

# Modeli demokracije u hrvatskom nogometu - studija slučaja udruge "Naš Hajduk" 2011. - 2017.

---

**Gardijan, Daniel**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:527470>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-29**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij politologije

Daniel Gardijan

**MODELI DEMOKRACIJE U HRVATSKOM NOGOMETU: STUDIJA SLUČAJA  
UDRUGE NAŠ HAJDUK (2011. – 2017.)**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2017.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij politologije

**MODELI DEMOKRACIJE U HRVATSKOM NOGOMETU: STUDIJA SLUČAJA  
UDRUGE NAŠ HAJDUK (2011. – 2017.)**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Dražen Lalić

Student: Daniel Gardijan

Zagreb

Rujan, 2017.

## **Izjava o autorstvu**

Izjavljujem da sam diplomski rad Modeli demokracije u hrvatskom nogometu: studija slučaja Naš Hajduk (2011. – 2017) , koji sam predao na ocjenu mentoru prof.dr.sc. Draženu Laliću, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao ECTSbodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

---

Daniel Gardijan

*Htjeli, ne htjeli, mi mijenjanjem onog što je nama bitno, a to je Hajduk mijenjamo cijelo društvo. Meni se čini da smo mi sada došli u fazu da bi oni nama i dali nogomet, i sve, samo da ostane društvo kako je, ali ne može to više ići tako. To je povezano. (B.I., 36, Split)*

## **Popis tablica**

Slika 1 Rashodi i prihodi HNK Hajduka (2012. – 2016). .....	20
Slika 2 Broj članova HNK Hajduka po godinama (2011. – 2017.) .....	22
Slika 3 Broj pretplatnika HNK Hajduka po godinama (2011.- 2016.) .....	23
Slika 4 Postotak osvojenih bodova u sezoni.....	25
Slika 5 Pitanja na Čakuli s navijačima po temi 10.6.2016. ....	28
Slika 6 Pitanja na Čakuli za navijače po usmjerenju 10.6.2016. ....	29
Slika 7 Pitanja na Čakuli za navijače po temi 3.12.2016. ....	31
Slika 8 Pitanja na Čakuli za navijače po usmjerenju 3.12.2016. ....	32

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Teorijski okvir istraživanja .....	4
2.1. Osnovni pojmovi .....	4
2.2. Predstavnički model demokracije .....	5
2.3. Deliberativni model demokracije .....	6
2.4. Participativni i izravni model demokracije .....	7
2.5. Asocijativni model demokracije i važnost civilnog društva .....	8
2.6. Sportski i društveni kontekst .....	9
2.7. Udruga Naš Hajduk kao realistična utopija .....	12
2.8. Model upravljanja klubom .....	14
3. Metodologija .....	16
3.1. Studija slučaja .....	16
3.2. Metode analize modela demokracije .....	17
3.3. Osnovne karakteristike intervjuiranih .....	18
4. Rezultati istraživanja modela demokracije .....	20
4.1. Predstavnički model demokracije .....	20
4.1.1. Financije .....	20
4.1.2. Analiza članstva i broja pretplatnika .....	21
4.1.3. Analiza sportskog rezultata .....	24
4.2. Deliberativni model demokracije .....	26
4.2.1. Čakula s navijačima .....	26
4.2.2. Članski forum udruge Naš Hajduk .....	33
4.3 Participativni i izravni model demokracije .....	33
4.3.1 Skupština .....	34
4.3.2 Prikupljanje sredstava za otkup dionica .....	34
4.3.3 Zakon o sportu .....	35
5. Analiza intervjua .....	37
5.1 Motivacija za djelovanje u udruzi Naš Hajduk i ključna djelatnost udruge .....	37
5.2 Analiza djelatnosti udruge .....	39
5.3 Analiza demokratskih potencijala i deficita .....	43
5.4 Analiza kontekstualnih aktera .....	45
5.5 Analiza upliva udruge Naš Hajduk na društvo .....	47

6. Zaključak.....	49
7. Literatura.....	52



## 1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada su modeli demokracije u hrvatskom nogometu. Razmatram ih na studiji slučaja udruge Naš Hajduk i HNK Hajduka. Ova tema je važna jer razotkriva važnost participacije građana u području vlastitog interesa kako bi promijenili procese u društvu. Sport je važan dio društva koji okupira pažnju velikog broja aktivnih sudionika. Uz njih je potrebno istaknuti ulogu medija i navijača kao aktivnih promatrača. Važnost rada je proporcionalna važnosti sporta, posebice nogometa. Sport se može gledati iz nekoliko perspektiva. Prva, obojena idealizmom, naglašava sport kao aktivnost koja „učí svakoga, bez obzira na religiju, rasu ili socijalno podrijetlo, ključnoj pouci da postoje vrijednosti daleko od nogometnog stadiona. „U sportu učíte pobijediti bez primisli da ste dobri ... izgubiti da u tome ne vidite kraj svijeta“ (Vrcan, 2003: 231). Ovakvom pristupu je nužno suprotstaviti pristup koji je vezan za profesionalni sport s naglaskom na nogomet. Sport, prije svega postaje veliki biznis. U tom biznisu je igra kao izvorna bit sporta stavljena u drugi plan. U odnosu na igru dominiraju novac i profit. Oba ova pristupa govore o važnosti sporta i nogometa iz različitih uglova te su u toj perspektivi ogleđa i važnost ovog diplomskog rada. „Sport je jedna od temeljnih društvenih institucija, neodvojiv od strukture društva i institucija obitelji, gospodarstva, medija, politike, obrazovanja, religije i sl., kao i sastavni dio svakodnevnog života ljudi širom svijeta“ (Bartoluci, Perasović, 2007: 106). U nastavku rada detaljnije predstavljám važnost nogometa kao društvenog fenomena unutar cijelog društvenog konteksta.

Nogomet, kao dio društva, s jedne strane ne utječe dominantno na samu egzistenciju građana, ali se pokazao kao fenomen od interesa velikog djela društva. Bez obzira što ne utječe direktno na egzistenciju ekonomska komponenta nogometa je izražena. Uz ekonomsku važnost ne treba izostaviti ni društvenu, identitetsku važnost nogomet kao najpopularnijeg i najgledanijeg sporta. Primjer HNK Hajduka je jedinstven slučaj u Hrvatskoj jer ima najveći broj simpatizera koji prate klub i doživljavaju ga kao iznimno važnu stvar. Takva situacija je omogućila ovakav tip organiziranja te pokazuje koliko emotivna veza može utjecati na interes za sudjelovanje u procesima vezanim uz klub. Upravo na tom interesu se organiziraju navijačke skupine te nakon toga i udruge građana poput Našeg Hajduka koje nastoje popraviti situaciju u tom aspektu društva.

Cilj rada je istražiti koliko se u tome uspjelo na razini upravljanja klubom te nakon toga i koliko je demokratizacija procesa u HNK Hajduku imala upliv na razvoj društva u cjelini. Područje

istraživanja je usmjereno na nekoliko razina. Prva razina je rad same udruge, zatim rad kluba te situacija u nogometu kao političkom fenomenu te na kraju kako to sve utječe na društvo. Ova tema, u Hrvatskoj, je praktično neistražena, a teško je preslikati situaciju na međunarodnu razinu zbog specifičnih kontekstualnih okvira koji omeđuju ovaj slučaj i daju mu neke aspekte koje na međunarodnoj razini ne može imati. U svijetu postoje slične udruge, ali je njihov rad usmjeren prema samom nogometnom klubu te nisu fokusirani na društvo izvana jer za tim nema realne potrebe.

Kao teorijsku podlogu za pisanje ovog rada koristio sam, u prvom redu, knjigu Erica Olina Wrighta kao analizu realističkih utopija. Kako sam ovaj projekt prepoznao kao realističku utopiju i poduhvat asocijativne demokracije krenuo sam ga istraživati iz tog motrišta. U knjizi se Wright referira na niz realističkih utopija. Sve su one, kao i ova, kreirane i modelirane specifičnim kontekstualnim odrednicama i jako je teško formulirati uzorak po kojem se razvijaju. Ovaj slučaj prezentiram kao specifičan i dosad neistražen barem na području Hrvatske budući da je svojim obuhvatom i djelokrugom rada unikatan. Ovaj neistraženi prostor omogućuje postavljanje niza istraživačkih pitanja. U radu tražim odgovor na pitanje primjenjuju li se modeli demokracije u upravljanju HNK Hajdukom i koliko su uspješni. Kako funkcioniraju modeli demokracije na mikrorazini? Provodi li se uspješno predstavnički, deliberativni i participativni model na primjeru djelovanja udruge Naš Hajduk? Koji model ima najveći utjecaj na HNK Hajduk, nogomet i društvo u cjelini?

Kako bih dokazao da je ovo poduhvat asocijativne demokracije koji utječe na društvo u cjelini potrebno je prikazati modele demokracije u radu udruge Naš Hajduk. U početnom dijelu kratko definiram pojmove demokracije i nogometa. Nakon toga definiram pojedine modele demokracije. Predstavnički, deliberativni te izravni i participativni model demokracije objašnjavam i povezujem s asocijativnom demokracijom. Nakon teoretskog uvoda, objašnjenja pojmova i kontekstualnih smjernica prelazim na prikaz pojedinih modela demokracije unutar asocijativnog poduhvata. Prvi je predstavnički model demokracije u izborima za Nadzorni odbor koji pokazuje napredak u odnosu na način upravljanja iz prethodnog razdoblja. Drugi model demokracije koji analiziram je deliberativni model demokracije. To činim kroz analizu raspravljačkog potencijala članova kluba. Pretpostavljam da će pitanja biti fokusirana većinom na pitanja prve momčadi i da će biti reaktivna, to jest, okrenuta u prošlost. Treći i četvrti model demokracije koji predstavljam su participativna i izravna demokracija.

Prikazavši cjelokupni poduhvat asocijativne demokracije koji se manifestira aktivnošću udruga u društvu prelazim na analizu intervjua s aktivnim članovima udruge Naš Hajduk. Cilj intervjua je ispitati osnovnu motivaciju intervjuiranih, dobiti pogled iznutra na svaki od opisanih modela demokracije. Uz to intervjuiima doznajem glavne demokratske potencijale i deficite u radu udruge. Nakon toga analiziram odnos s akterima koji okružuju djelovanje udruge. Kao zadnju i najvažniju stvar propitujem koliko je rad udruge imao upliv na društvo u cjelini. Tvrdim da je rad udruge i cjelokupni projekt imao efekt na društvo na razini nogometnog kluba Hajduk. Uz to i na razini nogometa u Hrvatskoj te na razini društva u cjelini. Smatram da to čini na više načina od kojih su neki jasno vidljivi, dok drugi nisu jasno vidljivi i njihovi efekti se potencijalno mogu vidjeti tek u budućnosti.

Kroz intervjue samo s aktivnim članovima udruge dajem pogled u neistraženo područje od osoba koje imaju najviše saznanja o cijelom projektu i najbolje mogu analizirati njegove dobre i loše strane te efekte koje proizvodi djelovanjem. Razlog pisanja ovog rada je neistraženost teme i unikatan doprinos koji mijenja uobičajeno mišljenje o nemogućnosti kreiranja alternativa unutar postojećeg društva koje će ga činiti boljim za krajnje korisnike. Ovo može biti dio idejnog predloška za brojne druge aspekte društva. Hipoteza je da se u upravljanju HNK Hajdukom koriste navedeni modeli demokracije te da je njihovo djelovanje unaprijedilo klub na određenim razinama. Ciljevi rada su analiza djelovanja rada udruge Naš Hajduk te utjecaj tog djelovanja na tri razine. Prva razina je HNK Hajduk. Druga razina je hrvatski nogomet. Treća razina je društvo u cjelini.

## 2. Teorijski okvir istraživanja

### 2.1. Osnovni pojmovi

Na početku istraživanja važno je definirati pojmove koje koristim u izradi ovog rada kako bi bilo jasno u kojem su kontekstu korišteni te koje njihovo značenje je istaknuto. Kao početna dva pojma definiram demokraciju i nogomet kao ključne pojmove za razumijevanje područja istraživanja. Uz to definiram svaki od modela demokracije koji će se koristiti u radu. Opisujem predstavničku demokraciju, deliberativnu demokraciju, participativnu demokraciju potpomognutu izravnom demokracijom te asocijativnu demokraciju kao cjelokupni poduhvat upravljanja HNK Hajdukom. Važno je naglasiti da je teorijsko objašnjenje svakog od pojedinih modela demokracije referirano na državu dok je tema rada na razini upravljanja javnim dobrom pa se i pojedini mehanizmi modela manifestiraju na drugačiji način i ne obuhvaćaju sve karakteristike modela opisanog u teoriji. Zadani modeli demokracije su usmjereni na primjer funkcioniranja HNK Hajduka i udruge Naš Hajduk, a ne na razinu države. Važno je razlikovati mikrorazinu i makrorazinu. Uz definiciju modela demokracije ističem i sportski i društveni kontekst kao okolinu u kojoj se vrši analiza te je stoga potrebno prikazati što sve utječe ili potencijalno može utjecati na sam predmet istraživanja.

Demokraciju je teško definirati i kako Dahl naglašava da se : „kao razuman čovjek uopće ne obazirete na to beznadno mnoštvo definicija jer je vaša zadaća nešto specifičnija“ (Dahl, 2000:42) On izbjegava dati strogu definiciju, ali uvodeći same kriterije demokracije naglašava što ona u sebi treba sadržavati. Svaki demokratski proces u sebi treba sadržavati: *djelotvornu participaciju, jednakost u glasovanju, obaviješteno razumijevanje, kontrolu nad dnevnim redom i obuhvaćenost punoljetnih osoba*. Ovi kriteriji su odabrani jer „u mjeri u kojoj se krši bilo koji od tih zahtjeva, članovi nisu politički jednaki“ (ibid: 44).

Nogomet definiram kao najpopularniji i najutjecajniji sport na svijetu. Utjecaj koji nogomet ima na globalno društvo je nemjerljiv u odnosu na druge sportove. U sebi sadrži ono izvorno određenje sporta koje s modernizacijom sve više nestaje. Nogomet je postao važan dio ekonomije, a time i predmet interesa politike. Akteri nogometa su igrači, treneri, sudci, mediji, navijači i svi ostali simpatizeri. Sve ove skupine ljudi posredno ili neposredno kreiraju nogomet kao specifičan fenomen društva.

## 2.2. Predstavnički model demokracije

Predstavnička demokracija je „najpoznatiji institucionalni oblik ostvarivanja demokratskih načela“ (Wright, 2011:128). U njoj građani biraju predstavnike koji će ih zastupati te je potrebno naglasiti da se predstavnička demokracija može razlikovati ovisno o stupnju demokratičnosti. Ukoliko je razina demokratičnosti slaba izborima dominiraju elite, a ukoliko je duboka razina demokratičnosti provodi se snažna egalitarna demokracija. Na razini države slabi potpora demokraciji zbog nepovjerenja u predstavnike. To potvrđuje podatak da : „gotovo trećina hrvatskih građana ne želi otkriti svoje političko opredjeljenje, a dvije trećine ih nema interesa za politiku“ (RTL, 2014.).

Za objašnjenje izvora predstavničke demokracije referiram se na razdoblje stvaranja Ustava Sjedinjenih Američkih Država. U tadašnjim diskusijama javljala su se dva tipa pitanja: „Što predstavnici rade?“ te „koja je važnost demokracije unutar ovakvog sustava“ (Macey, 1993:49). Odgovor na prvo pitanje moguće je pronaći između pluralističkog viđenja i viđenja Edmunda Burkea koji zagovara predstavničku ulogu. Za ovu raspravu važnije je drugo pitanje na koje se odgovor traži između toga da demokracija služi za legitimaciju ili za kontrolu predstavnika. Postoji mogućnost da čini oboje, ali je naglasak uvijek stavljen na jedan aspekt koji je dominantan. „Na razumijevanje predstavničke demokracije je snažan utjecaj imao John Locke koji je vjerovao da je smisao demokracije u tome da građani mogu prosuđivati predstavnike“ (Macey, 1993:51).

U predstavničkoj demokraciji važno je biti svjestan jedne kočnice, a to je da „režim ili društvena organizacija posjeduju samo mogućnost natjecanja elita za podršku inače apatične mase na periodičkim slobodnim izborima“ (Krosue, 1982: 445). Ovo je jedan od tipova kritike predstavničke demokracije jer se u krajnjem obliku sve svede na cirkulaciju elita. Ova konstatacija ima veći utjecaj na razini države nego na razini kojom se bavi ovaj rad. Svakako je, u kontekstu ovog rada, u pitanje doveden i koncept apatične mase što kasnije pojašnjavam u samoj analizi predstavničkog modela demokracije na primjeru izbora za Nadzorni odbor HNK Hajduka koje provodi udruga Naš Hajduk. Također, i element povjerenja u predstavnike je različit u odnosu na državu. U ovom konkretnom slučaju se više vjeruje izabranim predstavnicima.

Ukratko, predstavnička demokracija je model demokracije u kojem se biraju predstavnici koji bi trebali zagovarati interese onih koji su ih izabrali. Taj model ima manjkavosti u smislu da je

teško osigurati toliku responzivnost i odgovornost od predstavnika koji nemaju apsolutnu obvezu adresirati volju birača. Smatram da je predstavnička demokracija prvi korak koji je izrazito važan, te vodi do cjelokupnog poduhvata asocijativne demokracije. Takav model demokracije omogućuje mnogo bolji sustav kontrole i participacije u demokraciji. Predstavništvo je temelj koji omogućuje mnogo prostora za nadgradnju u vidu deliberativne te participativne demokracije potpomognute izravnom demokracijom.

### **2.3. Deliberativni model demokracije**

Deliberativna demokracija je model demokracije koji naglasak stavlja na argumentiranu raspravu u kojoj su svi jednaki, a prevladava snaga boljeg argumenta. Također, ona „potvrđuje potrebu za opravdanjem odluka donesenih od građana i od njihovih predstavnika. Od oboje se očekuje objašnjenje zakona koje jedni drugima nameću“ (Gutman, 2004:3). Deliberativna demokracija je mjesto susreta i rasprave u kojoj se predlažu odluke i načini djelovanja u međusobnoj argumentiranoj raspravi.

Ovaj model demokracije može biti reaktivan i proaktivan ovisno traži li se opravdanje za ono što se već dogodilo ili se nudi neko novo rješenje. Deliberacija mora biti javna i „dostupna svima kojima je namijenjena“ (ibid: 4). Važno je ono što se dogodilo nakon odluke, ali i ono što se dogodilo prije. Tako se održava povjerenje u predstavnike i može se promatrati na koji način djeluju.

Cilj je cijeli proces održati otvorenim jer to omogućuje kvalitetniju komunikaciju i reakciju. Legitimnost deliberacije je objasnio teoretičar Jürgen Habermas. On je u središte postavio „kolektivnu prosudbu ljudi. Ona (legitimnost) neće biti pronađena u neposredovanoj volji većine, već u uređenom setu praksi definiranih deliberativnim idealom“ (ibid: 9).

John Fishkin definira deliberaciju kao „proces u kojem individualci iskreno odmjeravaju vrijednost suprotstavljenih argumenata u diskusiji“ (Tutui; 2015:4). On naglašava pet varijabli koje utječu na kvalitetu deliberacije, a to su: informiranost, balansirana supstanca, raznolikost, prihvaćanje drugog argumenta i jednakost. Deliberacija kojoj ćemo se posvetiti u kasnijem tekstu ima neke od ovih odlika. Među njima prednjači informiranost.

Treći veliki autoritet za područje deliberativne demokracije je Joshua Cohen. Princip deliberativne demokracije najradikalnije zagovara smatrajući da deliberacija treba biti temeljni mehanizam odlučivanja. On ističe dvije za njega ključne stvari a to su da „dionici budu posvećeni samo rezultatima deliberacije i da njihove pretpostavke za deliberaciju ne budu

sputane od strane autoriteta, ili prethodnih normi ili potreba. Drugo, da dionici vjeruju da će djelovanje proizaći iz deliberacije“ (ibid:6).

Deliberativni model demokracije upotpunjuje predstavnički model držeći ga u stalnom kontaktu s dionicima što je jedna od glavnih kritika predstavničkog modela. Deliberacija je samo jedan od načina kontrole predstavnštva, ali i njegovog unapjređenja idejama koje dolaze *bottom – up* pristupom. „U osnaženom participativnom upravljanju sudionici što je moguće više odlučuju deliberacijom. U idealnom slučaju, sudionici nude argumente (...) kako bi jedni druge uvjerali u ispravan smjer djelovanja ili strategiju rješavanja problema“ (Wright, 2011:136).

#### **2.4. Participativni i izravni model demokracije**

Participativna demokracija se kao model počinje spominjati 60 – tih godina prošlog stoljeća zajedno s novim društvenim pokretima. Njihov cilj je bio uključivanje u donošenje odluka na način da sudjeluju u njihovoj kreaciji, ne isključivo izborom predstavnika. S jedne strane se na participaciju gleda kao na mehanizam koji ljudima ne pruža „samo način izražavanja njihovog stajališta o pitanjima od javnog interesa nego podrazumijeva i stvarne ovlasti u odlučivanju koje značajno uključuju izravnu participaciju“ (ibid:135).

S druge strane postoji „strah da će aktivna participacija ljudi u političkim procesima odvesti u totalitarizam prikazuje sve Sartorijeve argumente. Ljudi, kaže on, moraju reagirati, ne djelovati, moraju reagirati na inicijative i politike elita koje se natječu“ (Pateman, 1976:16). Sartori upravo ne uviđa dalekosežniji cilj koji pred sebe stavlja participativna demokracija.

Njen cilj nije izabiranje predstavnika u relativno informiranom procesu, već je težnja mnogo ambicioznija. Participativna demokracija ima za cilj „edukaciju svih ljudi do razine kada njihovi intelektualni, emocionalni i moralni kapaciteti ne dosegnu puni potencijal i dok nisu udruženi slobodno i aktivno u pravu zajednicu“ (ibid:21). Razvoj participativne demokracije uvelike ovisi i o razvoju demokracije na nižim razinama poput one o kojoj je riječ u ovom radu jer ona vrši edukativnu funkciju i promiče participativni model demokracije.

Teoretičari participativne demokracije smatraju da „postojanje predstavničkih institucija na nacionalnoj razini nije dovoljno za demokraciju“ (ibid:42). Kao što sam ranije naveo, predstavnička demokracija je samo nužna pretpostavka koju je potrebno osnaživati. Participacija podrazumijeva intervenciju u demokratski proces i pokušaj nadomještanja pojedinih elemenata koji ne odgovaraju na potrebe ljudi. Ona to čini na način da „moć spušta na najmanju moguću razinu“ (Wright,Fung, 2003:176). Moć je raspodijeljena između većeg

broja ljudi koji na više načina mogu utjecati na odluke predstavnika. Time se pozitivno utječe na ljude koji imaju poticaj za djelovanje te sudjelovanjem u participativnoj demokraciji. Povećavanje vlastitih demokratskih kapaciteta vodi do paradoksa da „oni koji još nisu imali iskustvo participacije će ponekad biti deficitarni da bi iznijeli uspješnu demokraciju“ (ibid:177). Uključivanje i djelovanje građana u demokraciji je dio participativnog modela demokracije, ali je potrebno uočiti distinkciju u vidu izravnog modela demokracije koji se manifestira protestnim djelovanjem ili skupštinama kao metodom antičke demokracije koja ima i deliberativnu, ali i obvezujuću funkciju što je razlikuje od Ćakula s navijačima.

## **2.5. Asocijativni model demokracije i važnost civilnog društva**

Posljednji model demokracije koji adresira ovaj rad je asocijativna demokracija kao ujedinjujući element prethodnih modela u organiziranom djelovanju kroz civilno društvo. Ona ima najmanje istaknuto mjesto jer se često ne percipira kao odvojen fenomen. Osnovno pitanje koje postavlja asocijativna demokracije je „mogu li se političke institucije dizajnirati tako da omoguće sekundarnim udruženjima pozitivniju ulogu u produbljivanju demokracije“ (Wright, 2011:149).

Cohen i Rogers u svom djelu „Associations and democracy“ navode četiri načina kako udruženja utječu na produbljivanje demokracije. Jedan od načina je taj da daju glas onim akterima koji nisu dio elite time što djeluju kao udruga. Također, „mogu riješiti niz informacijskih problema kreatorima politika i mogu postati središnji akteri u novim oblicima kolektivnog rješavanja problema“ (ibid:149). Posljednji način produbljivanja demokracije je očitovan u tome da udruge mogu doprinijeti građanskom obrazovanju, služeći kao pokazne vježbe demokracije. O svakom od ovih načina i njihovoj razradi detaljnije ću se posvetiti u nastavku ovog rada pokazujući kako se asocijativna demokracija upliće u svaki od ostalih modela demokracije u cilju njenog produbljivanja.

Unutar konteksta ovog rada važno je naglasiti da „asocijativna demokracija može funkcionirati i na lokalnoj i na regionalnoj razini kako bi rješavala probleme i dizajnirala te implementirala razne vrste detaljnih standarda i pravila“ (ibid:152). Asocijativna demokracija u prvi plan ističe civilno društvo koje zauzima važnu ulogu korektiva i zamašnjaka sustava pa mislim da je potrebno definirati pojam civilnog društva. Oko same definicije postoji niz prijepora i različitih viđenja onoga što je ključno u samom pojmu civilnog društva.

„Dio istraživača civilno društvo vidi kao apstraktnu kategoriju pripisujući mu makrosociološke karakteristike. Drugi zastupaju individualistički pristup te naglašavaju pojam civilnoga



djelovanja i socijalnog kapitala. Treći, pak, civilno društvo vide kao institucije i organizacije smještene u javnoj sferi“ (Bežovan, 2007:17). U sumiranju svih struja mišljenja kako definirati civilno društvo kao jedna od uvrježenijih definicija je upravo Bežovanova koja tvrdi da je „civilno društvo prostor između obitelji, države i tržišta gdje se građani udružuju zbog promicanja zajedničkih interesa. Civilno društvo je društvo građana, njihovih inicijativa, skupina i organizacija koje imaju svoj ustroj, vlastitu upravu, neprofitni status, u svoje aktivnosti uključuju volontere, građani ulaze u njihovo članstvo na dobrovoljnoj osnovi, a kao takvima različiti im dionici daju materijalne potpore“ (ibid:18).

Na ovom stupnju dajem napomene vezane uz civilno društvo u Hrvatskoj. Za početak naglašavam kako je taj pojam tek u recentno vrijeme prešao u češću upotrebu te je „razumijevanje pojma civilno društvo relativno ograničeno na uski krug bolje obrazovanih pripadnika srednjeg sloja i mlađih generacija“ (ibid:40). Ograničeno razumijevanje ne sprječava prakticiranje te smatram da treba intenzivirati sudjelovanje, a s tim će posljedično doći i razumijevanje pojma. Ipak, organizacije civilnog društva su na marginama društva i teško ostvaruju veći upliv. To su uspješno ostvarili mediji te je dio građana prepoznao važnu ulogu Crkve. Tema ovog rada donekle mijenja ovakav okvir civilnog društva, a u kasnijoj analizi podrobnije prikazujem na koji način.

## **2.6. Sportski i društveni kontekst**

Društveni kontekst je važan za shvaćanje nogometa jer su povezani na nekoliko razina i međusobno se reflektiraju. Zbog ovoga, kao prvu stvar opisujem društveni kontekst te preko njegovih efekata dolazim do sportskog konteksta. Unutar sportskog konteksta naglasak stavljam na nogomet u Hrvatskoj te zatim na samu situaciju oko HNK Hajduka i udruge Naš Hajduk. Kako bih analizirao rad udruge razrađujem okolnosti koje su dovele do njenog osnivanja. To činim isticanjem ključnih događaja te navodeći aktere koji su odigrali ključnu ulogu u razvoju udruge. Kako bi potpuno objasnio kontekst činim širi zahvat uključujući udругu Naš hajduk u širi društveni pokret *against modern football*. Udruga Naš Hajduk je svakako dio tog šireg pokreta kojeg karakterizira negiranje doživljavanja nogometa isključivo kroz prizmu novca. Na kraju analiziram Statut udruge kao ključni dokument svakog udruženja.

Društveni kontekst karakterizira ekonomska kriza s jedne strane, a s druge strane ulazak u Europsku uniju i proces europeizacije. Siromašno društvo automatski manje ulaže u sport te posredno kvaliteta nogometa i sporta općenito pada. Ekonomska kriza prelila se i na sport kao važnu djelatnost. Sponzorski ugovori s državnim tvrtkama su postali prošlost i nogometni

klubovi su morali naučiti djelovati u novonastalim okolnostima. U analizu društvenog konteksta nužno je uključiti i tranzicijski karakter Hrvatske. „Naime, domaći tranzicijski, divlje kapitalistički (ortačko kapitalistički, politički kapitalistički...), poratni i krizni društveni kontekst (Franičević, 2002.; Tomić Koludrović, Petrić, 2007.; Županov, 2002.) vrlo jasno obilježava i teško razmrsivo – ili možda čak u duljem razdoblju nerazmrsivo – klupko nadzemnoga navijačkog i drugoga nasilja te podzemnoga (prikrivenoga) strukturalnog nasilja kriminalaca, tajkuna, pripadnika političkih klanova i drugih materijalnim probitcima i stjecanjem moći motiviranih aktera; klupko je to koje već godinama zapetljava i pogoršava stanje u hrvatskom sportu, pa i u političkom i društvenom životu u cijelosti“ (Biti, Lalić, 2008: 249, 250).

Na društveni kontekst se naslanja i kontekst koji govori o važnosti nogometa kao fenomena koji utječe na živote mnogih. Kako bi detektirao nogomet kao tako važan fenomen ključno je napraviti kratki pregled njegovog razvoja. „Nogomet je kako se moglo i očekivati s vremenom doživio drastične promjene. Moderni nogomet se usporedno s modernim sportom oblikovao i mijenjao pod utjecajem velikih strukturalnih promjena kapitalističkog društva“ (Vrcan, 2003: 12). Popularnost nogometa je velika i samim time raste i njegov utjecaj. Omasovljavanjem praćenja nogometa i razvojem medija nogomet sve više poprima socijalizacijsku funkciju. „Očito je da njihova uloga u tom pogledu raste i povećava se u onoj mjeri u kojoj neke ključne društvene institucije u suvremenim procesima socijalizacije, kao što su tradicionalno bile obitelj i škole, danas doživljavaju ozbiljnu krizu“ (ibid: 252).

Potaknut sve većim utjecajem novca u modernom nogometu i isticanjem ekonomskih aspekata te udaljavanjem navijača od upravljanja i utjecaja na politike kluba Europom se proširio društveni pokret *Against modern football*. Na širenje ovog pokreta utječe i odnos sporta i politike za kojeg „ističu kako je u ovom stoljeću sport podvrgnut političkoj instrumentalizaciji, što ga je dodatno udaljilo od igre kao aktivnosti s osnovnim obilježjima spontanosti i personaliziranosti“ (Lalić, 2011: 197). Sve veći broj navijača tvrdi da ne prati nogomet na najvišim razinama jer se izgubio prvobitni element sporta, a to je igra. Nogomet je postao veliki biznis i eliminirao one aktere koje smetaju većem profitu. Udruga Naš Hajduk se djelovanjem može svrstati kao dio šireg pokreta *Against modern football* jer potiče navijače na aktivno sudjelovanje i na prvo mjesto stavlja njihovu participaciju ne želeći podleći potencijalnim pritiscima koji bi mogli otuđiti klub od navijača i učiniti ga prije svega sredstvom proizvodnje novca. Ovaj trend još nije do kraja zahvatio Hrvatsku zbog uvjeta krize, ali svakako postoje njegove naznake. Model upravljanja Hajdukom pomaže da se klub odupre takvom tipu komercijalizacije.

Glavna motivacija postojanja udruge Naš Hajduk je spašavanje HNK Hajduka. Situaciju u klubu je već devedesetih godina bila loša, a prvi konkretni koraci k današnjoj situaciji su učinjeni 2003. godine. Torcida, kao navijačka skupina koja prati HNK Hajduk, je ušla u otvoreni sukob s Upravom kluba 2004. godine. To je simbolički pokazao tadašnji tajnik Torcide Pavo Grubišić Čabo. On je donio čekić na konferenciju za novinare i tako istaknuo nezadovoljstvo procesima u klubu. Kao druga istaknuta osoba u borbi za pravedniji Hajduk je bio, tadašnji predsjednik Torcide i prvi predsjednik udruge Naš Hajduk, Žan Ojdanić. Konkretna akcija koja se ističe je peticija za smjenu tadašnjeg predsjednika Branka Grgića koju je potpisalo 30 000 ljudi.

Naš Hajduk nije bio prvi pokušaj okupljanja navijača HNK Hajduka u udruhu s ciljem otkupa kluba, već je to bio projekt „Hajduk – dite puka.“ On je zapravo bio prvotna ideja stvaranja kluba kojeg će vlasnici biti navijači. Unatoč ovim akcijama rezultati kluba su bili sve gori pogotovo u financijskom aspektu te je preoblikovan u športsko dioničko društvo 2008. godine. Taj čin je izbrisalo većinu dugova i spasio klub od stečaja kojeg su neki zagovarali, a navijači su prosvjednim djelovanjem utjecali da do njega ne dođe. Uplatom 80 milijuna kuna nekolicine velikih ulagača i oko 6.000 manjih Hajduk je privatiziran.

U iščekivanju dokapitalizacije i preuzimanja većinskog vlasništva od strane Grada Splita, za predsjednika NO-a imenovan je tadašnji gradonačelnik Grada Splita, a za predsjednika Uprave dotadašnji odvjetnik kluba. „Uplaćeni novac potrošen je u cijelosti i prije nego se Grad Split 2009. upisao kao najveći pojedinačni vlasnik s 56,10% dionica“ (Hajduk.hr, Elaborat, 2014: 4). Nakon četiri godine od privatizacije kluba dug je iznosio sto milijuna kuna što je ponovno potaknulo navijače da se udruže i pokušaju spasiti klub.

Jedna od ključnih akcija je zalaganje za „Kodeks“ koji je onemogućavao da demokratski izabrani kandidati u Nadzorni odbor i Upravu kluba ne budu kvalificirani za izvršavanje zadaća. „Kodeks“ koji su potaknuli navijači kluba okupljeni oko Torcide usvojen je 2010. godine. Taj dokument je dokaz demokratske, participativne intervencije u upravljanje klubom koje postavlja jasne standarde i omogućuje efektivnije provođenje izbore te mehanizmom „Kodeksa“ produbljuje demokraciju. On može biti primjer dobre prakse koji bi se trebao primjenjivati u svim poduzećima jer obuhvaća kriterije poput stručnosti, razrađene vizije i strategije, profesionalizma, zakonitosti, transparentnosti, nekažnjavanja, neovisnosti i sprječavanje sukoba interesa<sup>1</sup>. Kodeks je svakako primjer koji ispunjava veliki broj indikatora demokracije kao što su neovisnost, transparentnost, i sprječavanje sukoba interesa.

---

<sup>1</sup> Kriteriji obuhvaćeni „Kodeksom“ preuzeti su iz članka portala Sportnet

Grad je zbog izuzetno teške situacije i pritiska navijača, ponudio njima da izaberu predstavnike u Nadzorni odbor kluba što oni odbijaju i odlučuju organizirati prve demokratske izbore u srpnju 2011. godine za Nadzorni odbor kluba. Kako bi se ti izbori uspješno proveli osnovana je udruga Naš Hajduk.

Udruga Naš Hajduk je osnovana 2011. godine s primarnim ciljem provedbe demokratskih izbora za Nadzorni odbor Hajduka. Kao kod svake udruge ključni dokument je statut udruge koji se referira na ciljeve i djelatnosti te područje djelovanja udruge. „Područje djelovanja udruge je demokratska politička kultura te sport II. – ostale djelatnosti u sportu“ (Hajduk.hr, Statut Naš Hajduk, 2014:3). Kao tri cilja su navedeni provođenje izbora za Nadzorni odbor kluba, okupljanje i informiranje članova radi stjecanja vlasničkog udjela u klubu te promicanje ugleda i imena kluba.

Kao ključne djelatnosti su istaknute organizacija izbora za Nadzorni odbor te suradnja s nizom aktera u cilju ostvarenja koristi za HNK Hajduk. Udruga Naš Hajduk nastala je kao produkt višegodišnje težnje navijača da sudjeluju u upravljanju klubom. To čine pomoću odabira predstavnika i drugih demokratskih mehanizama poput direktnih akcija, deliberacija ili novčanih participacija. U skiciranju ovog pregleda događaja koji opisuje kontekst u kojem je udruga nastala nisam ulazio u razdoblje od 2011. godine jer ću se njime ekstenzivno baviti u nastavku rada, ali smatram ovakav tip kontekstualnog uvoda ključnim za razumijevanje procesa koji su uslijedili u narednih šest godina koliko obuhvaća ovaj rad.

## **2.7. Udruga Naš Hajduk kao realistična utopija**

Projekt udruge Naš Hajduk predstaviti ću, kako je Eric Olin Wright naziva, kao realističnu utopiju. Ovaj projekt obuhvaća ono što bi realistična utopija trebala biti, a to „je pokušaj održavanja i produbljivanja rasprave o radikalnim alternativama vezanim uz postojeće institucije. Cilj je fokusirati se na specifične prijedloge za fundamentalnu promjenu osnovnih društvenih institucija“ (Wright, Fung, 2003:viii). Osim toga važno je naglasiti i ono što je u samoj biti sintagme realistična utopija a to je sraz između snova i prakse što pomiruje na prvi pogled oprečnu sintagmu. „Ona je zasnovana na vjerovanju da ono što je pragmatički moguće nije samo ovisno o našoj imaginaciji, nego je oblikovano našom vizijom. Ispunjenje takvog vjerovanja uključuje ideale realističnih utopija koje su utemeljene u stvarnim potencijalima za redizajnom društvenih institucija“ (ibid:ii).

Ključni element za razvoj realističkih utopija je stvaranje održive alternative koja će funkcionirati i biti u mogućnosti mijenjati društvo. Svaka društvena alternativa može se

„razraditi i evaluirati s obzirom na tri različita kriterija: 1. poželjnost, 2. održivost i 3. ostvarivost.“ (Wright, 2011:31) U slučaju udruge Naš Hajduk uglavnom ću se zadržati na utjecaju na HNK Hajduk koji ću percipirati kao javno dobro i športsko dioničko društvo, ali se reflektiram i na određene efekte koje ima na nogomet u Hrvatskoj i na cjelokupno društvo. Efekte na društvo je teško izmjeriti i teško je očekivati da će djelovanje udruge izazvati potpuni redizajn pojedinih institucija na razini društva. Udruga može biti dio razloga za takav tip redizajna, ali teško to može sama učiniti

Poželjnost kao jedan od kriterija ostaje u velikoj mjeri na metafizičkoj razini i osvrće se na vrijednosti i ono što bi izazvalo pozitivne promjene u društvu. Ali treba biti oprezan te imati na umu da „čisto utopističko razmišljanje o alternativama može razmjerno malo toga učiniti kako bi usmjerilo praktični zadatak izgradnje institucija ili pružilo vjerodostojnost osporavanjima postojećih institucija“ (ibid:32).

Prvi korak je najčešće najlakši i ne znači uspjeh samog projekta. Tako je i s alternativom vezanom uz Naš Hajduk. Kako bi se objasnila razlika između poželjnosti i održivosti potrebno je usporediti prvi projekt navijača „Hajduk – dite puka“ koji je imao iste vrijednosti te se vodio istim načelima kao Naš Hajduk, ali je ostao samo na razini poželjnosti nikad do kraja ne ostvarivši kriterij održivosti i ostvarivosti. Drugi kriterij, održivost, zapravo postavlja pitanje koliki je vijek trajanja neke alternative. To je jako teško predvidjeti budući da ovisi o nizu kontekstualnih faktora kao i samoj snazi unutar alternative.

Na trenutnoj razini smatram da je projekt Našeg Hajduka osigurao održivost napredujući u kontroli kontekstualnih faktora te šireći vlastite kapacitete kroz godine, ali ipak razgovarati o održivosti određene alternative uvijek treba uzeti s oprezom jer je „toliko neizvjesnosti i slučajnosti u budućnosti da sada nikako ne možemo znati koje su doista granice ostvarivih budućih alternativa“ (ibid:33). Uz ove faktore važno je imati vjeru u provođenje realističke utopije jer je to njen sastavni dio, samim time što je riječ o utopiji potrebno je imati viziju kako će izgledati i na temelju toga graditi vjeru da će se ostvariti do kraja.

Posljednji kriterij je ostvarivost. Ovaj kriterij je jako teško procijeniti jer ovisi o postavljenim ciljevima, načinima kako će se ostvariti i općenito o strategijama vezanim uz provođenje održive alternative. Također, ključno je na koji način okolni faktori utječu na projekt. „Vjerojatnost da će se implementirati neka alternativa ovisi o vremenskom smjeru kretanja cijelog niza društvenih strukturnih uvjeta koji utječu na mogućnosti uspjeha tih strategija“ (ibid:35).

Projekt udruge Naš Hajduk je za sada ostvario postavljene ciljeve u dosadašnjem razdoblju poput demokratskih izbora te početak otkupa dionica kluba, ali s uspješnim provođenjem

ovakvog tipa alternativa treba biti oprezan i ne davati nagle zaključke jer procesi unutar društva, a i sami ciljevi udruge moraju se susresti s još nizom izazova kako bi teorijski, praktično i vrijednosno osigurali održivost i ostvarivost alternative.

## 2.8. Model upravljanja klubom

Model upravljanja klubom je za uzor imao *socios* model i njemački model koji je zasnovan na načelu 50 % plus jedan. Upravljanje Hajdukom utjelovljuje jedan hibridni model koji je postavljen na taj način zbog zakonskih propisa i drugih kontekstualnih faktora. Za početak objašnjavam dva modela koja su uzor modelu koji provodi Naš Hajduk te zatim i distinkcije u odnosu na sam hibridni model.

Prvi je njemački model. Svi klubovi Bundeslige moraju biti uređeni kao udruga građana. Ovaj model dozvoljava da „većinski dio kapitala nalazi u vlasništvu privatnih investitora, međutim članovi kluba i dalje moraju imati mogućnost utjecaja na rad u klubu i pravo biranja upravljačkih struktura na jedini mogući demokratski način (jedan član – jedan glas)“ (Hajduk.hr, Naš Hajduk, Navijači i klubovi:2). Ipak, većina klubova nije u većinskom privatnom udjelu, te se kao primjeri mogu izdvojiti i dva najveća kluba: Bayern Munchen i Borussia Dortmund.

Drugi uzori za model su Španjolska i Portugal otkuda i potječe naziv *socios*. „Članovi imaju pravo glasa na izborima za predsjednika kluba te mogu na više načina biti izabrani u skupštinu kluba“ (ibid:4). Primjeri su zapravo svi klubovi u ligi, ali se ističe Barcelona koja ima najrazvijenije mehanizme demokratskog procesa te izuzetno utječe na način rada u klubu. Sličan primjer je i Benfica te ostali najveći portugalski klubovi.

Kritika kako članski model ne donosi rezultat je jednostavno pobijena kroz primjere ovih klubova što ne znači da je to jedini ispravan model upravljanja klubom. Hajduk ima poseban članski model koji je prilagođen Zakonu o trgovačkim društvima i činjenici da je Grad Split i dalje vlasnik dionica. Ovaj model ne bira direktno Upravu kluba već Nadzorni odbor raspoložuci dionicama Grada Splita. Nakon toga Gradsko vijeće Grada Splita mora potvrditi izabrane nadzornike. Hajdukov model ima još jednu dodatnu stepenicu u odnosu na *socios* model.

Od prvih izbora se djelomično promijenila situacija i trenutno udruga Naš Hajduk ima 24.53 % dionica kluba te je uz Grad Split najveći dioničar. Grad Split je dozvolio udruzi provođenje demokratskih izbora na kojima oni biraju članove Nadzornog odbora kluba. Očigledno je da Hajduk iz niza kontekstualnih i zakonskih razloga nije primijenio niti jedan model u potpunosti.

Primjer HNK Hajduka predstavlja hibrid koji se prilagodio akterima kao što su Grad Split, ostali dioničari, sami članovi. Hajduk je po pravnoj osobnosti športsko dioničko društvo. Za razliku od većine svjetskih primjera koji su ustrojeni kao udruga građana pa je važan kontekstualni faktor i zakonska regulativa koja propisuje djelovanje športskih dioničkih društava.

### 3. Metodologija

#### 3.1. Studija slučaja

Metodu koja najviše odgovara potrebama ovog rada je studija slučaja. Inače, ova metoda podrazumijeva veći broj slučajeva, ali zbog specifičnosti situacije u ovom radu je riječ o studiji slučaja s jednim slučajem. Ona se sastoji od konteksta i slučaja. Unutar samog slučaja postoji više uklopljenih jedinica analize te su „na svakoj razini analize primijenjene različite tehnike prikupljanja podataka“ (Yin, 2007:58).

Podaci su prikupljeni putem intervjua, kodiranja Čakula s navijačima, analize podataka te analize literature. U početku definiram pojmove i pojašnjavam kontekst u kojem se nalazi predmet istraživanja, odnosno sam slučaj. Nakon toga različitim metodama potvrđujem ili opovrgavam hipoteze iznesene u radu.

Postoji nekoliko razloga zbog kojih je opravdano odabrati studiju jednom slučaju. Može se dogoditi slučaj u kojem je taj događaj ključan za provjeru već dobro formulirane teorije ili je jednostavno reprezentativan slučaj. U ovom konkretnom primjeru jedan slučaj je odabran iz suprotnih razloga. Prvi primjer je tipičniji za medicinu, ali se u velikoj mjeri može translirati u ovaj rad. „Logička osnova za pojedinačni slučaj onda kada je on ekstreman ili jedinstven. Obje se te situacije obično pojavljuju u kliničkoj psihologiji, u kojoj specifična ozljeda ili poremećaj mogu biti toliko rijetki da je svaki slučaj vrijedan dokumentiranja i analize“ (ibid:55).

Drugi, po meni, važniji razlog je taj da je „logička osnova za studiju s jednim slučajem jest taj kad taj slučaj znači otkriće. Ta situacija postoji kada istraživač ima priliku promatrati i analizirati fenomen do tad nedostupan znanstvenom istraživanju“ (ibid:56). Studija slučaja udruge Naš Hajduk svakako spada pod unikatan slučaj na razini Hrvatske što jasno implicira da djeluje u specifičnom kontekstu. Postoje i neke manje inicijative sličnog karaktera, ali nemaju toliki zamah u članstvu i utjecaj u društvu. Zato nisu percipirani kao potencijalni slučajevi za ovaj rad.

Također, ovaj slučaj je i ekstreman jer djeluje na način na koji ne djeluje ni jedna udruga u Hrvatskoj i ne provodi demokratske procese u koje je uključen toliki broj ljudi. Važna je i činjenica da se to događa unutar nogometa koji ne poznaje takve demokratske prakse čak ni u rudimentarnim oblicima. Iz ova dva razloga smatram opravdanim ovaj odabir, ali bih nadodao mogućnost daljnjeg longitudinalnog istraživanja razvoja udruge što također može u narednom periodu biti predmetom istraživanja.



Za kraj ističem Eastonovu misao da je „Goethe bio u pravu. On je tvrdio, vjerujem, da je moguće da razumijevanje jednog slučaja u dubinu može ponuditi univerzalno razumijevanje koje ne može studija od milijun slučajeva. Pošto je bio pjesnik pretjerao je s brojkom ali suština je jasna i ja bi se složio s njom“ (Easton;2010:16). U ovom djelu sam se isključivo posvetio objašnjenju studije jednog slučaja, a svaku pojedinu metodu ću pobliže pojasniti kad budem razrađivao određeni model demokracije.

### **3.2. Metode analize modela demokracije**

Prvi model demokracije koji analiziram je predstavnički model. Za analizu predstavničkog modela koristim analizu podataka. Smatram da se upravljanje klubom poboljšalo od razdoblja u kojem se vrše demokratski izbori što ću nastojati potvrditi analizirajući nekoliko aspekata, a to je financijska situacija, broj članova i broj pretplatnika te rezultat kao ključni faktor u upravljanju nogometnim klubom. Svaki od ovih podataka ne može se promatrati u vakuumu jer na njega utječe i niz kontekstualnih faktora koji će se pokazati kao anomalije u analizi samih podataka.

Na ovaj način dokazivanja uspješnosti modela sam se odlučio jer eliminira subjektivni dojam i koristi određene faktore koji su mjerljivi s jasnim shvaćanjem da takav način ne obuhvaća procjenu uspješnosti modela u potpunosti. Taj dio koji nedostaje nadopunjen je intervjuima s akterima koji su aktivno sudjelovali ili i dalje aktivno sudjeluju u radu udruge.

Sljedeći analiziram deliberativni model demokracije kroz Čakule s navijačima. Do sad je održan veći broj Čakula. Uglavnom su održane s predsjednikom Uprave i članovima Nadzornog odbora, ali i s trenerom prve momčadi, sportskim direktorom i voditeljem Akademije.

Sam sadržaj Čakula treba ostati među članovima jer se iznose i neki podaci koji bi se mogli iskoristiti na štetu HNK Hajduka pa ću se u ovoj analizi ograničiti na analizu pitanja. Drugi razlog zbog čega ću se baviti isključivo pitanjima je i činjenica da su za ovaj rad važnije navike članova koje se manifestiraju kroz pitanja. Metoda analize je kodiranje pojedinih pitanja u zasebne tematske jedinice te po usmjerenju. Po usmjerenju pitanja mogu biti proaktivna, reaktivna ili neutralna. Proaktivna pitanja su usmjerena na budućnost i predlažu nešto što bi se u budućnosti moglo implementirati dok reaktivna reagiraju na neki događaj iz prošlosti najčešće tražeći objašnjenje za određeni potez koji je Uprava donijela ili neki drugi akteri u nogometu. Neutralna pitanja su uglavnom hipotetske naravi te nemaju značajan utjecaj na ovu analizu.

Proces kodiranja teče tako što se prvo kreiraju tematske jedinice te se zatim svako pitanje svrstava u pojedinu kategoriju, isti proces se ponavlja za usmjerenja te je ukupno u dvije Čakule

analizirano 201 pitanje. Na jednoj ima 96 jedinica analize, a na drugoj 105 tako da je uzorak dosta ravnomjerno podijeljen.

### **3.3. Osnovne karakteristike intervjuiranih**

Intervju kao metodu odabirem zbog nepostojanja literature konkretno o temi ovog rada. Zato intervjuiram samo aktivne članove udruge kako bih dobio bolji pogled na djelovanje udruge iznutra i mišljenja ljudi koji su dugo unutar cijelog projekta. Intervjui su polustrukturirani i cilj je dopustiti slobodu intervjuiranima u konstruiranju odgovora, a s druge strane dobiti odgovore na specifična pitanja. Svi intervjui imaju ista pitanja. Intervjue analiziram po pitanjima od kojih neka analiziram zajedno.

Prije analize pitanja opisujem osnovne karakteristike intervjuiranih te analiziram te podatke. U analizi ističem demokratske potencijale i deficite same udruge kroz pitanja o tome što udruga radi najbolje i što je potrebno popraviti u njenom radu. Uz to se referiram na koji način Naš Hajduk kao udruga ima utjecaj na cjelokupno društvo.

Intervjui su većinom napravljeni uživo iako su poneki napravljeni telefonski ili preko *Skype* – a. Ukupno je intervjuirano šesnaest osoba od kojih su svi muškarci što pokazuje da je i dalje ipak muška populacija primarno zainteresirana za pitanje nogometa, iako su po riječima intervjuiranih i dvije ženske osobe aktivno uključene u rad udruge. Intervjuirani su isključivo aktivni članovi udruge, a kao kriterij te aktivnosti je da su glasali na izborima za Nadzorni odbor. Svi intervjuirani su članovi udruge od samog početka, od 2011. godine što govori o njihovoj dugotrajnoj vezanosti uz projekt i svakako pokazuje njihovu ustrajnost i u onim trenucima kada projekt nije bio tolikih razmjera.

Prosječna starost intervjuiranih je nešto ispod 35 godina dok najmlađi ima 25 godina, a najstariji 43. Ovim se pokazuje da su ovaj projekt od samog početka iznijeli mladi ljudi s ciljem promjene u upravljanju HNK Hajdukom, a posljedično i cijelim društvom. Za kreiranje prosječnog profila intervjuiranih važan je uvid da je trinaest od šesnaest intervjuiranih visoko obrazovano. Ovaj podatak je zapravo i očekivan te je stupanj edukacije jedan od ključnih faktora za uključivanje u rad udruge. Ovu tezu potvrđuje i Robert Putnam u knjizi *Bowling alone*: „Obrazovanje je jedan od važnijih pretpostavki, zapravo, najvažnija pretpostavka velikog broja oblika društvene participacije – od glasanja do članstva u udrugama,... do davanja krvi. Isti obrazac vrijedi i za muškarce i za žene i za sve rase i generacije. Obrazovanje je, ukratko, iznimno važna pretpostavka društvenog angažmana.“ (Putnam;200:186). Opaska da vrijedi za sve generacije i

nije rodno determinirano i dalje vrijedi samo je u ovom specifičnom slučaju tema izrazito usmjerena na mlađu mušku populaciju budući da je ključna tema interesa nogomet.

Analiziram i njihovu prethodnu aktivnost u udrugama. Važna napomena uz ovo pitanje je činjenica da su intervjuirani većinom visoko obrazovani. To sam učinio kroz dva pitanja. Prvo je usmjereno općenito na udruge civilnog društva, a drugo specifično na navijačku udruhu „Klub navijača Torcida“ pošto je udruga Naš Hajduk nastala iz Torcide. Ovaj aspekt detaljnije analiziram u pitanjima o odnosima ovih dviju udruga. Rezultati pokazuju da su sedam od šesnaest intervjuiranih bilo članovima Torcide, Oni su bili manje ili više aktivni, ali su imali plaćenu članarinu i bili su njeni članovi što je bio kriterij u ovoj analizi. Ovaj podatak ukazuje na dva zaključka, a to je da članstvo u Torcidi može kolidirati s aktivnošću u udruzi Naš Hajduk što je i logično imajući u vidu vrlo slične ciljeve udruge, ali s određenom razlikom u djelatnostima i djelokrugu aktivnosti. Drugi zaključak pokazuje da članstvo u Torcidi na niti jedan način nije odrednica sudjelovanja u radu udruge Naš Hajduk što pokazuje da više od pola intervjuiranih nisu bili članovi Torcide.

Drugo pitanje, vezano uz aktivnost u udrugama je pokazalo da je jako mali broj ljudi aktivan u civilnom društvu pa je od šesnaest intervjuiranih samo njih četvero prije Našeg Hajduka bilo aktivno u nekoj udruzi. Riječ je o većinom visokoobrazovanim ljudima. Taj podatak još više iznenađuje, ali je ujedno i dobar indikator koliko se ljudi teško odlučuju na angažman u civilnom društvu.

Uz gore navedene osnovne karakteristike intervjuiranih, cilj je bio saznati njihovo općenito zanimanje za politiku te jesu li pripadnici neke političke stranke. Nakon toga je cilj bio ispitati njihovu osnovnu motivaciju za sudjelovanjem u radu udruge te na koji način udruga implementira pojedine modele demokracije u svom radu te koji su po njima dobro razvijeni, a na kojima treba dodatno raditi. Nakon same udruge pitanja se šire na ostale ključne aktere te za kraj ključno pitanje, kako udruga Naš Hajduk kao poduhvat asocijativne demokracije ima utjecaj na društvo u cjelini.

## 4. Rezultati istraživanja modela demokracije

### 4.1. Predstavnički model demokracije

Prvi model demokracije obuhvaćen ovim radom je predstavnička demokracija manifestirana u izborima za Nadzorni odbor HNK Hajduka koji djeluje kao kontrolni mehanizam Uprave kluba. Udruga Naš Hajduk u ovom slučaju, povlačeći paralelu s državom, vrši ulogu Državnog izbornog povjerenstva osiguravajući demokratske i poštene izbore.

Do sada su dva puta održani izbori za Nadzorni odbor 2011. i 2015. godine te je proces oba puta, po mišljenju aktivnih aktera te samog Grada Splita, bio transparentan i na zavidnoj organizacijskoj razini. Detaljnije objašnjavam tehničke stvari u analizi samih intervjua. Cilj je uočiti pozitivan trend koji je započeo s provedbom demokratskih izbora i pratiti taj napredak kroz četiri ranije navedene varijable i zaključiti je li do stvarnog napretka i došlo. Također, naglašavam da članovi HNK Hajduka imaju povjerenje u predstavnike. Takav trend je suprotan od onog u državi gdje građani izražavaju opće nepovjerenje u predstavničku demokraciju.

#### 4.1.1. Financije

Ovaj rad ne pretendira ulaziti u dubinsku ekonomsku analizu već površinski skicirati trendove koji ukazuju na uspješnost ili neuspješnost modela upravljanja. Kako bih prikazao financijsku situaciju ukratko prikazujem kontekst koji se odvijao prije demokratskih izbora za Nadzorni odbor. HNK Hajduk je bio sponzoriran od strane državnih tvrtki te na taj način maskirao loše poslovanje. Nakon izbijanja ekonomske krize te povlačenja državnih sponzora, Hajduk je nastavio iracionalno trošiti i našao se u velikim dugovima koji su čak prijetili stečajem kluba. Umjesto toga klub je preoblikovan u športsko dioničko društvo i na taj način dobio novi priljev novca, ali je i dalje nastavio njime raspolagati na loš način te klub doveo do duga od sto milijuna kuna.

Nakon toga slijedi razdoblje od 2012. godine kada je klub preuzela nova Uprava na čelu s Marinom Brbićem te nakon toga slijedi popravljane financijske situacije u klubu.

Kao generalni faktor koji pokazuje tendenciju napretka je odnos prihoda i rashoda koji ukazuje koliko je Hajduk trošio i koliko je zarađivao u periodu od 2012. do 2016. godine. Ovaj prikaz ograničen je na 2016. godinu jer ne postoje podaci za 2017. godinu ali postoje naznake da se nastavlja tendencija iz prethodnih godina.

*Slika 1 Rashodi i prihodi HNK Hajduka (2012. – 2016)*

<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>80.866.011</b>	<b>82.264.686</b>	<b>69.384.840</b>	<b>85.334.028</b>	<b>124.483.700</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>105.821.878</b>	<b>82.383.443</b>	<b>75.328.757</b>	<b>91.593.417</b>	<b>104.640.800</b>
<b>DOBIT/GUBITAK</b>	<b>-24.955.867</b>	<b>-118.757</b>	<b>-5.943.917</b>	<b>-6.259.389</b>	<b>19.842.900</b>

2

Ukupni prihodi kluba su u posljednjoj godini porasli za gotovo četrdeset milijuna kuna što je izrazito veliki skok pogotovo s naglaskom da je na početku promatranog razdoblja četrdeset milijuna iznosilo polovinu ukupnih prihoda kluba.

Kao drugu bitnu stavku bih izdvojio i povećanje rashoda što znači da je klub u mogućnosti ulagati u nove vrijednosti i na taj se način približiti konkurenciji. Kod rashoda je ključno da njihovo povećanje bude praćeno rastom prihoda kako se ne bi akumulirao dug. To odlično pokazuje razlika između 2012. godine i 2016. godine jer su rashodi slični dok je razlika izrazita po pitanju prihoda. To se manifestira u činjenici da je „HNK Hajduk š.d.d. 2016. godinu završio u dobitku od 19.799.066 HRK što pokazuje da je Klub u ovoj godini dobro poslovao i da je nastavio pozitivan trend operativnog poslovanja.“ (Hajduk, Godišnje izvješće;2016:3)

Druga važna stvar je dug koji je akumuliran godinama, te se kroz period od 2012. godine postupno smanjuje. Dug je trenutno sveden na vraćanje kredita za koji je Grad Split bio jamac. Otplata tog kredita se pokušava djelomično neutralizirati investiranjem u infrastrukturu te na taj način podmiriti dio duga. Situacija i dalje nije u potpunosti riješena, ali se daju jasne naznake da će se ovakvim kontinuiranim radom riješiti. Smatram da se po pitanju financijske situacije dogodio veliki pomak i da to pokazuje da je upravljanje klubom preko demokratskih izbora za Nadzorni odbor donijelo iskorak u odnosu na ranije razdoblje. Obje demokratske uprave, pogotovo prva, učinile su veliki korak u konsolidaciji financijske situacije u klubu. Međutim to nije jedini aspekt kroz koji promatram uspješnost predstavničkog modela demokracije. Kako bi slika bila potpuna važno je analizirati i ostale varijable.

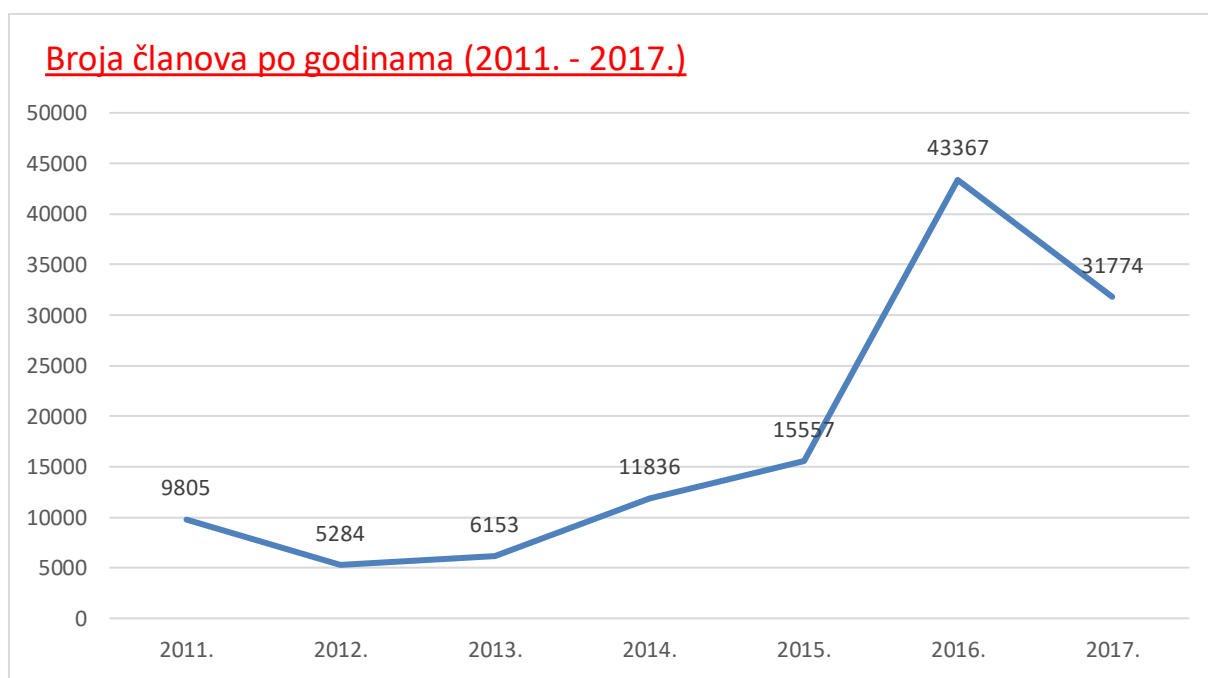
#### 4.1.2. Analiza članstva i broja pretplatnika

Broj članova i broj pretplatnika su dvije varijable koje promatram zajedno jer govore o sličnom fenomenu. Govore o tome koliko se navijača kroz pretplatu ili članstvo identificiralo navijačima

<sup>2</sup> Prikaz je preuzet s portala Nogomet plus iz članka kojeg je u suautorstvu napisao i jedan od aktivnih članova udruge Naš Hajduk koji je obuhvaćen u intervjuima koji će biti obuhvaćeni kasnijom analizom.  
<http://www.nogometplus.net/index.php/pod-povecalom/financije/analize-financijskih-izvjestaja/analiza-financijskog-izvjestaja-hajduk-prvi-put-od-2009-završio-godinu-s-dobiti/>

Hajduka. Smatram da ukoliko je došlo do povećanja u obje kategorije možemo govoriti o tome da je ovakav model upravljanja donio više rezultata od načina kako se ranije upravljalo klubom. Promatrajući ove varijable važno je imati na umu da je broj pretplatnika u određenoj mjeri limitiran prostorom na Split i okolicu te je zanimljivo promatrati broj članova i pretplatnika u odnosu na rezultate i iz toga shvatiti koliko broj članova i pretplatnika ovise o rezultatu. Članstvo u klubu je bilo moguće od 2011. godine te će graf zahvaćati period od 2011. pa do 2017. godine<sup>3</sup>.

Slika 2 Broja članova po godinama (2011. – 2017.)



Analizirajući ovaj graf očigledno je da je na početku projekta vladao zanos i da su se ljudi uključili iz privrženosti klubu ne razumijevajući koliko je ovaj model upravljanja stvarno proces koji traje duži period i mora imati konstantnu podršku članstva.

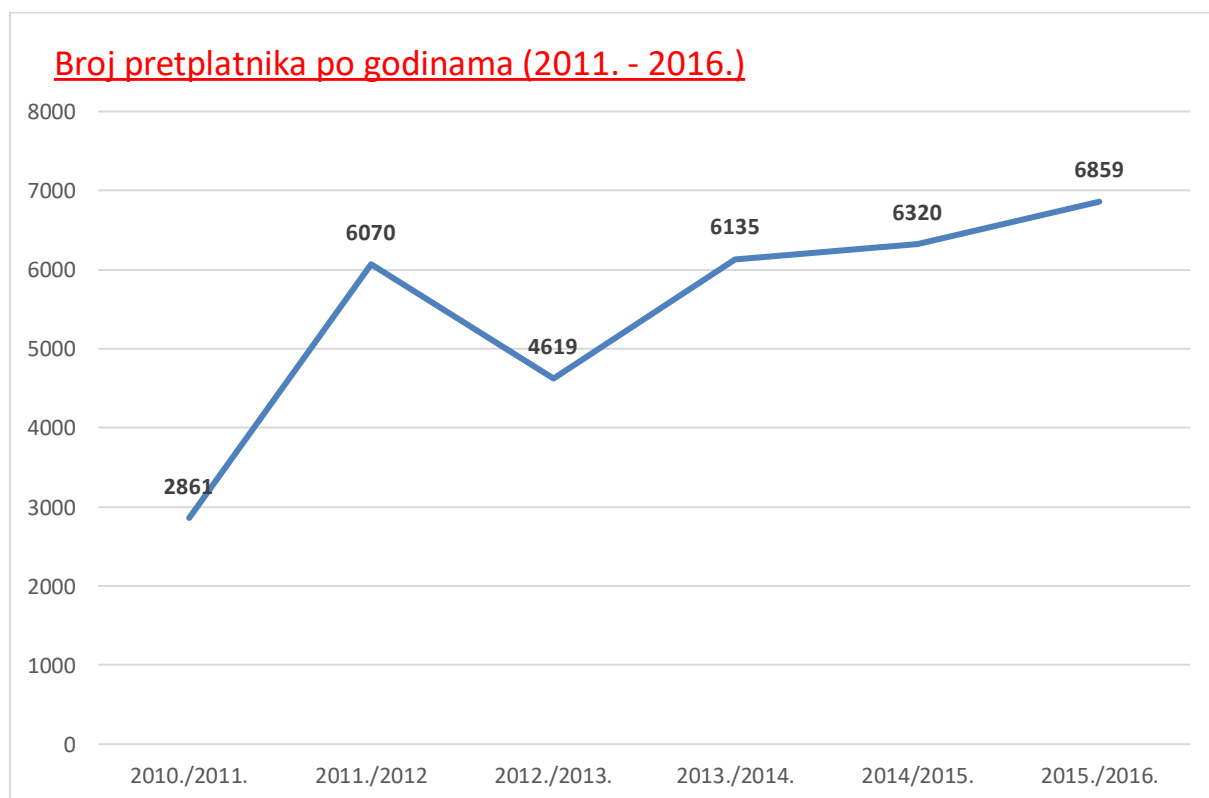
Nakon toga se dogodio pad koji je bio praćen razočaravajućim rezultatima, ali također i zanemarivanjem članstva od strane kluba. Pri promatranju fenomena članstva potrebno je uočiti dvije kritične točke koje su utjecale na broj članova. Prva je osnivanje Odjela za članstvo 2013. godine, a drugo je preuzimanje Odjela za članstvo od strane udruge Naš Hajduk. U objema kritičnim točkama može se uočiti veliko povećanje članstva kao posljedica znatnog unapređenja pristupa članovima. Tako je uočljivo da se broj članova od 2013. do 2014. gotovo udvostručio, dok se između 2015. i 2016. gotovo utrostručio.

<sup>3</sup> Zaključno s 6.8.2017.

S ovolikim brojem članova udruga Naš Hajduk je uz Crveni križ najveća udruga građana u Hrvatskoj. Kao i po pitanju financija, tako i po pitanju broja članova smatram da je Hajduk napredovao u odnosu kako se ranije upravljalo klubom, ali isto tako i unutar perioda kada se demokratski bira Nadzorni odbor.

U analizu broja pretplatnika ulaze sezone od 2010./2011. pa do sezone 2015./2016. jer ne postoje javno dostupni podaci za sezonu 2016./2017. osim toga da je na službenoj stranici kluba objavljeno da ima 6.826 pretplatnika na dan 19. 8. 2016.<sup>4</sup> Po prethodnoj praksi se može pretpostaviti da te godine broj pretplatnika nije prešao 7.000 jer je klub uobičajeno izvještavao kada bi se postigao određeni jubilarni broj pretplatnika, ali naravno ništa se ne može sa sigurnošću tvrditi.

*Slika 3 Broj pretplatnika po godinama (2011. – 2016.)*



Ovaj graf prikazuje kretanje broja pretplatnika po godinama koje ima jednu anomaliju koja se može kontekstualno vrlo jednostavno pojasniti. Naime, u sezoni 2011./2012. Hajduk je organizirao prijateljsku utakmicu s Barcelonom koja je bila uključena u pretplatu te se tako može objasniti izrazito visok broj pretplatnika za tu sezonu.

<sup>4</sup> <http://hajduk.hr/vijest/broj-pretplatnika-jutros-u-8-sati/7499>

Ostali podaci pokazuju postupan rast od 2.861 pa sve do 6.859 pretplatnika. Ključno je uočiti da broj pretplatnika posljednje četiri godine pokazao izrazito malen napredak što ukazuje na činjenicu da je prostorna ograničenost važan faktor kod broja pretplatnika. Članstvo ima potencijal širenja na cijeli svijet dok su pretplatnici većinom locirani u Splitu ili njegovoj okolini. Bez obzira na to broj pretplatnika bi u budućnosti trebao biti veći. HNK Hajduk mora uložiti dodatne napore da broj pretplatnika na većoj razini i da ne oscilira ovisno o rezultatu. Ipak, treba naglasiti da je klub napravio značajan korak naprijed po pitanju pretplatnika jer je udvostručio njihov broj od kad se provode demokratski izbori za Nadzorni odbor.

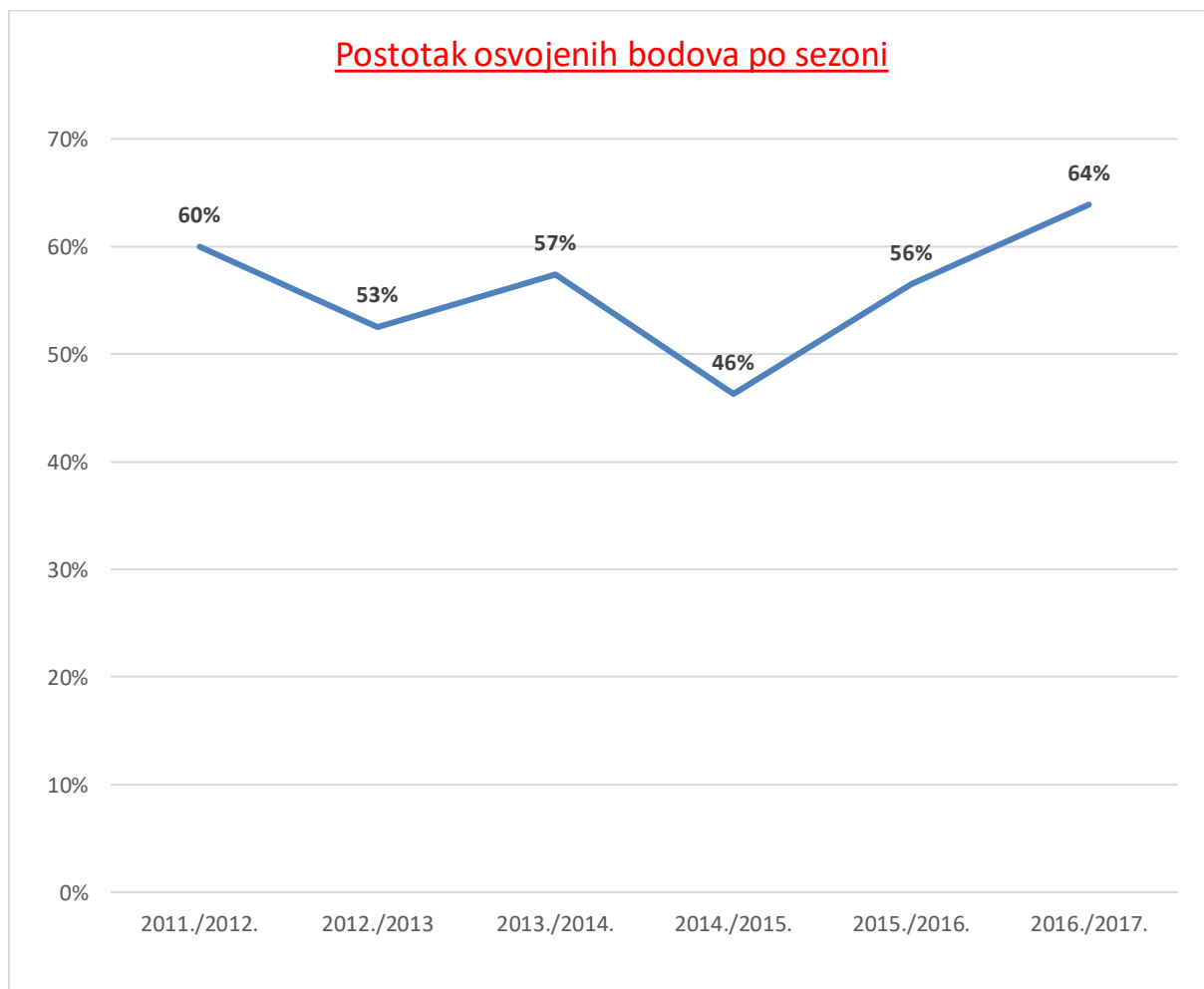
#### 4.1.3. Analiza sportskog rezultata

Ovu varijablu je najteže pouzdano mjeriti jer postoji cijeli niz kontekstualnih faktora kao što su trenutna snaga protivnika, vlastita trenutna snaga koja nije uzrokovana sistemskim radom, utjecaj vanjskih faktora. Također, rezultatski uspjeh se može mjeriti i po više natjecanja, ali za potrebe ovog rada ću se zadržati isključivo na domaćem prvenstvu. Kup je natjecanje koje ne odražava konstantnost i teško je dobiti veliki uzorak te se naravno ovisi o težini ždrijeba. Hajduk je u ovom razdoblju osvojio jedan kup u sezoni 2012./2013. , a ta sezona ima predzadnji postotak bodova u promatranom razdoblju. Taj rezultat svakako nije zadovoljavajući s obzirom na napredak koji klub želi postići i koji članovi od njega očekuju.

Drugo natjecanje je Europa liga koje nismo uvrstili u analizu jer previše ovisi o snazi protivnika u ždrijebu koja je uzrokovana srećom te se iz toga ne mogu izvući pouzdani zaključci, iako je primjetan trend da HNK Hajduk u posljednje tri sezone, a ukoliko uračunamo i ovu četvrtu dolazi jedan korak dalje nego ranije. Ipak se ne može sa sigurnošću tvrditi je li to rezultat napretka rezultata ekipe ukoliko se ove naznake ne stave u korelaciju s rezultatima u domaćem prvenstvu. No, ako se bude povećavao postotak osvojenih bodova u prvenstvu može se govoriti i o promjeni trenda u Europa ligi.



Slika 4 Postotak osvojenih bodova u sezoni



U analizi ovog grafa koristim postotak bodova po sezoni, a ne same bodove jer se u promatranom razdoblju mijenjao sustav natjecanja i bio je dostupan različit broj bodova koji su se mogli ostvariti. Na početku ovog grafa je očit visoki rezultat koji je bio produkt nerazmjerne potrošnje koja je i uzrokovala dugove u koje je klub došao, a što prethodno analiziram u dijelu o financijskoj situaciji.

Nakon toga je u periodu od četiri sezone uslijedio pad od četrnaest posto, sve do 46 posto osvojenih bodova 2014./2015. Na ovoj razini je potrebno zaključiti da je klub doživio regresiju, ali ona se mora povezati s financijskom situacijom jer je glavni cilj bio opstanak kluba i zbog toga su se morali smanjiti rashodi te posljedično oslabiti konkurentnost.

U zadnje dvije sezone se ipak događa trend porasta postotka bodova što je povezano s boljom financijskom situacijom te se na temelju toga može očekivati daljnji napredak u narednim sezonama. Smatram da prvenstvo ipak treba gledati zasebno i da je jako teško uočiti trendove i

na razini Europa lige o čemu govori i podatak da je HNK Hajduk u sezoni u kojoj je ostvario 46 posto bodova ostvario isti rezultat u Europa ligi kao i u narednim sezonama kada je osvojio značajno veći postotak bodova.

Postotak bodova u odnosu na najgoru sezonu se povećao za 18 posto sve do 64 posto čime je zabilježio najbolji rezultat u promatranom razdoblju. Hajduk još uvijek nije doživio iskorak u rezultatima prve momčadi kao što je to napravio u ostalim promatranim varijablama, ali zbog iskoraka u ostalim varijablama rezultat prve momčadi je zanemaren i tek će se u narednim sezonama moći procijeniti koliko je ovakav model upravljanja utjecao na same rezultate prve momčadi. Trenutni rezultati prve momčadi nisu zadovoljavajući te iziskuju napredak kako bi došli u ravninu s ostalim kriterijima po kojima sam procjenjivao uspješnost modela predstavničke demokracije.

Predstavnički model upravljanja klubom je nedvojbeno pokazao napredak u upravljanju klubom gdje se u svim istraživanim varijablama ostvaren značajan iskorak, osim u sportskom rezultatu. Smatram da demokratski model izbora Nadzornog odbora dokazuje uspješnost u odnosu na model upravljanja koji je ranije postojao, ali što je još važnije ne pokazuje znakove stagnacije već napretka u etapama.

Uspješnost ovog modela predstavničke demokracije je u tome što članovi kluba nisu apatična masa već informirani, involvirani i zainteresirani pojedinci. Oni biraju Nadzorni odbor na temelju određenih kriterija u čemu pomažu ostali modeli demokracije koje ću analizirati u nastavku rada. Također, važna je stavka što članovi imaju povjerenje u izabrane predstavnike. Najveći nedostatak ovog modela je slab odaziv na izbore, što u određenoj mjeri smanjuje legitimnost. S druge strane filtrira apatičnu masu, u odnosu na one zainteresirane te stoga povećava kvalitetu odluke. Postoje načini unaprjeđenja postojećeg modela što detaljnije proučavam u analizi samih intervjua.

## **4.2. Deliberativni model demokracije**

Sljedeći model demokracije u upravljanju HNK Hajdukom je deliberativni model demokracije kojeg ćemo predočiti pomoću Čakula s navijačima koji moraju biti i članovi udruge kako bi na njoj sudjelovali. Uz „Čakule s navijačima“ osvrnut ću se i na forum udruge Naš Hajduk kojem pristup imaju svi članovi kluba.

### **4.2.1. Čakula s navijačima**

Za potrebe ovog rada analiziram dvije Čakule s predsjednikom Uprave i članovima Nadzornog odbora. Čakula je zamišljena u formatu u kojem navijači postavljaju pitanja predsjedniku Uprave i članovima Nadzornog odbora na što im oni daju upućene odgovore na koje onda oni mogu potencijalno replicirati. Ovako zamišljen format možda blago zaobilazi čisti oblik deliberativne rasprave u kojoj su svi u jednakom položaju jer se dio sudionika deliberacije u ovom slučaju nalazi u poziciji eksperata. Ipak, model je koristan za klub jer postoje slučajevi u kojima su „eksperti donosili bolje odluke u onim slučajevima u kojima su slušali razmišljanja i argumente građana“ (Cerovac;2016:86).

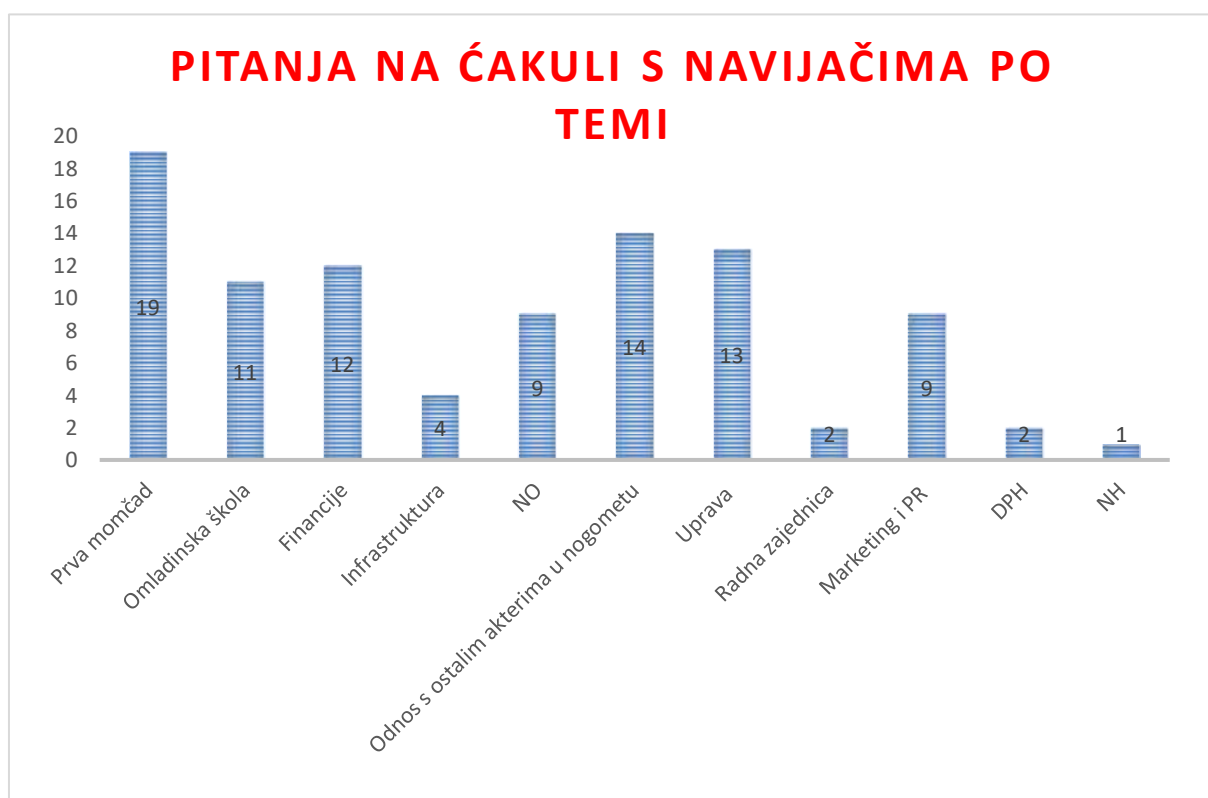
Članovi Nadzornog odbora su u ovom slučaju eksperti. Rasprava je usmjerena i oni je kreiraju i potiču. Takav tip deliberacije može biti koristan jer uvođenje eksperata u samu deliberaciju doprinosi njenoj usmjerenosti i kvaliteti. „Građani se opravdano oslanjaju na stručnjake ukoliko svoje zaključke iznose na način razumljiv građanima, i ako građani imaju neovisnu osnovu za vjerovanje u vjerodostojnost tih stručnjaka“ (Gutman, 2004:5).

Vezano uz deliberativnu demokraciju postavljam dvije teze. Prva teza je da su članovi najviše zainteresirani za prvu momčad dok bi ostale teme trebale biti zapostavljene. Ovu tezu formuliram pod pretpostavkom da članovi nisu dovoljno zainteresirani za ostale aspekte kluba i samog projekta što bi iskazivalo određeni demokratski deficit u smislu nerazumijevanja cjelokupnog projekta. Druga teza je da prevladavaju reaktivna pitanja jer članovi puno jednostavnije komentiraju događaje koji su prošli nego kreiraju nove prijedloge.

Prije nego što pojedinačno analiziram svaki od grafova objasniti ću što se podrazumijeva pod pojedinu kategoriju. Prva kategorija je *Prva momčad* i ona se odnosi na pitanja vezana uz rezultate, transfere i plaće unutar seniorske momčadi. Druga kategorija je *Omladinska škola* i odnosi se na sve ostale kategorije od juniora, kadeta, pionira pa da logističkog uređenja same Omladinske škole ili kako se u posljednjem periodu naziva, Akademije. Treća kategorija su *Financije* pod koju spada sve vezano uz dugove, sponzore, analize financijskog stanja. Četvrta kategorije rezervirana je za *Infrastrukturu* što se odnosi na izgradnju novih terena, svlačionica ili kampa. Peta kategorija je *NO* koja se odnosi na ona pitanja vezana uz Nadzorni odbor i njegovo djelovanje i funkcioniranje. Šesta kategorija je *Odnosi s ostalim akterima u nogometu* pod koju spada odnos s Hrvatskim nogometnim savezom, odnos sa sudačkom organizacijom, odnos s ostalim klubovima u ligi i izvan. Sedma kategorije je *Uprava* te obuhvaća pitanja usmjerena na samu Upravu, u ovom slučaju na samog predsjednika Uprave često s potpuno osobnim pitanjima. Osmu kategoriju je *Radna zajednica* u koju spadaju svi zaposlenici kluba koji nisu direktno na terenu, poput oružara, zaštitara, čistačica, osoblja na održavanju terena i sl. Deveta kategorija je *Marketing i PR* koja obuhvaća pitanja promidžbe kluba, suradnju s

medijima, funkcioniranje Fan shopa te plasiranje Hajdukovih proizvoda putem *co – brandinga*. Deseta kategorija je *NH* koja se inicijalno nije trebala naći u analizi jer djelovanje udruge Naš Hajduk nije zamišljeno kao dio Čakula i ljudi se uglavnom drže toga te pitanja postavljaju na info tribinama koje se periodično održavaju po cijeloj Hrvatskoj. Ipak, nekoliko pitanja na obje Čakule bilo je jasno usmjereno na rad Našeg Hajduka pa je i ta kategorija stavljena u analizu. Jedanaesta kategorija je *DPH* koja se odnosi na specifične probleme i odnose s Društvima prijatelja Hajduka.

Slika 5 Pitanja na Čakuli s navijačima po temi 10.6.2016.



Prva Čakula s navijačima koju analiziram je ona održana 10. 6. 2016. Za početak naglašavam kako je teza da će dominirati pitanja vezana uz prvu momčad demantirana i da su navijači pokazali izrazitu varijaciju u postavljenim pitanjima. Iz toga se može zaključiti da su izrazito informirani o svim aspektima kluba i da oprezno razmatraju svaki pojedini aspekt. Ova Čakula je kontekstualno obilježena tadašnjom nedavnom smjenom predsjednika Uprave Marina Brbića. Informacije dobivene na toj Čakuli su imale smirujući efekt na članove. Ipak, pitanja vezana uz prvu momčad ipak se nalaze na prvom mjestu po pitanjima, ali čine tek oko dvadeset posto ukupnog broja pitanja. To je pokazatelj činjenice da je projekt Našeg Hajduka djelovao i kao edukacija u pogledu financijske pismenosti, marketinga, infrastrukturnih projekata i niza drugih aspekata života.

Nakon prve momčadi slijede one teme koje su usko vezane uz napredak kluba na razini na kojoj je bio u tom trenutku. To su teme poput Uprave, financija, odnosa s ostalim akterima u nogometu i omladinska škola. Napredak u ovim aspektima omogućuje bolje upravljanje klubom i na kraju bolji rezultat prve momčadi. Na prvi pogled tema odnosi s ostalim akterima u nogometu ne bi spadala pod ovu grupaciju, ali očigledno da navijači izrazito važnim smatraju odnos s Hrvatskim nogometnim savezom ili sudačkom organizacijom.

Nakon toga slijede pitanja vezana uz Nadzorni odbor i marketing i PR - a. Ovo je donekle neočekivan rezultat jer je Nadzorni odbor tijelo koje je direktno odabrano od strane članova te oni imaju pravo propitivati njegove odluke. Nešto manje od deset posto pitanje može ukazivati na dvije činjenice, ili su članovi jako zadovoljni svojim odabirom ili ne shvaćaju snagu vlastite pozicije u ovom demokratskom procesu. Također, tu se naslanja i tema marketinga i PR - a koja je bitna, ali ne na razini četiri gore navedene teme.

Nakon toga slijedi tema o infrastrukturi koja pokazuje koliko široko članovi razmišljaju kada je u pitanju nogometni klub znajući koliko je taj aspekt važan za dugoročni razvoj. Posljednje tri teme su radna zajednica, Društva prijatelja Hajduka i Naš Hajduk. Posljednje dvije teme nisu nužno glavna tema Čakule, ali su postavljena u duhu otvorene komunikacije i poštovanja deliberacijskog procesa.

Nakon analize po pitanjima analiziram pitanja po usmjerenju.

*Slika 6 Pitanja na Čakuli za navijače po usmjerenju 10.6.2016.*

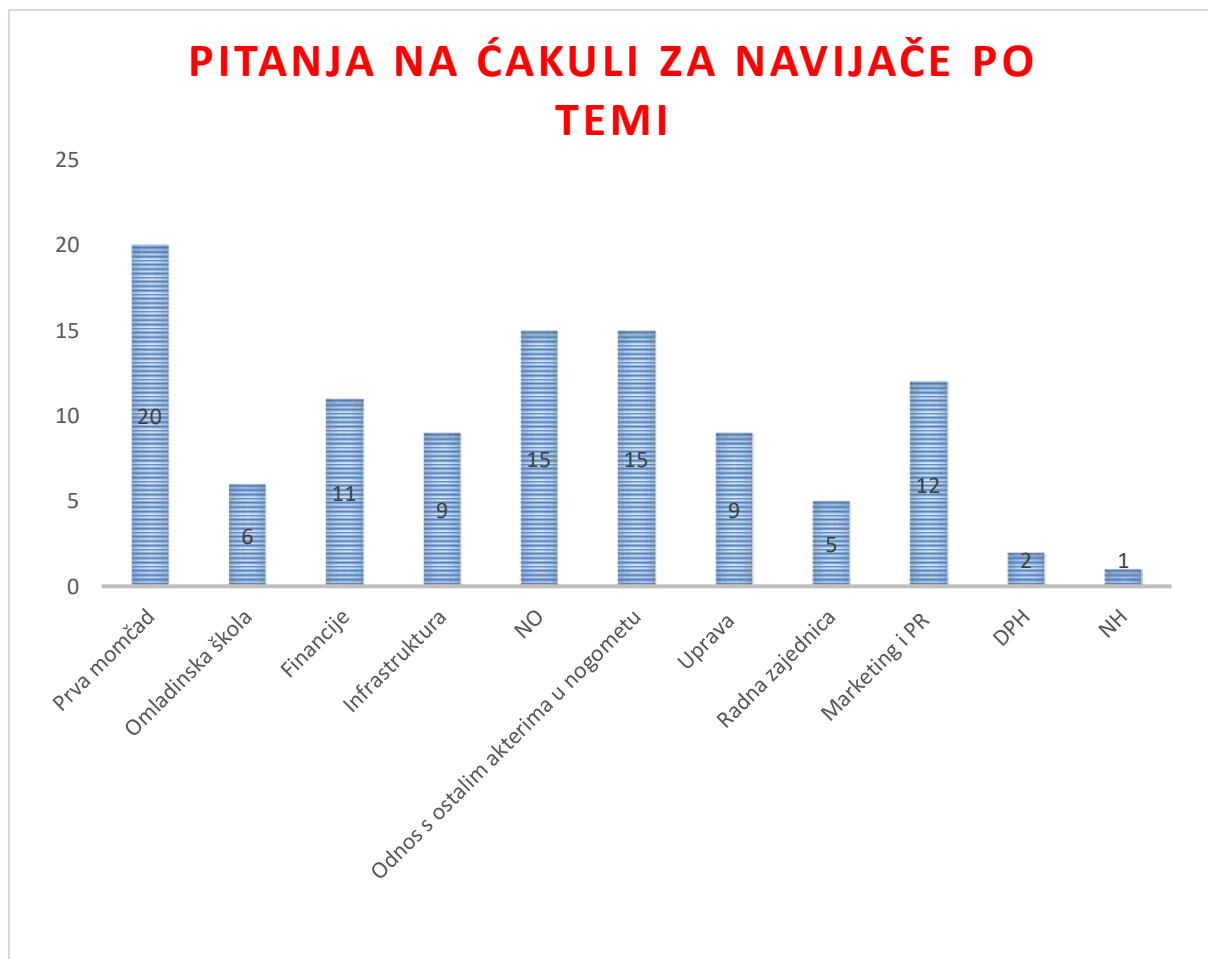


Za razliku od prve teze, druga se potvrdila. Iako članovi razmišljaju o temama koje nisu vezane isključivo uz prvu momčad te na taj način iskazuju informiranost i zainteresiranost za sve aspekte kluba. Oni ipak razmišljaju u velikoj mjeri reaktivno i to je jedan od mehanizama na kojima treba raditi, iako reaktivno razmišljanje nije apriori loše. Gotovo dvije trećine (62 %) pitanja su bila reaktivna što ukazuje na činjenicu da članovi prije svega koriste kontrolni mehanizam koji im je na raspolaganju te želju za informiranjem i opravdavanjem određenih poteza kluba. Velik dio pitanja se u ovom specifičnom kontekstualnom okviru odnosio na pitanja smjene bivše Uprave te određenih osobnih pitanja vezanih uz novu Upravu. Takav tip pitanja ima za korist prvenstveno smirivanje informiranjem jer članovi u onom trenutku u kojem dobiju potpunu informaciju gube sumnju. Reaktivna pitanja su usmjerena na određene događaje iz prošlosti. Također, postoji gotovo jedna trećina proaktivnih pitanja. Inicijalno sam očekivao još manji broj takvih pitanja tako da se ovaj broj svakako treba uzeti u obzir. Karakteristika ovih pitanja je to da gledaju u budućnost i konstruktivna su u smislu prijedloga za unaprjeđenje pojedinog aspekta kluba, iako ne govorim o svim pitanjima, ali je ovaj opis primjenjiv za većinu. Proaktivnost je jedna od ključnih odrednica deliberacije te je potrebno naglasiti važnost daljnjeg napretka Čakula s navijačima po tom pitanju. U nastavku razvijanja Čakula broj proaktivnih pitanja morao bi biti veći. Za sad Čakula ne ispunjava sve elemente deliberativne demokracije. Ipak, ovaj model je dobra baza za nadgradnju koja se potencijalno može postići edukacijom članstva.

„Treća karakteristika deliberativne demokracije je ta da proces teži proizvodnji odluka koje su obvezujuće za neki period vremena. U ovom smislu deliberativni proces nije kao *talk show* ili akademski seminar. Sudionici se ne raspravljaju rasprave radi, čak ne ni radi sebe (iako istinitost argumenata je vrlina deliberacije jer je nužna za opravdanje neke odluke). Oni imaju namjeru utjecati na odluke koje će vlada učiniti ili na proces koji će utjecati na buduće odluke“ (ibid:5). Također, postoji zanemariv broj pitanja koji se nisu mogli kodirati u niti jednu kategoriju te su uglavnom bila hipotetske naravi pa su stoga smatrana neutralnima.

Sljedeća analizirana Čakula s navijačima je ona održana 3.12. 2016. godine

Slika 7 Pitanja na Čakuli za navijače po temi 3.12.2016.



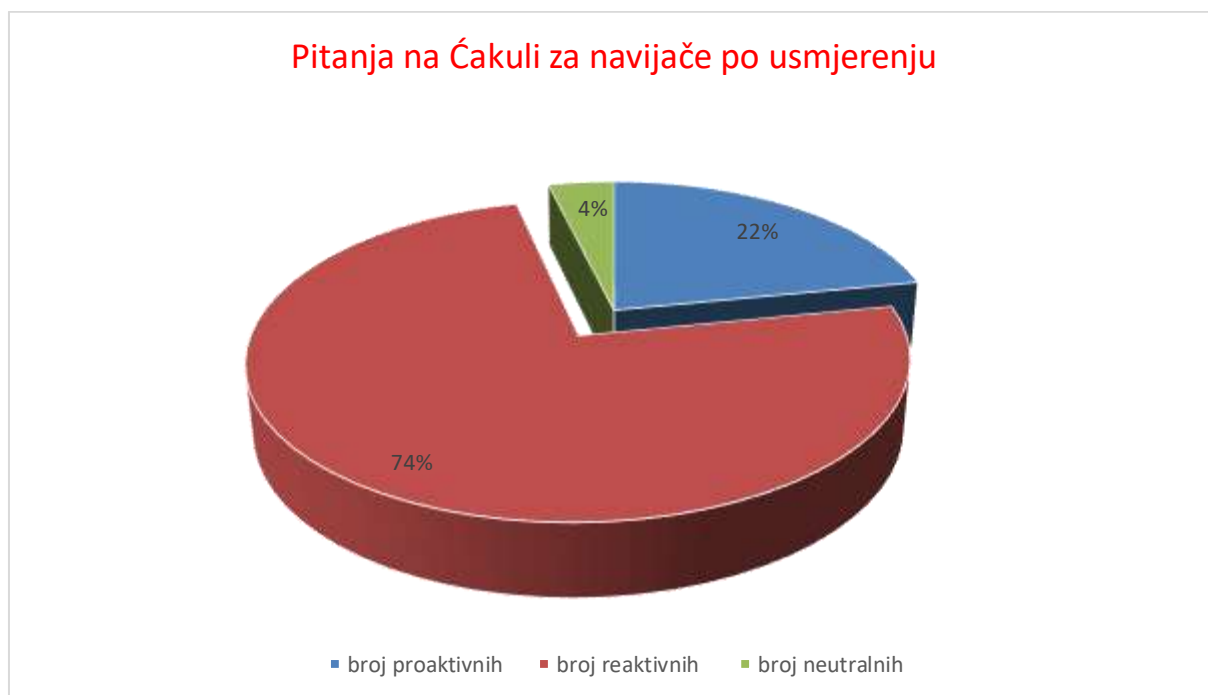
Na primjeru druge Čakule uočavam nastavak generalnog trenda da je oko dvadeset posto pitanja vezano uz prvu momčad što još jednom pobija prvobitnu tezu. Razlike nastaju u daljnjoj analizi jer je došlo do promjene u daljnjim prioritetima navijača. Na drugom mjestu su odnosi s ostalim akterima u nogometu te Nadzorni odbor što je prva razlika u odnosu na prvi graf što znači da su članovi ili shvatili svoju kontrolnu ulogu onih koje su izabrali ili su toga i prije bili svjesni, ali u ovoj trenutnoj situaciji imaju više primjedbi na rad Nadzornog odbora.

Kontekstualni okvir ove Čakule obilježen je smjenom trenera i pretpostavka je bila da će biti više pitanja usmjerenih na prvu momčad no taj trend nije zabilježen. Zatim slijede pitanja vezana uz financije, infrastrukturu, Upravu, marketing i PR. Infrastruktura je uz marketing i PR jedina napravila iskorak te se pokazuje tendencija članova da sve više pitanja posvete tom aspektu razvoja kluba.

Smatram da je dio pitanja koji je na prvoj analiziranoj Čakuli bio posvećen temi Omladinske škole sada rezerviran za infrastrukturu jer su članovi zadovoljni radom Omladinske škole te je

za daljnji razvoj potrebna sportska infrastruktura. Druga tema je marketing i PR koji je također tema nadgradnje i koja pokazuje da su se neki osnovni procesi u klubu odvijali na pravi način te je sada moguće fokus usmjeriti na ovu temu. Ostale teme su zastupljene na jednak način. Nakon tematske analize slijedi analiza pitanja po usmjerenju.

Slika 8 Broj pitanja na Čakuli za navijače po temi 3.12.2016.



Kod ove Čakule uočio sam povećanje reaktivnih pitanja u odnosu na proaktivne dok je broj neutralnih ostao uvelike nepromijenjen. Ovakav skok po broju reaktivnih pitanja prvenstveno je uzrokovan pitanjima vezanim uz smjenu trenera te osobnih karakteristika predsjednika Uprave. Smatram da je u ostalim aspektima podjela pitanja po usmjerenju bila slična.

Mehanizam Čakule treba napredovati te težiti većem broju proaktivnih pitanja, ali to sve spada u dugotrajni proces edukacije i demokratizacije. U ovoj fazi ohrabruje interes i informiranost o svim aspektima kluba, ali broj reaktivnih pitanja poziva na oprez i usavršavanje.

Efekt Čakule kao mehanizma deliberativne demokracije u upravljanju HNK Hajdukom manifestira se u *informiranosti, kontroli, neusmjerenosti i konstruktivnosti*. Dio pitanja ima za cilj doznati informaciju koja prije toga nije bila potpuna. Drugi efekt je kontrola koja proizlazi iz toga da su članovi birali Nadzorni odbor i očekuju od njega i Uprave kluba odgovornost za postupke. To svakako nadopunjuje predstavnički model demokracije. Treći efekt je neusmjerenost koji se odnosi na dio pitanja koja nisu postavljena na pravu adresu, na ona pitanja na koja se ne može odgovoriti jer su poslovna tajna do retoričkih pitanja. Ovakvih pitanja nije



bilo previše, ali se edukacijom i taj broj može dodatno smanjiti. Četvrti efekt, po meni, najvrjedniji za funkcioniranje kluba je onaj koji teži konstruktivnim prijedlozima. On iz drugog kuta, onog članskog i navijačkog, daje prijedloge na koji način unaprijediti upravljanje klubom.

#### 4.2.2. Članski forum udruge Naš Hajduk

Osim Čakule s navijačima unutar deliberativnog modela demokracije smještam i forum članova udruge Naš Hajduk. Forum je zamišljen kao mjesto na kojem članovi kluba raspravljaju o svim aspektima rada kluba i same udruge te daju ideje za njihovo unaprjeđenje.

Forum, prije svega ima informativnu ulogu jer dio članova na forumu daje vrijedne podatke nadopunjavajući nekad manjkavu komunikaciju iz kluba. Druga uloga je raspravljanje o pojedinim aspektima kluba. Neke rasprave su korisne i donose konkretne prijedloge od kojih su neki i uvaženi od strane kluba, a neke potpuno irelevantne i ne daju nikakav doprinos.

Raznolikost tema i njihovo korištenje se poklapa s postotkom pitanja na Čakulama. Mislim da članski forum ima puno veće potencijale od ovih koje trenutno koristi. Tek kada članovi koji pišu na forumu shvate njegove osnovne ciljeve onda će njegova učinkovitost porasti.

Ideja foruma je svakako pohvalna i vrijedna razvijanja jer je to brz i učinkovit način komunikacije te je u određenoj mjeri i pokazatelj bila navijača. Osnaživanja ovih aspekata deliberativne demokracije jačaju klub i udruhu te se kroz edukaciju ljudi treba raditi na njihovom daljnjem usavršavanju.

### 4.3 Participativni i izravni model demokracije

Participativni i izravni model demokracije u djelovanju udruge Naš Hajduk prikazujem kroz nekoliko primjera od kojih su neki adresirani isključivo na javno dobro što je u ovom slučaju HNK Hajduk, a neki i na društvo u cjelini.

Prvi primjer je skupština kluba koja je primjer izravne demokracije u kojoj dioničari mogu donositi odluke vezane uz klub, te skupština udruge na kojoj se mogu donositi odluke vezane uz djelovanje udruge.

Drugi primjer je prikupljanje sredstava za otkup dionica u kojem se ističu projekti „Ili jesmo ili nismo“ i „Za sva vremena“. Njih ću u nastavku objasniti te i sam sustav članstva kao primjer participativne demokracije.

Kao završni primjer izdvajam donošenje Zakona o sportu koji je jedan od rijetkih zakona donesenih na inicijativu udruge građana i njihovim uključivanjem u proces donošenja odluke lobiranjem i drugim vrstama pritiska i prijedloga.

#### 4.3.1 Skupština

Skupštine HNK Hajduk i udruge Naš Hajduk su dvije odvojene stvari, a slične su po tome što su obje ogledalo izravne demokracije i što isti ljudi mogu sudjelovati na njima. Na skupštini kluba mogu sudjelovati dioničari. Udruga Naš Hajduk svakom od članova može dati punomoć da bude na skupštini. Dok se na skupštini udruge može sudjelovati samom činjenicom da si član.

Mehanizam skupštine se može donekle usporediti s Čakulom ukoliko se izuzmu službeni dijelovi koji su uređeni Zakonom o udrugama ili Zakonom o trgovački društvima. Razlika je u tome što Čakula ne donosi odluke i ima isključivo deliberativnu funkciju dok skupština može donositi izravne većinske odluke. Kao deficit udruge se svakako izdvaja slaba posjećenost što ukazuje na nepoznavanje važnosti tog mehanizma u ovom poduhvatu asocijativne demokracije. Mali odaziv na skupštinu, primarno govoreći o skupštini udruge, je znak slabije legitimacije samog projekta jer je u ovom slučaju potrebna veća mobilizacija. Na posljednjoj skupštini je bilo nazočno 109 ljudi što je izrazito malen broj u odnosu na broj članova i ovo je svakako jedan od aspekata na kojima udruge treba raditi.

Oснаživanje izravne demokracije je kapacitiranje pojedinaca za donošenje informiranih odluka. Pošto postoji problem dislociranosti članova i nemogućnosti financijskog pokrivanja troškova onima koji sudjeluju svakako se očekuje manji broj, ali ipak ne u ovoj mjeri. Skupština je srž ovakvog modela upravljanja jer omogućuje neposredno donošenje odluka i stoga mora na takav način biti shvaćena i od članova.

#### 4.3.2 Prikupljanje sredstava za otkup dionica

Prikupljanje sredstava za otkup dionica odnosi se na dionice koje je udruge Naš Hajduk otkupila od trgovačkog lanca Tommy i tako postala vlasnik 24,53 % dionica u vrijednosti 35.395.000,00 kn. Rok za otplatu tog iznosa je deset godina te se udruge odlučila participativno uključiti članove u sam otkup dionica kako bi se održao postojeći, demokratski model upravljanja.

Za sada su pokrenuta dva projekta: „Ili jesmo ili nismo“ i „Za sva vremena“. „Ili jesmo ili nismo“ je *crowdfunding* kampanja u kojoj se u kratkom vremenskom periodu prikupilo nešto

manje od 4.5 milijuna kuna tako što su ljudi uplaćivali donacije te za donaciju od 1.911 kuna ili više je njihovo ime dobilo mjesto na trećem dresu HNK Hajduka. Ova akcija je dobila i nagradu za najbolju neprofitnu kampanju u 2016. godini. „Ali ovo je tek bio uspješan sprint, ne smije se zaboraviti da je ovo maraton od deset godina u kojem se sredstva trebaju prikupiti“ (Skupština Naš Hajduk;2017:40). Iako se ovaj projekt čini na prvi pogled izrazito elitistički, zapravo svatko tko uplati bilo kakvu dionicu ima jednako pravo na raspolaganje njom te je tek mjesto na dresu ekskluzivistička privilegija koja je bila potrebna za prikupljanje većeg broja donacija i uspjeh samog projekta.

Nakon toga slijedi projekt „Za sva vremena“ koji je osmišljen dugotrajno i svakom pristupačno. Participacija je u različitim iznosima, ali je vezana trajnim nalogom te joj je cilj trajnost, a ne iznos. Ovakvi mehanizmi participativne demokracije imaju za cilj osiguranje modela predstavničke demokracije u izboru članova Nadzornog odbora jer se ide prema cilju da udruga posjeduje više od pedeset posto dionica kluba bez obzira na političku volju gradskih vlasti. Ovakva participacija ukupno omogućuje cijeli poduhvat asocijativne demokracije jer omogućuje civilnom društvu djelovanje, kako na klub tako i na društvo u cjelini.

#### 4.3.3 Zakon o sportu

Za shvaćanje donošenja Zakona o sportu ključno je naglasiti i osnovni način participacije. To je članstvo koje daje pojedinoj udruzi civilnog društva legitimitet, snagu, mogućnost lobiranja i stvaranja pritiska. Ukratko, može se reći da građani svojom participacijom u udruzi omogućuju veći spektar djelovanja i njegovu veću efektivnost.

Moć članstva se manifestira upravo u zagovaranju promjena u Zakonu o sportu. U ovom radu ne ulazim u same promjene zakona, već opisujem kako je do tih promjena došlo i zašto mislim da je to izravna demokracija koja utječe na najviše institucije u državi. Zakon o sportu je donesen i krenula je njegova provedba, iako se još ne vide konkretni rezultati. Zakon je promijenjen na inicijativu udruge građana što je izuzetno rijedak slučaj te govori o snazi udruge i pokazuje kako se lobiranjem i pritiscima može intervenirati u najviše sfere državne vlasti.

Udruga je u suradnji s pravnicima izradila prijedlog zakona te ga preko Sabora RH i donijela na snagu. Moć članstva i potencijal za vršenje pritiska koji je pokazan prosvjednim akcijama natjerao je donositelje odluka na prihvaćanje takvog zakona što smatram praksom koja je rijetka, ali bi i druge udruge civilnog društva trebale adresirati probleme na taj način i pokušavati vršiti pritisak na državne vlasti. O cjelokupnom uplivu udruge Naš Hajduk na društvo u cjelini referiram se u zaključnom djelu.



## 5. Analiza intervjua

### 5.1 Motivacija za djelovanje u udruzi Naš Hajduk i ključna djelatnost udruge

Prva točka analize intervjua je općeniti interes za politiku te članstvo u strankama. Nijedan intervjuirani nikad nije bio član političke stranke te su takvu mogućnost s rezignacijom odbili dok je kod zanimanja za politiku općenito potpuno različita situacija. Gotovo su svi unisono odgovorili da ih politika zanima, ali se iz njihovog objašnjenja može jasno razlučiti intenzitet tog interesa te dolazi li on intrinzično ili pod pritiskom toga da politika upravlja životima ljudi. Najčešći odgovor intervjuiranih je bio da ih politika zanima kao fenomen. Postoji i četvrta skupina koja tvrdi da ih zanima politika samo onoliko koliko Hajduk kao klub ovisi o njoj. *Zanima me kao svakog prosječnog čovjeka* (J.G., 35, Split) je prosječan odgovor na ovo pitanje te je tipičan za većinu intervjuiranih. Postoje i dvije krajnosti koje su izražene u stavu da ga *oduvijek zanima društveni angažman, politika* (M.R., 27, London) pa do toga da tvrdi da politiku *mrzi iz dna duše i da ga praćenje politike opterećuje* (V.M., 30, Zagreb).

Ovakvi stavovi o zainteresiranosti za politiku ne iznenađuju pogotovo kad je riječ o stranačkom aspektu politike jer u društvu vlada općenito nepovjerenje pa tako i među intervjuiranima. Raznolikost odgovora pokazuje koliko su intervjuirani heterogena skupina što se i dalje pokazuje kroz analizu intervjua. Iako su neki tvrdili da ih ne zanima politika i da je prate površno ipak su se uključili u aktivni društveni angažman kroz rad u udruzi Naš Hajduk. Sljedeća točka analize je motivacija intervjuiranih za djelovanje u udruzi.

Osnovna motivacija je pomoć klubu što pokazuje koliko interes za određenu temu determinira aktivno uključivanje u društvene procese. Ta motivacija je jedini zajednički nazivnik svim intervjuiranima. Situacija u kojoj se klub našao je bila okidač aktiviranja jer su intervjuirani smatrali da klub može bolje funkcionirati. *Stanje koje je bilo prije stvarno je bilo neizdrživo. To je bila najveća motivacija, da to ostane narodno. Kao da govoriš da bi dao u privatizaciju Marjan ili Svetog Duju, jednostavno ne možeš. Ne možeš to davat nikome, to mora biti naše i gotovo* (K.K., 33, Split). Emotivna vezanost uz ono u što se aktivno uključuješ je od iznimne važnosti kako bi se time mogao efikasno baviti jer je intrinzično zadovoljstvo način na koji se nadomješta volonterski rad.

Pojedini intervjuirani su istaknuli kako su se u rad udruge uključili u onom trenutku u kojem su neke njihove vještine mogle dati dodatnu vrijednost udruzi te su osjećali neki tip dužnosti da doprinesu razvoju cijelog projekta. *Ja sam se uključio kad sam shvatio da postoji područje u kojem mogu pomoći i da mogu unaprijediti rad udruge, ..., da oni imaju potrebu za nekim*

*kvalitetama, odnosno poslovima koje ja inače radim, da mogu tu dati dodanu vrijednost* (S.T., 32, Zagreb).

Osim samog Hajduka, motiv za sudjelovanje je kod dijela intervjuiranih bila i općenita promjena u društvu potaknuta radom udruge u kojoj bi u perspektivi rad udruge bio primjer i pokazatelj kako je promjene moguće ostvariti. *Isprepleću se dvije stvari, jedno je ljubav i pomoć Hajduku, a druga je sama ideja projekta za koju vjerujem da ima širu korist za društvo*“ (L.D., 36, Split). Također, intervjuirani ističu važnost volonterskog angažmana. *Prvenstveno je bila neka vrsta volonterizma i društvenih događanja oko opstanka kluba jer ja sam se u suštini aktivno priključio radu udruge nakon prvih demokratskih izbora jer sam shvatio da se moraju dogoditi nekakve promjene* (R.K., 41, Split).

Neki od intervjuiranih su počeli s aktivnijim angažmanom u udruzi gotovo slučajno, na sugestiju prijatelja. Tek su poslije nastavili aktivniji angažman kada su se uvjerali u kvalitetu rada. Hajduk je velika motivacija i poticaj za rad u udruzi te se ostali aspekti motivacije nalaze tek u drugom sloju, ali su također važan čimbenik u njejoj analizi.

Nakon analize motivacije intervjuiranih utvrđujem što je po intervjuiranima glavna aktivnost udruge i pomoću toga detektiram kolika je njihova privrženost demokraciji i što smatraju onim najvažnijim unutar ovog poduhvata asocijativne demokracije.

Kao glavnu aktivnost udruge gotovo svi intervjuirani su bez razmišljanja naveli izbore za Nadzorni odbor kao mehanizam demokratskih izbora i kao model koji je potrebno očuvati. *Najvažnija aktivnost udruge je promicanje ovoga modela temeljem kojega članovi posredno participiraju u funkcioniranju kluba* (J.G., 35, Split).

Izbori se nameću kao sredstvo spašavanja kluba koje je omogućilo stabiliziranje u odnosu na upravljanje koje je prethodilo. Ostale aktivnosti se doživljavaju kao sekundarne u cijelom procesu, te preciznije kao pomoćne aktivnosti za uspješniju provedbu izbora za Nadzorni odbor i očuvanje modela upravljanja.

Osim izbora kao ključni segment rada udruge kod nekih intervjuiranih ističe se i edukacija i to u smjeru vezanom uz razumijevanje samog projekta te uz shvaćanje da pojedinac može napraviti promjene u društvu. Prvo usmjerenje je *da se potiče članstvo na kontinuirano obnavljanje članskih iskaznica svaku godinu, širenje baze članstva i aktivnosti vezane za otkup te da i navijači i obični gledatelji shvate bit postojanja udruge* (T.D., 25, Zadar) dok se s druge strane ističe *da se vidjelo da je to jedna od rijetkih udruga koja zbilja radi na nečem da promijenimo nešto u društvu*“ (D.R., 38, Zagreb).

## 5.2 Analiza djelatnosti udruge

Nakon što se provođenje demokratskih izbora iskristaliziralo kao ključna aktivnost udruge intervjuirani su iznijeli stav o provedbi samih izbora iz različitih perspektiva. Nisu svi intervjuirani bili neposredno uključeni u organizaciju izbora, već su neki bili isključivo u ulozi onih koji su glasali.

Prije nego što krenem u analizu uspješnosti provedbe izbora po mišljenju intervjuiranih i mogućih popravaka izbora za Nadzorni odbor HNK Hajduka, dajem osvrt na tehničku provedbu izbora. Prvi izbori su održani 2011. godine i bili su manjih razmjera od onih 2015. te su svi glasovi brojani ručno. *Tehnički, to su bili izbori (izbori 2011. godine) koji su za mene organizirani odlično, samo bili su previše ručni, znači nije bilo nikakve automatike... Bili su predstavnici Grada i bili su jako zadovoljni samo što je to trajalo dugo, izborna mjesta se otvorilo u osam ujutro, a zatvorilo se u sedam navečer, a rezultate smo objavili u dva ujutro iako se zbrajalo od osam* (I.P., 43, Split). Za izbore održane 2015. uočeni su određeni pomaci po pitanju same organizacije izbora te *smo odlučili da se to ne može raditi ručno pa smo organizirali izbore puno efikasnije. Praktički, do izbornog dana cijeli proces je bio isti... Sam dan izbora je bio potpuno automatiziran na način da skener može očitati listiće* (I.P., 43, Split). Ovo je veliki napredak koji je omogućio efikasnije brojanje listića i olakšao cijeli izborni proces.

Intervjuirani smatraju da su u okvirima kapaciteta izbori odlično organizirani te ističu veliku količinu rada na samoj organizaciji, ali podcrtavaju nekoliko prijedloga unaprjeđenja izbornog procesa, ne toliko s tehničke strane koliko u smjeru osiguravanja cjelovitijeg i potpunijeg demokratskog procesa.

Intervjuirani su svjesni prostora za napredak koji je moguće ostvariti na narednim izborima. Prostor za napredak se očituje u dvije grupe primjedbi, prva je vezana uz upoznavanje kandidata, a druga uz potencijalno uvođenje elektronskog glasanja. *Teško je na kvalitetan način upoznati kandidate, to je bio veliki problem i prvih i drugih izbora iako je drugi put bilo bolje. To je očito nešto na čemu se radi u samoj udruzi. Možda bi bilo najjednostavnije rješenje u dva kruga pa da u drugi krug uđe manji broj ljudi da ih ti stigneš upoznati* (B.I., 36, Split). Ovo je svakako jedan od potencijalnih načina rješavanja ovog problema ali kako svaka ideja ima drugi pol, postoje i negativne posljedice ovog rješenja. *Štogod napraviš proces zahtjevnijim, pitanje je koliki će biti odaziv* (J.T., 36, Split). Ovdje intervjuirani izražava bojazan da ukoliko budu dva kruga na izborima da bi još manji broj izašao na izbore.

Jedan od deficita ovih izbora je svakako malena izlaznost zbog dislociranosti članova iver Splita, što opet s druge strane rezultira time da ne izbore izađu oni najupućeniji, ali svakako treba težiti povećanju izlaznosti članova na izbore. Taj problem kao i problem predstavljanja kandidata može se dobrim dijelom riješiti elektronskim glasovanjem koje je zasad izrazito rijedak koncept te je na državnoj razini zaživio samo na primjeru Estonije.

Kod intervjuiranih postoje dva različita smjera mišljenja od kojih dio ljudi tvrdi da je elektroničko glasovanje jako teško provedivo dok drugi, koji su već proučavali neke modele elektroničkog glasovanja, smatraju da će se to uspjeti osigurati samo je pitanje tehničke izvedbe. *Planiramo za sljedeće izbore definitivno ići s online rješenjem gdje će se moć glasat elektronski. Mislim da je to jedino rješenje... Najveći problem je kako ćeš autorizirat čovjeka, potvrdit da je to on. Estonci imaju rješenje da ti kad glasaš elektronski možeš mijenjat glas te je zadnji glas onaj važeći* (I.P., 43, Split).

Ukoliko se stvarno ovakav način izbora provede svakako bi bio avangardan način na koji udruga Naš Hajduk utječe na društvo. Ovi izbori su dio poduhvata asocijativne demokracije u kojem se udruga civilnog društva uključuje u društvo i posredno upravlja jednim njegovim djelom. Oni su prikaz predstavničkog modela demokracije, gdje je model koji se primjenjuje u državi primijenjen na nižoj razini.

Uloga Našeg Hajduka je u ovom slučaju najbliže *konceptu koji ljudi i dalje ne razumiju, a da je on najbliži nekoj ulozi Državnog izbornog povjerenstva i da se on kao takav temelji na natječaju i Kodeksu i garantira izbor najboljih ljudi neovisnih od politike i bilo kakvih afera i sukoba interesa, a dovoljno stručnih* (S.T., 32, Zagreb).

Predstavnički model demokracije je, po intervjuiranima, ključan korak koji se dalje produbljuje deliberativnim modelom demokracije koji je utjelovljen u Čakulama s navijačima. Mišljenje intervjuiranih o Čakulama je skoro kod svih pozitivno, dok jedan intervjuirani ne vidi njihovu svrhu te smatra da samo prikriveno pokazuju deliberativni model demokracije. Ostali intervjuirani shvaćaju Čakulu kao približavanje demokracije članovima te smatraju da je to revolucionaran koncept.

Prije nego što navedem neke mehanizme koji se mogu uočiti na Čakulama predočavam kako su nastale. *Nadzorni odbor je želio imati, to jest očekivao je da će navijači i Naš Hajduk i predstavnici Torcide biti njihovi glasnogovornici na način da bi oni nama rekli što oni rade, a onda mi to dalje širili kao evanđelje kako bi ljudi bili informirani. Mi smo na to bili apsolutno ljuti i odbili smo jer nismo željeli biti povlašteni u odnosu na bilo kojeg člana. To je broj jedan. Broj dva je da smo htjeli ljudima dozvolit da mogu dolaziti i sudjelovati* (B.I., 36, Split).



Intervjuirani naglašavaju da Čakule daju navijačima osjećaj uključenosti u upravljanje klubom te ih tako smiruju dajući im pristup potrebnim informacijama. Jedan intervjuirani je naglasio da su mu Čakule *super, jer obični navijač ostvaruje kontakt o pitanjima koja muče većinu članova, planove uprave i slično* (G.A., 33, Split).

Uz to Čakule stvaraju pritisak na Upravu zbog konstantnog interesa za njihov rad i nedozvoljavanja lošeg upravljanja klubom. Tu Čakula ispunjava efekt kontrole onih koji su izabrani od strane samih članova. *Čakula je u skladu s ideologijom da klubovi trebaju biti bliži navijačima i da bi trebali zadovoljavati interese svih svojih dionika, a najvažniji dionici su navijači* (M.R., 27, London).

Uz izrazito pozitivne komentare istaknute su i neke kritike vezane uz tematiku Čakula kao i uz činjenicu da neki ljudi i dalje ne razumiju što bi se ovim mehanizmom deliberativne demokracije trebalo postići. Većina intervjuiranih smatra da se fokus Čakula treba maknuti s prve momčadi jer se jako teško može analizirati taj segment kluba.

Jedni smatraju da bi Čakula *trebala i više puta godišnje i ne samo s predsjednikom, već i direktorom marketinga i ostalim segmentima kluba* (V.M., 30, Zagreb) dok postoji i mišljenje intervjuiranih da je *bolje da je širokog spektra jer dosta ovisi o publici. Ako se Čakula usmjeri na neku određenu temu opet se možemo dovest u situaciju da se široki auditorij uhvati neke teme koja nije usko vezana za taj dan... S obzirom da je dobra posjećenost, da bude oko 400 ljudi da je zasad bolje se držati širokih tema* (A.K., 37, Split).

Druga zamjerka je vezana uz to što *članovi zloupotrebljavaju jer pitaju nekakve stvari, skrivaju se u masu, pitaju neke stvari koje nikad ne bi pitali pod imenom i prezimenom na glavnoj skupštini dioničara. Taj dio mi se ne sviđa jer si pojedini ljudi malo previše dopuštaju u toj jednoj relaksiranoj atmosferi* (J.T., 36, Split).

Čakule su svakako vrijedno produbljivanje demokratskog modela upravljanja klubom i mislim da omogućuju bolji uvid u predstavnike koji su izabrani na izborima za Nadzorni odbor. Također, mislim da se teme samih Čakula trebaju u određenoj mjeri specificirati, bez obzira na pojedine argumente koji ne idu u prilog ovoj tezi jer će se time najviše utjecati na element proaktivnosti i konstruktivnosti pitanja. Sama ideja Čakule je avangarda za demokraciju u Hrvatskoj. Njena provedba još nije na toj razini i potrebno je mnogo napora kako bi se otklonili deficiti.

Uz predstavnički i deliberativni model demokracije mogu se uočiti i elementi izravne i participativne demokracije u radu udruge. U intervjuima smo se fokusirali na nekoliko aspekata, a to je Zakon o sportu, prikupljanje sredstava za otkup dionica te skupštinu. Jedan intervjuirani je istaknuo zbog čega se zapravo provode sve ove izravno i participativno demokratske akcije

a to je da *Hajduk bude vlasništvo svojih navijača što bi trebao biti cilj svima. Energija koja je uložena čisto iz ljubavi* (G.A., 33, Split). Sve akcije su usmjerene na ono ključno, a to je osiguranje modela upravljanja klubom.

Promjena Zakona o sportu je *prvi i jedini zakon u Hrvatskoj, donesen i izmijenjen temeljem inicijative udruge građana... da jedna udruga građana uspije lobiranjem, sastancima svoje želje pretočiti u zakonodavno tijelo i izglasat jedan zakon, smatram to možda najvećim uspjehom udruge u cijelosti* (J.G., 35, Split). Gotovo svi intervjuirani dijele ovo mišljenje i smatraju ovaj potez izrazito avangardnim i putokazom za unošenje promjena i u druge aspekte u društvu. Samo jedan intervjuirani izražava skepsu jer se provođenje zakona konstantno oteže zbog struktura na vlasti i u Hrvatskom nogometnom savezu kojima ću se posvetiti poslije u općenitoj analizi stanja u nogometu.

Drugi primjer koji analiziram su dvije akcije prikupljanja sredstava za otkup dionica kluba. Po riječima većine intervjuiranih obje akcije su bile izrazito uspješne i zapravo su pokazatelj koliko je kod građana važna zainteresiranost kako bi participirali u pojedinom aspektu društva. Neću detaljnije ulaziti u tehničku izvedbu svake od pojedinih akcija, ali se mogu usporediti s *crowdfunding* kampanjama. Intervjuirani su istaknuli volonterski karakter rada na ovim projektima te kako je taj angažman iziskivao jako puno vremena i truda. *Akcije su iznimno zahtjevne, logistička noćna mora s obzirom da smo mi svi volonteri i izdvajamo svoje slobodno vrijeme, iza toga stoji jako puno planiranja, jako puno nekih rasprava, mi smo svi različitih karaktera i struka. ...Što mi uspijemo napraviti je stvarno spektakl s obzirom na uvjete u kojima radimo* (I.M., 40, Split). Također, većina intervjuiranih naglašava kako su ovo popratne akcije koje osiguravaju da klub ostane demokratski te misle da udruga radi posao države po pitanju promjena Zakona o sportu.

Intervjuirani su svjesni uloge udruge u mijenjanju društva što pokazujem u daljnjoj analizi. Posljednji mehanizam izravne demokracije je skupština udruge i skupština kluba. Po ovom pitanju smatram da ni jedna ni druga skupština nisu posjećivane na dovoljnoj razini jer ljudi nemaju, po riječima intervjuiranih, osjećaj da trebaju sudjelovati u tim procesima. Kod skupštine udruge se istaknuo još jedan problem koji se manifestira zadovoljstvom u radu te onda smatraju da ne trebaju sudjelovati na skupštini ukoliko je sve u redu. *Ljudi su inertni, kao i kod nas kad se održava skupština ... umjesto da svatko dođe tih sat, sat i po i postaviš svako pitanje koje te muči, zanima, možeš dosta stvari čuti. Ljudi su inertni, razmišljaju otići će netko drugi, ne da se meni* (T.D., 25, Zadar).

Ovakvi stavovi su svakako nešto na čemu udruga mora raditi kako bi izgradila dodatno legitimitet te pridobila ljude da u većem broju sudjeluju u modelu izravne demokracije kroz

skupštine. Jedan intervjuirani je dodatno naglasio u kojem smjeru treba ići razvoj izravne demokracije u udruzi te što bi za njega predstavljalo vrhunac funkcioniranja demokratskog modela u upravljanju HNK Hajdukom. *Mislim da će vrhunac udruge biti kad se stvore preduvjeti da se dogodi opoziv Nadzornog odbora od strane članova. To će za mene biti vrhunac projekta... To će meni biti potvrda da sustav funkcionira... Kad će to sve skupa proći bez velikih potresa nego će to biti najnormalnija stvar u demokratskom procesu* (L.D., 36, Split).

### **5.3 Analiza demokratskih potencijala i deficita**

U nastavku analiziram koji od mehanizama demokracije intervjuirani smatraju najvažnijim te koje aktivnosti udruga radi dobro i gdje ima mjesta za napredak te ću na taj način detektirati demokratske deficite i potencijale udruge Naš Hajduk. Intervjuirani su gotovo unisono istaknuli mehanizam izbora za Nadzorni odbor jer on osigurava demokratski model upravljanja klubom. Dodatni mehanizmi samo nadopunjuju taj primarni model ili rješavaju određene probleme koji se nalaze kako bi se osigurao razvoj cijelog projekta. *Izbori su srž, oni su temelj. To što svaki navijač ima pravo izabrat te nadzornike ... Ovo sve drugo je zapravo nadgradnja, to je kao neka kuća i mislim da su ti izbori temelj, a može se reći da su projekti za otkup dionica nosivi stupovi* (D.R., 38, Zagreb). Osim izbora neki su istaknuli i otkup dionica kao važnu kariku jer se samo na taj način može trajno osigurati model demokratskih izbora za Nadzorni odbor.

Što se tiče odgovora na pitanje o aktivnostima koje udruga radi najbolje, uzorak odgovora je raznolik te su ljudi davali odgovore koji su se odnosili na različite dijelove demokratskog procesa. Neki su istaknuli direktne akcije u vidu prikupljanja sredstava za otkup dionica, dok su drugi ostali fokusirani na samo uže funkcioniranje udruge i kako je ostala *čista i ispravna u svom cilju* (G.A., 33, Split). Kao važna stvar izdvojeno je povećanje broja članova kao jedan od osnovnih preduvjeta za uspješno provođenje demokratskog procesa. *Okupiti toliki broj članstva ... to je projekt vrijedan divljenja, ali tu smo imali i sreće jer je ljubav prema klubu nevjerojatna. Zapravo, naš posao je lagan jer se samo nečega trebaš sjetiti i iskoristiti neograničenu ljubav* (J.G., 35, Split) Ovaj odgovor intervjuiranih daje potpunu sliku onoga što je najveći potencijal udruge, a to su zainteresirani i informirani članovi u ovolikom broju te je uz toliko veliko članstvo puno lakše provoditi bilo koji drugi tip aktivnosti.

S druge strane, ovakva ekspanzija u članstvu i djelatnostima udruge rezultirala je jednim od deficita udruge, a to je svakako potkapacitiranost. Intervjuirani smatraju kako treba otvoriti veću mogućnost članovima za aktivni angažman u udruzi. *Treba aktivnije sudjelovati puno više*

*članova, a trenutno aktivno radi nešto više od jedan posto (G.A., 33, Split). S rastom članstva ovaj problem se nameće kao logičan te se može riješiti utjecajem na dva deficita, a to je daljnji rad na edukaciji te različit doživljaj rada udruge izvana i iznutra. Smatram da treba poticati apsolutnu komunikaciju prema svim članovima, da treba broj članova i dalje rasti, nekim svojim prirodnim tokom, ... i dalje nastaviti na edukaciji navijača (A.K., 37, Split). Cijelo vrijeme mi se čini neka ambivalentnost, mi cijelo vrijeme tražimo ljude, pitajte nas, javite nam se za sve što vas zanima, tko želi i volontirati. A s druge strane, ljudi nam često govore, vi ste zatvoreni, ne može se doći do vas. Čini mi se da je tu neki disbalans kako mi doživljavamo svijet prema vani i kako se nas doživljava (J.T., 36, Split).*

Iz ovih deficita slijedi, po meni, najveći demokratski deficit udruge, a to je posjećenost i aktivna participacija na skupštinama kao na glavnom izravnom demokratskom tijelu kluba te u tom aspektu udruga treba učiniti najveći pomak. *Mislim da bi trebalo, to je izuzetno zahtjevno, pronaći načina da se podigne svijest sveukupnog članstva o potrebi sudjelovanja u skupštinama i donošenju odluka da direktno participiraju u demokraciji. Ne samo u izlasku na izbore već i u radu skupštine Našeg Hajduka koja je postala bitno zahtjevnija s obzirom na činjenicu da je udruga postala vlasnik 25 posto dionica kluba i kao takva mora sudjelovati u radu skupštine kluba kao odgovoran vlasnik (I.M., 40, Split).*

Sljedeće pitanje se odnosi na to koliko su intervjuirani privrženi demokratskom upravljanju klubom u odnosu na ostvarenje sportskog rezultata u vidu osvajanja nacionalnog prvenstva. Svi intervjuirani smatraju kako je važnije da su klubom upravlja pošteno što je osigurano demokratskim procesom, a da bi sportski rezultat na tim ispravnim temeljima trebao biti stvar vremena.

Većina intervjuiranih smatra da je moguće oboje. Oni naglašavaju krilaticu da je *„rezultat trend, a ideal vječan. Rezultat će doći, a Hajduk treba biti klub svojih navijača (G.A., 33, Split).* Neki intervjuirani su napomenuli da žele titulu, ali su se brzo povukli rečenicom, ali ne pod bilo kakvim uvjetima što pokazuje kolika se važnost pridaje cjelokupnom poduhvatu asocijativne demokracije.

Kroz ovo pitanje se provlačila i izrazita identitetska i emotivna povezanost sa samim klubom. *„Ne mogu zamisliti Hajduk koji će biti nečiji, nije bitno od Amerikanca Glovera, Rusa Abramovića ili će bit od nekog šeika ili će bit od nekog lokalnog. Imali smo to, to smo već vidali. Mislim da bi izgubio interes za takvim Hajdukom. Hajduk je uvijek bio klub, ne Splita nego cijele regije. To je simbol Dalmacije i ne možeš to prodat (I.P., 43, Split).*

## 5.4 Analiza kontekstualnih aktera

Sljedeći aspekti koje ću analizirati su kontekstualne prirode. Cilj je predočiti okolinu u kojoj djeluje udruga. Analiziram mišljenje intervjuiranih o stanju u hrvatskom nogometu, odnosu s navijačkom skupinom Torcida te stav udruge prema nedozvoljenim povicima s tribina. Sva tri pitanja pokazuju na koji se način udruga postavlja prema različitim kontekstima i akterima u nogometu. Također, pokazuje što je u djelokrugu rada udruge, a što ne.

Po unisonom mišljenju intervjuiranih stanje u hrvatskom nogometu je jako loše, može se reći da je situacija u nogometu preslika stanja u društvu. *Službe u Hrvatskom nogometnom savezu su redefinirale pojam dno dna, a Naš Hajduk im je kamenčić u cipeli ili trn u oku* (G.A., 33, Split). Službe u hrvatskom nogometu dobivaju posrednu podršku od državnih institucija moći te time pokazuju koliko je cjelokupno stanje zapravo loše. *„HNS lažno govori da ne ovisi o proračunu Hrvatske. To nije istina u nijednom smjeru. HNS kao krovna organizacija zaista ne dobiva novce od države, ali 24 županijska nogometna saveza dobivaju od 20 do 30 posto sredstava od lokalnih proračuna. Imate nogometne klubove u zemlji koji osim Hajduka i možda Rijeke dobivaju milijune iz gradskih proračuna. A onda ti klubovi plaćaju kotizacije HNS – u* (B.I., 36, Split).

Ovako posložen sustav u Hrvatskom nogometnom savezu je prouzročio brojne anomalije koje su se davno prelile s područja nogometa na čitavo društvo. *„Nogomet je prije svega postao veliki biznis i sredstvo za izvlačenje novca i zapravo je to poprimilo montypaytonovske razmjere. Ljudi koji su optuženi za stotine milijuna i dalje upravljaju tim nogometnim klubovima. Klub koji dobije 250 milijuna u proteklih deset godina javnog novca paralelno njim upravlja osoba koja je optužena za izvlačenje 270 milijuna u zadnjih deset godina ... i zapravo nitko od medija i javnosti u tome ne vidi nikakav problem* (S.T., 32, Zagreb). Stanje u nogometu se reflektira na djelovanje udruge te se udruga kroz donošenje Zakona o sportu jasno opredijelila za borbu za unaprjeđenje situacije u hrvatskom nogometu koju trenutno smatraju izuzetno lošom.

Najvažniji kontekstualni akter je Torcida koja je i osnovala Naš Hajduk s primarnim ciljem da se *u rad uključe sve tribine i to se napravilo* (B.I., 36, Split). Cijela aktivnost koju trenutno provodi Naš Hajduk na počecima je inicirana upravo od Torcide. Mnogi intervjuirani ističu važnost Torcide, ali isto tako i da su to dvije odvojene udruge gdje se može reći da je *„Torcida više navijačko tijelo, a mi (Naš Hajduk) smo političko tijelo. Mi se ne bavimo tribinom. Međutim, Torcida na sam Naš Hajduk ima veliki utjecaj u smislu da zbog same sigurnosti cijelog projekta Torcida postavlja svoje predstavnike u Našem Hajduku, ona na određeni način*

*nadzire Naš Hajduk, zapravo imamo obostranu kontrolu jednih naspram drugih. Tako da mislim da je ona tu jako važan faktor (J.G., 36, Split).*

Pojedini intervjuirani smatraju da je odnos izrazito blizak i isprepleten, ali da se operativno ne djeluje zajedno i da se ne miješaju jedni drugima u njihove djelatnosti. Dominantno je razmišljanje da dvije udruge imaju različit način djelovanja, ali s istim interesom i u istom cilju. *Navijači imaju potpuno drugačiji mindset od nas prosječnih ljudi. Oni su cijeli život nasadjeni na taj mindset, na taj temelj navijačkog kodeksa, mi smo svi izgrađeni u nekim drugim društvima, drugim životnim okolnostima i moram priznati da se tu osjeti jedna velika razlika u promišljanju nekih osnovnih stvari. Točno se vidi kolika je razlika između navijačke / ultras scene i Našeg Hajduka gdje je ipak, budimo realni, ekipa intelektualno nastrojena i nekim stvarima ne pridaje pažnju na način na koji to Torcida čini. Mislim da su povezani pupčanom vrpcom i veže ih zajednički interes. Oduševljen sam načinom na koji Torcida promišlja Hajduk ... te razumijevanje procesa i period koji je potreban za te procese (I.M., 40, Split).*

Neki intervjuirani misle da postoji mogućnost da se u budućnosti neki interesi Našeg Hajduka i Torcide neće poklapati te da bi odnos mogao imati približavanja i udaljavanja, ali da nikad ne smije puknuti. *Postoji neka kompleksnost, Torcida je ekstremna navijačka skupina, ultras skupina kao i druge skupine u Europi, a Naš Hajduk je udruga navijača Hajduka i dio civilnog sektora ... Ja sam od samog početka govorio da, iako dosad Naš Hajduk stoji sto posto iza Torcide i Torcida stoji sto posto iza Našeg Hajduka, ako gledamo ultrase kao subkulturu možda interesi u određenom trenutku neće biti jednaki (M.R., 27, London).* Svi intervjuirani su svjesni određenih razlika između Našeg Hajduka i Torcide, ali smatraju da je to jedna od snaga u ostvarivanju ciljeva obje udruge, svake u svom djelokrugu i svake s vlastitim djelatnostima.

Sljedeće pitanje je vezano uz mišljenje trebali li Naš Hajduk reagirati na pojedine nedozvoljene povike s tribina. Dominantno mišljenje intervjuiranih je da smatraju da ti povici nisu potrebni, ali da reagiranje na njih nije u djelokrugu rada udruge. *Mislim da to apsolutno nije u domeni rada udruge jer bi to značilo da udruga mora reagirati na stotinu nekih sitnica i događanja koja se događaju na tribini (S.T., 32, Zagreb).*

Intervjuirani smatraju da se ti problemi trebaju riješiti ili u odnosu kluba i navijača ili radom državnih službi. Iako veći dio intervjuiranih misli da udruga ne treba reagirati, dio intervjuiranih smatra da udruga treba reagirati ili barem mišljenje artikulirati interno. *Smatram da bi udruga trebala reagirati, da je došlo vrijeme da se i u te sfere razvoja svijesti mi uključimo, ali sve s jednim ciljem, ne da pametujemo niti da učimo što je moralno jer je to vrlo diskutabilno koja uzvikivanja su moralna, a koja ne. Notorno je da to šteti klubu, a to je nama jedini kriterij (J.G., 35, Split).*

Naš Hajduk, kao udruga se bavi isključivo Hajdukom i samo navijanje nije u djelokrugu njegovog rada. Pojedini intervjuirani smatraju da Naš Hajduk ponašanjem prema vlastitom članstvu pokazuje kakve vrijednosti zastupa. *Ono što je za Naš Hajduk bitno je da se mi u našem radu rukovodimo tim statutarnim obvezama i da se zaista trudimo u ovom našem segmentu apsolutno svim članovima bez obzira na bilo kakva vjerska, politička ili bilo kakva uvjerenja biti na isti način na usluzi i da tako možemo puno više dati primjerom nego nekim kritiziranjem i moraliziranjem* (J.T., 36, Split).

Jedan intervjuirani ističe kako *„iznutra treba s članovima raditi na nizu projekata. To je jedna kompleksna tema koja zahtijeva pristup odozdo i gdje sa tim članstvom treba raditi, ali prije svega s njima trebaju raditi „institucije“ (obitelj,škola...) (S.T., 32, Zagreb). Razvijanje svijesti je svakako jedan dio demokratskog procesa te se kroz edukacije i rad s članstvom mogu adresirati i neki širi društveni problemi koji ne dovode u pitanje neovisnost rada udruge Naš Hajduk.*

## **5.5 Analiza upliva udruge Naš Hajduk na društvo**

Posljednja tema usko je vezana uz tezu da Naš Hajduk kao udruga civilnog društva bitno utječe na društvo u cjelini. Prvo pitanje je vezano za mišljenje o rečenici istaknutog člana Torcida Pave Grubišića Čabe: *„Ako padne lopovluk, nerad i nemar u Hajduku, na jednom čvoru kao što je taj, onda pada i u državi.“* Ova rečenica pokazuje kako je važno raditi promjene u društvu jer jedna inicira drugu i da promjena u svakom zasebnom aspektu neminovno, u većoj ili manjoj mjeri, utječe na cjelinu.

Intervjuirani uglavnom ovu rečenicu smatraju vizionarskom i jednim od simbola za pravednije odnose u Hajduku. *Čabo je vizionar, to je jedna od onih iskri koja je zapalila ovu borbu i zapravo takve rečenice kao što je njegova su iskra koja je sve zapalila. Mislim da je ovaj projekt, ovaj put kojim ide Torcida, Naš Hajduk i Hajduk, da toga ne bi bilo bez tih par iskri koji su bili Čabo i Žan. To su oni koji se rađaju jednom u stoljeću* (L.D., 36, Split). S druge strane neki intervjuirani smatraju da uspjeh u Hajduku ne garantira uspjeh na razini države. *Mislim da je to dobra metafora, ali je malo pretjerana. Ne treba biti toliko optimističan. Možemo mi nogomet srediti, a imati puno drugih problema* (M.R., 27, London).

Nakon mišljenja o ovoj rečenici intervjuirani procjenjuju utječe li i koliko djelovanje udruge Naš Hajduk i cjelokupni projekt na društvo u cjelini. Svi smatraju da Naš Hajduk ima upliv na društvo kroz tri aspekta, a to su edukacija, primjer da se može učiniti promjena na nekom području i stvarnom promjenom u određenim aspektima.

Edukacija je „osnova svega. Mislimo da smo na taj način već dosta utjecali. Ovo što danas imamo je plod rada proteklih godina na tim nekakvim demokratskim procesima, rada na povećanju svijesti članova, navijača ili običnih ljudi da nitko probleme neće riješiti ako ih mi sami ne riješimo (A.K., 37, Split). Također, istaknuo bih angažman u srednjim školama u kojima se promiče ideja volonterstva. Za iduću godinu smo uveli u kurikulum srednjih škola u Splitu predavanja o građanskom aktivizmu. Već smo prošle godine napravili desetak tih predavanja. To su odlične stvari gdje ti govoriš, ne toliko o Hajduku, koliko o volonterstvu, građanskom aktivizmu, kako se stvari mogu promijeniti ako se ljudi organiziraju. Baš o građanskom aktivizmu, o širem društvenom utjecaju koji svaki građanin može imati ako želi (I.P., 43, Split). Sljedeći način utjecaja je primjerom gdje onaj demokratski proces koji je Naš Hajduk napravio na Hajduku može biti putokaz za djelovanje u upravljanju drugim javnim dobrima ili kako je pritiscima i lobiranjem moguće izboriti usvajanje zakonskog prijedloga u Saboru. Ovakvi primjeri daju ostalima ideju kako djelovati u mijenjanju društva. „Mislim da bi to mogao biti katalizator, ako bi ljudi zaista osvijestili da transparentnim, cijelom nekom pozitivnom pričom, da to zaista ima nekakvog efekta, onda bi to mogao biti neki svijetli primjer za ostale segmente života (J.T., 36, Split). Promjena u jednom aspektu društva utječe na druge aspekte jer se prenosi shvaćajući da je borba svrsishodna i da se njome nešto postiže. Mislim da je ovo putokaz ljudima da se za ono do čega nam je stalo isplati boriti, to nije ni privatno ni poslovno opterećenje već način života... Možda mi svojim djelovanjem pokazujemo primjer ostalima da se isplati boriti da se pobjede događaju. Meni se čini da je Naš Hajduk kamen bačen u vodu i koncentrični krugovi koji se šire i ta priča je usisala jako puno ljudi (L.D., 36, Split).

Posljednji i najvažniji način upliva na društvo je njegovo polagano mijenjanje kroz postojeći sustav. Takav tip društvene promjene Eric Olin Wright naziva intersticijska društvena promjena. Cijeli projekt je zamišljen kao alternativa lošem načinu upravljanja te se kroz rad udruge civilnog društva formira realistička utopija koja mijenja ustaljene obrasce u društvu. *Apsolutno utječe. Mislim da je tu nekoliko presedana napravljeno koje će biti nemoguće nadmašiti. Prije svega tu je Žan i Torcidin Kodeks, zatim provođenje i koncept izbora za Nadzorni odbor. Za Kodeks je Transparency international rekao da bi trebao postati dio državnih poduzeća, a ovaj način izbora je primjenjiv i na ostale subjekte. Treća stvar je Zakon o sportu kao jedan presedan jer je to jedna o rijetkih udruga koje su uspjele izlobirati zakon, ali ne u bilo kojem negativnom smislu već da su aktivni građani prisili politiku najviše razine, Hrvatski Sabor, da raspravlja o njihovim prijedlozima. To je jedan školski primjer demokratskog aktivizma građana (S.T., 32, Zagreb).*



## 6. Zaključak

U ovom radu se pokušava pridonijeti istraživanju teme koja je do sada vrlo slabo istražena. U našem društvu nogomet zauzima ima specifičnu poziciju koja se važnošću izdiže iz isključivo sportskih okvira. Zbog toga ovu temu smatram važnom. U radu postavljam niz istraživačkih pitanja koji propituju djelovanje udruge na više razina i omogućuju daljnje istraživanje ove teme iz nekih drugih motrišta. Predstavljanje ove alternative kao poduhvata asocijativne demokracije je novi pogled na Naš Hajduk kao udругu čiji je primarni motivator napredak HNK Hajduka. Ali posredno i direktno ima efekt na nogomet i na društvo u cjelini. Nogomet kao specifičan fenomen u društvu treba korjenite promjene. Prvi korak prema promjenama u okoštanim strukturama je prihvaćanje Zakona o sportu. To je jedan od načina djelovanja udruge na nogomet. Takvo djelovanje na nogomet posredno ima upliv na društvo u cjelini. Društvo u Hrvatskoj ima obilježja tranzicijskih zemalja te se nalazi u krizi koja je doživjela vrhunac 2009. godine. Situacija političke nestabilnosti i ekonomske krize smanjile su moć struktura te se u tim pukotinama može tražiti prostor za društveno djelovanje. Takvo djelovanje je najčešće svedeno na mikrorazinu jer je tako lakše iznijeti promjenu odozdo. Promjenama na mikrorazini stvaraju se preduvjeti za cjelokupnu promjenu. Društvo je premreženo i povezano te efekt na jedan aspekt društva ima efekt na društvo u cjelini. Potvrđujem tezu da djelovanje rada udruge ima upliv na društvo u cjelini.

Uz to prikazujem svaki od modela demokracije. Predstavnički model demokracije je odraz demokratizacije kluba i pokazao iskorak ili barem uspjeh u gotovo svim kategorijama koje su promatrane što potvrđuje moju tezu o uspješnosti demokratskih izbora za Nadzorni odbor. Jedini promatrani aspekt koji nije doživio napredak je sportski rezultat. On i dalje stagnira na razinama koje nisu zadovoljavajuće za članove kluba. Iako se učinio mali napredak, on i dalje nije dovoljan. Za potpuni uspjeh modela u narednim će godinama biti potrebno ostvariti i bolji sportski rezultat.

Deliberativni model demokracije se pokazao najviše kroz Čakule s navijačima, ali i članski forum je na nešto višoj razini od one koju sam pretpostavio svojom tezom kako će članovi biti dominantno zainteresirani isključivo za prvu momčad te da će većina pitanja biti reaktivna. Teza je djelomično potvrđena te djelomično opovrgnuta uzevši u obzir činjenicu da su članovi postavljali pitanja o svim aspektima kluba pokazujući time širok interes i informiranost, ali su to istovremeno činili na reaktivan način. Naglašavam i činjenicu da sudionici Čakula ponekad zlorabe svoj položaj i ponašaju se neodgovorno unutar svoje pozicije. To najčešće čine na način da ne poštuju eksperte koji su sudionici deliberacije. Ipak, smatram da se kroz edukaciju ti deficiti mogu otkloniti te podignuti ovaj avangardni princip na još višu razinu.

Uspjeh ovog modela je u tome što su članovi emotivno vezani uz klub te ulažu vlastite resurse, kako novčane tako i vremenske da bi sudjelovali u djelovanju kluba. Uspjeh ovog projekta je što ima zajednički nazivnik Hajduk koji pod sebe vezuje različit tip ljudi koji djeluju zajedno u interesu kluba. To je jedan od najvećih demokratskih potencijala udruge. Uz to je važno naglasiti i masovnost kao inicijatora pritiska te odličnu podlogu za lobiranje. Ovo se dokazalo pri donošenju Zakona o sportu koji je, unatoč brojnim opozicijskim pritiscima, ipak usvojen i polako se počinje provoditi.

Koliko veliki broj članova s jedne strane bio potencijal, on otkriva i najveće deficite, a to je činjenica da jedan veliki dio članstva ne razumije ideju projekta i sve reperkusije koje on ima na demokratski proces te društvo u cjelini. Ovaj deficit se manifestira u slabom odazivu članova na skupštinu što je jedan od aspekata na kojem udruga mora djelovati daljnjom edukacijom i osvještavanjem. Skupština je srž izravno demokratskog procesa i ključno je popraviti ovaj aspekt kako bi se povećala legitimnost udruge.

Dodatni doprinos ovog projekta i rada je to da se ovakav projekt predstavi kao predložak za upravljanje javnim dobrima i da se na taj način građanski aktivizam dodatno potencira. Bilo koji aspekt društva može skupiti ljude za neki zajednički interes i zagovarati sličan način upravljanja jer je očito da se može ostvariti. Potrebno je i imati neke faktore poput velike zainteresiranosti ljudi i političke volje da dozvoli ili političke nemoći da spriječi takav model upravljanja.

Na kraju ističem da je ovaj rad raščlamba pokušaja ostvarenja realistične utopije. U posljednjih šest godina u sveobuhvatnom projektu asocijativne demokracije proizvela je utjecaj na tri razine. Utjecala je na javno dobro HNK Hajduk. Uz to utječe na nogomet promjenom Zakona o sportu. Naposljetku, ima upliv na društvo u cjelini, u smislu da dokazuje da je ipak moguće mijenjati okoštale strukture upravljanja. Ipak, teško je procijeniti koliko taj model ima učinak na društvo. Ipak, implementacija neposrednije demokracije donosi napredak ovom aspektu

društva i potiče promjene i na drugim poljima. Utjecaj civilnog društva na članstvo kroz edukaciju i sudjelovanje u demokratskim procesima stvara odgovornije i demokratski obrazovanije građane. Tako pomaže društvu u cjelini. Dokazana je hipoteza da su u radu udruge korišteni određeni modeli demokracije poput predstavničke, deliberativne, participativne i izravne demokracije zajedno kanalizirani kroz civilno društvo. Također, ti modeli demokracije unaprjeđuju u nekim bitnim aspektima objekt rada udruge, a to je HNK Hajduk. Taj klub je danas kvalitetniji na svim razinama nego što je bio prije demokratskih promjena u klubu. To je, prije svih, zasluga njegovih članova koji su sudjelovali u unaprjeđivanju kluba demokracijom.

## 7. Literatura

### KNJIGE

Bežovan, Gojko i Zrinščak Siniša (2007) *Civilno društvo u Hrvatskoj*, Zagreb: Jesenski i Turk

Dahl, Robert (2000) *O demokraciji*, Zagreb: Politička kultura

Fung, Archon i Wright, Eric Olin (1995) *Deepening democracy*. London, New York: Verso

Gutman, Amy (2004) *What deliberative democracy means*, London, New York, Melbourne: Cambridge university press

Lalić, Dražen (2011) *Torcida: pogled iznutra*, Zagreb: Profil

Pateman, Carole (1970) *Participation and democratic theory*, London, New York, Melbourne: Cambridge university press

Putnam, Robert D. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York: Simon & Schuster

Vrcan, Srđan (2003) *Nogomet – politika – nasilje*, Zagreb: Jesenski i Turk

Wright, Eric Olin (2011) *Vizije realističkih utopija*, Zagreb: Politička misao

Yin, Robert K. (2007) *Studija slučaja – dizajn i metode*, Zagreb: Politička misao

### ZNANSTVENI ČLANCI

Ackerman, Bruce (2002) Deliberation Day, *The Journal of Political Psychology*, Vol 10, No 2 pp. 129 – 159

Bartoluci, S., Perasović, B.(2007) Sociologija sporta u hrvatskom kontekstu, *Sociologija i prostor* 45.pp. 105 - 119

- Baynes, Kenneth (1993) Civil Society and Political Theory by Jean Cohen; Andrew Arato, Political Theory, Vol. 21, No. 3 pp. 544-547
- Bežovan, Gojko i Matančević, Jelena (2013) Dometi i ključni čimbenici razvoja civilnog društva u Hrvatskoj temeljem tri vala istraživanja, Revija za socijalnu politiku, Vol. 20 No. 1 pp. 21 - 41
- Cerovac, Ivan (2016) The role of experts in a democratic society, Journal od education and society No. 2 pp. 75 - 88
- Easton, Geoff (2010) One case study is enought Marketing Working Paper Series, The Department of Marketing, Lancaster University.
- Hamil, Sean i Hassan, David (2010) Models of football governance and management in international Sport. Soccer & Society Vol. 11, No. 4, 343–353
- Krouse, Richard W. (1982) Polyarchy & Participation: The Changing Democratic Theory of Robert Dahl. Polity, Vol. 14, No. 3, pp. 441-463
- Lalić, D. (2010) Je li hrvatski nogomet mrtav i može li se oživjeti? Političke analize, No. 4 pp.29 - 33
- Lalić, D., Biti, O. (2008). Četverokut sporta, nasilja, politike i društva: znanstveni uvid u Europi i u Hrvatskoj, Politička misao. (45) 3-4:247-272.
- Macey, Jonathan R. (1993) Representative democracy, Harvard Journal of Law & Public Policy. Vol. 16 No. 1 pp. 49 - 54
- Mansbridge, Jane (2003) Rethinking represntation: American Political Science Review Vol. 97 No. 4 pp. 515 - 528
- Mustapić, M. Perasović, B.(2013) Social supporters in the context of Croatian sociology; Research perspectives 20 years later Kinesiology (45) No. 2 pp. 262 - 275
- Neamtan, Nancy (2005) The social economy: Finding a way between the market and the state Policy options July – August pp.71 - 76
- Tutui, Viorel (2015) Theoretical Models of Deliberative Democracy: A Critical Analysis, Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric 13 (2) : 179-205

Wleizen, Christoper (2013) By Popular Demand: Revitalizing Representative Democracy through Deliberative Elections By John Gastil, The American Political Science Review, Vol. 96, No. 3 ,pp. 637-638

## DOKUMENTI

Hajduk.hr (2014) Statut udruge „Naš Hajduk“ hajduk.hr/.../2014-12-29-12-31-6245-.pdf  
Pristupljeno 15.8.2017.

## OSTALI DOKUMENTI PREUZETI S INTERNETA

Hajduk.hr (2014) Dodatak 1, navijači i klubovi – europski primjeri, <http://hajduk.hr/pdf/nas-hajduk-dodatak-1-navijaci-i-klubovi/65>, (pristupljeno 15.8.2017.)

Hajduk.hr (2014) Dodatak 2, pokazatelji uspješnosti projekta, hajduk.hr/.../2014-11-20-Nas\_Hajduk\_Dodatak\_2\_Pokazatelji\_uspjesnosti\_projekta.pdf, (pristupljeno 15.8.2017.)

Hajduk.hr (2014) Elaborat 1 hajduk.hr/.../2014-11-20-11-38-5063-nas-hajduk-elaborat.pdf  
(pristupljeno 15.8.2017.)

Hajduk.hr (2017) Godišnje izvješće <http://hajduk.hr/pdf/godisnje-izvjesce-2016-/236>  
(pristupljeno 7.8.2017.)

Hajduk.hr (2017) Skupština Naš Hajduk (pristupljeno 8.8.2017.)

## INTERNET

<http://www.nogometplus.net/index.php/pod-povecalom/financije/analize-financijskih-izvjestaja/analiza-financijskog-izvjestaja-hajduk-prvi-put-od-2009-zavrasio-godinu-s-dobiti/>  
(pristupljeno 9.8.2017.)

<http://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/302089/slobodna-s-ponosom-predstavlja-ovo-su-ulicari-koji-su-spasili-hajduk> (pristupljeno 6.8.2017.)

<http://sportnet.rtl.hr/vijesti/350086/nogomet-hnl/navijaci-hajduka-predstavili-kodeks-upravljanja/> (pristupljeno 8.8.2017.)

<http://www.vijesti.rtl.hr/novosti/1261400/gotovo-70-posto-gradjana-nema-interesa-za-politiku/> (pristupljeno 30.8.2017.)

## **Dodatak: Protokol intervjua**

### Uvodne napomene:

Intervju se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na temu „Modeli demokracije u hrvatskom nogometu: studija slučaja udruge „Naš Hajduk“ (2011. – 2017)

Ukoliko se bude objavljuvao u znanstvenom časopisu traži se dozvola intervjuiranih.

Intervju može biti proveden ili anonimno ili pod imenom i prezimenom ovisno o vašim željama.

### 1. Aktivnost u udrugama i zainteresiranost za politiku

- 1.1 Jeste li glasali na izborima za NO ?
- 1.2 Koliko ste član udruge „Naš Hajduk“ ?
- 1.3 Jeste li prije toga bili aktivni član Torcida ?
- 1.4. Jeste li prije toga bili aktivni u nekoj drugoj udruzi ?
- 1.5 Koliko vas zanima politika ?
- 1.6 Jeste li bili ili ste još uvijek član neke stranke ?

### 2. Motivacija i aktivnosti udruge

- 2.1. Koja je vaša motivacija za sudjelovanje u radu udruge Naš Hajduk ?
- 2.2 Koja je najvažnija aktivnost udruge Naš Hajduk ?
- 2.3 Što mislite o načinu provedbe izbora za NO ?
- 2.4 Što mislite o Čakulama s navijačima ?
- 2.5 Što mislite o direktnim akcijama koje udruga provodi ?

### 3. Demokratski potencijali i deficiti

- 3.1 Koja od gore navedenih metoda najviše pomaže da klub bude demokratski ?
- 3.2 Što ,po Vama, Naš Hajduk radi dobro ?

3.3 Što, po Vama, treba popraviti u radu Našeg Hajduka ?

3.4 Što je, po Vama, važnije da je Hajduk prvak ili narodni klub ?

#### 4. Odnos s ostalim akterima u društvu

4.1 Što mislite o stanju u hrvatskom nogometu i kako Naš Hajduk utječe na njega ?

4.2 Kako se ti problemi mogu riješiti ?

4.3 Što mislite o rečenici Pave Grubišića Čabe : „Ako padne lopovluk, nerad i nemar u Hajduku, na jednom čvoru kao što je taj - onda pada u državi!“

4.4 Kakav je odnos Našeg Hajduka i Torcide ?

4.5 Treba li Naš Hajduk reagirati na nedozvoljene povike s tribina ?

4.6 Smatrate li da djelovanje udruge Naš Hajduk može utjecati na društvo u cjelini ?



## **Sažetak**

Istraživanje modela demokracije u hrvatskom nogometu na studiji slučaja Naš Hajduk je ostvareno s ciljem prikaza razvoja civilnog društva u jednom specifičnom segmentu društva. Na to me potaknuo nedostatak znanstvenih radova o ovoj temi. Stoga sam se odlučio analizirati cjelokupan projekt udruge Naš Hajduk. U analizi je korištena studija jednog slučaja unutar koje sam teze dokazivao pomoću analize podataka, korištenja primarnih i sekundarnih izvora literature, kodiranja podataka i polustrukturiranih intervjua s aktivnim članovima udruge. Ovom metodologijom sam analizirao predstavnički, deliberativni te participativni i izravni model demokracije i zaključio kako su oni, u cjelokupnom poduhvatu asocijativne demokracije, ostvarili utjecaj na razini upravljanja nogometnim klubom preko demokratskih izbora za Nadzorni odbor HNK Hajduka. Osim toga, napredak je uočen i u nogometu kao području djelovanja što se manifestira donošenjem Zakona o sportu. Također, cjelokupan projekt svojim primjerom, ali i konkretnim djelovanjem ima efekt na društvo u cjelini što je potvrdilo moju prvobitnu tezu. Doprinos ovog rada je u tome što otvara jedno novo područje istraživanja i daje primjer kako je društvena promjena moguća. On time pokazuje kako širenje asocijativne demokracije doprinosi društvu u cjelini, ali i specifičnom aspektu na koji je usmjerena.

Ključne riječi: HNK Hajduk, Naš Hajduk, asocijativna demokracija, civilno društvo, društvena promjena

## **Abstract**

Researching models of democracy in Croatian football at the case study of Naš Hajduk is done with a goal to show how civil society is developing in one specific segment of society. Motivation for this work is a shortage of academic papers about this subject. That is why I decide to analyze whole project of association Naš Hajduk. In analysis is used one study case. I prove thesis by using data analysis, primary and secondary source of literature, coding data and semi structured interviews with active members of the association. With this methodology I analyze representative, deliberative, participative and direct model of democracy. I conclude that these models of democracy together are associative democracy. These models have impact on the level of the football club through elections for Supervisory Board of HNK Hajduk Split. Additionally, improvement is observed at the level of football also, by adoption of The Law on Sports. Also, whole project have impact on society with its example and concrete actions as I predict at the beginning. Contribution of this work is in opening new field of research and showing that social change is possible. This work show that associative democracy have impact on society, but also have impact at that specific part which is focused on.

Keywords: HNK Hajduk, Naš Hajduk, associative democracy, civil society, social change