

# Povezanost timske učinkovitosti i trenerskog stila vođenja u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi za žene

---

Deranja, Mia

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Splitu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:221:642270>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Kinesiology, University of Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
KINEZIOLOŠKI FAKULTET  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KINEZIOLOGIJE

Mia Deranja

**POVEZANOST TIMSKE UČINKOVITOSTI I  
TRENERSKOG STILA VOĐENJA U PRVOJ  
HRVATSKOJ NOGOMETNOJ LIGI ZA ŽENE**

(DIPLOMSKI RAD)

Split, 2024.

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
KINEZIOLOŠKI FAKULTET SPLIT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KINEZIOLOGIJE

**POVEZANOST TIMSKE UČINKOVITOSTI I  
TRENERSKOG STILA VOĐENJA U PRVOJ  
HRVATSKOJ NOGOMETNOJ LIGI ZA ŽENE**

(DIPLOMSKI RAD)

**Studentica:**

Mia Deranja

**Mentori:**

Doc. Dr. Sc. Šime Veršić

Doc. Dr. Sc. Nikola Foretić

Split, 2024.

# SADRŽAJ

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| SAŽETAK .....                        |    |
| ABSTRACT .....                       |    |
| 1. UVOD.....                         | 1  |
| 1.1. NOGOMET KAO TIMSKI SPORT .....  | 1  |
| 1.2. RAZVOJ ŽENSKOG NOGOMETA .....   | 2  |
| 1.3. TRENERSKI STILOVI VOĐENJA ..... | 3  |
| 2. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA .....     | 5  |
| 3. PROBLEM RADA .....                | 8  |
| 4. CILJ ISTRAŽIVANJA.....            | 9  |
| 5. HIPOTEZE.....                     | 10 |
| 6. METODE RADA .....                 | 11 |
| 6.1. Uzorak ispitanika .....         | 11 |
| 6.2. Uzorak varijabli .....          | 11 |
| 6.3. Metode obrade podataka.....     | 12 |
| 7. REZULTATI.....                    | 13 |
| 8. DISKUSIJA .....                   | 16 |
| 9. ZAKLJUČAK .....                   | 18 |
| 10. LITERATURA .....                 | 19 |
| 11. PRILOG.....                      | 21 |

## SAŽETAK

Nogomet je timski sport koji zahtijeva povezanost i dobru harmoniju u tehničkim i taktičkim aspektima među svim igračima i njihovim trenerima. U posljednje vrijeme, ženski nogomet se počeo razvijati i sve više proučavati. Uočeno je da postoje razlike u stilu treniranja muških i ženskih klubova. **CILJ:** cilj ovog istraživanja bio je utvrditi povezanost između timske učinkovitosti i trenerskog stila vođenja. **METODE:** Ispitanici u ovom istraživanju su bile seniorske igračice Prve hrvatske nogometne lige za žene (N=87). Istraživanje je uključivalo varijable stilova vođenja (trening i upute, demokratsko ponašanje, autokratsko ponašanje, društvena podrška i pozitivna povratna informacija) određene LSS (ljestvica vodstva u sportu) upitnikom i timske izvedbe određene timskim plasmanom i bodovima na kraju prve polusezone. Korištena je analiza neparametrijske korelacije kako bi se utvrdio nivo povezanosti promatranih parametara. **REZULTATI:** Rezultati su pokazali da visoko plasirane ekipe imaju trenere s više demokratskim pristupom, što je pokazano slabom korelacijom s oba parametara, osvojenim bodovima ( $p=0,28$ ) i plasmanom ( $p=-0,25$ ). Također, treneri ovih ekipa pružaju više uputa ( $p=0,26$ ) i pozitivnih povratnih informacija ( $p=0,27$ ) svojim igračicama. **ZAKLJUČAK:** Moguće je da su ovi rezultati povezani s većom senzibilnošću žena. Zbog toga, one vole trenere s više empatije i razumijevanja što može dovesti do bolje izvedbe. Treniranje nogometašica zahtijeva više pažnje, uputa i individualne komunikacije. U budućim istraživanjima bi trebalo uključiti veći broj pojedinačnih i timskih izvedbi kako bi se dobilo više informacija o odnosu između stilova vođenja i timske efikasnosti.

Ključne riječi: nogomet, treneri, ekipa, žene, igračica

## **ABSTRACT**

### **Relationship of team efficiency and coaching leadership style in the first croatian football league for women**

Football is a team sport that requires connection and good harmony in technical and tactical aspects between every member of the team and their coaches. Lately, women's football has begun to develop and it is being studied more. It is observed that there are differences in the coaching style of men's and women's clubs. **PURPOSE:** The aim of this study was to determine associations between team effectiveness and leadership style of coaches. **METHODS:** Participants in this study were women senior players in the first division of Croatian football (N=87). The study included leadership style variables (training and instructions, democratic behaviour, autocratic behaviour, social support and positive feedback) determined by the LSS (Leadership Scale for Sport) questionnaire and team performance determined by team ranking and points at the end of the first half-season. Non-parametric correlation analysis was used to determine the level of association between observed parameters. **RESULTS:** Results indicated that high-ranking teams have a coaches with more democratic styles, as shown by the weak correlation with both parameters, points achieved ( $p=0,28$ ) and team ranking ( $p=-0,25$ ). Also, coaches of these teams provide more information ( $p=0,26$ ) and positive feedback ( $p=0,27$ ) to players. **CONCLUSION:** It is possible that these results are related to the greater sensibility of women. Because of that, they love coaches with more empathy and understanding which can lead to enhanced performance. Coaching female football players require more attention, instructions and individual communication. In future studies, larger number of individual and team performance should be included to gain more information of relation between leadership styles and players efficiency.

**Keywords:** football, coaches, team, women, player

# 1. UVOD

## 1.1. NOGOMET KAO TIMSKI SPORT

Nogomet se danas prati diljem svijeta. Prerastao je u jako bitnu stavku, čime je postao svakidašnja tema u današnjim društvima. Velikom razvoju nogometa pridonijela je sve veća promocija u tiskanim izdanjima i na društvenim mrežama. Zbog sve veće uključenosti navijača i dostupnosti komentara u medijima, profesionalni igrači su pod velikim povećalom i primorani su naučiti kako se nositi s tim pritiskom. Kao što navodi Perčić (2023) usponi i padovi su glavna sastavnica u karijerama svakog sportaša pa trener kod sportaša mora razvijati “mentalni fitness” koji se sastoji od čvrstog stava, izdržljivost i fleksibilnosti u radu. Trener kao vođa mora maksimizirati vještine svakog sportaša i uklopiti ih u cjelokupnu sliku tima (Acet, Gumusgul, Isik, 2017). Samo oni treneri koji uspješno odrade navedene zadatke, potrebne za njihovu ekipu, mogu se zvati “velikima”.

Iako bi se nekolicina složila da se u prošlosti igrao atraktivniji, manje “naučeni” nogomet, danas se on može promatrati kao nadmetanje dvaju trenera, dva tima ljudi. U pozadini igre prikazane na terenu stoji mnogo predanosti, žrtve i borbe od igrača, ali i ljudi u vodstvu. Dobra atmosfera i zajedništvo unutar tima zauzimaju veliki postotak za uspjeh kluba i zadovoljstvo. Unatoč tome, zajedništvo nije ostvarivo ako svaki pojedinac nije timski igrač. Iz istoga se razloga često zna dogoditi da utakmica između prvaka lige i tima s dna ljestvice, ili čak iz niže lige, završi upravo pobjedom lošije momčadi. Baš zato, nogomet nikad neće izgubiti smisao, jer iako tehnologija napreduje i klubovi imaju sve veću dostupnost sadržaja, igračima će uvijek biti potrebna kvalitetna komunikacija i dobar odnos s ekipom i trenerom više nego odlično pripremljen i odrađen trening.

Primjer uspješnoga trenera i zadivljujuće timske priče su Jose Mourinho i “njegov” Porto. Mourinho je došao na poziciju glavnoga trenera 2002. godine kada je klub bio na jako niskom nivou. Došavši, promijenio je način pronalaska igrača. Umjesto bacanja novca na velike zvijezde, dovodio je psihološki jake igrače iz niželigaških klubova. Želio je domaće, borbene igrače kojima klub puno znači. Godinu dana napornoga rada rezultiralo je osvajanjem

portugalskoga kupa i ulaskom u ždrijeb Lige prvaka. U Europi nisu bili najbolji klub i nisu imali najbolje igrače, ali kao što je Mourinho izjavio: “Tada je ambicija veća.” Misleći da će se njegova momčad preplašiti ako izvuku tada najjači tim, Manchester United, stvorio je atmosferu u kojoj su svi željeli igrati protiv te momčadi. Tako se i dogodilo. Naravno, pobijedili su giganta u osmini Lige prvaka (The Playbook, 2020).

## **1.2. RAZVOJ ŽENSKOG NOGOMETA**

Iako je i dalje ženski nogomet poprilično podcijenjen sport, u posljednjih je nekoliko godina u jako velikom usponu. Dok se u manjim državama i lošijim ligama i dalje igra na jako lošim nogometnim terenima, pred jako malim brojem gledatelja, pravi primjer napretka i nade u bolju budućnost su puni stadioni na svjetskim i europskim prvenstvima te završnicama Lige prvaka.

Mediji su danas glavna stanica za promociju raznih događanja, osoba ili slično. Dok se u novinama muški nogomet objavljuje na više stranica pa čak i na naslovnica, žene jedva dobiju mali kutak, na jednoj od nebitnih stranica. Pfister (2010) ističe prikazivanje žena u medijima kao seksualnih objekata, naglašavanjem njihova fizičkoga izgleda što dovodi do marginalizacije ženskoga sporta. Jednako tako, Hanson (2012) govori o tome kako se na muškarca uvijek gledalo kao na sportskoga tipa dok se žena promatra kao predmet seksipila. Zbog toga se uvijek isticao uspjeh muškaraca u sportu, a za žene se naglašavalo da su one prije svega žene, pa se uspjesi zanemaruju.

U Hrvatskoj se ženski nogomet javlja davne 1937. godine kada su se osnovale prve ženske sekcije, Zagreb i Borovo, koje su kasnije prerasle u klubove. Nedugo nakon osnutka, odigrane su i prve međunarodne utakmice protiv austrijskih klubova. Dvije godine poslije, nakon odbijanja pravila za ženski nogomet Ministarstva za fizičko vaspitanje u Beogradu, ženski nogomet u Hrvatskoj je stagnirao. Razlog negativnoga odgovora Ministarstva je: “nogomet nije za žene”. Takvo se stanje zadržalo sve do 1970. kada se ženski nogomet obnavlja i već se godinu dana kasnije organizira prvo službeno prvenstvo Hrvatske u kojem je sudjelovalo šest ekipa.



Danas se u našoj Zemlji sve više ulaže u razvoj ženskog nogometa organiziranjem turnira i otvaranjem sve većeg broja škola nogometa za djevojčice. Zainteresiranost postaje veća i djevojčice su manje osuđivane što vole “muški” sport te su ponekad i omiljene među dječacima za vrijeme igre na školskim igralištima. U posljednje vrijeme više se ulaže i u seniorske ekipe, ali i dalje je to na jako niskom nivou zbog čega su igrачice primorane raditi dodatne poslove. Nisu se u mogućnosti baviti isključivo nogometom. Priključivanjem ženskih nogometnih ekipa muškim klubovima sigurno da bi se napravio dodatan iskorak ka razvoju ovog sporta.

### **1.3. TRENERSKI STILOVI VOĐENJA**

Trener je u svakom sportu vođa ekipe. Pravim pristupom i dobrim odnosima sa sportašima, trener stvara ugodnu radnu atmosferu koja je pogodna za napredak i ostvarivanje rezultata. Trenerske kompetencije se razlikuju u individualnim i timskim sportovima. Prema Perčić (2023) individualni sportovi zahtijevaju jako dobar odnos između igrača i trenera, a u timskim sportovima potrebno je stvoriti atmosferu u kojoj treneri međusobno surađuju.

Postoje razne podjele kada govorimo o stilovima treniranja sportaša. Miljković (2009) razlikuje demokratski stil, autokratski stil i laissez faire. Demokratski stil temeljen je na suradničkim i partnerskim odnosima u kojima se zajednički donose odluke u trenažnom procesu. Autokratski stil se u potpunosti razlikuje od demokratskoga, s obzirom da u ovom stilu trener ne daje mogućnost uključivanja sportaša u donošenje odluka ili postavljanju ciljeva. Laissez-faire stil trenerskoga vođenja je opušteni stil u kojem treninzi nisu unaprijed strukturirani i sportaši mogu postavljati pitanja u bilo kojem trenutku. Ovakav stil treniranja se uopće ne bi trebao nazivati treniranje.

Ćirić (2023) prema Chelludurai (1980) proširio je podijelu na pet stilova:

1. trening i instrukcije - trener daje upute sportašima kako bi dostigli najveći nivo, podučava ih vještinama, tehnikama i taktikama sporta
2. demokratski stil - trener dopušta da sportaši sudjeluju u donošenju odluka i postavljanju ciljeva

3. autokratski stil - trener sam donosi odluke i naglašava osobni autoritet
4. socijalna podrška - trener brine za dobru atmosferu unutar ekipe i pojedinačnu dobrobit sportaša
5. pozitivni feedback - trener primjećuje i nagrađuje dobar učinak, pokazuje sportašu da ga cijeni

Od ranoga djetinjstva, djeca uključena u sport trenere vide kao svoje uzore. Treneri su zbog toga primorani biti pravi primjer djeci i učiti ih, ne samo vještine sporta već im i ukazivati na životne vrijednosti. Trenerova želja i sposobnost za stvaranje ugodnog sportskog okruženja, određivanje prioriteta i provođenja vlastitoga rukovodećeg ponašanja utječe na uključivanje mladog sportaša u određeni sport (Dobrošević, 2023)

## 2. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

Trenerski stilovi vođenja predmet su istraživanja moderne sportske znanosti, kako u nogometu, tako i u ostalim sportovima. U nastavku je pregled recentnih istraživanja na tu tematiku.

Tomičić (2023) je za cilj svoga istraživanja trebala utvrditi koji je najzastupljeniji stil poučavanja kod svih trenera, kao i kod skupina trenera s obzirom na karakteristike grupe te koji su mogući razlozi takvih ishoda. Podaci su skupljeni trenerskom samoprocjenom i kontrolnom procjenom promatrača putem anketnoga upitnika te provedenoga intervjua. Rezultati su pokazali da treneri najviše koriste naredbeni i praktični stil te da treneri sa stručnim obrazovanjem ne koriste više stilova poučavanja od trenera s nestručnim obrazovanjem. U zaključku se preporuča veća educiranost trenera o stilovima poučavanja, a najviše se ističe upoznavanje šire javnosti s Mosstonovim pedagoškim modelom koji opisuje stilove poučavanja.

Kašnar (2017) je svojim istraživanjem želio vidjeti kakve trenere sportaši žele, a kakve zapravo imaju. Postavljeni su ciljevi: ispitati razlike u preferiranom i aktualnom stilu te postoje li razlike u preferencijama stila vođenja s obzirom na spol i tip sporta. U istraživanju je sudjelovalo 100 studenata i 60 studentica, bivših i sadašnjih sportaša Kineziološkog fakulteta u Zagrebu. Za ispitivanje je korišten upitnik *Leadership Scale for Sport*. Podaci su obrađeni deskriptivnom analizom, a za usporedbu grupa korištena je ANOVA. Rezultati pokazuju da sportaši žele više instruktivnoga i demokratskoga trenera nego što imaju te žele da im pruža veću socijalnu podršku i daje više pozitivnih povratnih informacija. Također, rezultati pokazuju da nema razlike u željama spolova, oba preferiraju jednakoga trenera s ovim kompetencijama. Jednako je i za sportaše iz različitih sportova.

Ardua i Marquez (2007.) u svom su radu istraživali koliki utjecaj ima trenerski stil vođenja na izvedbu sportaša sinkroniziranoga plivanja. Sudjelovala su 102 španjolska plivača koja pripadaju kategoriji djece, mladeži i apsolutnoj kategoriji koji su ispunili *Leadership Scale for Sport* upitnik. Rezultati su pokazali da se u svim kategorijama preferira trener s većim autoritetom koji sam donosi odluke, a u djece još prevladavaju aspekti koji se odnose na podučavanje vještina.

Moen, Hoigaard i Peters (2014.) u svojoj su studiji istraživali odnos između percepcije sportaša o trenerskom rukovođenju i ocjenom njihova vlastitoga zadovoljstva napretkom u izvedbi. Sudjelovalo je 120 sportaša iz raznih individualnih sportova koji su ispunili *Leadership Scale for Sport* upitnik i ocijenili vlastito zadovoljstvo napretkom u izvedbi od 1 (izuzetno nezadovoljan) do 7 (izuzetno zadovoljan). Za testiranje je korištena ANOVA između tri složene kategorije: nisam zadovoljan (1-4), zadovoljan (5) i više od zadovoljan (6-7). Rezultati su pokazali da sportaši koji su najzadovoljniji svojim učinkom procjenjuju da njihov trener ima ove kompetencije: trening i upute, demokratsko ponašanje, društvenu podršku i pozitivne povratne informacije.

Jawoosh i sur. (2022.) provodili su istraživanje na 194 nogometaša sveučilišnoga tima u kojem su promatrali odnos trenerskoga stila vođenja i zadovoljstva sportaša. Za dobivanje rezultata korištena su dva upitnika: *Leadership Scale for Sport* i *Athlete Satisfaction Questionnaire*. Višestrukom regresijskom analizom utvrdilo se da je autokratsko ponašanje trenera negativno povezano sa zadovoljstvom sportaša, a trening i upute, demokratsko ponašanje, socijalna podrška i pozitivna povratna informacija imaju pozitivan odnos sa zadovoljstvom.

Ramzaninezhad i Hoseini Keshtan (2009) su za cilj svoga istraživanja imali utvrditi povezanost između trenerskoga stila vođenja i timske kohezije. U istraživanju je sudjelovalo 264 nogometaša iz 12 klubova Iranske profesionalne lige. Igrači su ispunili dva upitnika na kraju sezone: *Leadership Scale for Sport* i *Group Environment Questionnaire*. Rezultati su pokazali da procjena dobre timske kohezije od strane igrača ima visoku pozitivnu korelaciju s treningom i uputama, pozitivnim povratnim informacijama, socijalnom podrškom i demokratskim stilom, a nisku s autokratskim stilom vođenja. Također, pokazalo se da uspješni nogometni klubovi imaju veću koheziju u ekipi i da imaju trenera s većom socijalnom podrškom i demokratskim stilom poučavanja.

Keatlholetswe i Malete (2019) željeli su istražiti je li trenerska efikasnost prediktor za procjenu sportaša o trenerskom stilu vođenja, timsku atmosferu i timsku učinkovitost. Korišteni su anketni upitnici: *Coaching Efficacy Scale* kojeg je ispunjavalo 15 trenera i *Leadership Scale for Sport* kojeg je ispunjavalo 226 igrača iz premier lige Botswane. Timska učinkovitost je određena pozicijom na ljestvici i procjenom igrača o učinkovitosti svoje ekipe. Rezultati su pokazali da samoprocjena trenera o svojoj učinkovitosti jest prediktor za procjenu igrača o njihovim

trenerima. Također, učinkovitost igračke strategije je prediktor za bolju timsku atmosferu i timsku izvedbu.

Iancheva i Prodanov (2019) u svom su istraživanju promatrali ovisnost između učinkovitosti treniranja, emocionalne inteligencije i trenerskoga stila vođenja među bugarskim nogometnim trenerima s različitim stupnjem kvalifikacija. Za ispitivanje su se koristili upitnici: *Coaching Efficacy Scale*, *Emotional Intelligence Scale* i *Leadership Scale for Sport*. Rezultati su pokazali značajnu korelaciju između trenerske efikasnosti, emocionalne inteligencije i nekih stilova vođenja kao i između emocionalne inteligencije i stilova vođenja. Također, postoje male razlike ovisno o dobi, licencama, trenerskom iskustvu i iskustvu kao igrač.

Svrha istraživanja Sheshu, Kuriu i Ikonomi (2019) bila je da nogometaši istraže stilove vođenja trenera kao i poglede trenera na njihov rad i način vođenja. Ispitanici su bili 104 nogometaša u kategoriji U15 i U17. Rezultati pokazuju visoke ocjene igrača za svoje trenere za „treening i upute“ jednako kao i za „demokratsko ponašanje“ dok su ocjene za „autokratsko ponašanje“ niske, rijetko dominira. Nogometaši osjećaju visoku razinu socijalne podrške i pozitivnih povratnih informacija od strane svojih trenera.

Najafi, Heydarinejad i Shetabbushehri (2024) su istraživali povezanost trenerskoga stila vođenja i timske kohezije te natjecateljske anksioznosti jer tvrde da niti jedan igrač ne može biti uspješan bez trenera. U istraživanju su sudjelovale 123 futsal igračice iz 11 klubova Iranske futsal premier lige. Istraživanje je pokazalo da unutar pet stilova jedino pozitivna povratna informacija i autokratsko ponašanje trenera može utjecati na timsku koheziju. Također, utvrđeno je da je trenerska metoda edukacije i osposobljavanja najjači razlog za predviđanje kognitivne i fizičke anksioznosti.

### **3. PROBLEM RADA**

Problematika ovoga rada je nedovoljan broj istraživanja u području ženskog nogometa. Ovo je problem koji uočavamo u svjetskoj literaturi, a još više u hrvatskoj. Žene u sportu su općenito manje zastupljene kao predmet istraživanja, a posebice žene u nogometu, zbog toga što se nogomet i dalje u nekim sredinama smatra “muškim sportom”. U novije vrijeme, sve je veći utjecaj trenera na učinkovitost ekipe pa bi zbog toga bilo dobro proširiti spoznaje o trenerskim stilovima vođenja kako bi se u budućnosti timski sport kao takav digao na veći nivo.

## **4. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Generalni cilj ovoga istraživanja je saznati koji trenerski stilovi vođenja dominiraju u klubovima Prve hrvatske nogometne lige za žene. Temeljem ovoga glavnog cilja postavljen je još jedan parcijalni cilj:

- Utvrditi povezanost trenerskoga stila vođenja s timskom učinkovitošću

## **5. HIPOTEZE**

Temeljem postavljenih ciljeva definirane su dvije hipoteze ovoga istraživanja:

- $H_1$  – u hrvatskim ženskim nogometnim klubovima dominira demokratski stil vođenja
- $H_2$  - trenerski stil vođenja je značajno povezan s uspješnošću ekipe



## **6. METODE RADA**

### **6.1. Uzorak ispitanika**

Istraživanje se provodilo na seniorskim igračicama (N=87) Prve hrvatske nogometne lige za žene. Liga se sastoji od osam klubova: ŽNK Osijek, ŽNK Hajduk Split, ŽNK Split, ŽNK Dinamo Zagreb, ŽNK Agram, ŽNK Gorica, ŽNK Međimurje Čakovec i ŽNK Donat Zadar.

### **6.2. Uzorak varijabli**

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom *Leadership Scale for Sport* prevedenim na hrvatski jezik. Anketa je sadržavala 40 pitanja podijeljenih na pet trenerskih stilova vođenja: trening i upute, socijalna podrška, demokratsko ponašanje, autokratsko ponašanje i pozitivna povratna informacija. Proces prevođenja ove ankete na hrvatski jezik započeo je samostalnim prevođenjem ankete studentice i mentora s engleskog na hrvatski jezik. Nakon prvoga koraka, oba primjerka su uspoređena i napisana je finalna verzija koja je poslana nadležnoj osobi fakulteta za engleski jezik kako bi se kao takva prevela na engleski jezik i usporedila s originalnom verzijom. Zadnji korak obrade ove ankete prije slanja ispitanicima, bio je utvrditi razumljivost pitanja na način da ju je pročitao osam studenata i ocjenom od 0 do 5 ocijenilo razumljivost svakog pitanja. Nekolicina nerazumljivijih pitanja zbog lošijih ocjena većine studenata su korigirana kako bi anketa bila što jasnija. Kako bismo dobili varijable timske učinkovitosti koristili smo plasman ekipe i bodove na kraju prve polusezone. Ove podatke pronašli smo na službenim stranicama Hrvatskog nogometnog saveza.

### **6.3. Metode obrade podataka**

Svi podaci su deskriptivno obrađeni pri čemu su izračunate vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije. Za utvrđivanje povezanosti uspješnosti ekipe i percipiranoga trenerskoga stila vođenja korištena je neparametrijska Spearmanova korelacijska analiza. Softverski program koji će se koristiti za obradu podataka u ovom istraživanju je STATISTICA verzija 13.0 (TIBCO Software Inc, USA).

## 7. REZULTATI

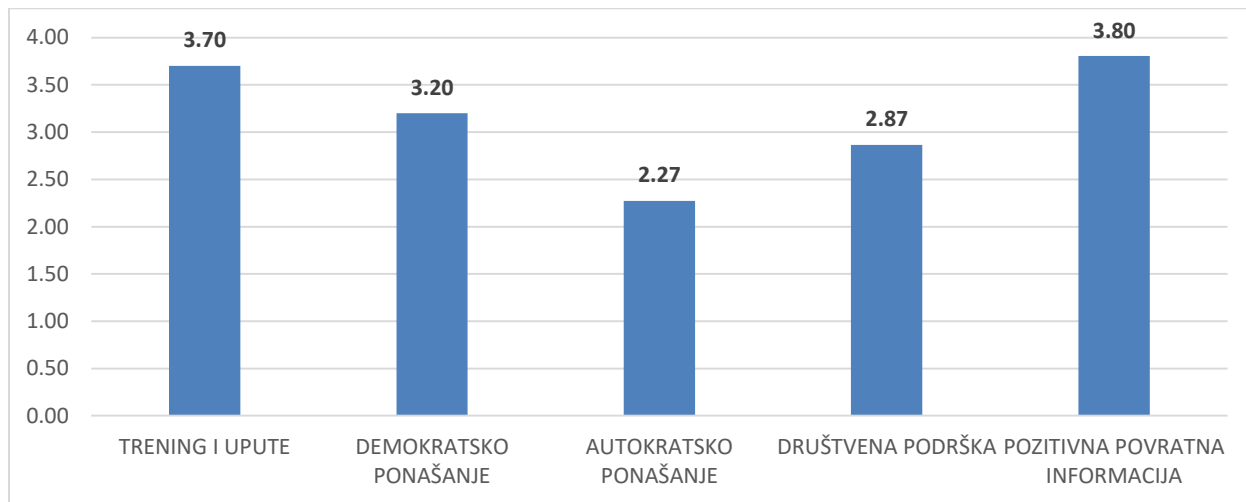
Deskriptivni parametri trenerskih stilova vođenja u Prvoj hrvatskoj ženskoj nogometnoj ligi za žene, prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Deskriptivni parametri trenerskih stilova vođenja

| DIMENZIJE TRENERSKIH STILOVA   | AS   | SD   |
|--------------------------------|------|------|
| TRENING I UPUTE                | 3.70 | 1.10 |
| DEMOKRATSKO PONAŠANJE          | 3.20 | 0.88 |
| AUTOKRATSKO PONAŠANJE          | 2.27 | 0.84 |
| DRUŠTVENA PODRŠKA              | 2.87 | 0.77 |
| POZITIVNA POVRATNA INFORMACIJA | 3.80 | 0.94 |

**Kazalo:** AS(aritmetička sredina), SD (standardna devijacija)

U grafikonu 1 prikazane su aritmetičke sredine trenerskih stilova vođenja u kojem se detaljnije može vidjeti odskakanje između najbolje i najlošije prosječne ocjene za trenerske stilove vođenja.



Grafikon 1. Aritmetičke sredine trenerskih stilova vođenja

Seniorske igračice ispunile su anketu za svoje trenere/trenerice te se tako dobila konačna ocjena za pojedini stil vođenja. Svakoga trenera/trenericu Prve hrvatske nogometne lige za žene okarakteriziralo se na temelju dobivenih udjela za pet mogućih ponašanja. Korištenjem deskriptivne analize izračunala se aritmetička sredina i standardna devijacija za svaki trenerski stil. Tablica 1 i grafikon 1 pokazuju da je najveća prosječna ocjena za stil „povratne informacije“ (3,80) i „trenaža i uputa“ (3,70), dok je na zadnjem mjestu stil „autokratskoga ponašanja“ (2,27).

U tablici 2 prikazani su koeficijenti neparametrijske Spearman korelacijske analize koji pokazuju povezanost trenerskih stilova vođenja s timskom učinkovitošću (plasman i bodovi) što je primarni cilj ovoga istraživanja. Također, pokazuju i povezanost stilova s dobi i trenažnom dobi seniorskih igračica te brojem sezona u trenutnom klubu .

*Tablica 2. Koeficijenti neparametrijske Spearman korelacijske analize*

|                                | TRENIN<br>G I<br>UPUTE | DEMOKRATSK<br>O PONAŠANJE | AUTOKRATSK<br>O PONAŠANJE | DRUŠTVENA<br>PODRŠKA | POZITIVNA<br>POVRATNA<br>INFORMACIJA |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Plasman                        | -0.19                  | -0.25                     | 0.03                      | -0.12                | -0.21                                |
| Bodovi                         | 0.26                   | 0.28                      | -0.07                     | 0.16                 | 0.27                                 |
| Dob                            | -0.21                  | -0.37                     | 0.29                      | -0.09                | -0.06                                |
| Trenažna<br>dob                | -0.08                  | -0.06                     | 0.29                      | 0.07                 | 0.00                                 |
| Sezone u<br>trenutnom<br>klubu | -0.36                  | -0.18                     | 0.18                      | 0.01                 | -0.15                                |

Pregledom koeficijenata korelacije utvrdilo se da klubovi s više bodova, ujedno i s boljim plasmanom na kraju prve polusezone, imaju trenere/trenerice s demokratskim ponašanjem ( $p=-0,25$ ~bodovi) ( $p=0,28$ ~plasman) koji daju više uputa ( $p=0,26$ ) i pozitivnih povratnih

informacija ( $p=0,27$ ). Također, može se uočiti da mlađe igračice svoje trenere karakteriziraju kao trenere s demokratskih ponašanjem, koji daju upute, dok starije igračice imaju drugačiju percepciju, te one više od mlađih igračica trenerovo ponašanje ocijenjuju kao autokratsko. Jednako tako igračice koje su kraće u klubu svrstavaju svoje trenere/trenerice pod stil „trening i upute“ ( $p=-0,36$ ). Iz ovih se rezultata može izvući niz pretpostavki zašto se percepcija igračica o svojim trenerima/trenericama mijenja ovisno o dobi što bi moglo potaknuti neka daljnja istraživanja.

## **8. DISKUSIJA**

Cilj ovoga istraživanja bio je utvrditi koji trenerski stilovi vođenja prevladavaju u Prvoj hrvatskoj ženskoj nogometnoj ligi i kako ti stilovi utječu na učinkovitost ekipe. S obzirom na postavljene ciljeve, dva su najbitnija nalaza ovoga istraživanja. U prvom redu, među trenerima/trenericama Prve hrvatske ženske nogometne lige za žene dominira stil „pozitivna povratna informacija“ i „treening i upute“. Također, što se tiče povezanosti stila vođenja i uspjeha ekipe, rezultati sugeriraju da ekipe s većim brojem bodova, a time i boljim plasmanom na kraju prve polusezone, imaju trenere/trenerice s dva dominantna stila: „pozitivna povratna informacija“ i „treening i upute“ te s „demokratskim ponašanjem“.

### **8.1. Dominantni trenerski stil vođenja**

Preferirani stilovi trenerskoga vođenja razlikuju se od igrača do igrača i svaki stil drugačije utječe na individualce, odnose u ekipi, rezultate i slično. Zbog toga nema „najboljeg“ stila vođenja. Dobiveni rezultati podudaraju se s rezultatima Kašnar (2017) koji je u svojim radom želio saznati kakve trenere sportaši imaju, a kakve zapravo žele. Rezultati su pokazali da sportaši žele više instruktivnoga i demokratskoga trenera nego što imaju i žele da im pruža veću socijalnu podršku i više pozitivnih povratnih informacija. Demokratsko ponašanje trenera karakteristično je za osobe koje uključuju sportaše u neke odluke, traže mišljenja i vole komunicirati s njima. Instrukтивan trener je onaj koji poboljšava izvedbu sportaša, uči ga vještinama, razvija suradnju među igračima i jasno im objašnjava tehniku i taktiku sporta. Jako bitna stavka je i pozitivna povratna informacija od strane trenera koja je povezana s nagradama za dobru izvedbu što dodatno motivira sportaše. Potrebno je objektivno gledati na trening ili nastup sportaša kako bi ga se pohvalilo kada je zaista nešto dobro napravio. Također, pohvala za male sitnice usređuje i dodatno motivira, posebice mlade sportaše.

## **8.2. Povezanost uspjeha i stila vođenja**

Pregledom dosadašnjih istraživanja može se utvrditi da se dobiveni rezultati podudaraju s istraživanjem Ramzaninezhad i Hoseini Keshtan (2009) na 264 nogometaša Iranske lige. Trenerski stilovi vođenja „trening i upute“, „pozitivna povratna informacija“, „socijalna podrška“ i „demokratsko ponašanje“ imaju visoku pozitivnu korelaciju s procjenom timske kohezije od strane igrača. Također, pokazalo se da uspješni klubovi imaju veću koheziju i trenere s većom socijalnom podrškom i demokratskim stilom poučavanja. Jako je bitno stvoriti vlastiti trenerski stil, odnosno imati stav kojeg će se razvijati. Neodlučan trener, bez stava, nikada neće steći povjerenje sportaša zbog čega atmosfera u ekipi neće bit pogodna za zadovoljstvo i ostvarenje rezultata. Trener je glavni vođa tima i mora znati upravljati njime ako želi vidjeti napredak, ali i zadržati ekipu na okupu. Razlog ovih rezultata može biti veći senzibilitet žena zbog čega one preferiraju i teže razumijevanju od strane trenera. Žele empatičnoga trenera koji će ih poštovati i prihvatiti sve njihove potrebe te individualnim pristupom doprijeti do svake igračice. Drugačijim pristupom prema djevojčicama u nogometu od prvih koraka, zasigurno bi se još više njih zadržalo u ovom sportu, što bi doprinijelo dodatnom razvoju ženskog nogometa. Ovo su samo pretpostavke koje bi se daljnjim istraživanjima mogle ili prihvatiti ili odbaciti. Žene u sportu potrebno je promatrati različito od muškaraca ponajviše zbog karaktera.

## **8.3. Prednosti i ograničenja istraživanja**

Prednost ovoga istraživanja može se izvući iz nedostatka jednakih ili sličnih nalaza niti u svjetskoj literaturi, a posebice u hrvatskoj. Postoje razni radovi o trenerskim stilovima vođenja u individualnom ili timskom sportu i njihova povezanost s timskom kohezijom, ali ne postoje radovi koji se oslanjaju na ženski nogomet. Razlog tomu je i dalje nedovoljna razvijenost i promocija ovoga sporta što samim time ne otvara priliku za istraživanja.

Ograničenja rada najviše se mogu prepoznati u nedovoljnom broju varijabli timske učinkovitosti. Zbog nedostatka analitike i medijskoga prijenosa u hrvatskom ženskom nogometu, nemoguće je iščitati dodatne podatke o timskoj učinkovitosti poput: broja mogućih postignutih pogodaka, točnih dodavanja, udaraca u okvir gola, spriječenih dodavanja i sl. Zbog toga jedine varijable u ovom radu su bodovi i plasman tima.

## 9. ZAKLJUČAK

Veliki utjecaj na sportsku ekipu ima trener/trenerica koji svojim metodama i pristupom donosi odluke kojima želi izvući maksimalan učinak ekipe. Zbog različitih karaktera, kako igračica, tako i trenera/trenerica, nemoguće je da svatko može voditi bilo koju ekipu. Još veća razlika je u vođenju muške i ženske ekipe, pa se upravo zbog toga neki stručnjaci iz muškoga sporta jako teško ostvare i u ženskome. Prema dobivenim rezultatima i najbitnije izvučenim zaključcima prihvaćamo obje postavljene hipoteze. Dakle, u Prvoj hrvatskoj ženskoj nogometnoj ligi dominira demokratsko ponašanje trenera i zaista je velik utjecaj trenerskoga stila na timsku učinkovitost. Sve bi se moglo dodatno potvrditi većim brojem podataka timske učinkovitosti uvođenjem video analitike u hrvatski ženski nogomet iz koje bi dobili bolje podatke za obradu i primjenu u istraživanjima. Saznanjima da trenerska uloga ima itekako bitan utjecaj na ekipu, trebalo bi se uložiti u bolju edukaciju trenera o pristupu i načinu rada te ukazati na iznimno važan faktor, a to je uključivanje kineziologa i stručno educiranih ljudi na trenerska mjesta od najranije dobi pa sve do seniorske dobi. Djecu je potrebno odgajati u sportu od malih nogu, a to se može samo ako su na trenerskih pozicijama kvalitetno obrazovani ljudi.



## 10. LITERATURA

Acet, M., Gumusgul, O., & Isik, U. (2017). Leadership Characteristics of Football Coaches. *Online Submission*.

Ardua, C. M., & Márquez, S. (2007). Relation between coaches leadership style and performance in synchronous swimming. *Fitness & Performance Journal (Online Edition)*, 6(6).

Dobrošević, M. (2023). *Odgojna uloga sporta i važnost interakcije trenera i djece sportaša* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Kinesiology Osijek).

Henion, Feeley, Greenbaum, Stapleton. 2020. The Playbook. 1, 3. “Jose Mourinho: Trenerski savjeti za život”. Boardwalk Pictures.

Iancheva, T., & Prodanov, G. (2019). Coaching Efficacy and Leadership style among Bulgarian football coaches. In *International Scientific Congress “Applied Sports sciences* (pp. 242-248).

Jawoosh, H. N., Alshukri, H. A., Kzar, M. H., Kizar, M. N., Ahmed, M., Ameer, A., ... & Razak, A. (2022). Analysis of Coaches’ leadership style and its impact on athletes’ satisfaction in university football teams. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 10(6), 1115-1125.

Kašnar, T. (2016). *Kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju?* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology).

Keatlholetswe, L., & Malete, L. (2019). Coaching efficacy, player perceptions of coaches’ leadership styles, and team performance in premier league soccer. *Research quarterly for exercise and sport*, 90(1), 71-79.

Moen, F., Høigaard, R., & Peters, D. M. (2014). Performance progress and leadership behavior. *International Journal of Coaching Science*, 8(1), 69-81.

Najafi, F., Heydarinejad, S., & Shetabbushehri, S. N. (2018). The relationship between the leadership style of coaches, group cohesion and competitive anxiety in women's Futsal Premier League. *Sport Management Studies*, 10(47), 185-204.

Perčić, A. M. (2023). *Osobine trenera* (Doctoral dissertation, University of Rijeka. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Pedagogy).

Pfister, G. (2010). Women in sport—gender relations and future perspectives. *Sport in society*, 13(2), 234-248.

Ramzaninezhad, R., & Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120.

Shehu, A., Kuriu, A., & Ikonomi, E. (2019). Coach Leadership in Football. *Journal of Advances in Sports and Physical Education*, 2(10), 186-192.

Tomičić, M. (2023). *Razlike u percepcijama stila poučavanja trenera kod treniranja mladih sportaša* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Kinesiology).

## 11. PRILOG

### LJESTVICA VODSTVA ZA SPORT

#### DIMENZIJE

- TRENING I UPUTE (Pitanja 1-13)
- DEMOKRATSKO PONAŠANJE (Pitanja 14-22)
- AUTOKRATSKO PONAŠANJE (Pitanja 23-27)
- DRUŠTVENA PODRŠKA (Pitanja 28-35)
- POZITIVNA POVRATNA INFORMACIJA (Pitanja 36-40)

Koristeći donju ljestvicu, označite broj od 1 do 5 kako bi ukazali koliko se slažete s pojedinom tvrdnjom o vašem treneru:

|       |                        |                          |                      |        |
|-------|------------------------|--------------------------|----------------------|--------|
| 1     | 2                      | 3                        | 4                    | 5      |
| Nikad | Rijetko<br>25% vremena | Povremeno<br>50% vremena | Često<br>75% vremena | Uvijek |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Brine se da svaki/a sportaš/ica radi u skladu sa svojim mogućnostima                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Objašnjava svakom/oj sportašu/ici tehniku i taktiku sporta                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Posvećuje posebnu pažnju ispravljanju grešaka sportaša/ica                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Brine da svi/e sportaši/ce razumiju svoju ulogu u timu                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Svagog/u sportaša/icu individualno podučava vještine sporta                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Unaprijed predviđa što bi trebalo uraditi  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Svakom/oj sportašu/ici objašnjava što bi trebao/la raditi, a što ne                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Od svakog/e sportaša/ice očekuje da svoj zadatak izvrši do zadnjeg detalja               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Ističe jakosti i slabosti svakog/e sportaša/ice  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Daje posebne upute pojedinom/oj sportašu/ici što bi trebao/la uraditi u svakoj situaciji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Brine o tome da napori svih sportaša u timu budu usklađeni                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Objašnjava kako se doprinos svakog/e sportaša/ice uklapa u cjelokupnu izvedbu ekipe      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Precizira do detalja što se očekuje od svakog/e sportaša/ice                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Pita sportaše/ice za mišljenje o strategiji za pojedino natjecanje                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 15 | Dobiva grupno odobrenje o važnim stvarima prije nego što nastavi           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Dopušta njegovim/njezinim sportašima/icama da sudjeluju u donošenju odluka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Potiče sportaše/ce da daju prijedloge o načinu provođenju treninga         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Dopušta grupi da sama postavi svoje ciljeve                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Dopušta sportašima/icama da naprave po svome bez obzira na greške          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Traži mišljenja sportaša/ica o važnim stvarima u procesu treniranja        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Dopušta sportašima/icama da rade zadatak u vlastitoj brzini                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Dopušta sportašima/icama da donose odluke u igri                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Radi relativno neovisno o sportašima/icama                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Ne objašnjava svoje postupke   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Odbija kompromis   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Sve drži za sebe   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Govori na način da ga se ništa ne propituje                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Pomaže sportašima/icama s njihovim osobnim problemima                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Pomaže sportašima/icama u rješavanju konflikata                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Brine o osobnoj dobrobiti sportaša/ica                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Radi osobne usluge za sportaše/ice   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Izražava naklonost koju osjeća prema svojim sportašima/icama               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Potiče sportaše/ice da mu/joj se povjere                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Potiče bliske i neformalne odnose sa sportašima/icama                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Poziva sportaše/ice u svoj dom   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Pohvaljuje sportaša/icu za njegovu/nu izvedbu ispred ostalih članova tima  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Kaže sportašu/ici kad odradi dobar posao                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Brine da je sportaš/ica nagrađen za dobru izvedbu                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Iskazuje zahvalnost kada sportaš/ica odigra dobro                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Pohvali sportaša/icu kada napravi nešto dobro                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |