutnost pred publikom (igračima) te se zahtijeva trenerova potpuna koncentracija i efikasna komunikacija. Trener nerijetko drži igračima govore u svlačionici, posebice obavezno jednom ili dva puta tjedno prije i na poluvremenu utakmice, ali također i tijekom 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 ju 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 nogometašima 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 stupanj fleksibilnosti kako biste bili u mogućnosti primanjem povratne informacije od igrača prilagoditi ono što govorite.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Primjerice, trener nije stavio u prvi sastav nekog igrača te primjećuje tijekom svoga govora u svlačionici njegovu nervoznu i ljutitu reakciju. Trener ga je mislio tijekom utakmice svakako uvesti u igru te mu je to tijekom 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.

glavi proći svoju prezentaciju igračima i, ukoliko postoji za to potreba, staviti na papir osnovne natuknice. Dakako, trener ne bi smio tijekom govora u svlačionici gledati u natuknice niti bi igrači iste smjeli vidjeti.<sup>2</sup>

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 nogometaša itd.). Trener mora tijekom 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 čimbenika koji utječu na opći dojam koji trener ostavlja na igrače tijekom sastanka [14, str. 168]:

- sadržaj njegovog govora,
- fizički izgled trenera tijekom 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 nogometaše za ispunjenje ciljeva.

### ***2.1. Izlaganje trenera***

Bez obzira koliko bila dobra struktura i sadržaj trenerovog govora, način na koji će ga trener izložiti igračima imat će najveći utjecaj na konačan dojam. Tako, primjerice, imamo niz primjera trenera koji imaju visoku razinu nogometnog znanja i govore igračima vrlo pametno,

---

<sup>2</sup> Trener može, i to neće ni na koji način urušiti njegov autoritet, u svlačionici tijekom govora pročitati sa svojeg papira tko od igrača što radi kada su u pitanju obrambeni i napadački prekidi ili, pak, tijekom treninga, kada su u pitanju veće količine trčanja dionica od, primjerice, 400, 200, 100, 50, 20, 10 ili 5 metara, pogledati svoje natuknice kako bi se uvjerio koliko puta i koju dionicu treba još dati igračima da istrče. Svako ostalo gledanje u svoj papir ili natuknice moglo bi dovesti do gubitka povjerenja slušatelja (igrača) i gubitka autoriteta trenera kod njegovih nogometaša.

ali ih igrači ne slušaju, nisu koncentrirani i ne budu motivirani za igru.<sup>3</sup> 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 nogometašima sve što želi.<sup>4</sup> Trener mora znati procijeniti dužinu trajanja govora i postići optimalan govor u raspoloživom vremenu.

S obzirom da se trener tijekom svoga govora obraća upravo igračima nužno je da neprestano gleda u njih. Ne smije gledati u pod, strop ili stražnji zid 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 pozornosti 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 očitno 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 (nogometašima), odnosno primijeniti individualni pristup te se svakom igraču obraćati tako da ga isti u potpunosti razumije i shvaća što se od njega traži.

Stil izlaganja trenera usko je povezan uz visinu i volumen njegovog glasa te brzinu i ritam njegovog govora. Trener mora znati mijenjati visinu glasa i modificirati tijekom 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. Volumen glasa trebao bi odgovarati veličini prostorije i broju nazočnih igrača. Trener mora govoriti dovoljno glasno da ga svaki član momčadi jasno čuje. Mijenjanjem volumena glasa postiže se naglasak na važne dijelove govora.

---

<sup>3</sup> Zapravo je nevjerojatno 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 koncentrirani. 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 koncentrirani i ne slušaju predavača, 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 učinka.

<sup>4</sup> Čovjek prilikom javnog nastupa i govora izgovori u prosjeku oko 130 riječi u minuti.



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 obvezno držati zadanog vremena, odnosno ne govoriti dulje niti završiti prerano. U svome govoru u svlačionici trener ne bi smio improvizirati. Ovisno o veličini svlačionice ili dvorane za sastanke, tijekom 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.

### ***2.2. 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 % utjecaja 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 odijevanje trenera, uvijek su nužni kompromisi između stila odijevanja 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 tko je samopouzdan, autoritativan i stručan. Trener bi tijekom 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, primjerice tijekom konferencije za novinare, trebao bi odabrati stolicu na kojoj naslon tvori pravi kut, a pri tome sjediti uspravno jer će tako ostaviti dojam budnosti i sigurnosti. Ukoliko je, pak, 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.

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

Ukoliko igrači u svlačionici, a posebno se to odnosi na predstavnike medija tijekom 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 tijekom svoga govora mora promatrati igrače i procjenjivati njihove povratne informacije, odnosno znati vidjeti njihove reakcije na ono što se govori. Većina povratnih informacija koje trener prima tijekom svoga sastanka sa igračima dolazi iz njihovih neverbalnih signala. Trener mora biti svjestan povratnih informacija koje dobiva od svojih igrača tijekom svoje prezentacije, odnosno govora.

Trener treba znati pratiti neverbalno ponašanje nogometaša, procijeniti izgledaju li zainteresirano 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, pak, 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.

### *2.3. Vođenje sastanka sa igračima ili stručnim stožerom*

Sastanci su grupna aktivnost te ih treneri moraju redovito organizirati i voditi kako sa svojim stručnim stožerom 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 vodstva ili, pak, zbog prečestog organiziranja istih. Bez obzira jesu li sastanci formalni ili neformalni i jesu li sa malim ili većim brojem sudionika, 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 natjecateljske sezone itd. Sastanci imaju mnogo prednosti i mana. Primjerice, jedna od glavnih prednosti sastanaka glavnog trenera sa stručnim stožerom mogućnost je da skupina 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, primjerice 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 motiviranje igrača, instruiranje nogometaša objašnjavanjem i educiranjem taktike ili načina igre i sl.

Učinkovitost svakog sastanka u velikom je dijelu odgovornost voditelja sastanka, a to je u nogometnom klubu u pravilu glavni trener. Da bi vodio uspješan sastanak, trener bi trebao točno 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, primjerice, svlačionica idealno mjesto održavanja sastanaka uoči utakmice ili prije treninga, ali nikako nije dobro mjesto radi li se o

sastanku momčadi sa upravom kluba ili, pak, 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, posebice viših nogometnih rangova.

Kod vođenja sastanaka sa svojim stručnim stožerom trener mora voditi računa o komunikacijskom pravilu timskog rada koje se zove “skupno razmišljanje“, a koje podrazumijeva da će članovi stručnog stožera u pravilu vrlo često na samome sastanku opredijeliti 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.<sup>5</sup> Trener treba kod sastanaka sa svojim stručnim stožerom voditi računa i o komunikacijskom pravilu timskog rada “rizična zamjena“, a koje govori da su članovi stručnog stožera skloni složiti se s odlukama glavnog trenera sa kojima se u potpunosti ili djelomično ne slažu, a sve to iz razloga što znaju da nisu samostalno i izravno 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 smijenjen, a nerijetko se dogodi da članovi stručnog stožera ostanu članovi i imenovanjem novog glavnog trenera, kao i što se zna dogoditi da netko od pomoćnih trenera postane novi glavni trener.

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

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

Komunikacijska pravila kojih se trener treba držati nakon što njegovi nogometaši 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

---

<sup>5</sup> Stoga je komunikacijsko pravilo da glavni trener na sastanku ili neformalnom razgovoru sa svojim stručnim stožerom o nekom aktualnom problemu u momčadi ili odluci koju treba donijeti nikada prvi ne kaže svoje mišljenje, već da to mišljenje iznese na kraju kada je poslušao razmišljanja svih članova stručnog stožera, a sve u cilju da glavni trener anulira djelovanje spomenutog komunikacijskog pravila “skupno razmišljanje“.

motivacija ostane na visokoj razini 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 nužno mora ohrabriti svoje igrače da nastave u tome smjeru, 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:

- trener mora, prije svega, kontrolirati 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 sportašima trener potrebniji nakon poraza, nego nakon pobjede,
- trener ne smije nikada ignorirati nakon poraza svoje igrače jer i kada ne kaže ništa trener komunicira,
- nakon poraza većina sportaša 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 kvalitetu onoga što je nogometaš tijekom utakmice prezentirao,
- 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.

### **2.4. 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 uvjetovano pregovaraju bolje od drugih. Bolji pregovarači stvaraju sebi bolje uvjete, materijalne i nematerijalne, za rad i uspjeh u nogometnom klubu. Pregovore možemo definirati 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 uvjetima koji ga zadovoljavaju, a to je u nogometnoj praksi često korišten i menadžer koji u ime i za račun trenera dogovara sa klubom potencijalni angažman. Naravno, ovaj se instrument posebno preporuča 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, uobičajeno se koristi instrument “arbitraže” (u našoj praksi to je Arbitražni sud HNS-a ili općinski sudovi). Instrument koji treneri također mogu koristiti u pregovorima je “lobiranje”, a može se definirati 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 su savjeti za uspješno pregovaranje [9, str. 86 – 87]:

- trener treba voditi razgovor na način koji će sugovornik 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 podcjeniti sugovornika,
- koncentracija na pregovore i na sugovornika (ili više njih) osnovna je pretpostavka uspješnog pregovaranja, trener ne smije dopustiti da, tijekom pregovora, razmišlja o temama koje nisu u vezi s temom pregovaranja,
- trener treba “staviti karte na stol“, odnosno barem tijekom 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 plaću, premije, igračka pojačanja, uvjete rada, stručni stožer itd.). Svaka će strana (i trener i uprava kluba) imati “željenu“ i “realnu“ osnovu pregovaranja na temelju koje će procijeniti rezultat pregovaranja. Primjerice, “željena“ osnova su uvjeti 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 uvjeta unutar kojih se može postići sporazum. Drugi je korak analiza suprotne strane (u slučaju trenera to je predstavnik ili predstavnici uprave kluba) te njihovih komunikacijskih sposobnosti za pregovore, njihovih

osobnosti, njihovih potreba i ciljeva, njihovih financijskih mogućnosti, vrijednosnog sustava, ali i njihovih potencijalnih slabosti u argumentiranju uvjeta pregovora. Što više trener zna o drugoj strani i osobama koje će ju predstavljati, bolje će moći provesti svoje vlastite pregovaračke strategije. Treći je korak određivanje predmeta pregovaranja, a taj korak zajedno usuglašavaju 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 treniranju). Posljednji, četvrti korak je proučavanje osobne taktike pregovaranja trenera. Kao i kod svih oblika komunikacije, prezentacija trenera (kako će se postaviti u razgovorima, njegov stav i imidž, njegova odlučnost itd.) od ključne je 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. Domaći teritorij i u pregovaranju ima prednost. Treneri, ovisno o razini pregovora, imaju nedvojbenu prednost kada komuniciraju sa drugom stranom u svom gradu ili zemlji. Stoga bi trener, ako je ikako moguće, trebao inzistirati na tome da predstavnici zainteresiranog kluba dođu k 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 plaća, trener nikada ne smije pregovarati o plaći prije nego mu ozbiljno ponude posao i ugovor o treniranju. O plaći trener ne bi smio raspravljati prije nego što je prezentirao poslodavcu (predstavnicima kluba) svoje kvalitete. Nema smisla pregovarati o uvjetima dok poslodavac nije siguran da ste kao trener bolji od ostalih kandidata za trenera o kojima razmišljaju ili sa kojima su također pregovarali. Prije pregovora trener treba doznati što više o klubu, momčadi, uvjetima rada, koliko financijski realno mogu ponuditi kada su u pitanju plaće 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 dozna dovoljno informacija o klubu sa kojim pregovara.

Trener treba pokušati pod svaku cijenu navesti poslodavca da on prvi predloži visinu plaće kako bi ostvario veliku pregovaračku prednost, jer strana koja prva spomene svoje uvjete gubi prednost u pregovorima. Također valja 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 što te se u pravilu neće dobro odraziti na dugoročan status i ostanak trenera u



klubu niti na njegovo povećanje plaće tijekom vremena. Trener ne bi smio u pregovorima niti stalno dodavati nove uvjete jer dodavanje novih uvjeta djeluje pohlepno i odbija.

### **3. Odnosi s javnošću**

Nogometni klubovi putem komunikacije i odnosa s javnošću komuniciraju sa navijačima i medijima te prezentiraju što 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 samoga sebe. Trener će preko odnosa sa javnošću postupno izgrađivati imidž kluba i vlastiti imidž. Dakako, zna li uspješno komunicirati, imidž će biti pozitivan, u suprotnome bit će negativan.

Odnosi sa javnošću u sportu predstavljaju organiziranu aktivnost sportske organizacije 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 realiziralo 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 (što 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 momčad pruža).

U suvremenim poduzećima, kao i u najuspješnijim profesionalnim nogometnim klubovima, poslovna funkcija odnosa sa javnošću je organizirana 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 kontrolirani 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 utjecanje na javno mnijenje. Odnose s javnošću možemo u nogometnom smislu promatrati, dakako, sa aspekta kluba ili sa aspekta trenera.

Integrirana funkcija odnosa s javnošću/oglašavanja u nogometnom klubu trebala bi se, dakle, između ostaloga, baviti [14, str. 213]:

- 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 visoke razine vizualnog 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,
- promoviranje sportskih dostignuća nogometnog kluba,
- donacijama i sponzorstvima (privlačenjem sponzora),
- odnosima sa zajednicom (briga za zajednicu, sudjelovanje 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 dojmove 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 aktualnih 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 integrirani sustav odnosa s javnošću osigurat će 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 kontrolirati, no u najboljem je interesu nogometnog kluba da ima konzistentne komunikacije kako bi promicao i što konzistentniji imidž. Isto vrijedi i za trenera kao jedinku.

Koristi pozitivnog imidža za nogometni klub ili trenera su nemjerljivi. Primjerice, reputacija utječe na sposobnost nogometnog kluba da lakše zadrži najbolje igrače, ali također i da učinkovitije privuče nove kvalitetne nogometaše. 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 su značajke, odnosno poslovi i zadaci, klupske službe odnosa s javnošću slijedeće [9, str. 67 – 68]:

- 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 tiskanim i elektronskim medijima,
- organizacija konferencija za medije,
- najava događaja,
- pisanje priopćenja.
- ažuriranje web stranica nogometnog kluba.

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

Sa aspekta trenera i njegovog odnosa s javnošću, njegov prvi korak u unapređivanju odnosa s javnošću nedvojbeno mora biti proučavanje stavova i potreba skupina 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 slijedeće preduvjete [9, str. 71]:

- od vještina treba savladati uvjerljiv govor,

- važno je posjedovati produbljeno znanje o raznim medijima, razumijevati procese funkcioniranja 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.

#### ***4. Upravljanje timskim radom i komunikacija***

Organizirati i upravljati timskim radom u nogometu, odnosno voditi nogometnu momčad, za trenera nije nimalo jednostavno. Timski rad donosi višestruke efekte i sinergijski učinak, ali samo u slučaju ako ga trener zna formirati, organizirati, voditi i kontrolirati na ispravan način. Upravljati timskim radom nije nimalo lako, potrebno je poznavati mnoga formalna i neformalna pravila koja timski rad mora poštivati i ispunjavati kako bi se ostvarili iznadprosječni rezultati, u suprotnom, postiže se kontraefekt i slabiji rezultati.

Tim je skupina ljudi koja surađuju na određenim poslovima, imaju pri tome zajedničke ciljeve, svoje uloge u timu i visoku razinu 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 okrivljavanja“ u timu, odnosno da se nakon svakog, većeg ili manjeg, neuspjeha članovi tima međusobno okrivljuju i optužuju tko 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.<sup>6</sup> Najveći je problem timskog rada u nogometu kako uskladiti vlastite i timske interese, odnosno kako da trener postigne da svi pojedinci u timu potisnu svoje osobne interese te ih podrede i podčine zajedničkom, grupnom interesu, odnosno interesu tima i nogometnog kluba u cjelini. Rad u timu predstavlja višu razinu 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

---

<sup>6</sup> Jedanaest napadača ili jedanaest vrlo mladih i neiskusnih igrača nisu primjer dobrog tima, uspješna momčad treba biti što raznolikija.

dijelom skupine i da ima osjećaj pripadanja 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 drugoga. Timski rad u konačnici mora, radi li se ispravno, dovesti do veće produktivnosti i kreativnosti svakog nogometaša, boljih rezultata kluba, više razine kvalitete igre, lakšeg uvođenja i provođenja novih načina rada u klubu i sl. U dobro organiziranim i vođenim timovima u pravilu je niža razina stresa kod igrača jer članovi tima imaju osjećaj podrške i pomoći ostalih članova tima. Timovi, također, u pravilu imaju veću pregovaračku moć kod dogovaranja uvjeta sa trenerom ili upravama klubova.

Trener mora povremeno organizirati tzv. team building, odnosno zajedničko druženje članova tima u neslužbenoj atmosferi što će osigurati njihovo zbližavanje, bolje povezivanje, efikasniju komunikaciju, pozitivniju atmosferu, višu razinu 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 je team buildinga u nogometu oblikovanje, izgradnja i jačanje nogometnih timova. Team building, dakle, podrazumijeva treniranje pojedinaca kojim se članovi tima osposobljavaju za bolji, učinkovitiji 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 komunikacijske vještine igrača čime doprinosi boljoj, ali i, što je također važno, slobodnijoj međusobnoj komunikaciji. Naime, za tim je neobično važno da svatko 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 štedi 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 funkcioniranje, ali i preuzimanje uloga drugih, te, kada se za to ukaže potreba, i ulogu vođe. Članove tima osposobljava se 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 pravodobnih 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 najučinkovitijim 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 stječu različite vještine. Među brojnim su outdoor team building aktivnostima, od kojih mnoge uključuju i kontrolirano opasne situacije, rafting, splavarenje brzim vodama, jedrenje, kanu safari te sea kayaking. Tim se može jačati i kroz razna putovanja, avanturističko istraživanje spilja, letenje balonom, penjanjem po stijenama, vožnjom bicikla, orijentacijskim pješaćenjem, safarijem u džipovima, te u posljednje vrijeme posebno popularnim i iznimno djelotvornim paintballom. Iskustva su pokazala da je team building putem sportskih aktivnosti na otvorenom nevjerojatno učinkovit te da posebno utječe na jačanje samopouzdanja, natjecateljskog duha i razvoj svijesti o koheziji kao preduvjeta sigurnosti i tima i pojedinca.

U nogometu je vrlo važno postići rani zgoditak jer to povećava samopouzdanje članova tima i njihovu vjeru u pozitivan ishod. Trener treba svojim igračima dati ispočetka niz lakših pripremnih utakmica protiv slabijih protivnika koje će njegovi igrači, vjerojatno, uspješno odigrati i postići dobre rezultate te će se, na taj način, znatno podići razina samopouzdanja članova tima i vjera u pozitivan ishod kod obavljanja drugih, idućih i težih utakmica. Uspješan timski rad zahtijeva nepromijenjeni i kontinuirani tim, odnosno pravilo da se uspješan tim ne mijenja te da je za dugoročni 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 transakcijski i transformacijski stil. Kod transakcijskog se stila rad tima temelji na nagradama igračima te je dugoročno u pravilu neodrživ ili preskup. Kod transformacijskog se stila rad tima zasniva na zajednički prihvaćenoj viziji te želi za uspješno obavljenim zadatkom i motivaciji za postizanjem uspjeha. Transformacijski je stil dugoročno učinkovitiji i održiv, ali i znatno teži pristup za trenera u njegovoj komunikaciji sa igračima.

Istraživanja pokazuju kako svaki tim ima svoje specifično emocionalno ozračje koje se postiže komunikacijom trenera i igrača i koje, dakako, može biti pozitivno ili negativno. Trener ima iznimno veliki utjecaj na kreiranje i održavanje toga ozračja te bi trebao osjetiti i najsitnije probleme u međusobnim odnosima i komunikaciji igrača kako bi ih na vrijeme korigirao.<sup>7</sup> U negativnom emocionalnom ozračju timskog rada uobičajene su negativne emocije kao frustracija, zatim bijes te tjeskoba kod igrača. Stoga, iznimno je bitno da trener u svojoj

---

<sup>7</sup> Kada 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 puta na novi i drugačiji način. Također je bitno da trener prepoznaje i neverbalne znakove igrača, primjerice 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, prekrizene ruke prkos ili samozaštitu itd..

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 protuusluge, kao i da ima sposobnost upravljanja dojmom, 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 formiranje momčadi, zatim faza jurišanje, gdje se igrači međusobno nadmeću i upoznavaju, potom faza normiranje, 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 momčadi 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 momčad.

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 prihvaćaju formalno, bez razumijevanja, prisilno), motivaciju (nije razvijena skupna motivacija, svi su u istoj motivacijskoj skupini), djelovanje suradnjom i nadopunjavanjem (među igračima nema suradnje, 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, zadaći i konkretnoj situaciji u kojoj se tim nalazi, trener pruža igračima loš osobni primjer), komunikaciju u timu (pojedinci se izdižu nad timom, a u komunikaciji prevladava monolog) te timsku kreativnost (nema zajedničke kreativnosti igrača itd.).

Najčešći uzroci neuspjeha komunikacije nogometnih timova nedvojbeno su momčadi bez adekvatne zadaće, ekipe koje nemaju slobodu i odgovornost, momčadi u kojem postoji diktator, odnosno igrač koji dominira nad ostalima te ograničava njihovu slobodu i kreativnost<sup>8</sup> itd.

---

<sup>8</sup> Vrlo često to zna biti upravo kapetan momčadi koji na taj način tu svoju ulogu koristi na negativan i destruktivan način pri čemu nerijetko izostaje adekvatna reakcija trenera.

### **4.1. Komunikacijska pravila upravljanja timom**

Jedno od osnovnih komunikacijskih pravila upravljanja timskim radom govori da trener treba znati organizirati timski rad tako da igrači budu što više međusobno ovisni, odnosno isprepleteni sa radom i učinkom drugih članova tima. Zatim, jedno je od pravila timskog rada svakako i nužnost davanja članovima tima određenu samostalnost u načinu obavljanja posla. Nema uspješnog tima kojim se igračima dirigira izvana i u kojem trener naređuje igračima točno što će, kada i kako na terenu napraviti. Igračima treba trener u okviru njegove pozicije u momčadi i na terenu te uz taktička ograničenja dati puno povjerenje i samostalnost te dozvoliti da autonomno igra kako misli da je najbolje.

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

Pozitivno racionaliziranje neuspjeha također je jedno od vrlo važnih komunikacijskih pravila uspješnog upravljanja trenera sa svojim timom, odnosno igračima. Činjenica jest da pojedinci ili nogometni timovi sa pozitivnim stavom i pozitivnom vjerom u dobar i uspješan rezultat, uz ostale nepromijenjene uvjete, imaju veću mogućnost i veću vjerojatnost ostvariti pozitivan rezultat kao i ostvariti uspješnije rezultate.<sup>9</sup> Tako, primjerice, kada se dogodi rezultatski neuspjeh u timu ili, čak, odlazak jednog od najboljih igrača, trener mora znati pozitivno racionalizirati 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 ili voditelja neposredno na terenu, a to se odnosi na kapetana momčadi kao produžene ruke trenera. Zaista, uloga i važnost kapetana ekipe je nemjerljiva, trener treba voditi računa da kapetansku traku da onom igraču koji ima liderske sposobnosti, pozitivan je primjer u svemu, zna motivirati, organizirati i koordinirati igrače, delegirati im zadatke na terenu, razumije igru i taktiku, konstruktivan je i pošten itd.

Također je jedno od pravila uspješnog vođenja nogometnih timova činjenica da svaki igrač mora imati svoju preciznu ulogu i zadatke u timu kao i da se mora znati tko što radi za

---

<sup>9</sup> Tzv. fenomen pozitivnog pretkazivanja.



vrijeme utakmice i tko je od igrača za što odgovoran. Ni u kojem 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 tko je od igrača što radio unutar tima. Kada su svi (cijeli tim) za nešto odgovorni, tada u pravilu nitko nije odgovoran, odnosno nitko 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 dostići isti zajednički interes, uz napomenu da sustav 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 utjecaj i utjecaj svoje igre u timu na ukupni rezultat tima, neće raditi maksimalno, odnosno neće uložiti napor i trud koji bi uložio da igra samostalno.

### *Literatura*

- [1] Armstrong, M., “Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom“, prva knjiga, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
- [2] Bognar, L., Matijević, M., “Didaktika“, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
- [3] Brajša, P., “Menadžerska komunikologija“, DRIP, Varaždin, 1993.
- [4] Brajša, P., “Pedagoška komunikologija“, Školske novine, Zagreb, 1994.
- [5] Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M., “Odnosi s javnošću“, osmo izdanje, Mate, Zagreb, 2003.
- [6] Fox, R., “Poslovna komunikacija“, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2001.
- [7] Gudjons, H., “Pedagogija: temeljna znanja“, Educa, Zagreb, 1994.
- [8] Jelavić, F., “Didaktika“, Naklada Slap, Zagreb, 2008.
- [9] Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., “Poslovno komuniciranje“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
- [10] Matijević, M., Bognar, L., “Didaktika“, treće izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [11] Milat, J., “Pedagogija ili teorija osposobljavanja“, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [12] Nierenberg, J., Ross, S. I., “Tajne uspješnog pregovaranja“, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
- [13] Plenković, M., “Poslovna komunikologija“, Alinea, Zagreb, 1991.
- [14] Rouse, M. J., Rouse, S., “Poslovna komunikacija“, Masmedia, Zagreb, 2005.
- [15] Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R., “Kako međusobno razgovaramo: Psihologija komunikacije za rukovoditelje“, Delfin, Zagreb, 2001.
- [16] Skoko, B., “Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću“, MPR, Zagreb, 2006.
- [17] Srića, V., “Uspješno poslovno komuniciranje“, radionica, Poslovna škola Delfin, Zagreb, 2006.
- [18] Stevanović, M., “Pedagogija“, Tonimir, Varaždin, 2002.
- [19] Sudar, J., Keller, G., “Promocija“, Informator, Zagreb, 1991.
- [20] Tudor, G., Srića, V., “Menadžer i pobjednički tim“, MEP Consult, Zagreb, 2006.
- [21] Vodopija, Š., “Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje – vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji“, Naklada Žagar, Rijeka, 2006.
- [22] Vukmir, B., “Strategija i taktika pregovaranja“, RRIF, Zagreb, 2001.
- [23] Weiss, S. E., “Analysis of Complex Negotiations in International Business“, Organization Science, Vol. 4., No. 2., Faculty of Administrative Studies, York University, North York, Ontario, 1993.