

# Važnost menadžerskih vještina kod donošenja sudačkih odluka u nogometu

---

Lovrić, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:656114>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-10**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Menadžment**

**VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DONOŠENJA SUDAČKIH  
ODLUKA U NOGOMETU**

**Diplomski rad**

**Student: Filip Lovrić, 0067542863**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić**

**Zagreb, lipanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Menadžment**

**VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DONOŠENJA SUDAČKIH  
ODLUKA U NOGOMETU**

**THE IMPORTANCE OF MANagements SKILLS IN MAKING REFEREE'S  
DECISIONS IN FOOTBALL**

**Diplomski rad**

**Student: Filip Lovrić, 0067542863**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić**

**Zagreb, lipanj 2022.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 29.06.2021.  
(mjesto i datum)

## SAŽETAK

Rast značajnosti nogometa kao najpopularnijeg sporta na svijetu s četiri milijarde pratitelja, utjecao je na porast kvalitete svih njegovih segmenata pa tako i sudačke organizacije. Rad je orijentiran prema nogometnim sucima koji stoga predstavljaju najvažniju i nezamjenjivu stavku upravljanja nogometnom utakmicom. U teorijskom dijelu je pobliže prikazan posao nogometnog suca i svi sustavni ciklusi djelovanja kroz koje prolaze. Također, u ovom diplomskom radu nogometni sudac je promatran i iz perspektive menadžmenta kao osoba koja svojim vještinama upravlja nogometnom utakmicom i svime što ona nosi. Obrađuje se pojam uloge i važnosti menadžerskih vještina kroz njihovu uporabu u donošenju sudačkih odluka tijekom nogometne utakmice.

Iskustvo korištenja menadžerskih vještina, uz sudački rang djelovanja, predstavlja jedan od dva glavna faktora razlike njihove upotrebe, te se u toj prizmi oba i izučavaju u ovome radu. Cilj rada s obzirom na spomenuta dva glavna faktora bio je ispitati zastupljenost menadžerskih vještina i njihovo preciziranje čiji su se rezultati dobili analizom ispunjenog anketnog upitnika. Dokazano je kako suci pojedinačnih rangova na drugačiji način koriste i njeguju različite postotke zastupljenosti menadžerskih vještina u nogometnom suđenju. Samim tim, došlo se do zaključka kako menadžerske vještine i njihova uporaba u nogometnom suđenju značajno daju na važnosti i pomažu svim nogometnim sucima koji ih koriste i razvijaju u svome djelovanju.

Uz zaključak, na kraju su iznesene tvrdnje koje govore na koji način ovaj rad može pridonijeti sudačkoj organizaciji HNS-a i preporuke za buduća istraživanja.

**KLJUČNE RIJEČI :** nogometni suci, sudačke odluke, menadžerske vještine, HNS.

## **ABSTRACT**

The growing importance of football as the most popular sport in the world with four billion followers has affected the increase in the quality of all its segments, including the refereeing organization. The research is oriented towards football referees who, therefore, are the most important and irreplaceable item in managing football match. The theoretical part shows the work of a football referee in a more detailed way and all the systematic cycles of refereeing they go through. Also, in this thesis, a football referee is viewed through the perspective of management as the person who manages a football match with his skills and everything that it carries. The concept of the role and importance of managerial skills are addressed through their use in making decisions during football match.

The experience of using managerial skills, along with the referee's rank, is one of the two main factors in the difference of their use, and through this prism both are studied in the paper. The aim of the paper regarding the mentioned two main factors was to examine the representation of managerial skills and their specifying, which results were obtained by analyzing the completed questionnaire. It is proved that referees from individual ranks use and cherish percentages of representation of managerial skills in football refereeing in different way. Therefore, it has come to the conclusion that managerial skills and their use in a football refereeing significantly give importance and help all football referees who use and develop them in their actions.

In addition to the conclusion, in the end, claims were given that say how this thesis can contribute to the refereeing organization of the CFF and recommendations for future research.

**KEY WORDS :** football referees, referee's decisions, management skills, CFF

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. SUCI I DJELOVANJE SUDAČKOG SUSTAVA U NOGOMETU</b> .....	<b>3</b>
2.1. Razvoj nogometnih sudaca i suđenja .....	3
2.1.1. Suđenje kroz vrijeme .....	3
2.1.2. VAR tehnologija .....	5
2.2. Ustroj sudačke nogometne organizacije i plan rada nogometnih sudaca .....	6
2.3. Selekcija i priprema nogometnih sudaca .....	7
2.3.1. Filtriranje nogometnih sudaca.....	8
2.3.2. Intelektualna i fizička sprema.....	10
<b>3. SPECIFIČNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA I NJIHOVA ULOGA U NOGOMETNOM SUĐENJU</b> .....	<b>13</b>
3.1. Definicija i vrste menadžerskih vještina .....	13
3.1.1. Osobne vještine.....	13
3.1.2. Interpersonalne vještine .....	14
3.1.3. Komunikacijske vještine.....	16
3.1.4. Grupne vještine .....	18
3.2. Nogometni sudac kao menadžer utakmice .....	21
3.3. Ključne menadžerske vještine nogometnog suca .....	23
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DONOŠENJA SUDAČKIH ODLUKA U NOGOMETU</b> .....	<b>30</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	30
4.2. Rezultati istraživanja.....	30
4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.....	39
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>40</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>41</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>45</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>45</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>45</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>46</b>

## **1. UVOD**

Potreba za podučavanjem menadžerskih vještina tokom vremena postajala je od iznimne važnosti, iako to krajem prošlog stoljeća nije bio slučaj. Dugo se smatralo da je za uspješnog i kvalitetnog menadžera, u bilo kojoj poslovnoj domeni, dovoljno da samo ovlada konceptualnim znanjem iz različitih područja. Uskoro se pokazalo da je za uspješnog menadžera važnije znati ponašati se u danoj situaciji te znati na koji način doći do povratne informacije o učinku tog ponašanja (Buble, 2010.), što se primarno izučava i ostvaruje razvijanjem menadžerskih vještina.

Nogometni sudac utjelovljuje i predstavlja poziciju menadžera utakmice čiji je glavni cilj baš taj, znati se ponašati u raznolikim zahtjevnim trenucima koje donosi jedna nogometna utakmica. Susreće se s menadžerskim vještinama i njihovom upotrebom u situacijama kao što su prisustvo u redovitim provjerama praktične i teorijske spremne, suradnja s kolegama, dijalog s igračima i ostalim službenim osobama čime otkrivaju njihovo psihofizičko stanje na koje mogu reagirati te nogometne utakmice. Shodno tome, nogometnom sudcu je iznimno bitna razina, način i količina menadžerskih vještina koje koristi kako bi pravilno i prilagođeno utjecao na igru i njene faktore čije će se raznolikosti utvrditi u radu.

### **1.1 Područje i cilj rada**

Uska veza menadžerskih vještina s pozicijama koje su bazirane na radu s ljudima uvijek je bila postojana. Posao nogometnog suca, svjesno ili nesvjesno, uvelike ovisi o stupnju razvoja menadžerskih vještina koje on posjeduje što predstavlja područje na kojem je temeljen ovaj diplomski rad.

Cilj rada je istraživanjem ispitati povezanost i zastupljenost menadžerskih vještina u nogometnom suđenju, odnosno precizirati kojim se menadžerskim vještinama i koliko često koriste nogometni suci te koje su ključne situacije u kojima ih koriste. Osim toga, u radu se proučava kakvo je korištenje menadžerskih vještina s obzirom na godine iskustva i rang nogometnih sudaca u hrvatskom nogometu.



## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U ovom radu koristio se značajan broj različitih izvora odnosno stručna literatura iz dviju naizgled nepovezanih domena (menadžment i nogometno suđenje) kojima se pridodaju i tematski usko vezana istraživanja, znanstveni članci i pravilnici kao adekvatni vodiči u pisanju rada. Također, za potrebe rada provedena je kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja putem Google obrasca - anketnog upitnika s pitanjima otvorenog i zatvorenog tipa na populaciji od 350 aktivnih nogometnih sudaca zapisanih u registar članova Hrvatskog nogometnog saveza. Analiza dobivenih podataka je provedena uz pomoć Excel programa.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen u pet međusobno povezanih poglavlja. U uvodnom poglavlju, koji je ujedno i početni dio ovoga rada, definirano je područje i cilj rada, prikazani su izvori i metode prikupljanja podataka te su opisani sadržaj i struktura rada. U sljedećem poglavlju su detaljnije objašnjeni evolucija akta suđenja kroz vrijeme, te hijerarhija i djelovanje sudačkih sustava uz prizmu razvitka karijere nogometnog suca. Treće poglavlje objašnjava pojam menadžerskih vještina i njihovih vrsta te definira zadaće nogometnog suca kao menadžera nogometne utakmice. Empirijsko istraživanje prikazano je u četvrtom poglavlju gdje je otkrivena zastupljenost, količina i određenost menadžerskih vještina koje se koriste u nogometnom suđenju. Na kraju, rad je finaliziran zaključkom u kojem su iznesene najvažnije spoznaje do kojih se došlo istraživanjem.

## **2. SUCI I DJELOVANJE SUDAČKOG SUSTAVA U NOGOMETU**

Napredak u nogometu zahtijeva precizniji koncept rada sudaca i njihovu pravilnu organizaciju. Kako su nogometni suci postajali sve važniji faktor u nogometu, tako se i organizacija sudačkih sustava počela sustavnije formulirati. U toj prizmi, objašnjen je postepeni "rast" nogometnog suđenja te grupiranje i funkcioniranje struktura sudačke nogometne organizacije.

### **2.1. Razvoj nogometnih sudaca i suđenja**

U današnje vrijeme, nogomet se razvija jako velikom brzinom, a samim tim i nogometno suđenje. Kako vrijeme prolazi, nogometni suci dobivaju sve veće značenje, a njihova uloga postaje sve zahtjevnija. S obzirom na popularnost i utjecaj koji nogomet ima u svijetu, sve češće dolazi do inovacija za njegov napredak. Implementacijom tehnologije u nogomet, suđenje je dobilo novi značaj i težinu. Tako se sada koristi VAR koji je izazvao nogometnu i sudačku revoluciju koja će, uz povijest nogometnog suđenja, u nastavku biti detaljnije iznesena.

#### **2.1.1. Suđenje kroz vrijeme**

Nogometne utakmice u prvoj polovici 19. stoljeća igrane su se bez sudaca (Simkin, 1997.). Igrači su bili kulturni i svaki se spor mogao riješiti u dijalogu dvojice kapetana (Yendle i sur., 2020.). Nikada, ni pod kojim okolnostima igrači ne bi namjerno prevarili ili počinili prekršaj nad drugim igračem. Kako je nogomet postao ozbiljniji i konkurentniji, odlučeno je da bi svaka momčad trebala imenovati "službenika" za donošenje odluka, naročito kada u igri dođe do neslaganja i spornih trenutaka (Football Stadiums, 2015.). Svaki službenik je trčao po terenu, pazeći na ponašanje igrača. Nisu se imali pravo miješati u igru, ali su im se igrači mogli "žaliti", baš kao i u današnjoj igri kriketa (Yendle i sur., 2020.). Službenici bi međusobno raspravljali i pokušali postići dogovor. Ako se ne bi mogli usuglasiti, onda bi odlučujući glas imao "sudac" (Football Stadiums, 2015.).

Prvi se sudac spominje 1880. godine i imenovan je sporazumno između dva kluba. Bio je dužan "voditi evidenciju igre", djelovati kao mjerac vremena i upozoravati igrače koji su se nesportski ponašali, bez savjetovanja sa službenicima klubova. Ako je igrač nastavio s nesportskim ponašanjem, sudac ga je mogao prijaviti, čak i ako mu se igrač ispričao (Yendle i sur., 2020.). Više nije bilo potrebno da se igrači žale sucu radi donošenja odluka (Simkin, 1997.). Dobro je poznata priča da je sudačka zviždaljka prvi put trebala biti implementirana u igru na utakmici Nottingham Foresta protiv Sheffielda 1878. koja se na kraju nije odigrala. U sezoni

1891./92. sudac konačno dobiva ovlaštenja za spomenute radnje koje se koriste i danas. Dva službenika sada su preuzela ulogu linijskih sudaca tj. "pomoćnih sudaca" kako se i nazivaju od 1996. (Yendle i sur., 2020.). Rastom važnosti sudaca, 1893. godine osnovano je Prvo sudačko društvo u Londonu. Primarna svrha društva bila je ostvariti komunikaciju s ljudima koji žele biti nogometni suci kako bi bile otkrivene njihove kvalifikacije prije nego što ih se imenuje za vođenje određene utakmice. Društvo se počelo okupljati i poučavati pravilima igre kako bi bilo osigurano da igra prođe što je moguće bolje, iako tih prvih dana nije postojala određena 'kvalifikacija' koju je osoba morala imati da bi mogla suditi nogometnu utakmicu (Football Stadiums, 2015.).

Suci su postali potpuno neovisni bez ikakvih bliskih veza s nogometnim klubovima (Simkin, 1997.). Do 1899. utemeljeno je 27 sudačkih društava sa 773 člana, pa je imenovanje ljudi za vođenje različitih utakmica postalo komplicirano. Odgovornost za organizaciju svih sudaca preuzima Nogometni savez (FA) i uz rast popularnosti igre 1904., dolazi do formiranja upravljačkog tijela zvanog FIFA. Nakon početnog skepticizma, engleski FA se pridružio FIFA-i 1906. skupa počinju uvoditi nova pravila, poput onog iz 1912. godine koji sprječava vratara da smiju igrati loptu rukom izvan kaznenog prostora (Football Stadiums, 2015.).

Prva Pravila nogometne igre utemeljena su 1863. godine od strane FA. Od tad pa do danas, kako bi se promijenilo neko pravilo, IFAB mora biti uvjeren da će promjena koristiti nogometnoj igri što znači da će se prijedlog prethodno testirati (International Football Association Board, 2020.). 1930-ih, pravila je bilo samo 17, unatoč velikom broju promjena učinjenih tijekom prijašnjih 50 godina. Nakon rekapitulacije, daljnje službene promjene se nisu dogodile sve do 1997. godine (Football Stadiums, 2015.).

Pravila trebaju potaknuti opće sudjelovanje u nogometnoj igri bez obzira na vještine ili podrijetlo. Fokusom na poštenje, suvremenost i integraciju, kao i na tehnologiju, IFAB razvija Pravila nogometne igre radi osiguranja kvalitetnije igre na svim nogometnim terenima i njene promocije diljem svijeta. Korektnost, integritet, poštovanje, sigurnost, užitak za sve sudionike te dobrobiti korištenja tehnologije su u fokusu kako bi promjena bila predložena i potencijalno implementirana u nogometnoj igri (International Football Association Board, 2020.). Tako je npr. UEFA 2009. godine odlučila eksperimentirati s uključivanjem još dva pomoćna suca. Svaki od njih se nalazio iza gola na jednom kraju travnjaka uz zadatak praćenja radnji unutar kaznenog prostora, kada je radnja na njihovom kraju terena. Godine 2012. IFAB je odlučio ove

uloge proglasiti trajnima za europske utakmice, uključujući i Ligu prvaka i Europsko prvenstvo (Football Stadiums, 2015.).

### **2.1.2. VAR tehnologija**

Nakon uvedene tehnologije Hawk-Eye 2001. odnosno GLT (Goal Line Technology) koja je temeljena na sustavu kamera postavljenih oko terena za igru (MacMahon i sur., 2015.), najveća sljedeća inovacija postaje VAR. VAR sustav prvi je put upotrebljen na utakmici u New Jerseyju 12. kolovoza 2016. godine. Na Općem godišnjem sastanku u ožujku 2018. godine, VAR je i službeno odobren od strane IFAB-a. To je bila izvanredno brzo implementirana revolucijska inovacija u razmaku od samo godine i pol uzevši u obzir da su u nogometu potrebne dugogodišnje rasprave kako bi se provelo testiranje i saznali rezultati utjecaja tehnologije kod procesa donošenja odluka bez prekidanja gotovo stalnog tijeka akcija i emocija unutar igre (International Football Association Board, 2020.). VAR predstavlja jedinstveno sučelje čovjeka i tehnologije u kojem ljudski faktor (tj. VAR sudac i sudac na terenu) uvelike utječe na kvalitetu sustava (Bertollo, Filho. i Terry, 2017.). Organizator mora osigurati reportažno vozilo i posebnu prostoriju u kojoj će biti smješteni VAR suci i sustav za pregledavanje snimki. U utakmicama u kojima se koristi video tehnologija, uz sudački tim na terenu, utakmicu nadziru VAR sudac i najmanje jedan VAR pomoćni sudac, koji imaju komunikaciju s glavnim sućem te ga usmjeravaju ukoliko je potrebno prekinuti igru ili pričekati s nastavkom igre (Sudenje.net, 2021.). Pomoćni video sudac (VAR) definiran je kao sadašnji ili bivši sudac koji je imenovan kako bi pomagao i prenosio detalje i informacije s televizijske snimke, samo one vezane uz "jasnu i očiglednu pogrešku" ili "ozbiljan propušteni incident", u jednoj od kategorija definiranih za pregled snimke. Pomoćni VAR (AVAR) predstavlja sadašnjeg ili bivšeg suca/pomoćnog suca imenovanog kako bi pomagao pomoćnom video sucu (VAR). Konačna odluka, koja može biti utemeljena isključivo na informaciji primljenoj od VAR-a i/ili na izravnom sućevom pregledu usporene snimke uz teren, mora biti finalno potvrđena od strane glavnog suca (International Football Association Board, 2020.). Uz teren za igru postavljen je ekran na kojem sudac može pogledati spornu situaciju i donijeti odluku. Konačnu odluku moguće je donijeti i bez sućevog gledanja snimke na terenu, na sugestiju VAR suca (Sudenje.net, 2021.). Brojne odluke sudac donosi iz subjektivne perspektive i osjećaja, iz čega slijedi da VAR nikada neće razriješiti baš svaki spor. No, činjenica da ga je prihvatila većina nogometnih velesila diljem svijeta pokazuje da nogomet vjeruje da VAR pridonosi igri dajući joj više poštenja i bolje ponašanje igrača (International Football Association Board, 2020.). Suci su se na različite načine odlučili prilagoditi i suočiti s korištenjem VAR tehnologije.

Odlučili su prihvatiti VAR sustav kao stavku koja im daje prednost u službi pravde i nogometnoj igri (Samuel i sur., 2020.). Prema mišljenju 150 sudaca koji su sudjelovali u istraživanju o uključivanju tehnologije u nogometno suđenje, zaključeno je da su tehnološke implementacije znatno pojednostavile sudačke poslove. VAR i Hawk-Eye tj. GLT riješili su probleme osporivog gola i ishoda utakmice uz kreaciju i novih izazova za suce (Iorper Ugondo i Tsokwa, 2019.).

Što se tiče psiholoških učinaka, iako tehnološka pomagala mogu povećati točnost donošenja odluka, ona također mogu narušiti sudački autoritet i vjerodostojnost u očima igrača i navijača, kao i užitak i emocije navijača. Iako je VAR izazvao veliko zanimanje i čak pokazao pozitivne učinke, također je izazvao i kontroverze i nesuglasice poput kvarenja ugleda nogometne igre zbog njegovog korištenja (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

## **2.2. Ustroj sudačke nogometne organizacije i plan rada nogometnih sudaca**

1886. godine četiri britanska nogometna saveza (engleski FA, škotski FA, velški FA i sjevernoirski FA) osnovali su Međunarodni odbor nogometnih saveza (IFAB) kao svjetsko tijelo čija je isključiva odgovornost razvijati i čuvati Pravila nogometne igre diljem svijeta. FIFA, Svjetska nogometna organizacija, IFAB-u se pridružuje 1913. godine u zajedničkom djelovanju (International Football Association Board, 2020.) uz misao vodilju da je nogomet globalni sport i njegova pravila moraju biti interpretirana i provedena s apsolutnom konzistencijom gdje god da se on igrao (Webb, 2017.). Pod njihovim rukovodstvom, nalazi se Konfederacija odnosno tijelo odgovorno za nogomet na pojedinom kontinentu. Šest konfederacija predstavljaju AFC (Azija), CAF (Afrika), Concacaf (Sjeverna i Srednja Amerika, Karibi), CONMEBOL (Južna Amerika), OFC (Oceanija) i UEFA (Europa). Pod njima, svaka pojedina država ima osnovano tijelo koje je odgovorno za nogomet u državi odnosno Nacionalni nogometni savez (International Football Association Board, 2020.).

U Republici Hrvatskoj djeluje Hrvatski nogometni savez (HNS). Osnovan je 1912. godine u Zagrebu kada je djelovao u okviru Hrvatskog športskog saveza kao jedini nacionalni sportski savez koji razvija, promovira i brine o hrvatskom nogometnom sportu, o nacionalnim nogometnim ekipama te ga predstavlja u međunarodnim odnosima i kao takav se udružuje u Svjetsku nogometnu organizaciju (FIFA) i Europsku nogometnu uniju (UEFA) (HNS, 2017.). HNS čini 20 nogometnih saveza hrvatskih županija, Zagrebački nogometni savez, nogometni savezi gradova i nogometni klubovi (HNS, 2017.). Krovno hrvatsko tijelo zaduženo za suce i

suđenje pri HNS-u jest Komisija nogometnih sudaca Izvršnog odbora HNS-a, u čijem radu pripomažu i sudjeluju Komisije i Zborovi županijskih nogometnih saveza i Komisije nogometnih središta (HNS, 2018.). Zagrebački nogometni savez (ZNS), odnosno Županijski nogometni savezi (ŽNS) temeljne su sportske udruge nogometne organizacije koje nogometni klubovi osnivaju na području županije. Osniva se za teritorij koji odgovara području županije kao jedinice lokalne i regionalne samouprave, odnosno području Grada (HNS, 2017.).

Ispit za nogometnog suca može polagati isključivo osoba koja u vrijeme prijavljivanja na ispit ima između 16 i 35 godina. Ispitna komisija vodi zapisnik o svojem radu i donosi odluke većinom glasova, kojima se u krajnosti konstatira je li kandidat položio ispit znanja i pripreme. Ako je kandidat položio oba ispita, nadležna KNSŽ (Komisija nogometnih sudaca županije) donosi odluku kojom ga proglašava sucem pripravnikom izdavanjem uvjerenja o položenom ispitu za suca i svoju odluku objavljuje u Službenom glasilu NSŽ-e (HNS, 2018.).

Suci koji sude na najvišoj razini igre imaju prosječnu dob od 41 godinu (MacMahon i sur., 2007.) dok u natjecanjima pod nadzorom ŽNS-a na prijedlog KNSŽ suci mogu suditi najviše do 55. godine života, a pod HNS-om za 1., 2. i 3. HNL mogu suditi do 45. godine uz bitnu stavku da nogometni sudac, odnosno pomoćni sudac isključivo mora navršiti 18. godina kako bi mogao početi suditi na seniorskim utakmicama. Status nogometnog suca pripravnika ne traje manje od šest mjeseci, a ni dulje od jedne godine (HNS, 2018.).

Studija je pokazala da elitni suci nisu samo umirovljeni treneri ili igrači koji su otišli u suce kako bi se istaknuli u još jednoj ulozi nego su to uglavnom osobe rano specijalizirane za suce kroz mnoge godine rada i ulaganja vremena za razvoj potrebnih vještina. Iako se tvrdi da na početku svoje karijere suci nisu pretjerano koncentrirani na obuku niti razumijevanje sudačkih aktivnosti, svojim daljnjim razvitkom suci posvećuju suđenju više vremena, a treninzi i vježbanje postaju sve više raznoliki. Važnost održavanja ritma s modernom igrom može se vidjeti u percipiranom razvitku i relevantnosti nogometa kroz razvitak tjelesnih vještina brzine i agilnosti (MacMahon i sur., 2007.).

### **2.3. Selekcija i priprema nogometnih sudaca**

Put nogometnih sudaca dinamično je iskustvo puno nepredvidljivih uspona i padova. Motivacija, disciplina, upornost, predanost, a i sreća dio su mnoštva čimbenika koji utječu na putanju sučeve karijere. Karijera sudaca usmjerena je kroz hijerarhijski kategorizirane skupine

kroz koje prolaze uz redovito testiranje teorijske i tjelesne pripremljenosti. Važnu ulogu na razvitak karijere također ima postizanje ocjena nakon završene utakmice, dobivanje mentorstva i stalna kontrola izvedbe.

### **2.3.1. Filtriranje nogometnih sudaca**

Bez velike sklonosti prema suđenju, vrlo je teško ustrajati u ovom zanimanju koje može biti vrlo teško i obeshrabrujuće u smislu financijskih nagrada ili uvažavanja javnosti. Uz bitne čimbenike koji bi mogli olakšati ili oslabiti razvoj karijere sudaca, poput vanjskih izvora podrške i ravnoteže između privatnog i poslovnog života, najvažniji faktor za postizanje izvrsnosti jest dobivanje prilike (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

Tu priliku pojedini suci mogu izazvati na temelju atributa koje posjeduju i kvalitetnim suđenjem u svojim županijskim nogometnim savezima tako da Županijski nogometni savez identificira mladog suca s potencijalom i usmjerava ga na Talent program osnovan od strane Nacionalnog nogometnog saveza. Nacionalni program za razvoj sudaca, tj. Talent program za cilj ima pružiti smjernice talentiranim sucima, specijalizirati ih za njihove uloge na terenu i razviti ključne attribute potrebne kako bi stigli do najviše nogometne lige ili odabrane skupine (Webb, 2017.). Da bi razvili smislenu sudačku karijeru, suci se moraju učinkovito i svakodnevno nositi s različitim zahtjevima i promjenama u karijeri, razvijati svoje vještine i fizičke sposobnosti kroz razne treninge, kao i raditi na razvitku psiholoških vještina (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

Slika 1. Kategorizacija i hijerarhija sudačkih skupina prema HNS-u



Izvor: Samostalan rad autora prema Laws of the Game (The International Football Association Board, 2020.)

Ocjene tijekom sezone imaju veliku važnost za profesionalni razvoj sudačke karijere (Bertollo, Filho i Terry, 2017.). Suci se ocjenjuju i raspodjeljuju u više skupina koje su kategorizirane hijerarhijski kao na Slici 1. Ocjene su na ljestvici u rasponu od šest do deset. Tipično, slabe performanse odražavaju se ocjenom 7,9–8,2, a vrlo loše performanse ocjenom nižom od 7,9, dok se dobre performanse odražavaju ocjenom 8,3–8,4, a vrlo dobre ocjene ocjenom 8,5–8,6. Ako je sudac dobro sudio, a ipak napravio jednu kritičnu pogrešku u odluci (npr. pogrešno dosuđen kazneni udarac ili isključenje), tada bi ocjena bila 7,9. Osim toga, u ocjenjivanju se naznačuje i težina utakmice (“normalna”, ”prilično izazovna”, ”teška”) koja se zaključuje s ocjenom te zatim šalje stručnom sudačkom povjerenstvu na procjenjivanje (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

Zvanje suca više skupine, osim kvalitetnim suđenjem, stječe se i brojem odsuđenih utakmica u trenutnom rangu seniorskog natjecanja gdje glavni sudac ne može biti promaknut kao pomoćni već samo kao glavni, i obratno. Minimalno dvije natjecateljske godine suđenja utakmica u trenutnoj ligi u nadležnosti HNS-a, uspješno suđenje minimalno 20 utakmica seniorskih momčadi te pozitivno mišljenje mentorske komisije nadležne za tu skupinu sudaca uvjeti su koji moraju biti ispunjeni kako bi sudac došao do 1. ili 2. HNL. Kako bi sudac mogao suditi 3. ili 4. HNL, mora imati najmanje tri natjecateljske godine suđenja utakmica u nadležnosti županijskog nogometnog saveza (ŽNS), uspješno suđenje najmanje 40 utakmica seniorskih momčadi s istog ranga natjecanja te pozitivno mišljenje mentorske komisije (HNS, 2018.).



Uz mentorsku komisiju, bitna stavka sudačkog razvoja je i kontrolor utakmice, odnosno iskusni bivši sudac čija je dužnost izvršiti procjenu suđenja utakmice. On prati različite aspekte sudačke izvedbe, uključujući obrasce trčanja i trenutne lokacije suca na terenu, donošenje odluka, upravljanje igrom (uz osobnost suca) i komunikaciju te performanse sudačkog tima. Kontrolor nakon utakmice daje sudačkom timu usmenu povratnu informaciju, pisani izvještaj i ocjenu učinka kao temelj za daljnji rad (Bertollo, Filho i Terry, 2017.). Bez obzira na vrijeme i razlog sudačkog umirovljenja, zadržavanje iskusnog bivšeg suca kao mentora ili kontrolora od izuzetne je važnosti za sudačke saveze ponajviše zbog poučavanja “mekim” vještinama sudaca, poput načina interakcije sa sportašima (MacMahon i sur., 2015.).

Samuel i sur. (2017.) ispitivali su događaje koji utječu na promjene u karijeri 154 izraelskih nogometnih sudaca i pomoćnika gdje su ustanovili da međunarodni suci doživljavaju neetično ponašanje od strane kolege sudaca u većoj učestalosti u odnosu na niže razine, tj. lige suđenja, što odražava veliku konkurentnost ove elitne skupine. Suci su u svojoj karijeri doživjeli više vrsta promjena (u prosjeku više od 10), s prijelazom u višu ligu (97%), briljiranjem u važnoj utakmici (86%) i vrlo lošom izvedbom ili pogrešnom odlukom u važnoj utakmici (74%), što prikazuje odraz performansi i statusa suca. Najznačajniji događaji promjene bili su dobivanje međunarodne značke, prelazak iz glavne sudačke skupine u pomoćnu sudačku skupinu, prijelaz u višu ligu i prijelaz u nižu ligu čime se potvrđuje da je posao nogometnih sudaca vrlo dinamičan te da zahtijeva posebno razmatranje i snalaženje tijekom promjena (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

### **2.3.2. Inteliktualna i fizička sprema**

Ispiti za nogometne suce sastoje se od dva dijela, teorijskog i praktičnog, a provode ih minimalno tri člana komisije čiji su članovi nogometni suci s postignutim najvišim stupnjem natjecanja ili instruktori. Tijekom praktičnog dijela ispita, kandidat mora suditi jednu nogometnu utakmicu koju nadgleda komisija osnovana od KNSŽ-a, dok je za teorijski dio ispita bitno navesti da se temelji na Pravilima nogometne igre, odlukama Međunarodnog Boarda (IFAB), Pravilnika, Statuta i uputa HNS-a.

Kandidati koji ne zadovolje uvjete ispita ili oni koji mu ne pristupe, mogu biti pozvani na drugu provjeru koja se održava za najmanje 14 dana od dana kada je objavljen prvi teorijski ispit.

Navedene teorijske i praktične provjere provode se najmanje dva puta godišnje što iziskuje od sudaca redovito treniranje kako bi postigli potrebno tjelesnu pripremljenost (HNS, 2018.).

Ambiciozni suci željni napretka rade na vlastitoj obuci daljnjim proučavanjem pisanih pravila, upoznavanjem s posebnim sustavom pravila i terminologijom (MacMahon i sur., 2015.). Kriteriji za praktični dio ispita i za mogućnost pristupa određeni su od strane KNS, KNSS ili KNSŽ koji su sukladni Pravilniku o provođenju fitness testova i Zdravstvenom pravilniku za nogometne suce i instruktore HNS-a. Kako bi kandidat mogao pristupiti ispitu potrebno je obaviti liječnički pregled kojeg određuju KNS, KNSŽ ili KNSS sukladno sa Zdravstvenim pravilnikom za nogometne suce i instruktore HNS-a.

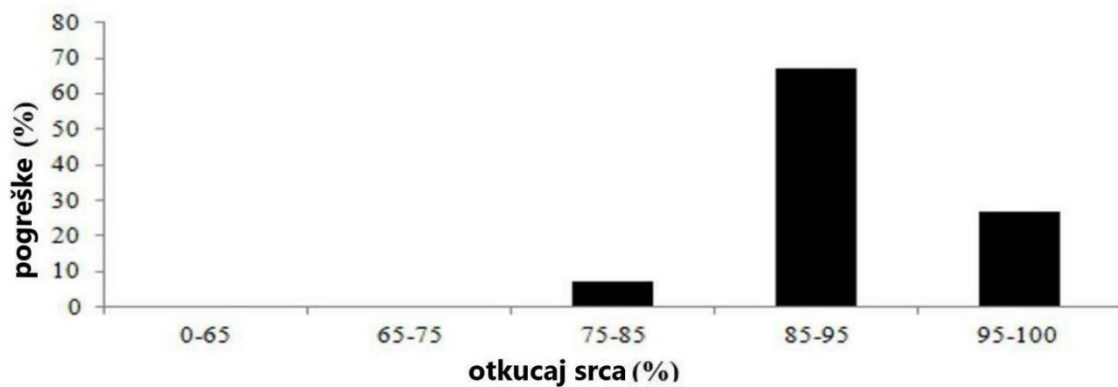
Ako kandidat ne zadovolji praktični dio ispita ili druge navedene uvjete povezane s tim predviđenim spomenutim pravilnicima, najmanje 14 dana od kada je prethodni praktični dio ispita obavljen ima pravo ponovnog pokušaja polaganja (HNS, 2018.).

Za nogometne suce je zasigurno bitnija kvaliteta u odnosu na kvantitetu njihovih treninga te je ona najzaslužnija za njihovu spremnost za utakmicu. Da bi suci dobili „osjećaj“ za igru, kod nekih je za to potrebno uložiti jako puno vremena, dok neki taj osjećaj imaju prirodno i s vremenom ga samo poboljšavaju (MacMahon i sur., 2015.). S obzirom da je posao nogometnog suca jako složen zbog različitih tehničkih, fizičkih, taktičkih i mentalnih aspekata koje je potrebno pratiti, kod prekršaja u nogometu, razina točnosti sudaca u odlučivanju je između 55% i 86%. Iz navedenog se može zaključiti kako je stopa pogrešaka visoka, ali očekivana gledajući na kompleksnost čimbenika s kojima se susreću (Bertollo, Filho i Terry, 2017.). Kako bi sudac bio kvalitetan, potrebno je da razumije video analize i važnost fizičke sprema, za što su sve igrači spremni što se tiče pravila nogometne igre, a također je potrebno da ima i opsežno iskustvo vezano uz utakmice te treninge s igračima kao igrač. Važna je i komunikacija te interakcija s trenerima i igračima jer doprinosi uzajamnom poštovanju koje je ujedno važno i za pozitivan dijalog u rješavanju situacija u raznim okolnostima prije, tijekom i nakon utakmice (MacMahon i sur., 2015.).

Smatra se da se nogometni suci, za preciznije donošenje odluka tijekom cijele utakmice u prosjeku trebaju pozicionirati ne dalje od 18 metara od lopte. Uz dobro pozicioniranje, izvanredna fizička sprema jedini je način da se to ostvari dok lopta 90 minuta neprekidno putuje od jednog igrača do drugog (Runner's World, 2021.). Sukladno tome, potrebno je spomenuti

kako glavni sudac tijekom utakmice prijeđe udaljenost od  $10124,7 \pm 543,2$  metara te je istraženo kako je veći postotak prijeđene udaljenosti u prvom s obzirom na drugo poluvrijeme. S druge strane, pomoćni sudac tijekom utakmice prijeđe udaljenost  $6176,7 \pm 443,1$  metara gdje je prema istraživanju iskazano da je njegova prijeđena udaljenost veća u drugom s obzirom na prvo poluvrijeme što potvrđuje da ograničenost kretanja ima velik odraz na umor (Gomez Carmona i Pino Ortega, 2016.).

Grafikon 1. Distribucija stope pogrešaka nogometnih sudaca kod donošenja odluka s obzirom na otkucaje srca



Izvor: Samostalan rad autora prema Kinematic and physiological analysis of the performance of the referee football and its relationship with decision making (Gomez Carmona i Pino Ortega, 2016.)

Kao što je prikazano na Grafikonu 1., nogometni sudac najčešće radi pogreške kada ja broj otkucaja njegova srca veći od 75%. Istraženo je kako je broj pogrešaka najmanji (5,6%) između 75% i 85% otkucaja srca a najveći (67,7%) kada je otkucaj srca između 85% i 95%, dok se 26,7% pogrešaka napravi pri otkucaju srca od 95% do 100% (Gomez Carmona i Pino Ortega, 2016.) što pokazuje da fizička sprema ima veliku ulogu pri preciznosti i kvaliteti donošenja odluka (Runner's World, 2021.).

### **3. SPECIFIČNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA I NJIHOVA ULOGA U NOGOMETNOM SUĐENJU**

Ovo poglavlje se bazira na podjeli i definiranju menadžerskih vještina koje se svakodnevno koriste u poslovnom svijetu. Istaknute vještine obrađene su teorijski uz fokus na one detalje koji su povezani s temom diplomskog rada. U daljnjem tekstu poglavlja sudac je prikazan kroz prizmu menadžera gdje se poseban naglasak stavlja na glavne kategorije suđenja u sportu te stilove koje suci koriste tijekom suđenja. Naposljetku, istaknute su ključne menadžerske vještine koje nogometni sudac treba posjedovati i objašnjeno na koji način ih treba koristiti za uspješno utjecanje na nogometnu igru i sve njene elemente.

#### **3.1. Definicija i vrste menadžerskih vještina**

Menadžerske vještine definiraju se kao sposobnosti pomoću kojih menadžeri, koristeći odabrane alate, provode specifične radnje za ostvarenje određenih ciljeva (Buble, 2010.). Tako su u ovom poglavlju definirane i klasificirane najvažnije menadžerske vještine koje menadžeri trebaju posjedovati. Također, svaka od klasificiranih vještina je primjereno determinirana i interpretirana radi adekvatnog povezivanja s narednim potpoglavljima koji zajedno čine bazu istraživanja ovog rada.

##### **3.1.1. Osobne vještine**

Osobne vještine su iznimno važne za ostvarenje uspjeha menadžera. Uz opće osobne vještine, koje su definirane konceptualnim te socijalnim i tehničkim znanjima i vještinama, osobne vještine uključuju i vještine delegiranja te vještine upravljanja vremenom (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Konceptualne vještine određuju sposobnosti kojima se poduzeća poimaju kao cjeline, identificiranje različitih bitnih faktora u određenoj situaciji i razumijevanje odnosa među tim određenim faktorima. One potiču uporabu strateškog razmišljanja i menadžerovu širu perspektivu gledanja (Buble, 2010.). Menadžeri koji imaju razvijena konceptualna znanja i vještine oni su koji teže suočiti se s problemima i pronaći rješenje. Također, zapažaju i registriraju određene događaje i preventivno djeluju na različite mogućnosti ishoda. Usavršavanjem konceptualnih znanja i vještina menadžeri će na jednostavniji način moći spoznati i pravilno reagirati na rješavanje kompliciranih situacija i događaja.

Vođenje, motivacija suradnika, zdrava komunikacija, timski rad i pozitivna radna atmosfera pripadaju vještinama ophođenja s ljudima, odnosno socijalnim vještinama (Robbins i Coulter, 2005.). Te vještine se definiraju kao sposobnost i spremnost menadžera na rad s drugima, bilo u timu ili pojedinačno, te pomoću drugih. Sinergija koja se uporabom menadžerskih vještina stvara između menadžera i njegovih suradnika djeluje ohrabrujuće za obje strane te stvara bolju povezanost, a time i povećanje produktivnosti (Buble, 2010.). Razvijene socijalne vještine od izuzetne su važnosti za uspješnost menadžera, teško ih je naučiti te su kao takve sve poželjnije na svakoj razini menadžmenta (Robbins i Coulter, 2005.).

Menadžment niže razine najčešće koristi tehničke vještine koje karakterizira sposobnost primjenjivanja strukovnih i specijalističkih znanja pri rješavanju problema ili pri obavljanju poslova (Buble, 2006.). Također, tehničke vještine uključuju i uporabu metoda i alata u specifičnim područjima rada uz tvrdnju da ne mora značiti da izvrsno razvijene tehničke vještine čine menadžera dobrim (Buble, 2010.).

Ono što svakako čini menadžera dobrim je delegiranje, koje je međusobno povezano sa ovlašću i odgovornošću. Vještine delegiranja definiraju se kao sposobnosti prenošenja zadataka i potpune ovlasti na nekoga uz pripadajuću odgovornost za izvršavanje istih (Buble, 2010.). Veća uključenost u donošenje odluka i više slobode za samostalan rad sve su češće rutine organizacija za privlačenje zaposlenika (Jin, Qian, Wang i Zhang, 2017.). Mnogi menadžeri izbjegavaju delegiranje zato što su oni primarni nositelji rizika i odgovornosti i time imaju tendenciju sve obavljati sami, što može djelovati produktivno samo do određene faze. Delegiranje se najčešće provodi radi uštede vremena ili njegovog korištenja za obavljanje drugih poslova. Dobro razvijene vještine upravljanja vremenom pomažu menadžeru da povećaju mogućnost ostvarivanja vlastitog uspjeha i uspjeha suradnika (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Na uspjeh suradnika ponajviše imaju utjecaj dobivene povratne informacije koje im pomažu pri procjenjivanju i poboljšanju učinka (Jin, Qian, Wang i Zhang, 2017.). Pravilnim postavljanjem i organizacijom prioriteta poslova, vremenskih obaveza i aktivnosti na koje se gubi vrijeme, menadžeri olakšavaju svoju svakodnevnicu i tako povećavaju kvalitetu života na poslu i van njega (Gordon i sur., 1990.).

### **3.1.2. Interpersonalne vještine**

Emocionalna inteligencija baza je djelotvornosti korištenja i razvitka interpersonalnih vještina koje se odnose na one vještine čijim korištenjem pojedinac odgovorno, uspješno i skladno

djeluje u odnosu s drugima i tako uspostavlja dobre odnose i suradnju. Digitalizacijom su postale sve složenije i od veće važnosti u odnosu na prošlo doba. Koliko su važne pokazuje podatak da je nedostatak interpersonalnih vještina glavni uzrok neuspjeha u poslu, odnosno nemogućnosti napredovanja (Goleman, Boyatzis i Mckee, 2002.) što govori kako baš interpersonalne vještine za menadžera postaju presudne u povećanju učinkovitosti i kvalitete usluge te motivacije i stvaranja povoljnog ozračja za rad (Jukić, 2012.). Pozitivni međuljudski odnosi ključ su stvaranja pozitivne energije u životima ljudi (Whetten i Cameron, 2015.).

Interpersonalne vještine se dijele na vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja te vještine umrežavanja. Njegovanje dobrih odnosa pozitivno i uspješnije djeluje na rješavanje problema, povećava kvalitetu dane usluge, tj. proizvoda te osigurava manji broj sukoba i negativnih situacija koji utječu na rad. Empatičnim pristupom, pružanjem povratnih informacija, poticanjem na dijalog te inspiracijom, razvijanjem i održavanjem međusobnog povjerenja sa suradnicima potiče se napredak u razvoju kvalitetnih, dobrih odnosa (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) te odanosti i otvorenosti (Jukić, 2012.). Svaka od ovih aktivnosti individualno predstavlja važan faktor za pravilno funkcioniranje odnosa, a njihovom zajedničkom uporabom čine temeljni alat pomoću kojeg menadžeri oblikuju i još pozitivnije utječu na njih (DuBrin, 2004.).

Utjecanje na druge se u menadžmentu često izražava odvojeno od ostalih odrednica, posebice jer je baza vodstva kao posebne grane menadžmenta (Hellriegel, Jackson i Slocum, 2005.). Osim što čini bazu vodstva, efikasno utjecanje na druge bitna je stavka za ostvarivanje ciljeva organizacije. Vještine utjecanja na druge baziraju se na izvorima moći i načinu na kojem se ona primjenjuje prema čemu se razlikuju pozicijska i osobna moć. Pozicijska odnosno formalna moć klasificira se u četiri vrste: legitimna, nagradna, prisilna i informacijska pozicijska moć dok se osobna odnosno neformalna moć klasificira u tri vrste: ekspertna ili stručna, referentna ili poželjna te karizmatična osobna moć koja se smatra i najjačom (Taucean, Tamasila i Strauti, 2016.). Zaključuje se da se moć transformira u utjecaj onda kada se ciljanu osobu pridobije što se postiže raznim taktikama, tj. strategijama i načelima utjecaja i uvjeravanja (Nahavandi, 2003.).

Vještine savjetovanja i obučavanja omogućuju osposobljavanje drugih na način da samostalno mogu djelovati i unaprijediti se u svojim prednostima i snagama (Evered, James, 1989.).

Mnoge su nesuglasice vezane za odnos coachinga i savjetovanja, mentorstva, treninga i tako dalje. Neki tvrde da se ti pojmovi trebaju voditi kao identični dok drugi govore kako su oni zapravo antonimi (Goleman, Boyatzis i Mckee, 2002.). Tako npr. Whetten i Cameron (2005.) govore kako u coachingu menadžeri prosljeđuju savjete i informacije ili postavljaju standarde kako bi pomogli drugima da poboljšaju svoje vještine i ponašanja. U savjetovanju, menadžeri pomažu drugima da sami umiju prepoznati i riješiti probleme vezane za njihovu razinu razumijevanja, emocija ili perspektiva. Generalizirano, smatraju da se coaching fokusira na sposobnosti, a savjetovanje na stavove (Whetten i Cameron, 2015.). Kako bi savjetovanje i obučavanje bilo uspješno, ključne vještine koje treba razviti su: analiziranje načina poboljšanja radne uspješnosti, sposobnosti i vještina zaposlenih, stvaranje ozračja potpore te utjecanje na promjenu ponašanja zaposlenika (Robbins i Coulter, 2005.). Uz razvijene vještine, menadžeri trebaju posjedovati i širok spektar znanja gdje su oba elementa temeljena na visokoj emocionalnoj inteligenciji i psihološkim sposobnostima koje tvore nit uspješnog coachinga (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Umrežavanje predstavlja strukturiran i stalan proces njegovanja odnosa pojedinaca ili grupa koji, u određenoj situaciji, mogu međusobno kontaktirati, odnosno koristiti svoj uspostavljen odnos za ostvarenje osobnih ciljeva. Uzajamnost, uz određene karakteristike osoba unutar mreže, neophodan je element za održavanje produktivne mreže odnosa (Hitt, Black i Porter, 2005.).

### **3.1.3. Komunikacijske vještine**

Komunikacijske vještine od iznimne su važnosti u svakodnevnom ljudskom životu i presudne za mnoge menadžerske vještine poput coachinga, upravljanja promjenama, donošenjem odluka i druge (Buble, 2010.). Procjene potvrđuju kako se u organizacijama čak  $\frac{3}{4}$  radnih sati troši na komunikaciju predstavljajući ju kao najvažniju menadžersku aktivnost koja direktno utječe na strategiju vođenja (Lussier i Achua, 2004.). Fokus na razvoju komunikacijskih vještina, odnosno vještina preciznog strukturiranja ideja i njihovog prikladnog prenošenja u pisanom i osobito u usmenom obliku je sve veći. Zbog širokog spektra korištenja komunikacijskih vještina, odnosno funkcija koje komunikacija ima, od pružanja informacije, edukacije i motivacije do koordinacije, uvjeravanja i izražavanja emocija (George i Jones, 2002.), komunikacijske vještine se dijele na vještine interpersonalne komunikacije, vještine prezentacije i vještine pregovaranja (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Vještine interpersonalne komunikacije u službi su primarnog cilja: osiguranja dobrih odnosa, uzajamnog poštovanja i kooperacije između osoba koje komuniciraju (Rivers, 2005.). Primarno se razvijaju s fokusom na rješavanju problema koji nastaju iz interakcije s drugima (Whetten i Cameron, 2015.), ali i kako bi menadžeri na prilagođen način pristupili ljudima pružajući im potporu, motivaciju i inovativno razmišljanje. Neverbalna komunikacija dodatno daje na važnosti interpersonalnoj komunikaciji u najvišem postotku kroz facijalne ekspresije, ali i kroz kontakt očima, gestikuliranje, položaj tijela, glas i slično. Kombiniranjem neverbalnih i verbalnih vještina komunikacije ovisno o situaciji, menadžeri stvaraju pozitivan preduvjet za njegovanje odnosa (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Interpersonalna komunikacija njeguje se i vještinama slušanja (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Primanjem poruke na pravi način, ovisno o uključenosti i načinu razumijevanja slušatelja, filtriraju se kontinuiteti slušanja prema kojima slušatelj postupa (Daft, 2006.). Prezentacijske vještine menadžeri razvijaju kako bi pridodali na važnosti informaciji koju žele prenijeti ili svrsi koju žele ostvariti. Kako bi bili maksimalno efikasni, menadžeri moraju vrlo dobro poznavati one kojima "prezentiraju". Trebaju im se znati prilagoditi kroz početnu komunikaciju koja se dalje oblikuje kroz vrijeme trajanja prezentiranja i koja je utemeljena na prethodnoj preciznoj organizaciji izlaganja vizualizacijom i ostalim raznim neverbalnim pomagalicama. Menadžeri svakodnevno pregovaraju s različito rangiranim subjektima oko sebe koji čine dio posla. Vještine pregovaranja koje menadžer razvija usmjerene su prema cilju, da dobije ono što želi od druge osobe na najefikasniji mogući način uz spoznaju da i ta druga osoba želi isto to. Pristupi koji tada mogu biti primijenjeni nazivaju se pobjednik-gubitnik i pobjednik-pobjednik. Agresivan, konkurentski pristup u kojem jedna strana želi svim naporima iz pregovora izvući sve u svoju korist, bez interesa i empatije za potrebe druge osobe zove se pobjednik - gubitnik pristup (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Pregovarači ovog pristupa vođeni su idejom da je ishod fiksna, odnosno da pregovaranje služi isključivo da se konačan ishod raspodjeli (Kennedy, 1998.). Demokratski pristup, koji tvori pozitivnu atmosferu obostranim zadovoljstvom u kojem se jedna strana želi maksimalno okoristiti, ali uz spoznaju da i druga strana bude zadovoljna danim ishodom, naziva se pobjednik - pobjednik pristup (Maddux, 1988.). Pregovarači ovog pristupa teže da se ishod treba povećati u dijalogu s drugom stranom davanjem različitih opcija, rješenja i ideja (Kennedy, 1998.).



Uzevši u obzir navedene definirane pristupe razlikuju se načela po kojima sudionici pregovaraju. Načelo dati – dobiti obilježava odlučnost jednog od sudionika pregovora da prvo prepusti drugoj strani ono što ona želi pa onda zadovolji svoje potrebe kako bi potencijalno pregovori bili uspješni. S druge strane, načelo dobiti - dati obilježeno je čežnjom da jedna strana prvo očekuje ustupak druge kako bi nešto dobila i tek zatim ustupila nešto sa svoje strane. Također ova dva načela se mogu i kombinirati. Dobra i kvalitetna priprema pregovora važna je koliko i sama taktika pregovaranja koja je uglavnom bazirana na emocijama, ovisno o vrsti korištenja taktike. Zaključno, djelotvornost komunikacijskih vještina ne može biti apsolutna bez koordinacije s mnogim drugim vještinama koje se međusobno nadopunjuju (Maddux, 1988.).

### **3.1.4. Grupne vještine**

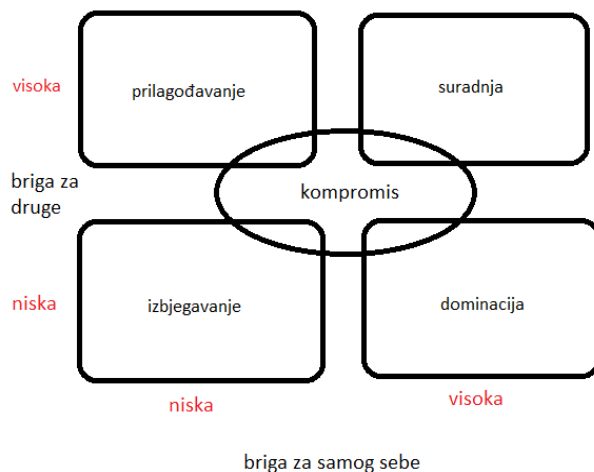
Upravljanje grupama, uz upravljanje sukobima i upravljanje promjenama, jedna je od tri podvrsta grupnih vještina. Timski rad, osobito u moderno doba, postaje glavni temelj funkcioniranja svih organizacija jer pravilnim upravljanjem ljudi kroz timove povećava organizacijsku uspješnost i efikasnost. Grupe, timovi i skupine uglavnom se vode kao antonimi iako imaju sličnu svrhu djelovanja (Knight i Willmott, 2017.).

Razvoj grupnih vještina važan je zbog porasta načina rada organizacija u timova, pretežito zadnjih nekoliko desetljeća (Whetten i Cameron, 2015.). Što se tiče pozitivnih učinaka koje grupe i timovi imaju na djelovanje unutar organizacije, izdvajaju se postizanje sinergije, veća motivacija i zadovoljstvo članova, a za nedostatke navode se troškovi koordinacije, sklonost rizičnijim odlukama i preorijentacija moći. Neizostavan faktor zajedničkog djelovanja grupa i timova predstavlja kohezivnost koja se definira kao stupanj privlačnosti grupe za pojedinca, odnosno želja pojedinca da ostane član grupe na koju djeluju razni čimbenici (Caruso i Wooley, 2008.). Iako mnogi ljudi imaju odbojnost rada u grupama, učinkovito korištenje grupe kao alata može donijeti visoku efikasnost i uspjeh (Burke, 2011.). Uloga koju svaki pojedinac ima u grupi ili timu je specifična i čini formulu za uspješno djelovanje tima. U ulozi vizionara i kreatora, član djeluje proaktivno te predlaže nove ideje za rješavanje problema i obavljanje poslova. Osoba koja nosi ulogu koordinatora i vođe pazi na ustrajnost usmjeravanja tima k cilju te je potrebna u svakoj grupi. Fokus člana tima koji je u ulozi organizatora je organizacija rada, provođenje ideja i odluka, a također ima utjecaj na druge članove tima u svrhu ostvarivanja ciljeva. Uloga evalvatora i kontrolora je da analizira podatke i rad grupe te da ih upozorava na nedostatke. Što se tiče uloge savjetnika i poticatelja, osoba koja je provodi ima sposobnost

izgrađivanja i održavanja kvalitetnih odnosa, posjeduje empatičnost za potrebe koje drugi članovi imaju, utječe na smanjenje tenzija u grupi te na razne druge načine održava grupnu koheziju (Belbin, 2010.).

Sukobi se pojavljuju u svakoj okolini kao posljedica interakcija i postavljanja različitih ciljeva (Antonioni, 1998.). Najčešće nastaju na razini organizacije, na razini pojedinca i iz okoline, a s obzirom na posljedice razlikuju se zdravi, funkcionalni sukobi i štetni, disfunkcionalni sukobi čija optimalna količina pojavljivanja predstavlja pozitivno ozračje za ostvarenje uspješnosti (Schermerhorn, 1999.). Također, menadžerov uspjeh ovisi o njegovoj razini razvitka vještina upravljanja sukobima. Dimenzije stilova koji se razlikuju u upravljanju sukobima su asertivni, koji karakterizira pojedince koji isključivo brinu za osobne potrebe bez obzira na posljedice njihova ponašanja, i kooperativni, koji opisuje pojedince koji stavljaju dobrobit drugih na prvo mjesto (Thomas i Kilman, 1977.). Asertivni stil najčešće karakterizira dominacijski pristup komunikaciji dok je kooperativni stil baziran na davanju prilike igračima da kratko izraze svoje mišljenje (MacMahon i sur., 2015.). Temeljem ovih dviju dimenzija nastaje pet stilova upravljanja sukobima.

Slika 2. Stilovi upravljanja sukobima



Izvor: Samostalan rad autora prema Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Izbjegavanje karakterizira niska razina brige za sebe i druge. Osobe koje primjenjuju izbjegavajući stil vođenja bježe iz sukoba, odgađaju ga i ne izražavaju svoje misli povodom situacije koja je nastala. Ovim stilom u konačnici sukob ostaje neriješen. Visoka razina brige

za sebe i niska razina brige za druge njeguje stil dominacije. Osobe koje primjenjuju dominacijski stil vođenja sukoba žele maksimizirati vlastitu korist na štetu drugih bez obzira na posljedice za druge, odnosno bez empatije. Najčešće su agresivni uz prisilno isticanje svoje moći. Ovim stilom se u konačnici sukob rješava u korist jedne, najčešće dominantne strane. Nasuprot ovom stilu definira se stil prilagođavanja koji njeguje nisku razinu brige za sebe i visoku briga za druge. Pojedinci stavljaju potrebe druge osobe na prvo mjesto, velikodušni su i empatični bez pružanja ikakvog otpora. Ovim stilom se u konačnici sukob rješava u korist druge, suprotne strane od prilagodljive. Suradnju karakterizira visoka razina brige za sebe i druge (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Osobe koje primjenjuju ovaj suprotan stil od izbjegavajućeg stila vođenja teže poticanju komunikacije i objašnjavanju kako se nositi s neproduktivnim zaposlenicima (Burke, 2011.), ne bježe iz sukoba, teže rješenju koje donosi obostrano zadovoljstvo i izražavanju svojih misli povodom situacije koja je nastala. Ovaj stil zahtjeva puno truda kojim se u konačnici sukob rješava. Naposljetku, umjerena razina brige za sebe i za druge njeguje stil kompromisa. Osobe koje primjenjuju stil kompromisa kod rješavanja sukoba prvo žrtvuju kako bi nešto dobili te kako bi postigli obostrano, umjereno zadovoljstvo. Ovim stilom se u konačnici sukob rješava djelomično, ni u korist jedne ni druge strane u potpunosti (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Svi definirani stilovi upravljanja sukobima vode se aktivnostima koje pridonose kvaliteti njihova upravljanja. Na razini organizacije neke od aktivnosti koje se provode su reorganizacija, jasno postavljanje organizacije posla, više komunikacije, davanje nagrada kod uspješnog rješavanja sukoba, savjetovanje i obučavanje i drugo. Što se tiče pojedinaca, neke od aktivnosti koje se provode za porast kvalitete rješavanja sukoba su otvorenost prema različitostima, moć prevladavanja negativnih karakteristika ličnosti, iskrenija komunikacija, izbjegavanje nepotrebnih sukoba, usmjerenost na suradnju i samorazvoj. Pravilno upravljanje sukobima služi kao alat čijim korištenjem menadžeri/organizacije pridonose sveukupnom razvoju svojih grupnih vještina (Whetten i Cameron, 2015.).

Upravljanje promjenama uglavnom je povezano s ljudima i s obzirom na kompleksnost provođenja promjena one se moraju provoditi logično i sustavno kako bi imale potencijal za uspješan ishod (Buble, 2010.). Menadžer se smatra glavnim nositeljem i pokretačem promjena (Torrington, Weightman i Johns, 1989.) i kao najvažnija vještina koju mora posjedovati ističe se procjena količine promjene koje pojedinci mogu podnijeti. Samim tim, temeljni problem kod provođenja promjena odnosi se na posljedice za pojedince koje one tvore. Razlikuju se

dvije vrste promjena, prema objektu promjene te prema opsegu i intenzitetu promjene, koje se naknadno detaljno klasificiraju. Treba spomenuti kako prema raznim autorima postoje različito definirane vrste i podvrste promjena. Kako bi se promjena efikasno implementirala, važno je uspostaviti pravilnu dijagnozu trenutnog stanja i plan akcije. Aktivnosti koje se najčešće provode za učinkovito upravljanje promjenama vezane su za motiviranje za promjenu, kreiranje vizije, razvitak političke potpore, upravljanje prijelazom i održavanje zamaha. Uz njih, stručnjaci naglašavaju mogućnost otpora na promjene o kojima menadžeri trebaju osobito voditi računa (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

### **3.2. Nogometni sudac kao menadžer utakmice**

Suci su sastavan i važan dio sportskog okruženja. Djeluju kao glavni akteri koji provode Pravila nogometne igre te služe kako bi osigurali pravednost i pravilno sportsko ponašanje (Bertollo, Filho i Terry, 2017.). Svaku natjecateljsku nogometnu utakmicu reguliraju minimalno glavni sudac, dva pomoćna suca i četvrti sudac (Castagna, Abt i D'Ottavio, 2007.). Njihova uloga je vrlo kompleksna i ekstremno važna jer između ostalog podrazumijeva osiguranje sigurnog okruženja i atmosfere za bavljenje nogometom i održavanje integriteta ovog sporta (Soriano Gillue i sur., 2018.). Čin suđenja predstavlja izazovnu aktivnost okarakteriziranu psihički i fizički iznimno zahtjevnom (McEwan i sur., 2020.). Od sudaca je traženo da se nose s različitim zahtjevima na terenu i izvan njega, a koji se odnose na performanse (npr. kondicija, donošenje odluka, upravljanje igrom), razvoj karijere (npr. motivacija, devijacije u karijeri i ostale promjene) i ravnotežu privatnog i poslovnog života (Bertollo, Filho i Terry, 2017.).

Tijekom suđenja, suci koriste različite stilove suđenja (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.) :

1. Rule-Book stil- Neki suci znaju reći: uvijek se možeš sakriti iza pravila. Ako je potencijalni prekršaj igrača upitan, uvijek je moguće da sudac primijeni najstrože tumačenje pravila i na taj način ima opravdanje za donošenje odluke protiv igrača. Strogo tumačenje pravila ne mora uvijek biti najpravedniji način prosuđivanja situacije. Također, primijenjena na doslovan i previše rigorozan način, pravila igre mogu se koristiti za sabotiranje njihove namjere. Neki suci tako smatraju da primjenjujući pravila na strog način ispunjavaju svoju ulogu čuvara igre. No, pravila svakog sporta podložna su širokom i dubljem tumačenju jer postoji mnogo različitih faktora i okolnosti u igri.

2. Laissez-Faire stil- Laissez-faire suci su dobri samo kada sami igrači preuzmu kontrolu i na zadovoljavajući način vode igru. Neki vole pustiti igrače samo da igraju, bez previše uplitanja. Ovo nije nepoželjan stil sve dok tijekom igre glatko teče. Poteškoće dolaze kad se igra “zakuha” ili kada je neophodno donijeti tešku odluku.
3. Advantage/Disadvantage stil- Prirodno su najbolji suci oni koji imaju istinski osjećaj za igru, izuzetno poznaju pravila i imaju zdravo poštovanje prema igračima i igri koju sude. Njihova je osnovna namjera kontrolirati igru i voditi je što je moguće pametnije i učinkovitije, dopuštajući igračima da igraju što više moguće intervenirajući na odlučujući način kada događaji u igri pokažu da je potrebno primijeniti mjere kontrole. Suci su vođeni duhom pravila, a ne njihovim pretjeranim i strogim provođenjem. Međutim, ne može se zadržati duh pravila bez znanja i osjećaja o tome što je to duh pravila i nogometne igre.

Suđenje ovisi o kontekstu, što znači da sudac prilagođava svoj pristup ovisno o atmosferi i pravcu utakmice koja se igra. Uz pristup, stilovi se također mogu izmjenjivati tijekom jedne utakmice. Sudac mora naučiti miješati različite stilove suđenja ovisno o vrsti i atmosferi utakmice koju sudi. Ponekad mora biti strog, ponekad mora biti popustljiv, a često se te promjene u pristupu događaju unutar iste utakmice. Utakmicu treba suditi na način na koji se ona igra, što znači uz mudro korištenje advantage/disadvantage stila. Također, sudac mora predočiti svoju osobnost karakteristikama koje pokazuju njegovu snagu, što znači miješanje atributa samopouzdanja, takta, asertivnosti i razumijevanja. Ovi načini rada mogu se svjesno odabrati, osobito ako se preventivno razmišlja o tome. Sučev glavni cilj je biti siguran i precizan u donošenju odluka tijekom utakmice, uz održavanje ravnoteže i uvjeravanja sudionika u vlastiti integritet (MacMahon i sur., 2015.).

Niska učestalost postizanja golova na nogometnoj utakmici (približno 2,7 golova po utakmici) faktor je koji pokazuje kako sudac i njegove odluke imaju veliku važnost i potencijalne duboke posljedice na ishod utakmice (Castagna, Abt i D'Ottavio, 2007.) što kao glavni temelj duha nogometne igre zahtjeva poštovanje (International Football Association Board, 2020.). Koliko je suđenje važno u ovom sportu govori i procjena da svaki tjedan natjecateljske sezone 1,3 milijuna sudaca izađe na nogometno igralište s ciljem provođenja pravila nogometne igre i reguliranja ponašanja igrača. S obzirom na reguliranje ponašanja igrača, ne začuđuje činjenica

da su suci koji su sudili u novijim finalima Svjetskog prvenstva i Kupa UEFA u prosjeku 15-20 godina stariji od profesionalnih igrača (Castagna, Abt i D'Ottavio, 2007.).

S obzirom da Pravila nogometne igre ne mogu pokriti sve situacije koje se mogu dogoditi na nogometnom terenu, IFAB od sudaca očekuje da donesu odluke u skladu s igrom, odnosno da učine najbolje za nogomet. Zaključno tome, suce odnosno interaktore se usmjerava da primjenjuju Pravila nogometne igre, posebno pri donošenju odluka o održavanju i/ili nastavku utakmice što je od iznimne važnosti u nižim kategorijama natjecanja. Najbolja pozicija za suca je ona s koje može donijeti pravu odluku (International Football Association Board, 2020.).

Smatra se da kvalitetan menadžer mora imati razvijenu i osobnost, koja je prema menadžerskim stručnjacima od manje važnosti u odnosu na vještine i znanja, ali nikako zanemariva (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Shodno tomu, osobnost je jedna od najčešće korištenih riječi na sudačkim seminarima koje UEFA organizira od 1973. godine i vodi kao najvažniji čimbenik koji tvori kvalitetnog nogometnog suca. Kvalitetan, suvremeni sudac mora imati svoja dva "pretinca" koja ga tvore. Prvi je "pretinac" u kojem se nalaze sudački materijali, a drugi, "mentalni pretinac", u kojem sudac nosi svoje osobne kvalitete koje su jedinstvene. Sudac prvobitno treba unaprijed zamisliti i vidjeti u svojim očima ono što želi od utakmice te osjetiti svaki trenutak i živjeti u njemu kako bi otkrio što mu nedostaje i na čemu treba raditi (Terekli i Hobanoglu, 2019.).

### **3.3. Ključne menadžerske vještine nogometnog suca**

Menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju imati razvijena specifična znanja i vještine kako bi bili uspješni u svome poslu (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Tako i suci moraju posjedovati određene vještine za uspješno vođenje i odigravanje nogometne utakmice (Smid, 2015.).

Osobne vještine suci, uz poznavanje pravila nogometne igre i signalizacije, razvijaju strateškim planiranjem svake aktivnosti praćenjem i proučavanjem povratnih rezultata čime žele ispraviti i unaprijediti segmente koji bi njihovo suđenje učinili boljim (MacMahon i sur., 2007.). Također, donošenje ispravnih odluka, uz fizičku pripremljenost, anticipaciju, brzinu i točnost donošenja odluka, nepristranost, skladno djelovanje i kvalitetnu signalizaciju, obuhvaća i dobru sudačku suradnju (Smid, 2015.) koja je krucijalan i najvažniji element sudačkog djelovanja (Thomas, 2016.). Suci i pomoćni suci moraju znati djelovati kao cjelina. Suradnja i sinergija

ostvaruje se pripremom najkasnije 60 do 30 minuta prije utakmice. Temeljita priprema i sastanak prije utakmice, međusobna motivacija te praktična primjena dogovorenog tijekom igre, uz stalnu komunikaciju i podršku među sucima kroz utakmicu, čini suce učinkovitijima (Tamberino, 2019.). Identičnost odjeće koju suci nose na sebi prilikom dolaska, tijekom zagrijavanja i utakmice također definira njihovu sinergiju zajedničkog djelovanja (Smid, 2015.).

Predanost suđenju zahtijeva mnogo vremena i truda kako bi suci osigurali da njihova izvedba bude na visokoj razini. Zauzimanjem ležernog pristupa prikazujući samo djelomičnu predanost suđenju, vrlo je vjerojatno da se sudac neće uzdići iznad osrednjosti (MacMahon i sur., 2015.). Suci svoju izvedbu indirektno poboljšavaju delegiranjem aktivnosti tijekom utakmice kada god je ono moguće (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Uz to, tijekom utakmice, suci ne smiju izgubiti ozbiljnost, fokus i koncentraciju. Konstantan kontakt očima između tima od izrazite je važnosti jer time utječu jedni na druge davanjem potvrde je li sve u redu i provjeravanjem postoji li nešto na što treba obratiti pozornost (Tamberino, 2019.).

Suci, kako bi još više unaprijedili svoje vještine upravljanja vremenom, trebaju odvajati vrijeme za planiranje. Planiranje će dugoročno uštedjeti vrijeme, jer daje priliku da se odrede prioritete prije početka stoga zadatke treba sustavno obavljati, korak po korak (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Dobro razvijene vještine upravljanja vremenom posebno znače za one suce koji uz suđenje moraju znati balansirati i profesionalni posao, obitelj i način života kojeg usmjeravaju prema napredovanju u nogometnom suđenju (MacMahon i sur., 2015.). Kolika je važnost dobro razvijenih vještina upravljanja vremenom od strane sudaca, osim prije i tijekom utakmice, pokazuje i činjenica da suci svakodnevno po nekoliko sati provedu na treningu i u fizičkoj pripremi (Baker i Young, 2014.). Kvalitetno organizirano vrijeme za putovanje do mjesta odigravanja utakmice stvara pozitivan utjecaj na mentalitet suca u početku. Također, precizno izdvojeno vrijeme za provjeru terena za igru i igrača, nakon čega slijedi zagrijavanje sudaca, a potom dogovor sudačke suradnje i sinkronizacije gdje se delegiraju određeni zadaci u timu proaktivno stvara pozitivnu atmosferu i čvrstu podlogu za dobar smjer utakmice (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Pravila igre u svakom sportu i njihove bezbrojne primjene su nerijetko teško shvatljive i zahtijevaju konstantno proučavanje. Često je dobar način za učvršćivanje znanja, uz često

proučavanje pravila, izdvojiti vrijeme i za raspravu o posljedicama pravila sa sudačkim timom i sudjelovanje u formalnim debatama o delikatnim situacijama na utakmici kao još neke od korištenih interpersonalnih vještina (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Alati, poput pregledavanja video snimki situacija s utakmica pružaju sucima mogućnost da u kraćem vremenu skupljaju iskustvo o dvojbena situacijama kroz njihovo komentiranje (Ericsson, Krampe i Tesch-Römer, 1993.).

Znanstvenici tvrde kako nije moguće promijeniti genetski izgled i sastav osobe, ali je moguće utjecati na neke faktore poput načina govora, geste, držanje tijela te uz to i na oblačenje i kontrolu prehrambenih navika (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Držanje i govor tijela je jedan od početnih neverbalnih komunikacijskih alata kojeg suci trebaju koristiti kako bi pridonijeli lakšoj kontroli utakmice i pokazali autoritet i samokontrolu (The International Football Association Board, 2020.). Uspravna glava, čvrsta postura s nogama usmjerenim prema naprijed, brzim i svrhovitim korakom karakteristična je za vrhunske suce. Odijelo, ulaštene cipele, njegovana kosa i pomalo otmjen način kretanja također su simboli pravih sudaca. Danas je moda drugačija i neki stilovi oblačenja koji su prihvatljivi u cijelom društvu vjerojatno nisu prikladni za sportske suce. U osnovi, suci se drže konzervativnijih standarda oblačenja. Suci koji su potpuno svjesni važnosti svoje tjelesne komunikacije brinu se da njihove neverbalne vještine budu izrazite, svrhovite i jasne (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Grafički prikaz znakova, odnosno gestikulacija također je vrlo bitna stavka u nogometnom suđenju. Iako se smatra da sudac ne bi trebao koristiti očigledne znakove rukom, diskretan, unaprijed dogovoren i jasno definiran znak rukom može ponekad biti od izrazite pomoći sucu i sudačkom timu u određenim situacijama. Važnost uporabe zviždaljke je također neizostavna. Uporaba zviždaljke u neprimjerenim situacijama ili neadekvatnoj mjeri umanjuje njenu važnost u budućim situacijama (The International Football Association Board, 2020.).

Psiholozi su pokušali izračunati u kojoj mjeri radnja govori više od riječi. Zaključili su da radnje doista stvaraju veći utjecaj, u razmjeru 55% naprema 45%. Kad se u govor dodaju ton glasa, visina i tempo, upotrijebljene riječi mogu imati manje od 10% utjecaja na komunikaciju. Zato je način na koji se nešto govori važniji od onoga što se kaže (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Howard Webb (2015.), jedan od najpoznatiji svjetskih sudaca tvrdi kako se u nogometnom suđenju komunikacija prema “van” temelji



uglavnom na neverbalnoj vrsti komunikacije. Sudac treba balansirati neverbalnu komunikaciju u udjelu od 65%, a verbalnu 35% tijekom utakmice (Ter Hemsel, 2019.).

Postoji pet razloga zašto ljudi slušaju: da dobiju informacije, suosjećaju, iščekuju odgovor, prosuđuju i uživaju u odgovoru (Kline i Air University, 1996.). Ovo su također razlozi zašto suci trebaju imati visoko razvijene i vještine slušanja. Slušanje radi uočavanja je još jedan važan faktor obraćanja pažnje. Stavljanje sebe na mjesto druge osobe znači biti svjestan emocija te osobe i razumjeti što njeni izrazi znače, kao i grimase, osmijeh, mrštenje i ostale geste zaprepaštenosti, zbunjenosti, bijesa i rezignacije. Sudac može pokušati ostati neutralan, ali mu to ne zabranjuje da primjećuje tjeskobe i frustracije drugih. Razvijene vještine slušanja pomoći će suci da suosjeća s onima koji ga provociraju i time shvati zašto to rade. Suci često govore da moraju postaviti svoj slušni aparat kako ne bi čuli sve riječi koje im se izgovaraju. Dopuštanje emocijama da ometaju stalno slušanje takvih riječi još je jedna prepreka uspjehu. Pogrdna riječ koju igrač izgovori protivničkom igraču ili suci može izazvati njegovu negativnu emotivnu reakciju čega treba biti unaprijed svjestan. Prema tome, suci se trebaju pouzdati u vlastiti instinkt. Trebaju koristiti alat čitanja igre, kao i reakcije igrača koje će im pomoći u donošenju odluka. Igrači su različiti stoga im tako treba i pristupiti (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Nasuprot neverbalnim vještinama komunikacije i vještinama slušanja, verbalne vještine iznimno su važne i u svakodnevnom životu za osiguravanje vlastitih preferencija, izgradnju i održavanje odnosa, napredovanja u karijeri i slično (Bahtijarević Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Status i napredak nogometnog suca često je utemeljen na njegovoj jezičnoj sposobnosti. Pitanje kako suci trebaju komunicirati svodi se na ispitivanju svrhe komunikacije, imajući u vidu psihološki i kulturni kontekst. Također, suci trebaju informacije kako bi postavili temelj za utakmicu. Jedna svrha razgovora sa službenim osobama prije utakmice je i upoznavanje i ostavljanje dojma. U uvodu se često govori o uvjetima igre, navijačima ili vremenu. Suci dobiju podatke o uvjetima na mjestu igre, imenima i brojevima igrača i kapetana, posebnim događajima povezanim s igrom itd. U dijalogu s ostalim službenim osobama, suci bi trebali izbjegavati uplitanje u privatne "ideje" trenera i njegovog stožera, trebali bi biti izravni i solitarni. Kada igra počne, komunikacija s ostalim službenim osobama i akterima izuzev sudačkog tima treba biti formalna. U svakom razgovoru, uključujući raspravu prije utakmice, riječi se moraju pažljivo birati kako se ne bi pogrešno protumačila namjera

suca. Pogrešno protumačena sudačka namjera vrlo često izaziva sukob (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Kada se suci na višoj razini sporta promatraju u kritičnim situacijama, čini se da najčešće komuniciraju na miran, jednostavan način. Uče učinkovite komunikacijske tehnike, jako naporno rade kako bi razumno reagirali na sukobe u igri i verbalne napade. Uče pažljivo odmjeravati riječi, razvijati različite mehanizme (već spomenute izraze, geste, držanje) koji prenose pouzdanu i umirujuću poruku, te smišljaju načine kojim bi riješili moguće probleme i situacije sukoba, a ne ih pustili da eskaliraju, čime se sveukupno može zaključiti kako su učinkovite komunikacijske vještine značajne za uspješno obavljanje dužnosti nogometnog suca utakmice (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Situacija sukoba je neizbježna u sportskom suđenju (MacMahon i sur., 2015.). Kada dvije ekipe međusobno igraju utakmicu, sukob je već prisutan. Može biti blag, može biti prigušen, pa čak i prikriven skladnošću, ali potencijalni trenutak nastajanja sukoba uvijek postoji. Suci ne mogu upravljati sukobom ako ne prepoznaju naznake nestabilnih emocija igrača i ostalih službenih osoba. Neke je sukobe lako prepoznati, a neki drugi su suptilniji (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). S obzirom na značajne razlike u poimanju socijalnog pritiska među sucima (Page i Page, 2010.) svi nogometni suci nastoje naučiti prepoznati znakove sukoba radi prevencije pritiska i sukoba. Bilo da se radi o dva suparnika koji se međusobno podrugljivo razgovaraju ili o situaciji gdje bi igrač ili trener mogao reagirati na nesportski način, prepoznavanje znakova potencijalnog sukoba može izrazito pomoći sucima u rješavanju sukoba prije nego što eskalira (MacMahon i sur., 2015.). Ako se znakovi ispravno pročitaju, mogu se spriječiti veliki konflikti. Prepoznavajući znakove frustriranosti, sudac otvara mogućnost prikladnog ophođenja s takvim službenim osobama, odnosno sprječavanja sukoba u nastanku. Kod igrača, njihova loša izvedba na utakmici očit je primjer potencijalne frustracije. Frustrirani igrači često prigovaraju ili gestikulacijom izražavaju neslaganje. Ako igrač igra dobro, rijetko kad će prigovarati (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Kako bi uočili trenutno emotivno stanje igrača, nogometni suci se trebaju zagledati u njihove ekspresije lica i govor tijela. Buljenje ili bijesan pogled u suparnika očiti je pokušaj zastrašivanja. Napeti mišići lica, poput stisnute čeljusti, mogu ukazivati na to da je igrač blizu agresivnog djelovanja. Igrači koji vrijeđaju suigrače također su obično frustrirani. Treba

obratiti pozornost i na situacije nakon jačeg duela ili u prekidu igre gdje često dolazi do kontakta igrača koji su udaljeni od lopte jer baš zbog percepcije da nitko ne gleda, igrači će nešto napraviti što nije u duhu igre, odnosno što će izazvati sukob. Uz to, suci trebaju biti na stalnom oprezu što se tiče osvećivanja. Nakon teškog prekršaja treba obratiti pozornost na igrača na kojem je počinjen prekršaj. Neki se igrači pokušavaju odmah osvetiti; često ih se i uhvati jer su suci trenutno usredotočeni na njih. Podmukli se igrači pokušavaju kasnije osvetiti, nadajući se da suci više ne gledaju. Kad se učestali trenerski prigovori upućuju sucima to je obično znak frustracije ili pokušaja manipuliranja. Treba paziti na iznenadni, agresivni govor tijela te na način na koji treneri razgovaraju sa svojim igračima i pomoćnim trenerima. Ako im se obraćaju neprikladno, suci će u nekom trenutku također biti meta. Treba biti spreman i usredotočen na stroge izraze lica koji izražavaju ljutnju ili kolutanje očima i iskrivljen osmijeh koji sugerira sarkazam (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Nije upitno da će svaki sudac pokušati pronaći dobar način da se nosi s teškim situacijama, ali neizvjesno je kako će igrači reagirati na njega. Ako postoji strah od donošenja krivih odluka, najvjerojatnije je da će sudac upravo zbog toga izgubiti kontrolu nad utakmicom (Ter Hemsel, 2019.). Suci koji se mogu prebaciti i fluktuirati između različitih stilova upravljanja sukobima tijekom utakmice obično su oni koji su najučinkovitiji u upravljanju sukobom. Na primjer, snažniji, tj. agresivniji stil može biti primjeren kada je igrač napravio težak prekršaj. Nasuprot tome, prilagodljivi stil potiče dijalog i pomaže u razvoju odnosa s igračem kako bi se spriječilo njegovo buduće reagiranje. U usporedbi ova dva stila jasno je da bi oba mogla biti potrebna u jednoj utakmici za različite situacije od strane jednog suca. Dakle, učinkovito čitanje situacije/osobe omogućit će sucu da zna kada treba reagirati i čvrsto primjenjivati zakon, ali i kada se prilagoditi. Ova vještina prilagođavanja ključna je jer omogućuje igračima/ trenerima da kažu svoje mišljenje i da obje strane (suci i igrači) istaknu svoje različito gledište, ali i razviju homogenost. Naravno, napominje se da bez obzira na to koliko je sudac dobar u rješavanju sukoba, postoje mnoge situacije u kojima je barem jedna strana nesretna (MacMahon i sur., 2015.).

Najbolji planovi sprječavanja i rješavanja sukoba baziraju se na preventivnom djelovanju. Zapravo, većina sudačkih napora u suzbijanju konflikta treba biti usmjerena sprečavanju događanja sukoba, tj. njegove eskalacije. Ako se potencijalno loša situacija može sabotirati prije njenog razvitka, sukob će biti manji i to bi trebao biti glavni cilj konfliktnog menadžmenta, a i suđenja. Upoznavanje igrača, objektivnost, neosobno shvaćanje situacija,

prikladnost reagiranja s obzirom na trenutak i “bistra” glava osnovne su tehnike kojim bi se nogometni suci trebali koristiti za preventivno suzbijanje sukoba od daljnjeg eskaliranja (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.). Način na koji se postupa s akterima igre čini razliku. Najbolji suci nisu dobri samo u dosuđivanju prekršaja, disciplinskih mjera, ubacivanja i udaraca iz kuta. Oni znaju smiriti atmosferu i zadržati igrače i trenere u granicama „fair-playa“, ali također imaju hrabrosti reagirati i kazniti kad je to potrebno. Oni su koji se pokažu kada igra to od njih traži i zahtjeva, koji su tu kada treba u danom trenutku. Tako se donose velike odluke i stvara razlika u kvaliteti (Ter Hemsel, 2019.).

Planiranje nošenja sa sukobom pomaže sucima razumjeti zašto se ljudi ponašaju prema njima onako kako se ponašaju. Kada sudac već uđe u sukob, treba težiti promjenama ograničavanjem rasprave na trenutnu situaciju koja utječe na međusoban odnos s drugom službenom osobom, odabiranju optimalnog vremena za iznošenje i raspravljanje o problemima, dopuštenju drugoj osobi da govori bez prekidanja, pametnom izbjegavanju situacije gdje će se druga osoba osjećati ranjivo i emotivno te izražavanju slaganja s drugom osobom kad to osjeti čime na “bezbolan” način izlazi i zaključuje sukob (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

Zaključno, sudac treba provoditi svoj plan i koristiti preventivnost kada god je to moguće. Mora znati miješati različite stilove suđenja (MacMahon i sur., 2015.) ovisno o vrsti i atmosferi utakmice koju sudi kako bi se prilagodio igri. Ponekad mora biti strog, ponekad popustljiv, ali uvijek treba suditi utakmicu na način na koji se ona igra, što znači uz mudro korištenje načela advantage/disadvantage. Ljudima se treba obraćati nepristrano i profesionalno te učiti iz svake situacije. Također, mora raditi na jačanju svoje osobnosti karakteristikama koje pokazuju njegovu snagu, odnosno miješanjem atributa samopouzdanja, takta, asertivnosti i razumijevanja. Glavni cilj suca je biti siguran i precizan donositelj odluka tijekom utakmice, uz održavanje ravnoteže i uvjeravanja sudionika u svoj integritet (Grunska, National Association of Sports Officials i Mano, 1999.).

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DONOŠENJA SUDAČKIH ODLUKA U NOGOMETU**

Za potrebe ovog istraživanja kreiran je anketni upitnik o važnosti menadžerskih vještina kod donošenja sudačkih odluka u nogometu. Pojedine čestice preuzete su i prilagođene iz literature Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga. Više informacija o strukturi i analizi anketnog upitnika izneseno je u naslovima *Metodologija istraživanja* i *Rezultati istraživanja*.

##### **4.1. Metodologija istraživanja**

Upitnik koji je proveden radi dobivanja rezultata istraživanja sastoji se od pet dijelova od kojih je prvi baziran na osnovne podatke o sudioniku. Drugi dio upitnika odnosi se na osobne vještine sudionika, treći dio na interpersonalne vještine sudionika dok četvrti dio obuhvaća pitanja vezana za njihove komunikacijske vještine, a peti korištenje grupnih vještina sudionika. Upitnik je kreiran u okviru Google obrasca. Poveznica na upitnik poslana je HNS-u radi provjere sukladnosti s protokolom i takva prosljeđena sucima HNS-a na ispunjavanje.

##### **4.2. Rezultati istraživanja**

U istraživanju je sudjelovao 131 sudionik od kojih je 97,7% muškaraca i 2,3% žena. Prosječna dob svih sudaca koji su sudjelovali u istraživanju je 30 godina, dok je najveća prosječna dob sudaca (35 godina) u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi, zatim u Četvrtoj hrvatskoj nogometnoj ligi (31 godina) i Drugoj hrvatskoj nogometnoj ligi (30 godina), a najmanja prosječna dob sudaca je u Trećoj hrvatskoj nogometnoj ligi (29 godina) kako je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. Karakteristike sudionika

<b>SPOL</b>	<b>POSTOTAK</b>
MUŠKI	97,7%
ŽENSKI	2,3%
PROSJEČNA DOB SUDACA 1.HNL	35 godina
PROSJEČNA DOB SUDACA 2.HNL	30 godina
PROSJEČNA DOB SUDACA 3.HNL	29 godina
PROSJEČNA DOB SUDACA 4.HNL	31 godina
<b>PROSJEČNA DOB SVIH SUDACA</b>	30 godina

S obzirom da se nogometni sustav natjecanja Republike Hrvatske sastoji od četiri nogometne lige, u Tablici 2. Rang sudionika prikazan je postotak sudionika s obzirom na lige u kojima se nalaze.

Tablica 2. Rang sudionika

<b>LIGA</b>	<b>POSTOTAK</b>
1.HNL	13%
2.HNL	16,8%
3.HNL	67,2%
4.HNL	3%

U Trećoj hrvatskoj nogometnoj ligi je najveći postotak (67,2%) odnosno 88 sudionika. U Drugoj hrvatskoj nogometnoj ligi nalazi se 22 (16,8%) sudionika istraživanja, 17 (13%) sudionika pripada Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi, a najmanji broj, 4 sudionika, pripada Četvrtoj hrvatskoj nogometnoj ligi (3%).

Tablica 3. Godine iskustva u suđenju po rangu sudaca

<b>GODINE ISKUSTVA U SUĐENJU</b>	<b>POSTOTAK</b>
1-7	25,2%
8-14	43,5%
15-21	25,2%
22-28	6,1%
<b>PROSJEK GODINA ISKUSTVA SUDACA 1.HNL</b>	18 godina
<b>PROSJEK GODINA ISKUSTVA SUDACA 2.HNL</b>	13 godina
<b>PROSJEK GODINA ISKUSTVA SUDACA 3.HNL</b>	10 godina
<b>PROSJEK GODINA ISKUSTVA SUDACA 4.HNL</b>	11 godina
<b>PROSJEK GODINA ISKUSTVA SVIH SUDACA</b>	12 godina

U tablici 3. prikazan je postotak godina iskustva u suđenju sudionika i prosjek godina njihova iskustva s obzirom na lige kojima pripadaju. Najviše sudionika (43,5%) nalazi se u skupini 8-14 godina iskustva. Podjednak broj sudionika (25%) pripada skupinama s 1-7 godina iskustva i 15-21 godine iskustva. Najmanji postotak sudionika pripada skupini 22-28 godina iskustva u suđenju. Što se tiče prosjeka godina iskustva sudionika u suđenju unutar liga kojima pripadaju, u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi prosjek godina iskustva sudaca je najveći (18 godina). U Drugoj hrvatskoj nogometnoj ligi prosjek godina iskustva sudaca je 13 godina, nešto manji prosjek je u Četvrtoj hrvatskoj nogometnoj ligi (11 godina), a najmanji prosjek godina iskustva sudionika u suđenju je u Trećoj hrvatskoj nogometnoj ligi (10 godina).

S obzirom da je prosjek godina iskustva svih anketiranih sudaca 12 godina, istraživanje je raščlanjeno na suce s manje od 12 godina iskustva (ukupno 71 sudac od kojih je 9 na 2. HNL, 2 na 4. HNL i 60 na 3. HNL.) te na suce s 12 ili više godina iskustva (60 sudaca od kojih je 17 na 1. HNL, 13 na 2. HNL, 28 na 3. HNL te 2 na 4. HNL.) u suđenju.

U tablicama 4.-8. prikazani su rezultati istraživanja uporabe menadžerskih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva u nogometnom suđenju.

Tablica 4. Uporaba osobnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva

<b>OSOBNJE VJEŠTINE</b>	Suci s manje od 12 godina iskustva	Suci s jednako ili više od 12 godina iskustva
KONCEPTUALNE VJEŠTINE	<b>85,35%</b>	81%
TEHNIČKE VJEŠTINE	81,6%	<b>84%</b>
SOCIJALNE VJEŠTINE	75,34%	<b>77,44%</b>
VJEŠTINE UPRAVLJANJA VREMENOM	<b>84,3%</b>	84,25%
VJEŠTINE DELEGIRANJA	<b>85,11%</b>	83,67%

Uspoređujući uporabu osobnih vještina, može se zaključiti kako suci s jednako ili više od 12 godina iskustva više koriste tehničke vještine, malo više socijalne vještine i podjednako vještine upravljanja vremenom, dok suci s manje iskustva više koriste konceptualne vještine i nešto više vještine delegiranja. Uspoređujući osobne vještine koje su suci razvili kroz suđenje zaključeno je kako iskusniji suci u odnosu na manje iskusnije dodatno ističu osjećaj za igru. Zaključno, osobne vještine su podjednako zastupljene kod svih sudaca bez obzira na godine iskustva u nogometnom suđenju.



Tablica 5. Uporaba interpersonalnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva

<b>INTERPERSONALNE VJEŠTINE</b>	Suci s manje od 12 godina iskustva	Suci s jednako ili više od 12 godina iskustva
VJEŠTINE UMREŽAVANJA	<b>76,72%</b>	76,56%
VJEŠTINE UTJECANJA NA DRUGE	90,62%	<b>91,54%</b>
VJEŠTINE SAVJETOVANJA I OBUČAVANJA	92,96%	<b>93,22%</b>

Interpersonalne vještine su blago zastupljenije kod sudaca s jednako ili više od 12 godina iskustva. Oni malo više koriste vještine savjetovanja i obučavanja i vještine utjecanja na druge te njeguju približno podjednaku uporabu vještine umrežavanja, na stranu sudaca s manje od 12 godina iskustva. Iskusniji i manjeiskusni suci njeguju sličan pristup prema igračima - uglavnom profesionalan, dok sa sucima prijateljski uz dozu profesionalnosti.

Tablica 6. Uporaba komunikacijskih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva

<b>KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE</b>	Suci s manje od 12 godina iskustva	Suci s jednako ili više od 12 godina iskustva
VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE	<b>82,91%</b>	82,44%
VJEŠTINE PREZENTACIJE	<b>83,85%</b>	81%
VJEŠTINE PREGOVARANJA	<b>73,24%</b>	70,33%

Uspoređujući uporabu komunikacijskih vještina, može se zaključiti kako suci s manje od 12 godina iskustva u suđenju njeguju veću uporabu svih podvrsta komunikacijskih vještina.

Iskusniji suci imaju slično mišljenje kao i oni manjeiskusni kako suci trebaju biti ekstrovertirani i otvoreni za komunikaciju prije, tijekom i nakon utakmice, uz naglasak iskusnijih sudaca na prirodnom ponašanju.

Tablica 7. Uporaba grupnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva

<b>GRUPNE VJEŠTINE</b>	Suci s manje od 12 godina iskustva	Suci s jednako ili više od 12 godina iskustva
VJEŠTINE UPRAVLJANJA GRUPAMA	<b>88,54%</b>	88,11%
VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA	<b>88,45%</b>	85%
VJEŠTINE UPRAVLJANJA PROMJENAMA	<b>88,54%</b>	85,22%

Uspoređujući uporabu grupnih vještina, može se zaključiti kako suci s manje od 12 godina iskustva imaju veću uporabu svih podvrsta komunikacijskih vještina, pretežito vještina upravljanja sukobima i promjena. Također, iskusniji i manje iskusni suci njeguju isto mišljenje i pristup pri rješavanju sukoba - smiren pristup zaustavljanja sukoba uz razgovor.

U velikom broju navode kako ne bi stajali sa strane već bi se odmah uključili radi sprječavanja daljnje eskalacije sukoba.

Tablica 8. Uporaba verbalnih i neverbalnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva

	Suci s manje od 12 godina iskustva	Suci s jednako ili više od 12 godina iskustva
VERBALNE VJEŠTINE	<b>85,9%</b>	84,3%
NEVERBALNE VJEŠTINE	91,4%	<b>92%</b>

Iz tablice 8. može se zaključiti kako iskusniji suci nešto više koriste neverbalne vještine dok manje iskusniji suci malo više koriste verbalne vještine.

U tablicama 9.-13. prikazani su rezultati istraživanja uporabe menadžerskih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja u nogometu.

Tablica 9. Uporaba osobnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja

<b>OSOBNJE VJEŠTINE</b>	1. HNL	2. HNL	3. HNL	4. HNL
KONCEPTUALNE VJEŠTINE	<b>85,88%</b>	85,45%	82,80%	80%
TEHNIČKE VJEŠTINE	76,08%	<b>87,27%</b>	83,33%	71,67%
SOCIJALNE VJEŠTINE	76,47%	<b>77,27%</b>	76,36%	70%
VJEŠTINE UPRAVLJANJA VREMENOM	<b>85,88%</b>	85,68%	85,80%	73,75%
VJEŠTINE DELEGIRANJA	80%	84,32%	<b>85,06%</b>	81,25%
<b>UKUPNO</b>	<b>80,86%</b>	<b>84%</b>	<b>82,67%</b>	<b>75,33%</b>

Uspoređujući uporabu osobnih vještina, može se zaključiti kako suci 2. HNL imaju zastupljenije osobne vještine od sudaca 3. HNL za 1,33%, 3.14% od sudaca 1. HNL te 5,53% od sudaca 4. HNL. Pretežito ističu uporabu tehničkih i socijalnih vještina u odnosu na vještine upravljanja vremenom i konceptualnih vještina čiji najviši postotak uporabe imaju suci 1. HNL te vještina delegiranja čiju najviši postotak uporabe i imaju suci 3. HNL.

Tablica 10. Uporaba interpersonalnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja

<b>INTERPERSONALNE VJEŠTINE</b>	1. HNL	2. HNL	3. HNL	4. HNL
VJEŠTINE UMREŽAVANJA	<b>82,35%</b>	74,85%	76,36%	55%
VJEŠTINE UTJECANJA NA DRUGE	<b>95,3%</b>	90,91%	88,56%	85%
VJEŠTINE SAVJETOVANJA I OBUČAVANJA	<b>95,29%</b>	90,91%	93,41%	86,67%
<b>UKUPNO</b>	<b>90,98%</b>	<b>85,56%</b>	<b>86,11%</b>	<b>75,56%</b>

Uspoređujući uporabu interpersonalnih vještina, može se zaključiti kako suci 1. HNL imaju znatno zastupljenije interpersonalne vještine od sudaca 3. HNL za 4.87%, 5.33% od sudaca 2. HNL te 15.42% od sudaca 4. HNL. Razlika u uporabi svih podvrsta interpersonalnih vještina sudaca 1. HNL jasno je vidljiva u odnosu na nogometne suce ostalih liga.

Tablica 11. Uporaba komunikacijskih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja

<b>KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE</b>	1. HNL	2. HNL	3. HNL	4. HNL
VJEŠTINE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE	82,35%	81,52%	83,63%	<b>85%</b>
VJEŠTINE PREZENTACIJE	<b>83,53%</b>	82,73%	83,03%	76,67%
VJEŠTINE PREGOVARANJA	73,73%	<b>76,36%</b>	70,68%	73,33%
<b>UKUPNO</b>	<b>79,87%</b>	<b>80,20%</b>	<b>79,11%</b>	<b>78,33%</b>

Uspoređujući uporabu komunikacijskih vještina, može se zaključiti kako suci 1. i 2. HNL imaju skoro podjednaku zastupljenost komunikacijskih vještina, za 0,3% veću na strani sudaca 2. HNL u odnosu na ostale čija je uporaba niža za 1,09% (3. HNL) te za 1,87% (4. HNL). Suci 1. HNL imaju najveću stopu zastupljenosti vještina prezentacije. Suci 2. HNL njeguju najveću uporabu vještina pregovaranja no nasuprot toj činjenici, imaju znatno malu stopu uporabe vještine interpersonalne komunikacije u odnosu na suce svih ostalih liga. Također, suci 4. HNL najviše koriste vještine interpersonalne komunikacije dok ostale komunikacijske vještine koriste u najnižem postotku u odnosu na ostale.

Tablica 12. Uporaba grupnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja

<b>GRUPNE VJEŠTINE</b>	1. HNL	2. HNL	3. HNL	4. HNL
VJEŠTINE UPRAVLJANJA GRUPAMA	<b>93,73%</b>	88,48%	89,32%	80%
VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA	<b>90,98%</b>	84,24%	84,85%	75%
VJEŠTINE UPRAVLJANJA PROMJENAMA	<b>89,02%</b>	84,24%	87,65%	85%
<b>UKUPNO</b>	<b>91,24%</b>	<b>85,65%</b>	<b>87,27%</b>	<b>80%</b>

Uspoređujući uporabu grupnih vještina, može se zaključiti kako se suci 1. HNL znatno više koriste grupnim vještinama od sudaca 3. HNL za 3,97%, 5,59% od sudaca 2. HNL te 11,24% od sudaca 4. HNL. Razlika u uporabi svih podvrsta grupnih vještina sudaca 1. HNL jasno je vidljiva u odnosu na nogometne suce ostalih liga.

Tablica 13. Uporaba verbalnih i neverbalnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja

	1. HNL	2. HNL	3. HNL	4. HNL
VERBALNE VJEŠTINE	82,8%	81,3%	<b>83,6%</b>	74%
NEVERBALNE VJEŠTINE	<b>91,1%</b>	88%	90,9%	87%

Uspoređujući uporabu verbalnih vještina, može se zaključiti kako suci 3. HNL imaju veću zastupljenost uporabe verbalnih vještina u odnosu na ostale suce. Slijede suci 1. HNL i suci 2. HNL, a znatno iza njih suci 4. HNL. Najveću stopu uporabe neverbalnih vještina imaju suci 1. HNL. Slijede suci 3. HNL i 2. HNL, a znatno iza njih suci 4. HNL.

### **4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Broj ispitanika od velikog je značaja za provođenje svake ankete. Veći broj ispitanika povećava relevantnost dobivenih rezultata istraživanja stoga kao glavno ograničenje istraživanja navodi se i mali broj ispitanika rangiranih na 4. HNL zbog čega rezultate dobivenih iz njihovih odgovora posebice treba uzeti sa dozom opreznosti i upitnosti. Također, postoci koji su dobiveni u tablicama mogu odstupati najviše do  $\pm 5\%$  od svoje vrijednosti s obzirom na zaokruživanje odgovora na 1 decimalu.

Potrebno je naglasiti kako se u anketnom upitniku koristila Likertova skala koja može dovesti do toga da ispitanici nisu razumjeli pitanja koja su im postavljena ili su davali odgovore koje su smatrali poželjnima, bez obzira jesu li bili istiniti ili ne.

Provođenje dubinskog intervjua direktnom komunikacijom sa sucima preporuka je za buduća istraživanja jer bi se time dobili detaljniji odgovori šireg spektra naspram pojedinih odgovora iz ankete jer ljudi ne vole tipkati. Također, provedeno istraživanje dobar je temelj za daljnja istraživanja kojima bi se pozitivno utjecalo na razvitak vještina nogometnih sudaca, mladih sudačkih talenata, a time i samog sporta.

## 5. ZAKLJUČAK

Dobro razvijene menadžerske vještine i njihova uporaba poboljšavaju djelovanje pojedinaca u svim sferama života, pa tako i u sportu.

Istraživanjem se spoznalo kako nogometni suci u velikoj mjeri koriste menadžerske vještine kao alat za upravljanje nogometnom utakmicom. Iskusniji suci, s jednako ili više od 12 godina iskustva u suđenju, imaju nešto zastupljenije menadžerske vještine koje utječu na njihov performans u odnosu na suce s manje od 12 godina iskustva što pokazuje da uporaba menadžerskih vještina raste s iskustvom.

S obzirom na rang suđenja, suci 1. HNL imaju najveću stopu zastupljenosti odnosno uporabe menadžerskih vještina. Malo veću zastupljenost vještina imaju suci 3. HNL u odnosu na suce 2. HNL koji su značajnije postotno distancirani od sudaca 4. HNL. Iz ovog dijela istraživanja vidljivo je kako veća uporaba menadžerskih vještina nužno ne čini suce boljima i time ih podiže na viši rang. Ona ih čini kompletnijima i daje im dodatan impuls koji može činiti razliku u odnosu na druge pojedince.

Ovaj diplomski rad se naknadno može prezentirati HNS-u kao kvalitetan orijentir za rad s perspektivnim sudačkim potencijalima te podizanje kvalitete suđenja u ligi, a i šire. Također, povezivanjem menadžerskih vještina i nogometnog suđenja otvara se još jedno novo područje na kojem bi se iskazala važnost i utjecaj menadžerskih vještina u područjima s fokusom na rad s ljudima što je dobra baza za daljnja istraživanja i unapređenja sličnih pozicija djelovanja.

## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. Belbin, R. M. (2010.), *Team roles at work*, Oxford: Butterworth-Heinemann
3. Bertollo, M., Filho, E. i Terry, P. C. (2017.), *Advancements in Mental Skills Training*, Abingdon: Routledge
4. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija
5. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija
6. Burke, A. (2011.), *Group Work: How to Use Groups Effectively*, *The Journal of Effective Teaching*, 11(2), 87-95.
7. Caruso, H. M. i Wooley, A.W. (2008.). *Harnessing the power of emergent interdependence to promote diverse team collaboration*, *Diversity and Groups*, 11., 245-266. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(08\)11011-8](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(08)11011-8)
8. Castagna, C., Abt, G. i D'Ottavio, S. (2007.), *Physiological aspects of soccer refereeing performance and training*, *Sports Medicine* 2007, 37(7), 625-646. [https://doi.org/10.15203/CISS\\_2016.004](https://doi.org/10.15203/CISS_2016.004)
9. Daft, R. L. (2006.), *The New Era of Management*, Mason: South Western
10. DuBrin, A. J., (2004.), *Leadership - Research Findings, Practice and Skills*, New York: Houghton Mifflin
11. Ericsson, K.A., Krampe, R.T. i Tesch-Römer, C. (1993.), *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*, *Psychological Review*, 100(3), 363- 406. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
12. Evered, R. D. i James, C. (1989.), *Coaching and Art of Management*, *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
13. Football Stadiums (b. d.), *Referees and Match Officials*, preuzeto 04. rujna 2021. s <https://www.football-stadiums.co.uk/articles/referees-and-match-officials/>
14. GDFRA-Football Referees (b. d.), *Brief History of Soccer Referees*, preuzeto 04. rujna 2021. s <https://gdfra.org.au/history.htm>
15. George, J. M. i Jones, G. R. (2002.), *Organizational Behavior*, (3. izd.), New Jersey: Pearson Prentice Hall
16. Goleman, D., Boyatzis, R. i Mckee, A. (2002.), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press
17. Gomez Carmona, C. i Pino Ortega, J. (2016.), *Kinematic and physiological analysis of the*



- performance of the referee football and its relationship with decision making, *Journal of Human Sport and Exercise*, 11(4), 397-414. <http://dx.doi.org/10.14198/jhse.2016.114.01>
18. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A. i Premeaux, S. R. (1990.), *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn & Backon
  19. Grunska, J., National Association of Sports Officials i Mano, B. (1999.), *Successful Sports Officiating*, Champaign: Human Kinetics
  20. Hellriegel, D., Jackson, S. E. i Slocum, J. W. (2005.), *Management*, (10. izd.), Mason: Thomson South-Western
  21. Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2005.), *Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
  22. HNS (2018.), *Pravilnik o suđenju, sucima i sudačkim instrukcijama*, Izvršni odbor HNS-a, Zagreb
  23. HNS (2017.), *Statut Hrvatskog nogometnog saveza*, Hrvatski nogometni savez, Zagreb
  24. Iorper Ugondo, P. i Tsokwa, M. (2019.), *Interpreting Video Assistant Referee and Goal-Line Technology Communication: The Pitch-Based Referees Perspectives*, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(4), 1058-1062. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd23914>
  25. Jin, Z., Qian, J., Wang, B. i Zhang, X. (2017.), *Leaders Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees Feedback-Seeking Behavior*, *Frontiers in Psychology*, 8., <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00920>
  26. Jukić, D. (2012.), *Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu*, preuzeto 11. siječnja 2022. s <https://hrcak.srce.hr/83767>
  27. Kennedy, G. (1998.), *The New Negotiating Edge - The Behavioral Approach for Results and Relationships*, London: Nicholas Brealey Publishing
  28. Kline, J. A. i Air University (1996.). *Listening effectively*, Alabama: Air University Press
  29. Knight, D. i Willmott, H. (2017.), *Introducing Organizational Behaviour and Management*, Victoria: Cengage Learning
  30. *Laws of the Game 20/21* (2020.), The International Football Association Board. Münstergasse: Zurich, Switzerland.
  31. Lussier, R. N. i Achua, C. F., (2004.), *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, (2. izd.), Mason: Thomson South-Western
  32. MacMahon, C., Mascarenhas, D., Plessner, H., Pizzera, A., Oudejans, R. i Raab, M. (2015.), *Sports Officials and Officiating: Science and Practice*, Abingdon: Routledge

33. MacMahon, C., Helsen, W., Starkes, J. i Weston, M. (2007.), Decision-making skills and deliberate practice in elite association football referees, *Journal of Sports Sciences*, 25(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/02640410600718640>
34. Maddux, R. B. (1988.), *Successful negotiation*, London: Kogan Page
35. McEwan, G., Unnithan, V., Easton, C. i Rosemary, A. (2020.), Development and validation of the Referee Training Activity Questionnaire (RTAQ): Towards a better understanding of the training practices of soccer officials, *Journal of Sports Sciences*, 38(4), 1-12. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1800371>
36. Nahavandi, A. (2003.), *The Art and Science of Leadership*, (3. izd.), New Jersey: Pearson Prentice Hall
37. Page, K. i Page, L. (2010.), Alone against the crowd: Individual differences in referees' ability to cope under pressure, *Journal of Economic Psychology*, 31(2), 192-199. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.08.007>
38. Rivers, D. (2005.), *The Seven Challenges: A Workbook and Reader About Communicating More Cooperatively*, (3. izd.), Santa Barbara: Human Development Books
39. Robbins, S. P. i Coulter, M. (2005.), *Management*, (8. izd.), New Jersey: Pearson Prentice Hall
40. Simkin, J. (1997.), *The Encyclopedia of British Football Referee*, preuzeto 05. rujna 2021. s <https://spartacus-educational.com/Freferee.htm>
41. Smid, P. (2015.), Analysis of teamwork in officiating in basketball, *Journal of Human Sport and Exercise*, 10(1), 330-339. <https://doi.org/10.14198/jhse.2015.10.Proc1.22>
42. Soriano Gillue, G., Ramis, Y., Torregrossa Álvarez, M. i Cruz Feliu, J. (2018.), Sources of Stress Inside and Outside the Match in Football Referees, *Apunts. Educacion Fisica y Deportes*, 132(2), 22-31. [https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.\(2018/2\).132.02](https://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.(2018/2).132.02)
43. Schermerhorn, J. R. Jr. (1999.), *Management*, (6. izd.), New York: John Wiley & Sons
44. Sudenje.net (b. d.), Uloga VAR-a, preuzeto 04. rujna 2021. s <https://sudenje.net/var/>
45. Tamberino, P. (2019.), *Teamwork*, preuzeto 21. listopada 2021. s <https://www.wparef.com/teamwork/>
46. Taucean, I. M., Tamasila, M. i Negru Strauti, G. (2016.), Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(3), 66–75. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.091>

47. Terekli, M. S. i Hobanoglu, C. O. (2019.), Mental Education of Football Referees: Mental Suitcase of Modern Football Referees, *International Education Studies*, 12(3), 105-117. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n3p105>
48. Ter Hemsel, J. (2019.), Game management for referees – tips from Howard Webb, preuzeto 05. rujna 2021. s <https://www.dutchreferee.com/game-management-for-referees/>
49. Thomas, O. (2016.), Howard Webb: Leaders must not be ‘anonymously competent’, preuzeto 05. rujna 2021. s <https://www.hrdconnect.com/2016/02/07/howard-webb-leaders-must-not-be-anonymously-competent/>
50. Thomas, K. W. i Kilman, R. H. (1977.), Developing a Forced-Choice Measure of Conflict Handling Behavior: The "Mode" Instrument, *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
51. Torrington, D., Weightman J. i Johns, K. (1989.), *Effective Management: People and Organizations*, New York: Prentice Hall
52. Webb, T. (2017.), *Elite Soccer Referees: Officiating in the Premier League, La Liga and Serie A*, Abingdon: Routledge
53. Whetten, D. A. i Cameron, K. S. (2015.), *Developing Management Skills*, (9. izd.). New Jersey: Pearson Prentice Hall

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Kategorizacija i hijerarhija sudačkih skupina	9
Slika 2. Stilovi upravljanja sukobima	19

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Distribucija stope pogrešaka nogometnih sudaca kod donošenja odluka s obzirom na otkucaje srca	12
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Karakteristike sudionika	31
Tablica 2. Rang sudionika	31
Tablica 3. Godine iskustva u suđenju po rangu sudaca	32
Tablica 4. Uporaba osobnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva	33
Tablica 5. Uporaba interpersonalnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva	34
Tablica 6. Uporaba komunikacijskih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva	34
Tablica 7. Uporaba grupnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva	35
Tablica 8. Uporaba verbalnih i neverbalnih vještina sudaca s obzirom na godine iskustva	35
Tablica 9. Uporaba osobnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja	36
Tablica 10. Uporaba interpersonalnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja	36
Tablica 11. Uporaba komunikacijskih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja	37
Tablica 12. Uporaba grupnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja	38
Tablica 13. Uporaba verbalnih i neverbalnih vještina sudaca s obzirom na rang suđenja	38

## **ŽIVOTOPIS**

Filip Lovrić rođen je 22.06.1996. u Zagrebu, Hrvatska gdje završava X, gimnaziju Ivan Supek te 2015. godine upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Menadžment. 2020. godine sudjeluje na Erasmus programu razmjene studenata te provodi zimski semestar na sveučilištu u Ateni.

Sudjelovao je u izradi različitih internacionalnih projekata vezanih za kriptovalute i razvoj blockchaina te, između ostalih, posjeduje i IPMA certifikat iz projektnog menadžmenta kao voditelj zasebnog tima u projektu.

Radi u LOFT home & design kao voditelj nabave te se aktivno bavi nogometnim suđenjem od početka 2017. godine i trenutno je rangiran na 3. HNL.

Aktivno se služi engleskim jezikom u govoru i pismu.