

# Analiza komunikacijskih vještina izbornika hrvatske nogometne reprezentacije

---

**Tadić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:662040>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN**

Zagreb

Odnosi s javnošću i studij medija

ZAVRŠNIRAD

**ANALIZA KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
IZBORNIKA  
HRVATSKE NOGOMETNE REPREZENTACIJE**

Marko Tadić

Zagreb, 2021.

**SVEUČILIŠTE VERN**

Preddiplomski stručni studij  
Odnosi s javnošću i studij medija

ZAVRŠNIRAD

**ANALIZA KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA  
IZBORNIKA  
HRVATSKE NOGOMETNE REPREZENTACIJE**

Mentorica: Stana Odak Krasić, mag. nov.

Student: Marko Tadić

Zagreb, siječanj, 2021.

# Sadržaj

	Stranica
Uvod	1
1. Teorijsko određivanje pojmova	3
1.1. Odnosi s javnošću	3
2. Komuniciranje	7
2.1. Vrste komunikacija	8
2.2. Proces komunikacija	10
3. Hrvatski nogometni savez	13
4. Metodologija istraživanja	16
5. Rezultati istraživanja	17
5.1. Izbornici hrvatske nogometne reprezentacije	17
5.2. Rezultati provedene studije slučaja	28
Zaključak	30
Sažetak	32
Literatura i izvori	33
Popis tablica	34

## Uvod

Predmet rada je analiza komunikacijskih vještina hrvatskih nogometnih izbornika. Tijekom analize, nekim izbornicima smo posvetili više pozornosti. Istraživanjem smo, primarno, obuhvatili proučavanje vještina tri najuspješnija izbornika. Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja, analizirali smo uspješne i manje uspješne izbornike komunikatore. Ispitali smo po čemu se razlikuju te postoji li neka povezanost i sličnost među njima. Nužno je bilo istražiti razloge i kriterije po kojima su nogometni izbornici birani te kolika se važnost pridavala njihovim komunikacijskim vještinama. Da bi se procijenila važnost njihovih komunikacijskih vještina, kroz cjelovitu sliku pojedinog izbornika, dotaknuli smo se stručnih i drugih vještina, koje ih čine kompetentnim, za dužnost hrvatskog nogometnog izbornika. Kroz postignute rezultate analizirali smo koliko su komunikacijske vještine izbornika imale utjecaja na ostvarene uspjehe nogometne reprezentacije. Ispitali smo zašto su jedni postigli vrhunske rezultate, a drugi nisu.

Nakon uvodnog dijela, u prvom poglavlju pod naslovom Teorijsko određivanje pojmova, proučili smo odnose s javnošću i razmotrili strukturu tih odnosa. Odgovor na pitanje pojma, vrsta i procesa komunikacija, dali smo u drugom poglavlju. U trećem poglavlju obradili smo Hrvatski nogometni savez, njegovu organizaciju i način djelovanja. Metodologiju rada prikazali smo u četvrtom poglavlju. Peto poglavlje glavni je dio ovog rada i u njemu smo proveli rezultate istraživanja. Bavili smo se izbornicima hrvatske nogometne reprezentacije te istražili njihove komunikacijske vještine. Kronološki smo obuhvatili sve izbornike. O dužini trajanja mandata i raspoloživim komunikacijskim vještinama ovisilo je koliko ćemo prostora posvetiti svakom od njih. Provedbom studije slučaja, usporedbom, potražili smo odgovor na pitanje koji izbornici su raspolagali potrebnim komunikacijskim vještinama i jesu li te vještine utjecale na rezultate nogometne reprezentacije.

Za izradu rada korištena je stručna literatura iz područja odnosa s javnošću, knjige o nogometu, rječnici, članci u časopisima i sportskim revijama, te internetski izvori, sa svrhom stvaranja teoretske podloge. Također je primijenjeno sjećanje i stečeno znanje tijekom studija te razgovori sa starijim članovima obitelji i prijateljima..

Na završetku rada dali smo zaključak, kojim smo utvrdili da su neki izbornici raspolagali iznimnim komunikacijskim vještinama pa su zahvaljujući tim vještinama ostvarili uspješne rezultata s reprezentacijom.

Sažetkom smo obuhvatili, svrhu završnog rada, metodologiju, najvažnije rezultate i zaključke.

Na kraju rada je popis literature i izvora te popis tablica.

## 1. Teorijsko određivanje pojmova

Danas se pojam *teorija* koristi neprecizno i na različite načine. O definiciji i upotrebi nema suglasnosti, tvrdi M. Kunczik. *Hrvatski enciklopedijski rječnik* teoriju definira kao „promišljeno i uopćeno znanje o nekoj pojavi ili o više pojava zasnovano na njihovim bitnim zakonitostima“, (2003., 1319.). „Teorija je skup ideja kojima se nešto objašnjava“, piše u *Sociologiji – teme i perspektive* Michaela Haralambosa i Martina Holborna, (2002., 1032.). Bez obzira na različite definicije, činjenica je da ni jedna teorija ne može objasniti beskonačan broj načina na koji se može gledati na stvarnost, (Tomić, 2008: 91-92).

U ovom poglavlju smo proučili Odnose s javnošću i izvršili opći uvid u teoretsko određivanje tih pojmova. Promatranjem smo predstavili opise, pojasnili modele i područja primjene tih odnosa. Nastojali smo odrediti značenje tih pojmova i odgovoriti što su odnosi s javnošću u teorijskom smislu.

### 1.1. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću su mlado znanstveno područje koje se počelo intenzivno razvijati koncem dvadesetog stoljeća te je danas globalno zanimanje. Nove komunikacijske tehnologije, prvenstveno širenje interneta, otvorili su mogućnost novom razvoju komuniciranja u javnosti. Međutim, znanstveno gledište odnosa s javnošću, u svijetu se još uvijek usklađuje pa nije usvojen jedinstven naziv za ovaj pojam, te se primjenjuje različita terminologija. Negdje su društveni poslovi, javni poslovi, korporacijski odnosi, korporativne komunikacije, poslovne komunikacije itd. Nije samo različito tumačenje pojma, nego je sporenje i oko sadržaja, tj. predmeta djelatnosti odnosa s javnošću. Zato je teško dati preciznu, jednostavnu i sveobuhvatnu definiciju ovog pojma.

O razlikama naziva i sadržaja odnosa s javnošću piše Tomić, (2008: 7-8). Na engleskom govornom području pojam odnosi s javnošću označava aktivnost koja se naziva *public relations* ili skraćeno PR. Iz SAD-a gdje je najranije korišten, njegova se upotreba proširila i na ostale zemlje. Neki autori tvrde da odnosi s javnošću imaju svoje ishodište u Njemačkoj. Njemački termin *Offentlichkeitsarbeit* za odnose s javnošću objašnjava se kao rad u javnosti, s javnošću i za javnost, što prevedeno na hrvatski jezik, doslovno znači

„javni rad.“ U nekim zemljama, napose u Aziji, terminima odnosi s javnošću i PR pridaje se negativno značenje, uzimajući ih za sinonim *spin doktor*.

„Stoga bi pojam *odnosi s javnošću* bilo korisno sagledati pomoću metode ključnih riječi. Ako riječ *odnosi* prevedemo kao položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj; uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova, onda je jasno da je riječ o *komunikaciji*. Druga riječ u pojmu je *javnost*. Prema Anićeveu *Rječniku hrvatskog jezika*, javnost je ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje, (1991; 239). Sagledavajući ove ključne riječi, a proizlazi iz definicije, jasno je da su odnosi s javnošću komunikacija između organizacije i njezine javnosti“, (Tomić, 2008: 7).

Tomić, (2008:50), spomenute odnose definira, kao proces „(...) komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa“.

Mnogi autori se bave pojmom odnosa s javnošću. Babić, (2017. sažetak), u svome članku kaže da su odnosi s javnošću terminologija koja se često koristi za odnos između dvoje ili više pojedinaca ili grupa koje imaju zajednički interes da zadobiju međusobnu potporu.

U svojoj biti, odnosi s javnošću se bave izgradnjom odnosa i stvaranjem dobre reputacije u javnosti, pa se današnje poslovanje ne može zamisliti bez kvalitetno izgrađenih odnosa s javnosti. U praktičnoj primjeni odnosi s javnošću koriste različite modele. Pojam **model**, modela, *franc.* (modele), prema Klaiću (1987: 896) znači: obrazac, uzorak, kalup, izvedba predmeta u naravnom, umanjenom ili uvećanom obliku.

Autori Miočić i Zgrabljic Rotar, (2012: 35), modele opisuju, kao „(...) četiri različita pogleda na svijet (vrijednost i obrasce ponašanja) koje organizacije koriste, odnosno četiri povijesne etape u evoluciji odnosa s javnošću (od nižeg do višeg stupnja).“

Tomić, (2008: 118), piše, da se odnosi s javnošću razvijaju kroz četiri modela po klasifikaciji američkih znanstvenika Jamesa E. Gruniga i Todda Hunta u njihovu radu *Managing Public Relation*, (1984:13): *model tiskovne agenture i publiciteta, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model*.



Pored ova četiri najcitiranija modela Tomić, (2008: 124-126), ukazuje i na model izvrsnosti, te model otvorenog sustava. Model izvrsnosti djeluje po simetričnom modelu, ali koristi i asimetrični model. Model otvorenog sustava na dvosmjerno simetričan način prikuplja informacije i provodi svoje aktivnosti prilagođavajući se promjenama u okolini.

Tomić dalje piše: „Prije nego ukažemo na područja primjene odnosa s javnošću treba naglasiti da se: *odnosi s javnošću bave komuniciranjem, točnije svim oblicima komuniciranja i na svim razinama organizacije, bile one profitne ili neprofitne*“. Zatim navodi da Njemač Michael Kunczik u svojoj knjizi Odnosi s javnošću, (2006: 21), piše da se klasifikacija odnosa s javnošću može provesti prema tome jesu li akteri orijentirani na dobit ili nisu i je li riječ o privatnom ili javno organiziranom sustavu. U tome slučaju bila bi četiri aktera i to: *privatni sustavi orijentirani na dobit* (poduzeća), *privatni sustavi koji nisu orijentirani na dobit* (zaklade, udruge, organizacije), *javne ustanove orijentirane na dobit* (državne zrakoplovne linije) i *javni sustavi koji nisu orijentirani na dobit* (ministarstva, vlade, države, međunarodne organizacije).

Od nekoliko gledišta primjene odnosa s javnošću, koje razmatra Tomić, (2008: 178), u svojoj knjizi, najpreglednijim nam se pokazalo razmišljanje skupine američki autora D. Wilcox, P. Ault, W. Agee i G. Camerona u knjizi Essentials of Public Relations, (2001: III), koji navode pet područja primjene. To su: *korporacije, politika i vlast, međunarodni odnosi s javnošću, neprofitne organizacije te zabava, sport i turizam*.

Nismo imali prostora za elaboriranje o odnosima s javnošću u svakom području primjene, a kamoli u svim pojavnim oblicima. Dobro je znati da odnosi s javnošću koriste specifične tehnike i alate kako bi ostvarili zacrtane informativne i promotivne ciljeve. Tehnike su mnogobrojne i svakodnevno se prilagođavaju karakteristikama ciljnih javnosti, izazovima tržišta i očekivanog javnog mnijenja.

U okviru teme koju obrađujemo, navesti ćemo na koji način se ti odnosi manifestiraju u sportu, napose u nogometu, kao najmasovnijoj i najpopularnijoj igri. Kako u mnogim sportskim granama tako i u nogometu, djelovanje se ne može zamisliti bez kvalitetno izgrađenih odnosa s javnošću. U novije vrijeme, svaki ozbiljniji nogometni klub ili organizacija, (kod nas Hrvatski nogometni savez), organizirali su svoju PR službu i glasnogovornike. Radi efikasnijeg djelovanja uspostavili su čvrstu suradnju s pojedinim sportskim marketinškim agencijama. Zajednički cilj im je ostvariti kvalitetnu komunikaciju s medijima, posebno s televizijskim kućama i putem reklama kreirati

zvijezde od nogometaša. U to su uključene razne tvrtke, prvenstveno proizvođači sportske opreme s ciljem brendiranja i reklamiranja vlastitih proizvoda. Transferi nogometaša, koji dosežu nepojmljive cifre, pokazuju da se vrti ogroman novac, pa je teško procijeniti dokle će se ovi poslovi razvijati.

Izbor i održanje nogometnog izbornika dobrim dijelom počiva na odnosima s javnošću. Ako se želi nametnuti za izbor, biti prepoznatljiv i očarati javnost, nužno je dobro se predstaviti široj javnosti i medijima. Isto tako, tijekom mandata, radi podrške za miran rad i nesmetano obnašanje dužnosti, mora se atraktivno predstavljati.

## 2. Komuniciranje

Protekom vremena, ljudi su se počeli sve više susretati, razmjenjivati mišljenja i međusobno, sa svojim gledištima, utjecati jedni na druge. Pojava interneta promijenila je način komuniciranja, a s rastom načina života rađaju se i nove tehnologije kao potreba za razvojem ljudske komunikacije općenito. Komunikacija je dvosmjerni proces koji zahtjeva brzo prilagođavanje novonastalim situacijama. Zbog toga se u novije vrijeme, pred kraj prošlog stoljeća, komuniciranje počelo proučavati. Disciplina koja se bavi proučavanjem komuniciranja poznata je pod nazivom komunikologija.

Potrebno je odgovoriti što je to komunikacija jer se ova riječ, često, upotrebljava u razgovoru. *Komunikacija*, latinski *comunicare* je riječ koja znači priopćenje, saopćenje, izlaganje, predavanje, a *masovne komunikacije* označavaju zajednički naziv za štampu, televiziju, radio i film, dok *komunicirati*, znači priopćiti, biti u vezi, općiti, spajati, (Klaić, 1987: 718).

Autorica Reardon, (1998: 11-14), piše da je Naslov knjige izabrala zato što je komunikacija sredstvo s pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja. Dalje navodi da ljudi komuniciraju iz mnoštva razloga, radi zabave, da bismo ostavili dojam na druge, da bismo pokazali srdačnost i prijateljstvo, dobili informacije, nekoga u nešto uvjerali itd. Komuniciranje rezultira učincima (namjernim i nenamjernim). Obično je obostrano između najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri. Uključuje uporabu **porukama**, a poruke se sastoje od simbola. Simboli su riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti.

Za Tomića, (2008: 157), komuniciranje je oblik sporazumijevanja između živih bića, dakle, prijenos poruka između komunikacijskih partnera.

U Hrvatskom leksikonu, (2017: str. početna), piše da je: „komunikacija (lat.). 1. Proces sporazumijevanja među ljudima, prenošenje poruka, s pomoću signala, odnosno znakova, različite naravi (zvučni signali, jezični znakovi, pisana i tiskana slova i brojke, slike, značke, pokreti i dr.). Prijenos značenja s pomoću prijenosa signala; proces prenošenja obavijesti od pošiljaoca k primaocu.“

## 2.1. Vrste komunikacija

Autori različito prilaze podjeli komunikacija na vrste. Za taj pojam koriste i razne termine pa ih poimaju kao razine, tipovi, načini, oblici komuniciranja itd.

U svojoj knjizi Boban, (2007: 10), komunikaciju poima u širem i u užem smislu. U širem smislu, smatra, da se pod društvenom komunikacijom (lat. *communicatio*: općenje, promet) podrazumijeva kako materijalna komunikacija (prenošenje materijalnih predmeta od jednog člana društva drugome ) tako i duhovna, psihička komunikacija (prenošenje psihičkih sadržaja). U psihološkom smislu komunikaciju gleda kao općenje ljudi izravnim kontaktom, verbalnim i drugim simbolima ili putem tehničkih sredstava na udaljenosti. Zaključuje da komunikacija može biti personalna, s konkretnim ljudima ili depersonalna, s ustanovama, uključujući i javne medije. Boban komunikaciju u užem smislu vidi samo kao prenošenje, odnosno priopćavanje, izražavanje psihičkih sadržaja. Budući da oni nisu materijalni pa se i ne mogu neposredno opaziti.

Autor Boban, (2007: 11), dalje navodi, da postoje dva osnovna sociološka objašnjenja pojave komunikacije: individualističko i kolektivističko. Za pristaše gledišta individualne svijesti, kolektivna svijest je samo uzajamni utjecaj sličnih individualnih svijesti, koja nastaje dugim promatranjem i shvaćanjem primatelja, upućenih znakova od pošiljatelja, dok pristaše postojanja kolektivne svijesti smatraju kako mora postojati nešto zajedničko dvjema svijestima, prije nego što se one mogu razumjeti.

Lukić, (2016: 10), u svome radu ističe: „Oblike komunikacije možemo dijeliti prema različitim kriterijima. Razlikuju se u načinu komunikacije i prema broju sudionika komunikacije, stoga prema Tubbs i Moss (1977); prema Bratanić (1993), možemo razlikovati komunikaciju između dvije osobe, komunikaciju u maloj grupi, organiziranu komunikaciju, javnu komunikaciju i komunikaciju masovnim medijima.“

Tomić, (2008: 161-162), za vrste komuniciranja koristi pojam *razine* pa navodi četiri razine: *intrapersonalnu*, *interpersonalnu*, *skupnu* i *masovnu* komunikaciju. *Intrapersonalna* je vrsta komunikacije koju osoba čini sama sa sobom (razmišlja, rješava neki problem ili pravi plan). *Interpersonalna komunikacija* je međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija. Za *skupnu komunikaciju* kaže da se odvija u okviru jedne, dvije ili

više skupina, a prema tipu skupina ih dijeli na *običajne*, *institucionalne* i *društvene*. Pod pojmom *masovne komunikacije* podrazumijeva izjave koje se javno, tehničkom distribucijom sredstava, izravno i jednostrano prenose širokoj publici, što uključuje medije.

Prihvatajući da interpersonalna komunikacija može biti *verbalna* i *neverbalna*, Tomić, (2008: 162), *neverbalnu komunikaciju* predstavlja kao primaran komunikacijski model. Svoje navode povezuje s istraživanjem Alberta Mehrabiana koji je utvrdio da se poruka koja ima tri razine sastoji od verbalnog (govornog) i neverbalnog dijela (pokreti tijela). Prva razina je *vizualna* (je li osoba prikladno odjevena); druga je *glasovna* (vokal, čist zvuk, boja glasa) i treća razina je *verbalna* (to je sadržaj poruke). Postotak važnosti tih razina poruke prema Mehrabianu je za vizualni aspekt poruke (govor tijela) 55%, za glasovni (kako kažemo) 38% i za verbalni-riječi (što kažemo) 7%, po čemu se vidi da dominantno značenje ima neverbalna komunikacija.

Dakle, neverbalna komunikacija (govor tijela) je bez govorenja ili pisanja, ne čine je simboli (riječi) nego signali (znakovi), a to su: kretnje tijela, (mimika-očima, geste i dodirirukama, kojima se izražavaju osjećaji-emocije, kao što su: oduševljenje-entuzijazam, sreća, čuđenje, gnjev i nelagoda) i oblikovanje-izgled tijela, (odjeća, obuća, frizura), zvukovi, prostorni razmak, prilagodba prostoru itd.

Španjol Marković, (2008: 203) piše, da je entuzijazam dar koji se ističe među komunikacijskim vještinama pa ističe: „Želite li uspješno upravljati svojim životom i svojom karijerom, morate pridobiti ljude iz svoje okoline za sebe. Oni su ključ vašeg uspjeha i mogu pozitivno ili negativno utjecati na vaš život i karijeru. Stoga vaš odnos prema drugima mora biti pozitivan jer ništa, baš ništa, ne možete postići bez suradnje drugih. Koncept uspješnog i utjecajnog života uključuje dobre i kvalitetne međuljudske odnose, a sugestivnost ne možete postići prezirom i sukobom sa sugovornicima.“

Dalje (2008: 204) citira Henry Forda: „Entuzijazam je osnova svakog napretka. S njim uspijeva svako djelo, bez njega uspijevaju samo izgovori. Oduševljenje je sjaj u tvojim očima, zvuk tvojih koraka, stisak tvoje ruke, nesalomljiva snaga volje i energija za provođenje tvojih ideja.“

Verbalnu komunikaciju obilježava komuniciranje riječima (govorom ili pisanjem). Temelji se na jeziku pa za verbalnu komunikaciju Tomić, (2008: 324-325), ističe kako su važni glas, (artikulacija, dikcija koja treba imati rečenički sklop, jasnoću izgovaranja,

gramatičko i logičko naglašavanje te modulacija - harmonija i ritam tonova). Za fizički izgled, ne u smislu ljepote, nego govorničkog držanja tijela, kaže da je odlika verbalne komunikacije.

## 2.2. Proces komunikacija

Za učinkovito komuniciranje potrebno je obostrano razumijevanje simbola i signala kojima prenosimo poruke. Kada komuniciramo s drugim osobama ne govorimo svaki puta na isti način. Nekada se ponašamo spontano, ponekad uvježbano, a nekada nam je potrebno vrijeme da planiramo svoje ponašanje.

Tomić, (2008: 157), piše: „Proces komuniciranja, prema knjizi *Demokratsko komuniciranje* Franca Vrega, pretpostavlja komunikacijsko djelovanje (najmanje dva) partnera u komunikaciji koji pokušavaju u svojoj komunikativnoj interakciji postići (spo) razumijevanje, (1991: 25).“

Prema tumačenju Reardon, (1998: 23), koje se oslanja na Millerov i Steinbergov, (1975), način gledanja osobina interpersonalne komunikacije, ona ima *razvojnu* narav. Pod time misli da se interpersonalni susreti mijenjaju sukladno s prirodom odnosa između uključenih strana. Ljudi u svome prvom kontaktu imaju površno znanje jedni o drugima. Kako se, uslijed boljeg upoznavanja uvjerenja i sklonosti, njihov odnos razvija, počinju shvaćati razloge zbog kojih druga osoba nešto vjeruje ili se ponaša na određeni način. Taj proces određuju kao *eksplanaciju* (tumačenje).

Reardon, (1998: 45), navodi da je nova knjiga Davida Berla, (1960), *Proces komunikacije*, definirala komunikaciju kao kontinuirani, neprekidni proces, u kojem nema pravoga početka ni kraja, a kao elemente toga procesa odredila je pošiljatelja, poruku, kanal i primatelja.

Autor Lucas, (2015: 17-20), piše da bez obzira na vrstu govorne komunikacije postoji sedam elemenata u komunikacijskom procesu. To su: govornik (osoba koja verbalno prezentira), poruka (što govornik priopćava nekome), kanal (sredstvo kojim se poruka priopćava), slušatelj (osoba koja prima govornikovu poruku), povratna informacija

(slušateljeve poruke koje je uputio govorniku), buka (ono što ometa poruku) i retorički kontekst (vrijeme i mjesto u kojem se komunikacija odvija).

Za razumijevanje teme našeg rada potrebno je razmotriti pojam **komunikacijskih kompetencija**, tj. vještina koje su potrebne da bi se moglo uspješno komunicirati.

U svijetu nogometa sve više se ukazuje potreba za uspješnim komuniciranjem s okruženjem, s kojim se mora ostvariti jasna i odgovorna komunikacija. Posebno se to odnosi na nogometne izbornike koji trebaju biti kreativni i vješti u prezentiranju vlastitih ideja, te posjedovati sposobnost prepoznavanja i brzog reagiranja u nepredviđenim situacijama.

Što je kompetencija? Riječ *kompetencija* dolazi od latinskog izraza *competere* što prema Klaiću, (1987: 715), znači: dolikovati, nadležnost, djelokrug, mjerodavnost, područje u kome neka osoba posjeduje znanja, iskustva, a *kompetentan*, znači: sposoban, upućen, vrstan, koji je upućen u nekom području.

Mi smo protumačili da je kompetencija sposobnost (vještina) koju ima pojedina osoba, a da je kompetentnost skup različitih sposobnosti koje određuju mjerodavnost pojedine osobe za obavljanje određenog posla. Ako se radi o nekoj planiranoj aktivnosti koju treba obavljati u javnom interesu, onda se zahtijeva visoka razina znanja i sposobnosti te osobe. Kompetencije predstavljaju sliku neke osobe kojom se predstavlja javnosti pa su one jamstvo za kvalitetan rad, te stvaranje povoljnog mišljenja u javnosti i podrške za mimo obnašanje preuzetog posla.

Nas je zanimala komunikacijska kompetencija. Tražeći odgovor na pitanje što je to kompetencija u javnom nastupu, Reardon, (1998: 72), piše: „Zasad u tom pogledu nema slaganja. Definiciju koju ćemo primijeniti u ovome poglavlju sinteza je doprinosa nekoliko teoretičara s tog područja. Evo te definicije: razina interpersonalne komunikacijske kompetencije stupanj je u kojemu su nečija ponašanja primjerena situaciji i tako omogućuju osobi da ostvari svoje individualne i relacijske ciljeve.“

Dalje Reardon, (1998: 76), kompetenciju promatra u procesu i navodi da interpersonalna komunikacijska kompetencija ne može biti puki popis društvenih vještina. Kompetencija zahtijeva društvene vještine, ali *situacija* i *odnosi* između komunikatora određuju koje će od njih biti važne u određenom trenutku. Razina kompetentnosti neke osobe može se odrediti prema kriteriju primjerenosti i uspješnosti za određenu situaciju i odnos. Društvene vještine svrstala je u dvije vrste: kognitivne i bihevioralne.

Kognitivne vještine pomažu osobi da otkrije načine uspješnog ostvarivanja osobnih i relacijskih ciljeva, a bihevioralne vještine pomažu joj da te ciljeve ostvari.

Za autora Tomića, (2008: 307), također, primjena komunikacijskih vještina/sposobnosti odvija se u procesu jer svakodnevno gradimo mostove povezujući ljude. Izazov nam počinje razumijevanjem potreba naše javnosti, nakon čega uspostavljamo komunikaciju, razumijevanje i suradnju. Poruka bi bila da se ponašamo prema ljudima kako bismo voljeli da se oni ponašaju prema nama.



### 3. Hrvatski nogometni savez (HNS)

Osim održavanja tjelesnog i duševnog zdravlja pojedinca i društvene zajednice sport je aktivnost koja ima ulogu predstavljanja i afirmacije država u svijetu. „Sport je najprimjereniji način posredovanja poruka današnjem čovjeku. Sport je najbliži mentalitetu današnjeg čovjeka. Preko najutjecajnijeg medija priopćavanja poruka – televizije – sport ulazi u svijest i znanje najvećeg broja ljudi“, (Šimleša, 1995: 5). U promidžbenom smislu, sport značajno pridonosi ugledu pojedinih država. Jednaku ulogu u tome imaju sve sportske grane, ali je njihov doprinos različit.

O nizu čimbenika ovisi doprinos pojedinog sporta. Na to utječu zastupljenost neke sportske aktivnosti u većem broju zemalja u raznim dijelovima svijeta, njegova masovnost i popularnost, a napose uspjesi pojedinaca i reprezentacija neke zemlje na međunarodnim natjecanjima. Olimpijske igre, svjetska, kontinentalna, regionalna i druga međunarodna natjecanja su pozornica za predstavljanje zemalja i njenih sportaša. Uvjeti i pravila za uspjeh su jednaki za sve pa je to prilika za afirmaciju manjih zemalja kao što je Hrvatska. Zahvaljujući medijima, dobri rezultati s tih natjecanja dobivaju snažan odjek u svijetu. Hrvatski sportaši su, do sada, više puta iskoristili tu šansu i uspješno prezentirali sebe i Hrvatsku, ne samo u svijetu sporta, nego u cjelini. Među onima koji su se istaknuli svakako su nogometaši sa svojom reprezentacijom.

Brigu o nogometnom sportu u RH vodi Hrvatski nogometni savez, (dalje u tekstu HNS). HNS je neprofitna pravna osoba i djeluje po Zakonu o udrugama i Zakonu o sportu. Uspostavljen je kao krovna nogometna organizacija u Hrvatskoj. Članovi HNS-a su Savezi u županijama i gradu Zagrebu

„Čl. 1, stavak 1), Hrvatski nogometni savez, (u daljnjem tekstu: Savez), „jedini je nacionalni sportski savez koji potiče, promiče i skrbi o hrvatskom nogometnom sportu, o nacionalnim nogometnim ekipama te ga predstavlja u međunarodnim odnosima.

Stavak 2), Nogometni sport u ovom Statutu označava nogomet, mali nogomet (futsal) i nogomet na pijesku.

Stavak 3), Ukoliko nešto drugo nije određeno, pojmovi igrač i nogometaš u ovom Statutu odnose se na osobe oba spola“, (Statut HNS-a, 2019: str. početna).

Uzima se da je HNS osnovan 13. lipnja 1912. godine kada je pri Hrvatskom športskom savezu, (Hrvatski sokol), osnovana sekcija za nogomet, s ciljem razvoja i unapređenja

nogometne igre u Hrvatskoj. Hrvatski nogometni leksikon, (2004: 192-195), navodi 1919. i 1939. godinu kao godine osnivanja, (obnove), HNS-a i piše da se nogomet u Hrvatskoj počeo igrati ranije. Postoje zapisi da su se još 1880 godine igrale utakmice u Županji. Sačuvana je i nogometna lopta iz toga doba. Oko 1890. godine nogometna igra se nastavila širom Hrvatske, od Dalmacije, Istre, Slavonije i dalje. Osnovan je prvi klub pod nazivom Prvi nogometni i športski klub, (PNIŠK), Zagreb. Tiskana su i Pravila nogometne igre, 1896. godine. Odigrana je i prva utakmica između PNIŠKA-a i HAŠK-a, (1:1), 1907. godine.

Nastavljeno je osnivanje i drugih klubova koji su potakli osnivanje nacionalnog nogometnog saveza i reprezentacije. Reprezentacija je odigrala prvu međunarodnu utakmicu u Pragu 1907. godine protiv nogometnog kluba Slavija. Nakon Prvog svjetskog rata pa sve do 1990. godine, djelovanje HNS prilagođeno je novim političkim okolnostima, u okviru stare Jugoslavije, (1918-1940), pa NDH, (1941-1945), i nove Jugoslavije, (1946-1989).

HNS je član Svjetske nogometne federacije, (FIFA), od 17. srpnja 1941. godine, čije članstvo je potvrđeno 3. srpnja 1992. godine. U Europsku nogometnu organizaciju, (UEFA), primljen je, u punopravno članstvo, 17. lipnja 1993. godine.

Uspostavom samostalne države Hrvatske, pod okriljem HNS-a, započelo je uspješno razdoblje nogometne organizacije Hrvatske, pa i nogometne reprezentacije. Prema podacima iz izvora (Uspjesi - HNS, 2020: str. druga), od tada do danas hrvatska nogometna reprezentacija sudjelovala je na devet, od jedanaest velikih međunarodnih natjecanja. Na europskom prvenstvu u Engleskoj, 1996 godine, igrala je u četvrt finalu. U Francuskoj na svjetskom prvenstvu, 1998. godine, osvojila je brončanu medalju. Godine 2002. na svjetskom prvenstvu u Južnoj Koreji i Japanu, bila je u skupini. Bila je u skupini na europskom prvenstvu u Portugalu, 2004. godine i na svjetskom prvenstvu u Njemačkoj, 2006. godine. Na europskom prvenstvu u Austriji i Švicarskoj, 2008. godine, ušla je u četvrtfinale. U skupini je bila na europskom prvenstvu u Poljskoj i Ukrajini, 2012. godine i svjetskom prvenstvu u Brazilu, 2014 godine. Na europskom prvenstvu u Francuskoj, 2016. godine, bila je u osmini finala. Prvi veliki uspjeh bio je treće mjesto na svjetskom prvenstvu u Francuskoj, 1998. godine, a još veći, drugo mjesto na svjetskom prvenstvu u Rusiji, 2018. godine.

HNS, dakle, brine o ligaškim i kup natjecanjima, nogometnoj reprezentaciji i njenim selekcijama, natjecanju za mlade selekcije i veterane i malonogometnom natjecanju. U okviru svoga djelovanja HNS, posebnu, pažnju pridaje nogometnoj, (seniorskoj), reprezentaciji i odabiru njenog izbornika.

Predmet našeg zanimanja nije ukupno djelovanje HNS-a, nego izbornici nogometne reprezentacije i njihove komunikacijske vještine pa ćemo se posvetiti toj temi.

Kako je nogomet najpopularnija igra na svijetu i još više, „najvažnija sporedna stvar na svijetu“, tako je jedna od važnijih djelatnosti u Republici Hrvatskoj funkcija nogometnog izbornika. Za sve hrvatske nogometne zaljubljenike biti izbornik nogometne reprezentacije predstavlja iznimnu čast. Ako je svaki navijač ujedno i nogometni izbornik, kako to vole reći sportski komentatori, onda, nimalo, nije jednostavna stvar izvršiti odabir nogometnog izbornika, za uspješno predstavljanje na nekom nogometnom *eventu*, (događaju).

S velikom pažnjom traži se najbolji među više zainteresiranih i predloženih kandidata, u danom trenutku. Kandidati trebaju zadovoljiti određene kriterije koji ih čine kompetentnim za ovu funkciju. Utvrdili smo da biti kompetentan znači raspolagati sa znanjem i mnogim vještinama, za obavljanje određenog posla.

Kod izbornika hrvatske nogometne reprezentacije zahtjeva se visoka razina znanja i sposobnosti. Napose su važne komunikacijske vještine izbornika, ali same po sebi one nisu dovoljne. Potrebne su i druge vještine kao što su igračko i trenersko iskustvo, stručnost i menadžerske sposobnosti.

Za vrijeme Domovinskog rata nogometna organizacija Hrvatske susretala se s nizom problema. Nakon oslobođenja zemlje pristupilo se izgradnji i stabilizaciji sustava u okviru HNS-a. To se, vrlo brzo, pozitivno odrazilo i na nogometnu reprezentaciju. Postavljeni su kriteriji za imenovanje izbornika koji su prilikom izbora morali posjedovati potrebne kompetencije. Omogućen im je sustavan rad, na duže razdoblje, što je rezultiralo uspjesima reprezentacije.

Hrvatska nogometna reprezentacija je postigla sjajne rezultate na međunarodnim natjecanjima. Osim nogometaša, stručnih timova i cijele nogometne organizacije, poseban doprinos, tome, su dali kompetentni izbornici nogometne reprezentacije.

## 4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je obavljanje poslova iz određene prirodne i društvene oblasti kojim se želi dobiti odgovor na pitanje o nekom pojmu. Da bi istraživanje bilo uspješno ono se mora provoditi po određenom postupku te odabirom i primjenom valjanih metoda. U Rječniku stranih riječi piše da je *metoda*, grčki, (*methodos*), način istraživanja prirodnih pojava; pristupanje pojavama koje se proučavaju; put utvrđivanja istine; uopće – način djelovanja, sistem, planski postupak za postignuće nekog cilja na nekom praktičnom ili teorijskom području, (Klaić, 1987: 876).

Znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem znanstvenih metoda poznata je pod nazivom metodologija. Postoji više načina istraživanja među kojima su upitnici, opažanja, eksperimenti, ankete, intervjui, vizualne metode i studije slučaja koje se primjenjuju postupcima analize, sinteze, konkretizacije i komparacije, (usporedbe), koje se primjenjuju u znanstvenom istraživanju..

Predmet našeg istraživanja je Analiza komunikacijskih vještina izbornika hrvatske nogometne reprezentacije. Prvo smo odabrali područje i opseg razmatranja koje smo ograničili na izbornike iz novije hrvatske povijesti, provodeći studiju, (proučavanje), slučaja među izbornicima koji obiluju informacijama i obilježjima. Interpretaciju komunikacijskih vještina izbornika, tražeći među njima one bitne, odredili smo kao **istraživački problem**. Zatim smo definirali **svrhu i ciljeve istraživanja**, tražeći odgovor na pitanja, kakvi su komunikatori bili izbornici te koliko su komunikacijske vještine utjecale na njihov izbor i na uspjeh reprezentacije. Za ispunjenje ovog zahtjeva, postavili smo konkretna istraživačka pitanja na koja je trebalo dati odgovore. Da bismo dobili odgovor na ova pitanja prikupili smo validne podatke i informacije.

Morali smo odabrati adekvatnu metodu istraživanja pa smo primijenili studiju slučaja. Korištenjem različitih postupaka, (analiza, sinteza, konkretizacija i komparacija), istraživali smo više odabranih slučajeva, (izbornika), koji se odnose na isti istraživački problem. Kako bismo dobili što točnije rezultate pristupili smo opsežnom prikupljanju građe: knjiga, rječnika, članaka i pretraživanju na internetu. Zatim smo obavili pregled literature i izvora, sređivanje, obradu, procjenjivanje i interpretaciju tako dobivenih podataka i informacija. Držeći se metodološkog principa istine i logike, dobili smo odgovore na postavljena pitanja i utvrdili rezultate istraživanja.

Na temelju toga izveli smo zaključak o istraživačkom problemu i ciljevima istraživanja.

## **5. Rezultati istraživanja**

Koristeći se odabranom metodom i postupcima došli smo do rezultata istraživanja. Spoznali smo, kojim važnim komunikacijskim vještinama su raspolagali i isticali se hrvatski nogometni izbornici, što smo postavili kao istraživački problem. Analizirali smo koje su njihove međusobne razlike te postoji li nekakva sličnost i povezanost među izbornicima, da bismo utvrdili kakvi su bili komunikatori te koliko su komunikacijske vještine pojedinih izbornika utjecale na njihov izbor i rezultate reprezentacije, što nam je bio cilj istraživanja.

U literaturi nismo naišli na opsežnije istraživanje teme o komunikacijskim vještinama izbornika hrvatske nogometne reprezentacije pa dobivene rezultate nismo mogli interpretirati u odnosu na druga istraživanja, zbog čega su mogući nedostaci u našem istraživanju. O pojedinim izbornicima, ponaosob ili u fragmentima, objavljeni članci u sportskim i drugim revijama te internetskim portalima i knjigama, poslužili su nam za dobivanje podataka. Informacije smo, također, crpili iz razgovora s prijateljima i članovima obitelji, a koristili smo se i vlastitim sjećanjem. Bez obzira na oskudan izvor građe za temu, koju smo obrađivali, smatramo da smo dobili rezultate koji su pridonijeli razumijevanju postavljenog istraživačkog problema i postizanju cilja.

### **5.1. Izbornici hrvatske nogometne reprezentacije**

U dugogodišnjoj bogatoj povijesti, hrvatsku nogometnu reprezentaciju vodilo je više izbornika. Zabilježeno je da je pod kraj prvog svjetskog rata, (1918 – 1919), njen izbornik bio Hugo Kinert, a u doba Banovine Hrvatske, (1939 – 1941), Jozo Jakopić. Zapisano je također, da je Hrvatski nogometni savez, za vrijeme NDH, u razdoblju drugog svjetskog rata od 1941. do 1945. godine, bio priznat od međunarodne nogometne federacije, (FIFA), kada je reprezentacija odigrala nekoliko utakmica, te da su njeni izbornici bili: (1941), Rudolf Hitrec; (1941 – 1943), Bogdan Cuvaj; (1943 – 1945), Bernard Higl; (1956), komisija Bruno Knežević/Leo Lemešić/Franjo Welfl, (Zagrebački nogometni savez, 2019: 11-19 i 47).

Zabilješke pokazuju da su izbornici, iz ranije povijesti, bili dobri nogometaši. Podaci o njihovim komunikacijskim vještinama nisu nam bili dostupni. Pozornost smo usmjerili na

izbornike iz novijeg razdoblja. Od 1990. godine, kada je Republika Hrvatska stekla neovisnost, pa do danas, njenu nogometnu reprezentaciju vodilo je trinaest izbornika. Na osnovu raspoloživih podataka i informacija istražili smo s kojim su komunikacijskim vještinama raspolagali.

Dražan Jerković, (1990 – 1992).

Bio je prvi izbornik nogometne reprezentacije Republike Hrvatske. Rođen je 1936. godine u Šibeniku, a umro 2008. godine. Poznati je bivši nogometaš NK Dinama iz Zagreba, naočite tjelesne građe i ljubimac navijača. Jedan je od najboljih svjetskih napadača svoga vremena, specijalist za „škarice“. U sastavu reprezentacije bivše države, na svjetskom nogometnom prvenstvu u Čileu, 1962. godine, s još četvoricom nogometaša, dijelio je prvo mjesto najboljeg strijelca prvenstva. Zbog njegovih igračkih i trenerskih kvaliteta te napose beskrajnog morala i izraženog domoljublja bio je predodređen za prvog izbornika. Hrvatska reprezentacija nije još bila priznata od međunarodne nogometne federacije pa je vodio tri prijateljske utakmice protiv SAD, Rumunjske i Slovenije za stjecanje afirmacije u svijetu, što je Dražan Jerković uspješno odradio.

Kao nogometaš bio je veliki autoritet i vođa, koje osobine je zadržao i u trenerskoj karijeri. Odlikovao se jasnim, preciznim i beskompromisnim načinom komuniciranja. Odnosi s medijima, kao i s najbližim suradnicima i igračima bili su mu na visokoj razini, radi čega su ga svi poštovali, (Zagrebački nogometni savez, 2019: 253-255).

Stanko Poklepović, Špaco, (1992 – 1993).

Rođen je 1938. godine u Splitu, a umro 2018. godine. Kratko je obnašao funkciju nogometnog izbornika pa u toj ulozi nije ostavio poseban trag. Kao bivši nogometaš nije igrao za poznate klubove, ali je kao trener imao bogatu karijeru. Trenirao je više kubova u zemlji i inozemstvu, a najveći uspjeh postigao je s NK Hajduk, 1992. godine, osvojivši prvo hrvatsko prvenstvo, (Nogometni leksikon, 2004: 419).

Bio je pristupačan i otvoren te je imao je osobit dar govora. Mediji su izuzetno cijenili njegovu dostupnost. Po tim osobinama može se usporediti s izbornicima Miroslavom Blaževićem i Zlatkom Dalićem.

Vlatko Marković, (1993 – 1994).

Rođen je 1937. godine u Bugojnu, a umro 2013. godine. Bio je dobar branič. Nastupao je za NK Dinamo i istodobno završio Fakultet tjelesne kulture. Za reprezentaciju

Jugoslavije odigrao je puno utakmica. Uspješnu nogometnu karijeru završio je u inozemstvu, nakon čega se posvetio trenerskom poslu, u više klubova u zemlji i inozemstvu. Dobitnik je nekoliko hrvatskih i međunarodnih nagrada i priznanja. Također je kratko ostao na dužnosti izbornika. Vodio je samo jednu utakmicu protiv Ukrajine, (Nogometni leksikon: 2004: 320).

Bio je profesionalac u poslu, stručan i odgovoran, ali ga nisu odlikovale govorničke, a niti druge komunikacijske vještine. Nedostajalo mu je odmjerenosti i tolerancije zbog čega je bio u stalnom konfliktu s javnosti i medijima. Zanimljivo je da je, nasuprot tomu, dugo i uspješno obnašao funkciju predsjednika HNS-a, u koje je vrijeme nogometna reprezentacija postigla nekoliko uspjeha. Tijekom njegova predsjedanja savezom, reprezentacija je osvojila treće mjesto na svjetskom nogometnom prvenstvu, 1998. godine, u Francuskoj, kada je reprezentaciju vodio legendarni Miroslav Blažević.

Tomislav Ivić, ( - 1994).

Rođen je 1933. godine u Splitu, a umro 2011. godine. Igrao je za NK Split i nekoliko utakmica za NK Hajduk. Nije imao prepoznatljivu karijeru nogometaša, ali je bio poznati nogometni trener, kako u zemlji, tako i u svijetu. Trenirao je poznate europske klubove s kojima je postizao velike rezultate, radi čega ga smatraju najuspješnijim i najboljim hrvatskim trenerom svih vremena te jednim od najboljih svjetskih trenera. Bio je profesionalac u svome poslu, izniman nogometni znalac, vizionar i briljantan taktičar. Osim stručnih nogometnih kvalifikacija, imao je opće visoko obrazovanje. Govorio je više stranih jezika.

Komunicirao je razumljivo, ležerno i originalno. Krasio ga je osebujan glas i intelektualan izričaj. Izražena moć govora, uvjeravanja i argumentiranja i druge komunikacijske vještine činile su ga kompetentnim za dužnost izbornika, u svakom smislu te riječi. Radi nekih zamršenih odnosa u HNS-u, u kojima nije želio sudjelovati, te zbog svoga zdravstvenog stanja, kratko je ostao na dužnosti izbornika. Vodio je smo jednu utakmicu, 1994. godine, u pobjedi, (2:1) protiv Italije u Palermu. Bila je to velika šteta za nogometnu reprezentaciju, (Nogometni leksikon, 2004: 214-215).

Miroslav Blažević, Ćiro, (1994 – 2000).

Rođen je 1935. godine u Travniku. Najdugovječniji je hrvatski trener. Zbog teže ozljede, rano je okončao karijeru nogometaša pa se, još u mladosti, posvetio trenerskom pozivu, kojeg je obavljao do prije tri godine. Trenirao je, uspješno, više klubova u zemlji i

inozemstvu. Pravi podvig je napravio s Dinamom, 1982. godine, kada je osvojio nogometno prvenstvo bivše države. Reprzentaciju je vodio na europskom prvenstvu u Engleskoj, 1996. godine. Veličanstven rezultat je napravio, kada je s reprzentacijom osvojio treće mjesto, na svjetskom prvenstvu u Francuskoj, 1998. godine. Zbog uspjeha koje je ostvario, smatraju ga „legendom“ i „trenerom svih trenera“, (Nogometni leksikon, 2004: 50).

Miroslav Blažević je izbornik s posebno izraženom osobnošću. Omiljeni je trener zaljubljenika u nogomet, kod nas, pa i šire. Zašto? Osim stručnog nogometnog znanja, on je uspio uspostaviti poseban odnos s medijima. Iako s govornom manom, jer je glas s izgovarao šuštavo, izvrsno je komunicirao s javnošću. Kratkim pričama, često u vicevima, šalama i doskočicama, plijenio je pozornost slušatelja i gledatelja, čime je ostavljao dojam, jednog od nas, ili nama bliske osobe. Pravi je majstor u neverbalnoj komunikaciji i privlačenju pozornosti na sebe, u događajima na kojim je sudjelovao. Sjetimo se samo bijelog šala kojim se na važnim utakmicama i javnim nastupima ogrtao, ili kape francuskog žandara koju je s veseljem nosio, na svjetskom nogometnom prvenstvu u Francuskoj. Također, u drugim događajima, raznim porukama, je to činio. Komunicirao je smireno, a ponekad strastveno, angažirano i atraktivno, koristeći govor tijela. U javnim nastupima odijevao se decentno.

Koristio je slikovite izraze, metafore i stilske figure. Svoje nogometaše je zvao sinovima. Imao je i sreće jer su mu ključni igrači bili, bivši, mladi reprzentativci Jugoslavije, koji su osvojili prvo mjesto na svjetskom prvenstvu, u Čileu, 1987. godine, što mu je pomoglo da stvori koheziju u ekipi. „*Kohezija je sila koja članove skupine drži u grupi*“, (Reardon, 1998: 168).

Izvrsno je poznao mentalitet navijača. Znao ih je slušati i na uvrede publike ne reagirati, nego ih okrenuti u svoju korist. Kada je skandiranje „Ćiro pederu“ prihvatio s osmjehom, ostao je jednako omiljen i kada mu se skandiralo „Ćiro majstore“. Smatraju ga velikim motivatorom. Isticanjem domoljublja i naglašenim optimizmom poticao je emocije kod publike, što se pozitivno prenosilo na igrače.

Mirko Jozić, (2000 – 2002).

Rođen je u Trilju 1940. godine. Nogomet je igrao amaterski. Slično kao Stanko Poklepović, nije nastupao za poznate klubove. Kao zaljubljenik u nogomet, rano se posvetio izučavanju i unapređenju nogometne igre, u ulozi trenera i sportskog djelatnika. Dugo je boravio u Čileu, gdje je vodio više klubova, čak i reprzentaciju Čilea. Bio je



instruktor Nogometnog saveza Hrvatske i član raznih tijela Nogometnog saveza bivše Jugoslavije.

Zahvaljujući svojim stručnim i drugim kvalitetama izabran je za izbornika mlade reprezentacije Jugoslavije. S tom reprezentacijom osvojio je prvo mjesto na svjetskom prvenstvu, 1987. godine, u Čileu. Važno je naglasiti da su glavninu te reprezentacije činili kasniji „Vatreni“ hrvatske nogometne reprezentacije, koji su se proslavili trećim mjestom, na svjetskom prvenstvu u Francuskoj, 1998. godine. S reprezentacijom Hrvatske nije imao velikog uspjeha iako se plasirao na svjetsko prvenstvo u Južnoj Koreji i Japanu 2002. godine, (Nogometni leksikon, 2004: 227).

U komunikaciji s javnošću i medijima dosta zatvoren, sramežljiv, bez entuzijazma kojim bi širio optimizam. Kada je nastupao činio je to sa strahom, bez energije, tiho i neuvjerljivo.

Otto Barić, (2002 – 2004).

Rođen je 1933. godine u Klagenfurtu (Austrija). Nogomet je igrao amaterski, u niže razrednim klubovima, u Zagrebu. Trenersku karijeru je ostvario u Austriji, gdje je uspješno trenirao više klubova. Prvi je stranac u Austriji koji je, po anketi austrijskih medija, dobio laskavo priznanje: sportska ličnost godine. Kratko vrijeme vodio je Dinamo, također uspješno i s te pozicije postavljen je za izbornika nogometne reprezentacije Hrvatske, koju je vodio na europskom prvenstvu u Portugalu, 2004. godine, (Zagrebački nogometni savez, 2019: 253-255) i (Šimleša, 1995: 127).

Poznat je kao pristojan gospodin, s bečkim manirama. Veoma je razgovorljiv, ali zbog unjkanja, loše dikcije i čistoće jezika, često nerazumljivog izričaja. Nije se uklapao u mentalitet prosječnog hrvatskog nogometnog navijača. Bio je nevjerodostojan u javnim nastupima i nedosljedan u vođenju utakmica na terenu.

Zlatko Kranjčar, Cico, (2004 – 2006).

Rođen je 1955. godine u Zagrebu. Dijete je Dinama u kojem je ostvario uspješnu nogometnu karijeru. Jedan je od najboljih nogometaša zlatne generacije Dinama koja je osvojila prvenstvo Jugoslavije, 1982. godine. Igrao je i u inozemstvu, a zbog svojih kvaliteta vrsnog napadača, jakog i preciznog šuta, uvršten je u prvu reprezentaciju samostalne države Hrvatske. Po završetku nogometne karijere posvetio se trenerskom pozivu. Uspješno je vodio Dinamo te nekoliko domaćih i inozemnih klubova, nakon čega su ga izabrali za izbornika nogometne reprezentacije. Statistički je ostvario najbolje

rezultate s reprezentacijom, ali nije imao uspjeha na svjetskom prvenstvu u Njemačkoj, 2006. godine.

Još kao nogometaš isticao se svojom pristupačnošću te osmjehom i vedrinom, pa je takav bio i kao izbornik. Zračio je entuzijazmom i optimizmom kojim je motivirao igrače, što se pozitivno odrazilo na postignute rezultate. Nedostajale su mu vještine govora tijela, (Zagrebački nogometni savez, 2019: 275-276).

Slaven Bilić, (2006 – 2012).

Rođen je 1968. godine u Splitu. Kao rođeni Splitsanin, karijeru je započeo u Hajduku, gdje je izrastao u vrsnog igrača. S ozljedom kuka koju, nikada do kraja, nije zaliječio, igrao je u Engleskoj za nekoliko klubova. Uspješno odigrane utakmice dovele su ga do standardnog člana reprezentacije Hrvatske. U tandemu s Igorom Štimcem, na poziciji braniča, proslavio se s osvojenim trećim mjestom, na svjetskom prvenstvu u Francuskoj, 1998. godine.

Iako bez trenerskog iskustva, jer je prethodno vodio samo Hajduk, izabran je za izbornika nogometne reprezentacije Hrvatske. HNS nije pogriješio, jer se Bilić pokazao dobrim izbornikom. Ostao je na toj dužnosti 6 godina i zajedno sa Miroslavom Blaževićem bio je najdugovječniji izbornik. Tako dugo trajanje mandata mogao je imati zbog niza kvalitetnih osobina koje su ga krasile. Osim nogometnog znanja, Bilić je završio Pravni fakultet, a posjedovao je i opće obrazovanje stečeno u obitelji intelektualaca iz koje potiče. Niti jedan izbornik, do tada, osim možda Miroslava Blaževića, nije dobio takvu podršku i mogućnost za nesmetan rad. Uspio je stvoriti novi, homogen i potentan sastav s kojim je obnovio kult reprezentacije. Nije se plasirao na svjetsko prvenstvo 2010. godine, u Južnoj Africi, ali je uspješno odveo reprezentaciju na europska prvenstva u Austriji i Švicarskoj, 2008. godine i Poljskoj i Ukrajini, 2012. godine, (Biografija.com, 2018: str. početna).

Kao intelektualac umio je svoje znanje staviti u funkciju izbornika, zbog čega je zadobio simpatije šire javnosti i igrača. Profesionalnim pristupom i sistematičnim radom, na izradi programa reprezentacije, dao je do znanja svoju nakanu za rad, na duži rok, što su u HNS-u prihvatili. Govorna mana zamuckivanja, koju je imao, nije mu smetala da jasno i nedvosmisleno prenosi poruke. Ozbiljan i elokventan u izričaju, logičkim govorom, posjedovao je umijeće uvjeravanja i argumentiranja, što je prenosio na igrače koji su ga slijedili. Ostvario je odličan odnos s igračima, nikada ih nije kritizirao. Za veće uspjehe nedostajalo mu je više emocija i energije koju bi prenio na publiku i igrače. U svakom slučaju bio je neosporan organizator, vođa i autoritet na dužnosti izbornika.

Igor Štimac, (2012 – 2013).

Rođen je 1967. godine u Metkoviću. Imao je zapaženu nogometnu karijeru, stopera u matičnom klubu Hajduk, zatim u inozemstvu igrajući za engleske klubove. Bio je standardni i nezamjenjivi član hrvatske nogometne reprezentacije, u dužem razdoblju i u sastavu brončane generacije koja je osvojila treće mjesto, na svjetskom prvenstvu u Francuskoj, 1998. godine. Odlikovao se fizičkom snagom i beskompromisnom čvrstinom u duelima, temeljem čega je stekao neosporan autoritet među suigračima. U kratkoj trenerskoj karijeri bio je bez zapaženih rezultata. Također, kao izbornik nije ostvario naročit uspjeh, (Biografija.com, 2017: str. početna).

Dobar je analitičar i komentator nogometnih utakmica te voditelj sportskih emisija o nogometu. Ističe se razumljivom dikcijom glasa, izražajnim govorom, posebnim stilom jasnog i konciznog izražavanja. Međutim, kao izbornik, u govornoj izvedbi u javnosti, zbog manjka govora tijela, nije ostavljao dojam uvjerljive osobe. Nije se snalazio kada je trebalo riješiti napete situacije, nakon nekih neuspjeha. Moderno se odijevao i fizički dobro izgledao, ali je imao ukočen stav i držanje zbog čega je djelovao nepristupačno i bez emocija. Ne može se reći da je bio ohol, ali mu je u nastupima nedostajalo jednostavnosti i skromnosti. Komunikacijske sposobnosti nisu mu bile uravnotežene.

Niko Kovač, ((2013 – 2015).

Rođen je u 1971. godine u Berlinu. Odrastao je u obitelji hrvatskih gastarbajtera koju je karakterizirao tradicionalni odgoj i domoljublje. Zato, kada je sazrio kao nogometaš, nije dvojio pri odluci da nastupa za reprezentaciju Hrvatske, umjesto za reprezentaciju Njemačke, iako je zahvaljujući igrama u njemačkim klubovima izrastao u vrsnog veznog igrača. Karijeru je započeo u Herti, ali je igrao, još, za nekoliko njemačkih klubova pa i u velikom Bayernu, zajedno s mlađim bratom Robertom. Navijači su ga voljeli zbog njegovog profesionalnog ponašanja, srčanosti i zalaganja na terenu. Nizak rastom, ali se odlikovao hrabrošću, čvrstinom i vještinom u duelima s protivničkim igračima. Kao kapetan ekipe bio je pravi vođa i autoritet na terenu, zbog čega su ga suigrači poštovali. Njegove igračke osobine s terena nije uspio primijeniti na poziciji izbornika. Zato je smijenjen s mjesta izbornika. Reprezentacija pod njegovim vodstvom nije prošla grupu na svjetskom prvenstvu u Brazilu, 2014. godine, (Biografija: str. početna).

Bez obzira na nikakvo trenersko iskustvo, zbog svojih igračkih vrlina, imao je apsolutnu podršku javnosti na početku izborničke karijere. Ubrzo se pokazalo da igrači ne

moгу pratiti njegov ritam i naćin rada. Disciplina se mogla primjenjivati u izvedbi utakmice, dok organizacija i priprema reprezentacije, kao grupe, zahtijeva kompleksniji pristup i suptilniji odnos prema igračima. Nije poštovao razliku između organizacije profesionalnog nogometnog kluba i reprezentacije. Dok se za klub igra zbog ispunjenja ugovorne obveze koja se dobro plaća, za reprezentaciju se igra, primarno, iz ljubavi i ćasti, za manju novćanu naknadu. Njegova ozbiljnost, distancirani odnos i strogost prema igračima reprezentacije, od koji su mu neki bili suigraći, dok je nastupao za reprezentaciju pokazali su se kao loša komunikacija na relaciji izbornik-igraći. Nedostajalo mu je fleksibilnosti, a zbog retorićke skromnosti bio je uskraćen za umijeće prezentacije i argumentiranja.

Ante Ćaćić, (2015 – 2017).

Rođen je 1953. godine u Zagrebu. Nije poznato koliko se bavio nogometom prije karijere nogometnog trenera. Trenirao je više drugoligaških i prvoligaških klubova u Hrvatskoj, s prosjećnim uspjehom. U nekom trenutku postao je trener Dinama, što mu je bila odskoćna daska za mjesto izbornika. Izbornićku funkciju preuzeo je u zamršenim okolnostima, iako je bilo jasno da za tu dužnost nije kompetentan. U startu nije imao podršku javnosti niti je tijekom mandata uspio dobiti. Nakon nekoliko loših rezultata smijenjen je s dužnost izbornika, (Biografija.com, 2017: str. poćetna).

Iako je reprezentaciju odveo na europsko prvenstvo u Francuskoj, 2016. godine, njegov izbor pokazao se najvećim promašajem HNS-a. Anti Ćaćiću je nedostajalo, entuzijazma kojim bi širio optimizam. Poput Mirka Jozića, bio je bez samopouzdanja, nepristupaćan, zatvoren za javnost i s neuvjerljivim nastupima.

Zlatko Dalić, (2017 - ).

Rođen je 1966. godine u Livnu, gdje je zapoćeo nogometnu karijeru. U Hajduku je usavršio nogometne vještine, ali kratko igrao. Karijeru je ostvario u NK Varaždín, odigravši zapažene utakmice, na poziciji veznog igrača. Trenersko znanje ućio je kao pomoćni trener, kod Miroslava Blaževića i Branka Ivankovića, a usavršavao ga samostalno u Varaždínu, Rijeci i Slaven Belupu te u azijskim klubovima, ćiji nogomet nije na europskoj razini.

Na poziv predsjednika HNS-a, Davora Šukera, prihvatio se dužnosti izbornika, kada je trebalo odigrati ključne kvalifikacijske utakmice za svjetsko nogometno prvenstvo u Rusiji. Sportska javnost bila je sumnjićava kod njegovog izbora pa o tome nije bilo

potrebnog suglasja. Jedni su željeli izbornika s uspješnim igračkim i trenerskim iskustvom, a Zlatko Dalić te uvjete nije ispunjavao s obzirom da nije imao osobitu nogometnu karijeru. Drugi mu također nisu davali apsolutnu podršku, ali su ga prihvatili samo zato što su poznavali njegove moralne kvalitete i iznimnu radnu energiju. Sve ih je Zlatko Dalić ubrzo pridobio svojim pristupom poslu i početnim rezultatom reprezentacije. Kvalifikacije je uspješno odradio što mu je omogućilo nastavak vođenja reprezentacije. Na svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji 2018. godine, ostvario je nevjerojatan uspjeh, osvojivši drugo mjesto s reprezentacijom Hrvatske. Rezultati su pokazali da je Zlatko Dalić naš najuspješniji izbornik.

Istražili smo koje ga to komunikacijske vještine obilježavaju. Već u prvim njegovim nastupima u javnosti, moglo se zapaziti da poslu prilazi iskreno te s velikim entuzijazmom i ozbiljnom nakanom za uspjeh. Pokazao je da potpuno poznaje stanje u i oko reprezentacije koje je prikazao realistički. Nije se osvrtao na prošlost, niti je puno obećavao. Jasnim i konciznim glasom iznosio je probleme koje je detektirao te s umjerenim optimizmom uvjeravao da se mogu riješiti. Komunicirao je iskreno i izravno pa je sve pridobio svojom otvorenošću, odmjerenošću i odlučnošću.

Kako su obveze dolazile tako se i on s reprezentacijom, a napose s igračima, sve više identificirao. S igračima je ostvario prijateljski odnos i o svakom se brinuo. Zauzima se za njih i štiti ih kada bi ih mediji kritizirali. Nikada niti o bilo kojem igraču nije ništa loše izgovorio, čak niti kada je jedan igrač, pred nastup na svjetskom prvenstvu u Rusiji, samovoljno napustio reprezentaciju. Čuvao je dignitet igrača, a odgovornost preuzimao na sebe. Izvrsno je komunicirao u kriznim situacijama. Pokazao je da se i u najtežim trenucima ne treba predati negativnim i destruktivnim emocijama. Umjesto ljutnje na igrače i gnjeva zbog propuštenih prilika tijekom utakmica, svoju komunikaciju je upućivao u pozitivnom smjeru prije produžetaka utakmica i izvođenja jedanaesteraca.

U odnosu prema igračima, potpuna je suprotnost Niki Kovaču i Ottu Bariću. Za razliku od Kovača i Barića koji su produkt njemačke i austrijske škole nogometa i distanciranog odnosa prema javnosti i igračima, Zlatko Dalić je uspostavio prijateljski odnos s igračima što odgovara našem mentalitetu. Dalić je prepoznao da je igranje za reprezentaciju prije svega čast te se tu ne mogu primjenjivati jednaki kriteriji kao u klubovima. Radio je na zajedništvu i stalno razgovarao s igračima pa im je postao blizak. Svoju emociju prenio je na igrače i toliko se s njima povezo da je postao jedan od njih.

Kritike je znao saslušati, ali nikada neumjesno reagirati. U javnim nastupima bio je uvijek moderno odjeven, vedar i nasmijan, što je dodatno naglašavalo njegov mladenački

izgled. Naročito pristupačan, srdačan i otvoren za razgovor, s puno sigurnosti i samopouzdanja, uključen u temu do kraja, detaljno je i argumentirano informirao slušatelje.

Iako nepotpunog izgovaranja nekih glasova i bržeg tempa u izgovoru zbog blagog glasa i sadržaja koji je izgovarao, govor mu je djelovao umirujuće i motivirajuće. Svojom skromnošću i poniznošću pridobivao je naklonost slušatelja i privlačio pozornost na reprezentaciju. Takvim svojim držanjem ostavljao je pozitivan dojam na slušatelje kao ciljnu skupinu te pokretao navijače i ujedinio Hrvatsku, čime je motivirajuće utjecao na ukupni ambijent oko reprezentacije koji je pridonio njenom povijesnom uspjehu.

Na kraju se pokazao vjerodostojnim i dosljednim u funkciji koju je obnašao. Uspio je, primarno, entuzijazmom, (oduševljenjem) svoju emociju sugestivno prenijeti na reprezentaciju, (Biografija.com, 2018: str. početna) i (Antolić, Dalić, 2018: 1-112).

Zlatko Dalić dobitnik je priznanja za suradnju s medijima Hrvatskog zbora sportskih novinara, (Hina, HND, 2019: str. početna) i nagrade „komunikator godine“ 2018. u izboru Hrvatske udruge za odnose s javnošću, (HUOJ, 2019: str. početna).

**Tablica: Komunikacijske vještine nekoliko izbornika hrvatske nogometne reprezentacije**

Izbornici	Komunikacijske vještine
Zlatko Kranjčar, (2004 – 2006).	Isticao se pristupačnošću, osmjehom i vedrinom. Zračio je optimizmom kojim je motivirao igrače. Nije raspolagao s dovoljno komunikacijskih vještina, a govor tijela i neke druge vještine nisu mu bile na razini dobrog komunikatora.
Igor Štimac, (2012 – 2013).	Posjedovao je kvalitetu glasa i govorno umijeće. Isticao se razumljivom dikcijom glasa, izražajnim govorom, posebnim stilom jasnog i konciznog izražavanja, ali je bio uskraćen za govor tijela. Iako se moderno odijevao i fizički dobro izgledao, zbog ukočenog stava i držanja, djelovao je nepristupačno i bez emocija. Komunikacijske sposobnosti nisu mu bile uravnotežene. Nije se snalazio kada je krizne situacije nakon nekih neuspjeha trebalo riješiti.
Miroslav Blažević, (1994 – 2000).	Bio je originalan po smislu rukovođenja, otvorenosti, pristupačnosti, odlučnosti, vjerodostojnosti i dosljednosti, govoru tijela, smislu za humor, entuzijazmu, povezanosti s momčadi, napose s navijačima s kojima je ostvario iznimnu koheziju te s naglašenim domoljubljem i optimizmom. Glas s izgovarao je šuštavo, ali je njegov osebujan način komuniciranja i s tom govornom manom stvarao pozitivne efekte.
Slaven Bilić, (2006 – 2012).	Odlikovao se sa samopouzdanjem, smislom rukovođenja, bliskosti s igračima i publikom, konstruktivnosti, umijeću uvjeravanja i argumentiranja, entuzijazmu te vjerodostojnosti i dosljednosti. Zamuckivao je u govoru, ali ta njegova mana nije slušatelju predstavljala smetnju u razumijevanju izrečenih poruka.
Zlatko Dalić, (2017 - ).	Prepoznatljiv je po entuzijazmu, vjerodostojnosti, dosljednosti izražavanjem domoljublja i realnim optimizmom te po blagom izgovoru i poniznošću. Osobito se pokazao po smislu rukovođenja, povezanosti s momčadi i publikom, sposobnosti slušanja, prilagodljivosti ponašanja, bliskosti, otvorenosti i jednostavnosti. Komunicirao je iskreno i izravno. U javnim nastupima uvijek moderno odjeven, vedar i nasmijan. Iako nepotpunog izgovaranja nekih glasova i bržeg tempa u izgovoru, zbog blagog glasa i sadržaja koji je izgovarao, govor mu je djelovao umirujuće i motivirajuće.

Izvor: Izradio autor završnog rada

## 5.2. Rezultati provedene studije slučaja

U prethodnom odjeljku smo interpretacijom dostupnih podataka i informacija, u okviru drugih njihovih kompetencija, prikazali sve relevantne komunikacijske vještine kojima su raspolagali nogometni izbornici, čime smo riješili istraživački problem. Ovdje smo tražili odgovor na pitanje koji su izbornici bili dobri komunikatori, a koji nisu te koliko su komunikacijske vještine izbornika, utjecale na njihov izbor i na ostvarenje rezultata nogometne reprezentacije, što nam je bio cilj istraživanja.

Kako bismo došli do rezultata, izvršili smo detaljnu analizu komunikacijskih vještina izbornika, provedbom studije slučaja.

**Studiju slučaja** smo preuzeli kao kvalitetnu metodu kojom se proučava određeni slučaj, postupkom sagledavanja svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije, uzimajući za analizu određeni subjekt, (pojedinaac, skupina, organizacija ili šira zajednica), (Milas, 2005: Struna, - str. početna).

Iz analize smo izostavili izbornike Dražana Jerkovića, Stanka Poklepovića, Vlatka Markovića i Tomislava Ivića, koji su kratko obnašali funkciju izbornika.

Otkrivanjem vještina po kojima su se isticali i bili prepoznatljivi te kakav dojam su ostavljali, vršili smo usporedbu, tražeći razlike i sličnosti. Usporedbu smo radili između uspješnih i neuspješnih izbornika. Zatim smo analizirali uspješne izbornike koji su se isticali svojom osobnošću, njihove međusobne sličnosti i razlike, kako bismo utvrdili koje su komunikacijske vještine bile primarno važne za izbor izbornika i za uspjeh reprezentacije

Izbornici Mirko Jozić, Otto Barić, Niko Kovač, i Ante Čačić nisu raspolagali s komunikacijskim vještinama koje odlikuju dobre komunikatore, niti su se pokazali uspješnim izbornicima. Mirko Jozić je izgledao sramežljivo, bez samopouzdanja, izražavanja emocija i optimizma. Otto Barić je imao nečist izgovor glasova. Nevjerodostojni i nedosljedni nastupi u javnosti i vođenje utakmica na terenu kao i ostale komunikacijske vještine nisu mu bile na visokoj razini. Kod Nike Kovača se zapažala nefleksibilnost i retorička skromnost, nesposobnost prezentacije i umijeća argumentiranja. Ante Čačić je bio zatvoren i nepristupačan te uskraćen za govor tijela i smisao za humor, bez samopouzdanja, emocija i optimizma. Pokazao se krajnje nevješt u komunikaciji.

Kod Zlatka Kranjčara, komunikacijske vještine nisu bile na razini dobrog komunikatora.



Na slučaju Igora Štimaca se pokazalo da imati dobre neke govorne osobine ne znači ujedno i biti dobar komunikator.

Pokazalo se da su se svojom osobnošću i mnogim komunikacijskim vještinama istaknuli Miroslav Blažević, Slaven Bilić i Zlatko Dalić.

Zajedničko Miroslavu Blaževiću, Slavenu Biliću i Zlatku Daliću bili su: smisao rukovođenja, entuzijazam, povezanost s igračima i publikom te vjerodostojnost i dosljednost. Miroslava Blaževića i Zlatka Dalića povezuju još srdačnost, osmjeh, vedrina i izražavanje domoljublja. Slaven Bilić i Zlatko Dalić su slični po nakani za uspjeh i organizacijskim kompetencijama.

Pokazalo se da su Miroslav Blažević, Slaven Bilić i Zlatko Dalić, imali dar najmoćnije komunikacijske vještine. „Entuzijazam je stanje duha, pozitivna energija koja i kod drugih ljudi izaziva oduševljenje. To je prekrasno zarazna emocija i ne pretjerujemo ako kažemo da je entuzijazam jedna od najjačih uvjeravajući strategija koja jamči uspjeh. Henry Ford“, (Španjol, Marković, 2008: 204).

Razlikovali su se po govorničkim vještinama. Miroslav Blažević se služio retoričkim figurama i retorskim trikovima. Slaven Bilić je imao jasnu dikciju, (jasan i skladan izgovor), a Zlatko Dalić je poznat po blagom izgovoru.

Razlikovali su se i po tome što se Miroslav Blažević isticao neverbalnim znacima i simbolima, (govorom tijela), kao i naglašenim domoljubljem i optimizmom, dok se Slaven Bilić isticao samopouzdanjem te umijećem uvjeravanja i argumentiranja, a Zlatko Dalić, poniznošću i realnim optimizmom.

## Zaključak

Da bi pojedini nogometni trener bio mjerodavan za uspješno obnašanje funkcije nogometnog izbornika, osim stručnog znanja potrebna je visoka razina komunikacijskih vještina.

Utvdili smo koji su izbornici raspolagali bitnim komunikacijskim vještinama, a koji nisu te koliko su komunikacijske vještine izbornika utjecale na njihov izbor i na ostvarenje rezultata nogometne reprezentacije.

Skromnim vještinama su raspolagali izbornici, Mirko Jozić, Otto Barić, Niko Kovač, i Ante Čačić, da bi ih se moglo proglasiti dobrim komunikatorima.

Osrednji komunikatori su bili Igor Štimac i Zlatko Kranjčar jer su oskudijevali s nekim važnim komunikacijskim vještinama.

Miroslav Blažević, Slaven Dalić i Zlatko Dalić su bili dobri izbornici, ali i dobri komunikatori jer su se isticali s komunikacijskim vještinama koje imaju najveću moć. Na njihovom slučaju se pokazalo da, pored ostalih kompetencija, dobar izbornik treba biti i dobar komunikator.

Nepobitna je činjenica, da je hrvatska nogometna reprezentacija imala uspješno razdoblje u postizanju rezultata. Utvdili smo, da su tome rezultatskom kontinuitetu značajno pridonijele važne komunikacijske vještine njenih izbornika.

Također smo utvdili, da je uspjeh pojedinog nogometnog izbornika proporcionalan njegovim komunikacijskim vještinama. Uspješniji su bili oni izbornici koji su se odlikovali bitnim komunikacijskim vještinama. Isticali su se oni koji su vladali s više važnijih vještina. Pojedine vještine nisu se pokazale efikasnim. Biti dobar u nekim vještinama ne znači biti i dobar komunikator.

Pokazalo se da nije dovoljno imati kvalitetu glasa, (jasnoća, boja, ton, jakost, modulacija i melodija glasa) ili samo neke govorne vještine, (primjena retoričkih-poetskih figura-ukrasa i retorskih trikova te ritmičnost, tempo, stil govora i govorničko držanje), da bi se za nekog moglo tvrditi kako je dobar komunikator.

Bitne su neverbalne komunikacijske vještine, kretnje tijela i oblikovanje-izgled tijela, a važne su i druge komunikacijske vještine kao što su: samopouzdanje, poniznost, bliskost,

pristupačnost, otvorenost, jednostavnost, fleksibilnost, susretljivost, vjerodostojnost i dosljednost te moć rukovođenja i slušanja.

Naročito efikasnim pokazali su se entuzijizam, isticanje domoljublja, realni optimizam kao i neverbalni znaci i signali koji su odlikovali neke izbornike. Ove vještine izazivale su emocije te motivirali igrače i publiku čime se stvarala pozitivna atmosfera oko reprezentacije.

Rezultat analize je pokazao da su pojedini izbornici sa govornom manom i nekom slabijom komunikacijskom vještinom bili dobri komunikatori, jer su raspolagali s dovoljno drugih efikasnih vještina. Tako Miroslavu Blaževiću i Slavenu Biliću, govorne mane nisu zasmetale da se pokažu dobrim komunikatorima.

Ako se izuzmu izbornici iz početka stvaranja reprezentacije devedesetih godina prošlog stoljeća, zbog poznatih razloga, onda se vidjelo da su kraće mandate imali manje uspješni izbornici s lošijim komunikacijskim vještinama, a duže uspješni izbornici s dobrim komunikacijskim vještinama. Zasigurno su komunikacijske sposobnosti imale važnu ulogu što su neki ostali na dužnosti duže razdoblje. Pokazalo se da su većina uspješnih izbornika i prije ostvarenih uspjeha reprezentacije imali podršku javnosti, zbog svojih komunikacijskih vještina.

## Sažetak

Svrha ovog završnog rada bila je istražiti koliko su komunikacijske vještine, stvarajući dojam u javnosti o slici pojedinih izbornika, utjecale na njihov odabir i na uspjehe nogometne reprezentacije te njenu reputaciju u svijetu.

Da bismo došli do rezultata istraživanja, prvo smo odabrali područje i opseg razmatranja. Zatim smo odredili istraživački problem i definirali svrhu i ciljeve istraživanja. Za ispunjenje ovog zahtjeva, postavili smo konkretna istraživačka pitanja. Radi dobivanja odgovora pristupili smo obradi, procjenjivanju i interpretaciji dobivenih podataka i informacija do kojih smo došli pregledom prikupljene literature i izvora.

Provedbom studije slučaja, te držeći se metodološkog principa istine i logike, dobili smo odgovore na postavljena pitanja i utvrdili rezultate istraživanja. Na temelju toga izveli smo zaključak o istraživačkom problemu i ciljevima istraživanja.

Rezultati našeg istraživanja pokazali su da su učinci rada nogometnih izbornika i uspjeh reprezentacije, dobrim dijelom, odraz komunikacijskih vještina nogometnih izbornika. Bez kvalitetnih komunikacijskih vještina nogometnih izbornika, izostali bi uspješni rezultati nogometne reprezentacije.

S obzirom na šarolikost kompetencija izbornika i okolnosti pod kojima su neki birani, ostaje otvoreno pitanje koje nismo mogli utvrditi, a to je koliko su komunikacijske vještine utjecale na odabir izbornika. Sigurno je da bi, ubuduće, tim vještinama trebalo poklanjati veću pozornost, jer da bi pojedini izbornik bio mjerodavan za uspješno obnašanje funkcije nogometnog izbornika, osim stručnog znanja, mora posjedovati i visoku razinu komunikacijskih vještina.

S ovakvim sažetkom završavamo naše istraživanje o komunikacijskim vještinama izbornika hrvatske nogometne reprezentacije.

**Ključne riječi:** *izbornik, javnost, kompetencija, komunikacijske vještine, nogometna reprezentacija,*

## Literatura i izvori

### Knjige

1. Antolić, D. i Dalić, Z. (2018), *Rusija naših snova*, Zagreb: Sportske novosti d.d.
2. Boban, V. (2007), *Počela govorne komunikacije*, Zagreb: Naklada Jurčić d.o.o.
3. Lukas, E. S. (2015), *Umijeće javnog govora*, Zagreb: MATE d.o.o.
4. *Nogometni leksikon*, (2004), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb
5. Reardon, K. K. (1998), *Interpersonalna komunikacija*, Zagreb: Alineja
6. Šimleša, B. (1995), *Sportske bitke za Hrvatsku*, Zagreb: Meditor
7. Škarić, I. (2000), *Temelji suvremenoga govorništva*, Zagreb: Školsaka knjiga d.d.
8. Španjol Marković, M. (2008), *Moć uvjeravanja*, Zagreb: Profil International d.o.o.
9. Tomić, Z. (2008), *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Zagreb: Synopsis d.o.o.
10. *100 zlatnih godina, 1919-2019*, (2019), Zagrebački nogometni savez, Zagreb

### Rječnici

1. Anić, V. (1994), *Rječnik hrvatskog jezika*, Zagreb: Novi Liber
2. Klaić, B. (1987), *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske

### Članci

1. Miočić, B. i Zgrabljčić Rotar, N. (2012), „Razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na internetu s obzirom na obilježja službi za odnose s javnošću“, *Medijska istraživanja: Znanstveno stručni časopis za novinarstvo i medije = Media*, God. 18 (2012) 2, str. 33-58.

### Internetski izvori

1. Babić, I. (2017), Uloga i značaj odnosa s javnošću u sportu – sažetak, <https://zir.nsk.hr> – pregledano 25. ožujka 2020.
2. A.V. (2017), Biografija javnih osoba iz Hrvatske, <https://www.biografija.com/igor-stimac> - pregledano 2. travnja 2020.
3. A.V. (2017), Biografija javnih osoba iz Hrvatske, <https://www.biografija.com/antecacic> – pregledano 3. travnja 2020.

4. Biografija javnih osoba iz Hrvatske, (2018), <https://www.biografija.com/slaven-bilic> - pregledano 3. travnja 2020.
5. Biografija javnih osoba iz Hrvatske, (2018), <https://www.biografija.com/zlatko-dalic> – pregledano 4. travnja 2020.
6. Biografija, <https://hns-cff.hr/players/114014/niko-kovac> – pregledano 4. travnja 2020.
7. Hrvatski leksikon, (2017), <https://www.hrleksikon.info/definicija,komunikacija.htm> – pregledano 28. ožujka 2020.
8. Hina, (2019), Hrvatsko novinarsko društvo, (HND), <https://www.hnd.hr/hzsn-antolic-novinar-godine-nagraden-i-zlatko-dalic> – pregledano 4. travnja 2020.
9. Hrvatska udruga za odnose s javnošću, (HUOJ), komunikator godine, 2019. <https://www.huoj.hr>projekti>grand-prix/> – pregledano 4. travnja 2020.
10. Lukić, A. (2016), Verbalna i neverbalna komunikacija, <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu> – pregledano 28. ožujka 2020.
11. Milas, G. (2005), Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima, <https://struna.ihij.hr/naziv/studija-slucaja> – pregledano 7. travnja 2020.
12. Statut HNS, (2019), <http://hns.cff.hr/files/documents/118/statut-2019-2.>) - pregledano 29. ožujka 2020.
13. Uspjesi – Hrvatski nogometni savez, (2020), <http://hns.cff.hr/hns/o-nama/uspjesi/> - pregledano 29. ožujka 2020.

## **Popis tablica**

1. Opis komunikacijskih vještina nekoliko igrača hrvatske nogometne reprezentacije str. 27.