

# Trening Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe u kontekstu razvoja liderskih vještina

---

**Stručić, Emilija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

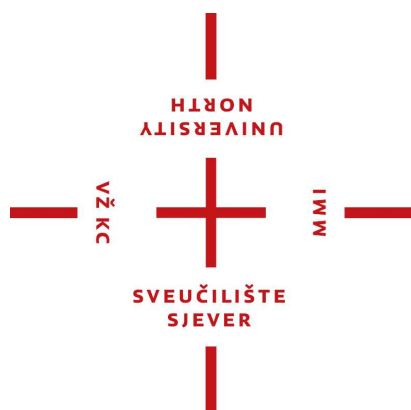
**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:298766>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-19**

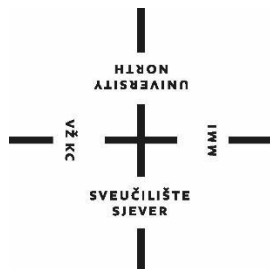


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.197/OJ/2021

**TRENING KRAV MAGA SUSTAVA SAMOOBRANE I BLISKE BORBE U  
KONTEKSTU RAZVOJA LIDERSKIH VJEŠTINA**

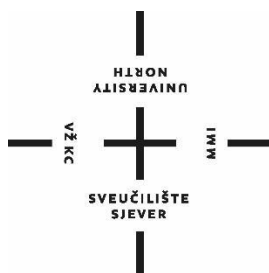
Emilija Stručić

Varaždin, ožujak 2021.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br.

**TRENING KRAV MAGA SUSTAVA SAMOOBRANE I BLISKE BORBE U  
KONTEKSTU RAZVOJA LIDERSKIH VJEŠTINA**

Student:

Emilija Stručić, 1157/336D.

Mentor:

doc. dr. sc. Željka Bagarić

Varaždin, ožujak 2021.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

|                             |                                                                                            |              |                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|
| ODJEL                       | Odjel za odnose s javnostima                                                               |              |                        |
| STUDIJ                      | diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima                                           |              |                        |
| PRISTUPNIK                  | Emilija Stručić                                                                            | MATIČNI BROJ | 1157/336D              |
| DATUM                       |                                                                                            | KOLEGIJ      | Poslovno komuniciranje |
| NASLOV RADA                 | Trening Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe u kontekstu razvoja liderskih vještina |              |                        |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Training of Krav Maga system of self-defense and close combat in the context of leadership |              |                        |

|                      |                                                      |        |        |
|----------------------|------------------------------------------------------|--------|--------|
| MENTOR               | dr. sc. Željka Bagarić                               | ZVANJE | docent |
| ČLANOVI POVJERENSTVA | 1. doc. dr.sc. Dario Čerepinko - predsjednik         |        |        |
|                      | 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić - član                  |        |        |
|                      | 3. doc. dr. sc. Željka Bagarić - mentorica           |        |        |
|                      | 4. doc. dr. sc. Gordana Lesinger - zamjenska članica |        |        |
|                      | 5.                                                   |        |        |

## Zadatak diplomskog rada

|      |             |
|------|-------------|
| BROJ | 197/OJ/2021 |
| OPIS |             |

Svrha ovog rada je istražiti povezanost vrijednosti, vještina i taktika treninga Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe i obilježja kompetencije liderstva s obzirom na mogućnosti njihove primjene u svakodnevnom poslovnom okruženju. Za potrebe izrade rada, pristupnica će:

- 1) Pretražiti i selektirati relevantnu literaturu.
- 2) Formulirati sažeti problemski i teorijski okvir rada.
- 3) Za provedbu empirijskog istraživanja, formulirati će istraživačka pitanja i pretpostavke, dizajnirati će nacrt kvantitativnog istraživanja i izvršiti namjerno uzorkovanje.
- 4) Kreirati odgovarajuće instrumente za prikupljanje podataka putem Google Forms alata (upitnik)
- 5) Osigurati će poštovanje etičkih standarda u svakoj fazi provedbe istraživanja (anonimnost, povjerljivost)
- 5) Provesti zadano istraživanje, te obraditi i analizirati dobivene rezultate
- 6) Iznijeti zaključna razmatranja
- 7) Uobličiti sva poglavlja diplomskog rada sukladno standardima Sveučilišta Sjever i istraživačke etike za ovu vrstu ispitnika.

ZADATAK URUČEN

25.02.2021.

POTPIS MENTORA

Željka Bagarić





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Emilija Stručić pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autorica diplomskog rada pod naslovom *Trening Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe u kontekstu razvoja liderskih vještina*, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Emilija Stručić

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja Emilija Stručić neopozivo izjavljujem da nisam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom *Trening Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe u kontekstu razvoja liderskih vještina*, čija sam autorica. Suglasnost za objavu dostaviti ću naknadno, nakon što objavim neke rezultate u znanstvenim časopisima.

Studentica:

Emilija Stručić

## **Predgovor**

Zahvaljujem svojoj mentorici doc.dr.sc. Željki Bagarić na strpljenju, znanju i vremenu koje je podijelila sa mnom tijekom pisanja ovog diplomskog rada, te tijekom dvije godine mog studiranja na Sveučilištu Sjever. I kao profesorica i kao mentorica poticala me da istražujem, učim, pomičem granice, jednako kao i u Krav Maga treninzima. Ujedno, bila mi je inspiracija i uzor svojim širokim znanjem, ogromnom energijom i predanošću u radu.

Zahvaljujem svojim sinovima Tinu i Roku na strpljivosti, toleranciji i podršci tijekom cijelog studija. Kad god mi je bilo teško, sjetila sam se da me oni gledaju i da nije važno što im govorim, nego primjer koji im dajem.

Zahvaljujem roditeljima koji su mi bili podrška i tijekom studiranja i cijeli život. Drago mi je da ih mogu razveseliti još jednim svojim postignućem.

Želim se zahvaliti i organizaciji Krav Maga Hrvatska i Krav Maga Global koje su mi pomogle da uspješno provedem istraživanje potrebno za ovaj diplomski rad. Ova suradnja je samo jedan od brojnih pokazatelja vrijednosti Krav Maga zajednice u kojoj se njeguje globalna povezanost. Naime, istraživanje se provodilo na svjetskoj razini, i bilo bi nemoguće doći do dovoljnog broja i raširenosti ispitanika da nije bilo pomoći Krav Maga zajednice.

Zahvaljujem svojim kolegicama i kolegi iz Tehnološkog parka Varaždin koji su strpljivo podnosili moju mentalnu odsutnost, uskakali kad je bilo potrebno odraditi neke aktivnosti umjesto mene. Zahvaljujem i svojim kolegama sa Sveučilišta Sjever, koji su ove dvije godine studiranja učinili posebno lijepim razdobljem u životu, a posebno Petri Cmrečki i Mirti Lampelj - bile su mi podrška u svim izazovima s kojima sam se susretala i postale važan dio mog života.

Studiranje na Sveučilištu Sjever bilo je jedno lijepo i ispunjavajuće iskustvo, uz zanimljive kolegije i odlične profesore i predavače. Proširila sam vidike i otkrila puno zanimljivih tema za daljnje istraživanje.

I na kraju, ali ne i najmanje važno – zahvaljujem svojoj četveronožnoj ljubimici i prijateljici Beks koja me svojom pozitivnom energijom dizala kad je bilo potrebno, i redovito izvodila u šetnje i u prirodu.





## Sažetak

Poslovni svijet je oduvijek bio obilježen izazovima. No u današnje vrijeme globalizacije, brzog napretka tehnologije i brzih promjena na svim razinama, zaposlenici, menadžeri i lideri moraju postići korporativne ciljeve i maksimalno doprinijeti uspjehu i ugledu organizacije. Potrebno je voditi različite, često interkulturalne timove, surađivati, koordinirati, poticati, smirivati, ponekad se suprotstaviti pa i pobijediti u debatama i sukobima. Sposobnost učinkovitog komuniciranja te motiviranja i inspiriranja zaposlenika da u ostvarivanju ciljeva organizacije, postignu više od procijenjenog osobnog maksimuma, ključne su kompetencije lidera današnjice. U tom visoko zahtjevnom i stresnom okruženju, lekcije o principima, vještinama uz taktike borilačkih vještina, borbenih sportova i borbenih sustava mogu biti koristan alat u nadogradnji modela učinkovitog korporativnog upravljanja i osobnog osnaživanja, te na taj način doprinijeti razvoju liderskih vještina.

Ovaj rad se fokusira na borbeni sustav Krav Maga, koji se razvio kao rezultat povijesne nužnosti da se židovsko stanovništvo između dva svjetska rata zaštiti od uličnih napada prije svega pripadnika nacističkog pokreta, preko specifičnih borbenih vještina izraelske vojske do sustava samoobrane i bliske borbe namijenjen svima. Krav Maga razvija karakterne osobine i pripadajuće vještine i vrijednosti kao što su integritet, etičnost, poniznost, miroljubivost, nenasilje, samosvijest, disciplina, poštovanje, odgovornost, aktivno slušanje, sposobnost funkcioniranja u stresnim situacijama, i druge. Iste te osobine povezuju se s učinkovitim liderstvom, točnije, transformacijskim liderstvom. Kritičko razmišljanje, važnost mudrog pristupa, brze reakcije, razmišljanje “izvan kutije”, te potrebe da se donesu ponekad i teške odluke kako bi se efikasno prevladala situacija s kojom se suočavaju, mogu se razviti kroz treninge i edukacije koje odstupaju od standardnih pristupa. Suvremena interdisciplinarna istraživanja koja žele osvijetliti navedene mehanizme u kontekstu Krav Maga sustava su rijetka, a ovaj rad želi dati dublji uvid te doprinijeti uvećanju korpusa znanja u navedenom problemskom i teorijskom okviru.

Svrha ovog rada je ustanoviti povezanost vrijednosti, vještina i taktika treninga Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe i obilježja kompetencije liderstva s obzirom na mogućnosti njihove primjene u svakodnevnom poslovnom okruženju. Ciljevi rada su istražiti mogu li se vrijednosti i vještine Krav Maga sustava uspješno primijeniti u učinkovitom upravljanju promjenama (samoprocjenom) te utvrditi u kojoj mjeri usvojene vještine Krav Maga sustava

oblikuju komunikacijske vještine ispitanika (samoprocjenom). U radu je primijenjena kombinirani metodološki pristup. Za prikupljanje podataka korištena je web anonimna anketa te mala diskusijska grupa kao kvalitativna metoda. U obradi podataka su primijenjene kvantitativne metode deskriptivne statistike (tablice apsolutnih i relativnih frekvencija, aritmetička sredina – M, standardna devijacija - SD); metode inferencijalne statistike (neparametrijski testovi hi kvadrat test -  $\chi^2$  test; Kolmogorov - Smirnovljev test – KS test; Mann-Whitney U test i Spearmanov koeficijent korelacije (Rho)) te multivarijantne metode (Cronbachova  $\alpha$  i analiza glavnih komponenti - PCA). U obradi kvalitativnih podataka korištena je induktivna analiza transkripta diskusijske grupe. Za obradu kvantitativnih podataka je korišten statistički paket *IBM SPSS Statistisc*, verzija 27. Empirijsko istraživanje je provedeno u dvije etape – nakon što se provelo izviđajno predistraživanje zadovoljavajućih rezultata. uslijedilo je glavno istraživanje na namjernom uzorku ispitanika, polaznika različitih međunarodnih škola Krav Maga sustava iz ukupno 22 zemlje ((N = 98; M = 62,  $\bar{Z}$  = 36).

Dobiveni rezultati na ovom uzorku su pokazali da ispitanici visoko ocjenjuju poboljšanje komunikacijskih vještina zbog treniranja Krav Maga sustava, pri čemu ispitanici nemenadžerske grupe zanimanja iskazuju samoprocjenom više vrijednosti. Nadalje, čini se kako se zajednička kompetencija (samoregulacija, samopoimanje i svijest o okolini) na polju Krav Maga i na polju liderskih kvaliteta postiže na osnovu treniranja Krav Maga, dok neformalno i kulturalno učenje potencijalno stečeno kroz radno iskustvo na ovom uzorku nisu povezani s razvojem liderskih kompetencija. Izlučene su tri glavne komponente kojima je demonstrirano da su derivirane vrijednosti, vještine i kvalitete (kompetencije) kojima se opisuje lider, ali i angažirani zaposlenik, svojstven visoko učinkovitim organizacijama. Nadalje, dobivene kompetencije možemo opisati kao imanentne kvalitete/osobine koje se mogu usvojiti, odnosno, dodatno razviti kroz treniranje Krav Maga sustava. Slijedom istoga, o okviru rada, konstruira se i predlaže model kompetencija visoko učinkovitog radnog okruženja u kontekstu Krav Maga sustava.

S obzirom na triangulacijski pristup (metoda) kao i na činjenicu da su znanstvena istraživanja ove vrste kao i tematike vrlo rijetka na globalnoj razini, nove spoznaje dobivene na temelju rezultata u odnosu na ovaj uzorak predstavljaju znanstveni doprinos ovoga rada, naročito u kontekstu osvješćivanja potencijalnih dobrobiti i međusobne povezanosti između vrijednosti

Krav Maga i kompetencija liderstva prisutnih u različitim sferama profesionalnog i privatnog okruženja kao i konstruiranja modela kompetencija autentičnog transformacijskog lidera.

**Ključne riječi:** angažiranost; komunikacijske vještine; Krav Maga sustav; transformacijsko liderstvo

## Summary

The business world has always been marked by challenges. But in today's age of globalization, rapid advances in technology, and rapid change at all levels, employees, managers, and leaders must achieve corporate goals and contribute as much as possible to the success and reputation of the organization. It is necessary to lead different, often intercultural teams, cooperate, coordinate, encourage, calm down, sometimes oppose and even win debates and conflicts. The ability to communicate effectively and motivate and inspire employees to achieve more than the estimated personal maximum in achieving the goals of the organization are the key competencies of today's leaders. In this highly demanding and stressful environment, lessons on principles, skills along with martial arts tactics, martial arts and combat systems can be a useful tool in upgrading models of effective corporate governance and personal empowerment, and thus contribute to leadership skills development.

This paper focuses on the Krav Maga combat system, which developed as a result of the historical necessity to protect the Jewish population between the two world wars from street attacks primarily by members of the Nazi movement, through specific combat skills of the Israeli army to a system of self-defence and close combat intended for all. Krav Maga develops character traits and associated skills and values such as integrity, ethics, humility, peacefulness, nonviolence, self-awareness, discipline, respect, responsibility, active listening, ability to function in stressful situations, and others. These same traits are associated with effective leadership, more specifically, transformational leadership. Critical thinking, the importance of a wise approach, quick reactions, out-of-the-box thinking, and the need to make sometimes difficult decisions to effectively overcome the situation they face can be developed through training and education that deviates from standard approaches. Contemporary interdisciplinary research that seeks to shed light on these mechanisms in the context of the Krav Maga system is rare, and this paper seeks to provide deeper insight and contribute to increasing the corpus of knowledge in this problem and theoretical framework.

The purpose of this paper is to establish the connection between the values, skills and tactics of training of the Krav Maga system of self-defence and close combat and the characteristics of leadership competence with regard to the possibilities of their application in an everyday business environment. The objectives of the paper are to investigate whether the values and skills

of the Krav Maga system can be successfully applied in effective change management (self-assessment) and to determine the extent to which the acquired skills of the Krav Maga system shape the communication skills of respondents (self-assessment). A combined methodological approach was applied in the paper. A web-based anonymous survey and a small discussion group were used as a qualitative method for data collection. Quantitative methods of descriptive statistics (tables of absolute and relative frequencies, arithmetic mean - M, standard deviation - SD) were applied in data processing; methods of inferential statistics (nonparametric tests chi square test -  $\chi^2$  test; Kolmogorov - Smirnov test - KS test; Mann-Whitney U test and Spearman correlation coefficient (Rho)) and multivariate methods (Cronbach's  $\alpha$  and principal components analysis - PCA). Inductive analysis of the discussion group transcript was used in the processing of qualitative data. The IBM SPSS Statistics statistical package, version 27, was used to process the quantitative data. The empirical research was conducted in two stages - after a survey of satisfactory results was conducted. This was followed by the main survey on a deliberate sample of respondents, students of various international schools of the Krav Maga system from a total of 22 countries (N = 98; M = 62,  $\check{Z}$  = 36).

The obtained results on this sample showed that the respondents highly appreciate the improvement of communication skills due to the training of the Krav Maga system, while the respondents of the non-managerial group of occupations show higher value by self-assessment. Furthermore, it seems that joint competence (self-regulation, self-perception and environmental awareness) in the field of Krav Maga and in the field of leadership qualities is achieved based on Krav Maga training, while informal and cultural learning potentially gained through work experience in this sample are not related to development. leadership competencies. Three main components were identified which demonstrated that the derived values, skills and qualities (competencies) that describe the leader, but also the engaged employee, are inherent in highly efficient organizations. Furthermore, the acquired competencies can be described as immanent qualities/traits that can be adopted, ie, further developed through the training of the Krav Maga system. Consequently, on the framework of the work, a model of competencies of a highly efficient work environment in the context of the Krav Maga system is constructed and proposed.

Given the triangulation approach (method) as well as the fact that scientific research of this type and topic is very rare globally, new findings based on the results in relation to this sample

represent the scientific contribution of this paper, especially in the context of awareness of potential benefits and the interrelationships between the values of Krav Maga and the leadership competencies present in different spheres of the professional and private environment as well as the construction of competency models of the authentic transformation leader.

**Keywords:** engagement; communication skills; Krav Maga system; transformational leadership

## Sadržaj

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD</b>                                                                | <b>1</b>  |
| 1.1. Problem rada                                                             | 3         |
| 1.2. Svrha i cilj rada                                                        | 5         |
| 1.3. Struktura rada                                                           | 6         |
| <b>2. LIDERSKE VJEŠTINE</b>                                                   | <b>7</b>  |
| 2.1. Stilovi liderstva                                                        | 7         |
| 2.2. Osobine i kompetencije lidera                                            | 10        |
| <b>3. BORILAČKE VJEŠTINE U KONTEKSTU OSOBNOG RAZVOJA</b>                      | <b>15</b> |
| 3.1. Borilačke vještine i samopoimanje                                        | 19        |
| <b>4. KRAV MAGA</b>                                                           | <b>23</b> |
| 4.1. Povijesni razvoj Krav Maga kao izvor temeljnih vrijednosti sustava       | 26        |
| 4.2. Vrijednosti , vještine i taktike treninga Krav Maga                      | 27        |
| 4.2.1. Samoregulacije u kontekstu Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe | 34        |
| 4.2.2. Situacijska svijest i krizni menadžment u kontekstu Krav Maga sustava  | 35        |
| 4.2.3. Važnost verbalne i neverbalne komunikacije u rješavanju konflikata     | 40        |
| 4.3. Mehanizam osobnog razvoja u sustavu Krav Maga                            | 44        |
| 4.3.1. Program <i>Boardroom Warriors</i>                                      | 50        |
| <b>5. METODOLOŠKI OKVIR RADA</b>                                              | <b>53</b> |
| 5.1. Svrha i cilj istraživanja                                                | 53        |
| 5.2. Uzorak ispitanika                                                        | 53        |
| 5.3. Uzorak varijabli                                                         | 57        |
| 5.4. Metode prikupljanja i obrade podataka                                    | 59        |
| 5.5. Etičke napomene                                                          | 64        |
| 5.6. Metodološka ograničenja                                                  | 64        |
| <b>6. REZULTATI I RASPRAVA</b>                                                | <b>65</b> |
| <b>7. ZAKLJUČAK</b>                                                           | <b>82</b> |
| <b>8. LITERATURA</b>                                                          | <b>86</b> |
| <b>POPIS TABLICA I SLIKA</b>                                                  | <b>95</b> |
| POPIS TABLICA                                                                 | 95        |
| POPIS SLIKA                                                                   | 95        |

## 1. UVOD

Poslovni svijet je oduvijek bio obilježen izazovima. No u današnje vrijeme globalizacije, brzog napretka tehnologije i brzih promjena na svim razinama, zaposlenici, menadžeri i lideri moraju postići korporativne ciljeve i maksimalno doprinijeti uspjehu i ugledu organizacije. Potrebno je voditi različite, često interkulturalne timove, surađivati, koordinirati, poticati, smirivati, ponekad se suprotstaviti pa i pobijediti u debatama i sukobima. Pri tome je bitno sačuvati ugled i sigurnost organizacije i njenih članova, kao i svoj vlastiti ugled. Organizacije stoga nastoje zaposliti i zadržati kvalitetne lidere sposobne stvoriti pozitivnu organizacijsku klimu. Sposobnost učinkovitog komuniciranja jedan je od najvažnijih alata kojim lideri postižu postavljene ciljeve, utječu na svoje zaposlenike i sve dionike organizacije. Pretpostavka za to je njihova sposobnost dobrog upravljanja sobom, kako bi mogli upravljati timom i na taj način doprinijeti razvojnim i komunikacijskim ciljevima organizacije.

Za uspjeh organizacije bitni su i zaposlenici i njihova angažiranost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Stoga je sposobnost lidera da motivira i inspirira zaposlenike da se angažiraju u ostvarivanju ciljeva organizacije, da postignu više od onog što i sami vjeruju da je njihov maksimum, jedna od njegovih ključnih kompetencija. Angažirani zaposlenici su usredotočeni na vlastite potrebe i budućnost, no jednako tako i na misiju, viziju i ciljeve organizacije.

Konstruktom angažiranosti zaposlenika bavio se William Kahn (1990) koji osobnu angažiranost zaposlenika definira kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja njegove radne uloge i zadaća (Kahn 1990:700). Osim Kahana, i drugi autori su se bavili značajem angažiranosti zaposlenika u uspjehu organizacije, pa govore o „(...) pozitivnom, afektivno psihološkom radnom stanju koje vodi zaposlenika da se u poslu aktivno izrazi, odnosno da u izvedbi posla sebe uloži emocionalno, kognitivno i fizički“. (Catlette i Hadden 2001 prema: Agušaj 2016:63; Rurkkhum 2010). Angažiranost zaposlenika je psihološki konstrukt koji sadrži entuzijizam, zadubljenost u posao i energiju, odnosno kako definiraju Schaufeli, Salanova i suradnici (2002:74) stanje uma u odnosu na posao u kojem je pojedinac koncentriran,



duboko zadubljen u posao, nesvjestan vremena kojeg provodi u poslu od kojeg se teško odvaja (Schaufeli, Salanova i suradnici 2002:75).

Organizacije djeluju o okruženju svojih dionika, pa je i komunikacija s dionicima faktor njenog uspjeha. Stoga je učinkovita interakcija organizacije s okruženjem još jedan značajan faktor njenog uspjeha, što opet naglašava značaj komunikacijskih vještina.

U ovako visokom pritisku i stresnom okruženju, lekcije, principi i taktike borilačkih vještina, borbenih sportova i borbenih sustava mogu biti koristan alat i model učinkovitog korporativnog upravljanja i osobnog osnaživanja, te na taj način doprinijeti razvoju liderskih vještina neophodnih za učinkovito upravljanje organizacijom. Svjedočimo tome od Mezopotamije pa do suvremenih interdisciplinarnih istraživanja, čiji rezultati osvjetljavaju mehanizme osobnog razvoja pojedinaca u svim sferama društvenog života. Borilački sportovi su među najstarijim oblicima sportova kojima se čovjek bavio ne samo u cilju samoobrane, već i u smislu razvijanja duhovnih sposobnosti (Pivac 2020:1). Borilačke vještine sastoje se od sustava vježbi koje pripremaju osobu i tjelesno i mentalno za borbu. Strukar (2018) govori kako osobe koje su se određeno vrijeme bavile nekom borilačkom vještinom pokazuju visoku razinu uspješnosti u raznim područjima svog djelovanja. Možemo govoriti o borilačkim vještinama kao širem konceptu koji se sastoji od borilačkih vještina, borilačkih sportova, borbenih sportova i borbenih sustava. Razlika se temelji na razlozima prakticiranja određene kategorije. No sve one, osim tjelesnog razvoja doprinose i razvoju karaktera i mentalnih sposobnosti.

U ovom radu najviše ću se baviti borbenim sustavom Krav Maga, koji se razvio kao rezultat povijesne nužnosti da se židovsko stanovništvo između dva svjetska rata zaštititi od uličnih napada prije svega pripadnika nacističkog pokreta. Kasnije se razvijala kao borbeni vještina izraelske vojske da bi se nakon vojnog umirovljenja njezinog utemeljitelja Imi Lichtenfelda, u suradnji s jednim od njegovih najbližih suradnika, Eyalom Yanilovim razvila u sustav samoobrane i bliske borbe namijenjen svima, bez obzira na spol, rasu, dob ili zanimanje. Kao i svaki borbeni sustav, i Krav Maga ima određene vrijednosti koje su sažete u riječima osnivača, velikog majstora Imija Lichtenfelda - educirati i izgraditi ljude mentalno, duhovno i fizički, kako bi se u slučaju potrebe bili sposobni obraniti od bilo kakvog napada brzo i efikasno; usaditi u čovjeka svijest o vlastitoj vrijednosti; djelovati na razvoju svijesti kako bi se zaustavilo svako nasilje diljem svijeta, među svim ljudima neovisno o boji, rasi i religiji. Krav Maga ne zagovara nasilje, naprotiv, kao što će

se vidjeti u radu, Krav Maga zagovara izbjegavanje nasilja i rješavanje sukoba mirnim putem, pa su razvijene taktike za razvoj karakternih osobina, vještina i vrijednosti koje tome doprinose a to su integritet, etičnost, poniznost, miroljubivost, nenasilje, samosvijest, disciplina, poštovanje, odgovornost, aktivno slušanje, sposobnost funkcioniranja u stresnim situacijama i mnoge druge. Iste te osobine povezuju se s učinkovitim liderstvom, odnosno prepoznavamo ih kao osobine, vještine i vrijednosti učinkovitih lidera sposobnih odgovoriti svim izazovima današnjeg trenutka. Ono što povezuje efikasnog lidera i Krav Maga pristup rješavanju problema je razumijevanje kompleksnosti izazova s kojim se suočavaju, kritičko razmišljanje, važnost mudrog pristupa, brze reakcije, razmišljanje “izvan kutije” , te potrebe da se donesu ponekad i teške odluke kako bi se efikasno prevladala situacija s kojom se suočavaju. A za to je potrebno puno više od tehničkog znanja. Za to su potrebne određene vrijednosti, vještine i taktike koje se mogu razviti kroz treninge i edukacije koje odstupaju od standardnih pristupa.

### **1.1. Problem rada**

Verbalna i neverbalna komunikacija koju odašilje lider mora komunicirati: *Znam i spreman sam na borbu*. To je posebno važno za žene lidere, koje se nažalost češće suočavaju s napadima i nepoštovanjem kao rezultatima predrasuda. I verbalna i neverbalna komunikacija odvija se svakodnevno i u svim situacijama. Položaj tijela, kontakt očima, geste, grimase, ton i boja glasa - sve su to važni elementi komunikacije kojima pokazujemo svoju sigurnost, samouvjerenost, entuzijazam, interes ili nesigurnost u ono što verbalno komuniciramo. Usklađena verbalna i neverbalna komunikacija važan su preduvjet učinkovitog komuniciranja. Stoga je razvoj i usavršavanje komunikacijskih vještina jedan od načina na koji lider može povećati svoj utjecaj na zaposlenike i okolinu organizacije, te postići bolje rezultate kako u razvoju zaposlenika, tako i u poboljšanju uspjeha same organizacije. Komunikacijske vještine i njihovo korištenje ovise o puno faktora u koje se ubrajaju samopoimanje, samopouzdanje, asertivnost, koncentracija, samoregulacija, samosvijest. Razvoj tih osobina doprinijeti će razvoju komunikacijskih vještina, ali i razvoju karaktera i mentalnih sposobnosti potrebnih za svakodnevne poslovne borbe i izazove.

Kristina Libby profesorica na Sveučilištu Florida i osnivačica SoCu tvrtke koja pruža konzultantske usluge mrežnog marketinga bila je žrtva fizičkog napada. Iz tog se razloga, na preporuku svog terapeuta upisala na Krav Maga treninge. Tijekom treniranja primijetila velike

sličnosti između principa koje učimo na Krav Maga treninzima i principa koji su potrebni u poslu kako bismo bili uspješni, te da se ti principi odnose jednako na lidere kao i na zaposlenike. Ističe rečenicu koja se često ponavlja na Krav Maga satovima – „U trenutku kada te napadnu, ti nisi žrtva ti postaješ napadač.“ – jer naša je dužnost da zaštitimo sebe. Isto vrijedi i za poslovanje, odnosno našu organizaciju u kojoj djelujemo. Tu često imamo priliku biti „napadnuti“ s više ili manje žestine. To može biti neki negativni komentar na društvenim mrežama, ali može biti i daleko ozbiljnija situacija kada netko kleveće našu tvrtku s namjerom da nas istisne s tržišta i preuzme naše kupce. Što ćemo tada učiniti? Kristina je opisala svoje reakcije prije nego što je počela trenirati Krav Maga – bila bi malo ljubaznija, slegnula bi ramenima u nadi da će napornijim radom na kraju ipak nekako izvući situaciju, ili bi se jednostavno povukla u položaj žrtve. No više to ne radi. Naučila je da je njena dužnost da zaštiti sebe, svoju tvrtku, zaposlenike i klijente. Krav Maga treninzi su ju naučili da se pripremi za takve situacije, odnosno da osigura vještine i sredstva koji su joj potrebni. (<https://www.entrepreneur.com/article/319594>.)

Liderstvo kao fenomen proučava se dugi niz godina, a stiče se dojam da u posljednje vrijeme kronično nedostaju lideri u svim sferama društva. Jednako tako, uočila sam da su neke vrijednosti koje promiče Krav Maga upravo one vrijednosti koje bi trebali imati lideri u suvremenom svijetu. Zanima me može li se razvoj nekih vrijednosti, vještina i taktika karakterističnih za liderstvo povezati s Krav Maga treningom. Tako je nastala ideja za temu ovog diplomskog rada i istraživanja u okviru rada.

Na osnovu dobivenih rezultata jednovarijantnih i multivarijantnih metoda primijenjenih u obradi podataka provedene web ankete na prigodnom uzorku aktivnih praktičara različitih međunarodnih škola Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe, u ovom radu će se istraživati povezanost između dva seta kvaliteta i obilježja definiranih u okviru sklopa vrijednosti, vještina i taktika, odnosno strategija koje se pripisuju kompetencijama Krav Maga sustava kao i kompetencijama koje se identificiraju kao liderske kompetencije, kako ih procjenjuju ispitanici u odnosu na svoje osobno i radno okruženje. S obzirom na važnost komunikacijskih kompetencija u oba promatrana sustava, posebice interpersonalnoj komunikaciji pojedinaca i u osobnom i u profesionalnom okruženju, istražiti će se i kako ispitanici sagledavaju povezanost usvajanja i prakticiranja kvaliteta Krav Maga sustava i kvalitete osobnih komunikacijskih vještina.

U okolnostima svakodnevnog stresa i različitih oblika pritiska koje nalazimo u suvremenim organizacijama, lekcije, principi i taktike borilačkih vještina, borbenih sportova i borbenih sustava mogu biti koristan alat i model osobnog osnaživanja i razvoja pojedinaca na svim korporativnim razinama te na taj način doprinijeti razvoju leaderskih vještina neophodnih za učinkovito upravljanje organizacijom. Suvremena interdisciplinarna istraživanja koja žele osvijetliti navedene mehanizme u kontekstu Krav Maga sustava su rijetka, a ovaj rad želi dati dublji uvid te doprinijeti uvećanju korpusa znanja u navedenom problemskom i teorijskom okviru.

## **1.2. Svrha i cilj rada**

U navedenom problemskom okviru, definirana je svrha rada – pokušat će se ustanoviti povezanost vrijednosti, vještina i taktika treninga Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe i obilježja kompetencije liderstva s obzirom na mogućnosti njihove primjene u svakodnevnom poslovnom okruženju.

1. Istražiti mogu li se vrijednosti i vještine Krav Maga sustava uspješno primijeniti u učinkovitom upravljanju promjenama (samoprocjenom)?

2. Utvrditi u kojoj mjeri usvojene vještine Krav Maga sustava oblikuju komunikacijske vještine ispitanika (samoprocjenom)?

U odnosu na definiranu svrhu i ciljeve istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1) Možemo li identificirati povezanost usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava i obilježja kompetencije liderstva sudionika u odnosu na skupne varijable:

- a) samoregulaciju
- b) samopoimanje
- c) svjesnost o okolini

IP2) Možemo li utvrditi poboljšanje komunikacijskih vještina sudionika temeljem usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava (samoprocjenom)?

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od osam poglavlja. U uvodnom dijelu bavim se širim kontekstom rada, svojim opažanjima i motivima koji su me potaknuli da se bavim ovom temom, opisana je svrha i ciljevi rada, te struktura rada.

Drugo poglavlje bavi se liderskim vještinama. Opisana su tri stila liderstva i osobine i kompetencije koje čine uspješnog i učinkovitog lidera.

Treće poglavlje daje pregled istraživanja relevantnih za temu, povezanih s borbama vještinama i njihovim utjecajem na osobni razvoj pojedinca. Istaknuto je samopoimanje jer se radi o višedimenzionalnom psihološkom konstrukt koji u sebi sadrži sliku o sebi nastalu na temelju odnosa sa samim sobom i okolinom kojoj pojedinac pripada.

U četvrtom poglavlju opisan je Krav Maga sustav, njegove vrijednosti vještine i taktike, povijest razvoja sustava, neke od značajnijih vještina i osobina koje sustav razvija, važnost verbalne i neverbalne komunikacije u situaciji teške komunikacije i konflikata, mehanizam osobnog razvoja kroz Krav Maga sustav te je dan uvid u program razvijen upravo za poslovne sustave i razvoj poslovnih vještina.

U petom poglavlju objašnjen je metodološki okvir rada, a u šestom poglavlju su izloženi rezultati istraživanja uz pripadajuću raspravu.

U sedmom poglavlju dana su zaključna razmatranja do kojih se došlo temeljem istraživačkog dijela rada.

U osmom poglavlju navedena je literatura koja je korištena u teorijskoj podlozi rada.

## **2. LIDERSKE VJEŠTINE**

Postavlja se pitanje da li se lideri rađaju ili razvijaju? Folklor, mitovi, knjige, TV serije, ali i povijest, politika, ekonomija, pa i svakodnevica govori o razvoju liderstva i lidera. Najnovija istraživanja pomiču fokus s istraživanja liderstva koje se temelji na osobinama ličnosti, na liderstvo koje se temelji na vještinama, prije svega vještinama svakodnevne komunikacije i djelovanja. Liderstvo se definira kao proces socijalne interakcije, gdje lider ima velik utjecaj na ponašanje svojih sljedbenika, snažno utječući na njihov učinak (McCleskey 2014). Goleman je definirao liderstvo kao „umijeće nagovaranja ljudi da rade na zajedničkom cilju” (Goleman 1998:12). Sikavica i suradnici (2008:459) naglašavaju da je liderstvo umijeće utjecanja na ljude kako bi oni angažirano težili ostvarivanju ciljeva organizacije. Northouse (2010) sugerira da je "Liderstvo postupak kojim pojedinac utječe na skupinu pojedinaca da postignu zajednički cilj".

Slijedom navedenog, liderstvo se bazira na odnosu među ljudima u organizaciji i oko nje, odnosno na pridobivanje prije svega članova organizacije, a zatim i ostalih dionika. Pri tome za liderstvo nije presudan hijerarhijski položaj, jer se liderski pristup može uočiti i među osobama izvan hijerarhijske strukture u organizaciji. Liderom se ne postaje automatski, zauzimanjem formalnog položaja u organizaciji, nego aktivnostima, stavom i odnosom prema drugim članovima organizacije i izazovima s kojima se organizacija susreće. Stoga je liderstvo pojam koji nije jednostavno objasniti. Premda postoji od kad postoje i ljudske zajednice, ozbiljnije se proučava tek od sredine 20. stoljeća. No, bez obzira na mnoštvo dostupne literature i istraživanja, još uvijek nema preciznih i egzaktnih mjera i definicija kojima bi se moglo jednostavno utvrditi koje su karakteristike koje osoba mora imati da bi bila uspješan lider. Većina poznatih lidera koji se spominju u literaturi osobe su iz prošlosti, koji su se dokazali u nekim specifičnim vremenima i izazovima koja su ta vremena nosila (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i suradnici 2008:459-470). No ono što im je svima zajedničko je inovativan pristup rješavanju problema, snaga karaktera, izvrsne govorničke vještine, orijentiranost prema cilju, fokusiranost, samosvijest, te vlastiti primjer koji su pokazali svojim sljedbenicima.

### **2.1. Stilovi liderstva**

Organizacije se oslanjaju na svoje lidere kako bi ih vodili prema postizanju postavljenih ciljeva.

Postoje različiti načini vođenja organizacije ili različiti stilovi liderstva. U ovom radu osvrnuti ću se na tri stila liderstva:

- *Laissez - faire* liderstvo
- Transakcijsko liderstvo
- Transformacijsko liderstvo

*Laissez - faire* liderstvo je stil liderstva u kojem se lider minimalno upliće u rad zaposlenika. Zaposlenici sami odlučuju o svom ponašanju i radu. To je stil u kojem lider želi izbjeći moć i odgovornost. Zaposlenici postavljaju svoje vlastite ciljeve i sredstva za njihovo postizanje, a lider je tu samo da im pomaže (Blažek 2018:9). Ovaj tip lidera odgađa donošenje odluka, ne daje povratne informacije, nema dugoročni plan razvoja, pa nema ni ideju kako pomoći zaposlenicima u osobnom razvoju (Northouse 2010:172).

Transakcijski lideri svoj stil vođenja temelje na odnosima razmjene sa svojim zaposlenicima ili sljedbenicima. Transakcijsko liderstvo primjer je situacije gdje jedna osoba preuzima inicijativu u međusobnom djelovanju s drugom osobom kako bi postigla željeni cilj. Transakcijski lideri oslanjaju se na uzajamnu ovisnost između njih i podređenih, a svojim zaposlenicima daju ono što zaposlenici žele u zamjenu za ono što oni sami žele (Blažek 2018 : 16). Lider nudi željene ishode, kao što su financijske nagrade, unaprjeđenja, viši status i poseban tretman u zamjenu za željenu razinu uspješnosti svojih podređenih. Iako je ova vrsta utjecaja snažna, ona ipak može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika, a to opet može dovesti do drugih negativnih ishoda, poput minimalne razine usklađenosti s vrijednostima organizacije, nižih performansi te u konačnici i lošijih rezultata organizacije (Allegre i Levitt 2014). Bass (2003) napominje da transakcijski lideri često imaju ograničenu perspektivu i ne primjećuju na vrijeme da su promjene potrebne, te kakve mogu biti posljedice za nastavak istih praksi (Bass 2003).

Koncept transformacijskog liderstva prvi je iznio James MacGregor Burns u svojoj knjizi *Leadership* (1978), gdje objašnjava razlike između transakcijskih i transformacijskih lidera u smislu motivacijskih tehnika. Transformacijski lideri opisani su kao karizmatični pojedinci, sposobni utjecati na sljedbenike nadahnućem. Burns (1978) je vjerovao da transformacijski lideri

moгу postići višu razinu angažiranosti zaposlenika od transakcijskih lidera, te na taj način postići pozitivnu organizacijsku kulturu i više razine uspješnosti.

Koncept transformacijskog liderstva dalje su razvili i objasnili Bass i Avolio (1994) i Bass (1996). Definirali su ga kao stil liderstva koji nadilazi kratkoročne ciljeve i nudi zaposlenicima fokus na bitno i širu sliku od trenutnog stanja (Judge i Piccolo 2004: prema Allegre i Levitt 2014). Prema Bass i Riggio (2006) transformacijsko liderstvo sastoji se od četiri dimenzije: individualizirano razmatranje, intelektualna stimulacija, inspiracijska motivacija i idealizirani utjecaj. Individualizirano razmatranje odnosi se na mentorstvo drugima i uključuje sposobnost iskazivanja empatije. Lider s ovom vještinom sposoban je pružiti podršku, poticaj i poduku zaposlenicima i postaviti izazovne ciljeve koji se temelje na specifičnim potrebama i mogućnostima pojedinca. Intelektualna stimulacija je sposobnost lidera da osporavaju pretpostavke i potaknu zaposlenike da razmišljaju na kreativan način. Lideri s ovom vještinom potiču razmišljanje, traže drugačija rješenja, potiču zaposlenike da preispituju stare načine djelovanja, te da promatraju probleme iz nove perspektive. Na taj način oni omogućuju zaposlenicima da sudjeluju u razvoju novih, učinkovitijih radnih procesa te tako prevladavaju otpor prema promjenama. Lideri s ovim vještinama prenose osjećaj optimizma prema budućnosti, komuniciraju privlačnu viziju, pokazuju vjerodostojno uvjerenje u njezin potencijal i koriste prepoznatljive simbole kako bi usmjerili napore svojih podređenih (Bass 1996).

Transformacijsko liderstvo u mnogim se aspektima smatra optimalnim stilom liderstva (Bass i Avolio 1994; Piccolo i Colquitt 2006: prema Allegre i Levitt 2014), a povezano je s pozitivnim ishodima za zaposlenike i organizaciju. Idealizirani utjecaj usko je povezan s karizmom i uključuje sposobnost stjecanja poštovanja drugih. Lideri s ovakvim vještinama modeliraju ponašanja koja zahtijevaju od svojih podređenih, izazivajući snažne emocije i identifikaciju kod njih (Allegre i Levitt 2014).

Transformacijsko liderstvo temelji se na vrijednostima. Lider postavlja visoke standarde i svrhu svojim zaposlenicima, motivira ih vlastitim primjerom, suradnjom i povjerenjem. Cilj ovakvog liderstva je brzi odgovor na promjene i poticanje najboljeg u suradnicima. Takvo je liderstvo usmjereno na promjene te je ključno za razvoj i opstanak organizacija u vremenskim previranjima, kada je potrebno napraviti strateške promjene kako bi se riješile i glavne prijetnje i iskoristile prilike. Transformacijski lider moć crpi iz zajedničkih načela, normi i vrijednosti. Lideri



koji potiču i podržavaju transformaciju svojih suradnika posvećuju posebnu pozornost intelektualnoj stimulaciji. (Ramsden 1998; Caldwell i Spinks 1999; Bass i Avolio 1993). Transformacijsko liderstvo je proces u kojem se lider angažira zajedno sa sljedbenicima, odnosno zaposlenicima na ostvarivanju ciljeva. Za transformacijsko liderstvo važna je povezanost i atmosfera tima (Northouse 2010 : 172).

## **2.2. Osobine i kompetencije lidera**

Organizacije su se razvile u složene cjeline koje postoje u složenim i dinamičnijim društvenim i globalnim sustavima. Razumijevanje složenosti i suočavanje s današnjim izazovima mogu zahtijevati različite vještine i osobine lidera (Wanasika i Krahne 2017: 75 – 88).

Početna istraživanja liderstva bazirala su se na proučavanju nasljednih osobina koje su određivale da li netko je ili nije lider (Bass i Avolio 1994; Blake i Mouton 1964). No naknadna istraživanja pokazala su da osobne karakteristike uključujući sposobnosti, vještine, demografske karakteristike i osobine ličnosti, imaju središnju ulogu u razvoju liderskih kompetencija (Bolden i suradnici 2003; Cavazotte i suradnici 2012). Lideri moraju posjedovati niz osobina koje mogu dovesti do više razine organizacijske učinkovitosti. Literatura ukazuje na neke bitne osobine koje treba imati lider kako bi ga mogli smatrati učinkovitim. To uključuje sljedeće: iskrenost i integritet, delegiranje, odgovornost, kreativnost, komunikacijske vještine, sposobnost aktivnog slušanja, socijalne vještine i motivacijske sposobnosti. Sposobnost lidera da vode vlastitim primjerom jedan je od presudnih faktora za njihovu učinkovitost. Svojim etičkim ponašanjem mogu se pokazati kao prikladni uzori svojim sljedbenicima, osiguravajući tako vlastitu učinkovitost (Houghton i dr. 2015).

Kompetencije se definiraju kao spoj, znanja, vještina i sposobnosti. Učinkoviti lideri moraju pokazati emocionalnu inteligenciju u svojoj liderskoj praksi. Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost lidera da razumiju i upravljaju svojim emocijama i emocijama svojih sljedbenika. U proučavanju uloge emocionalne inteligencije u učinkovitosti liderstva procjenjuje se nekoliko područja kompetencija poput socijalne inteligencije kako bi se shvatila važnost međuljudskih odnosa u prilagodljivosti lidera. Emocionalna inteligencija pridonosi učinkovitim liderstvu omogućavajući liderima da primjereno opažaju, procjenjuju i izražavaju emocije u različitim situacijama. Kao rezultat toga, s emocionalnom inteligencijom lideri su sposobni

generirati osjećaje i razviti emocionalno znanje koje karakterizira intelektualni rast. Potreba za emocionalnom inteligencijom u liderstvu pripisuje se novim zahtjevima koje se očekuje od suvremenih lidera. Trenutno se očekuje da lideri vode i upravljaju osnaženim skupinama sljedbenika (Goleman i suradnici 2013).

Novi zahtjevi modernog liderstva uključuju potrebu uključivanja i savjetovanja zaposlenika na temelju učinkovite komunikacije, uvjerljive svrhe i vizije. Uz to, od lidera se očekuje da njeguju slobodu i autonomiju zaposlenika. Međutim, lideri moraju preuzeti odgovornost za sve ishode, uključujući i neuspjehe (Cavazotte i suradnici 2012). U treningu i razvoju liderstva komunikacija će stoga biti kritična komponenta. Lider mora naučiti razumjeti s najmanje mogućih izvora nerazumijevanja i najboljom mogućom osnovom za uspostavljanje povjerenja. Jednako je važno da lideri nauče prikupljati važne informacije od ljudi s kojima komuniciraju, bilo da se radi o zaposlenicima i suradnicima iz okruženja organizacije (Holt i Boe 2017).

Od lidera se očekuje da pokažu sposobnost u pet glavnih područja: samosvijest, samoregulaciju, samomotivaciju, empatiju i socijalne vještine (Goleman i dr. 2013).

Samosvijest (Bar-On 2000; Salovey i Mayer 1993; Goleman 2000; Covey 2009; prema Bačić 2011) predstavlja doživljaj vlastitih osjećaja kakvi stvarno jesu, onda kada se pojavljuju. Samosvijest se temelji na intuiciji i instinktima, te je ključna za emocionalnu inteligenciju. Lideri sa samosviješću obično imaju jasno razumijevanje kako se osjećaju i učinke svojih osjećaja i postupaka na sljedbenike. Svijest o sebi važan je aspekt djelotvornog liderstva jer omogućuje liderima da definiraju svoje snage i ograničenja. Odgovarajuće poznavanje osobnih snaga i slabosti pridonosi sposobnosti lidera da pokažu poniznost. Poniznost lidera je važna iz razloga da lideri prihvate svoje nedostatke s ciljem unaprjeđenja vlastitih kompetencija (Ramchunder i Martins 2014; prema Zunair 2019; Lam i O'Higgins 2012).

Samoregulacija je konstrukt koji predstavlja sposobnost praćenja i kontrole vlastitog ponašanja u svrhu odgovora na socijalna očekivanja. Cervone i Pervin (2008 :480) navode kako je „opći naziv za procese ličnosti koji uključuju samousmjerenu motivaciju ponašanja samoregulacija. Taj termin upućuje na to da ljudi imaju sposobnost za motivaciju samih sebe: za postavljanje osobnih ciljeva, planiranje strategija, vrjednovanje i modifikaciju trenutačnog

ponašanja. Samoregulacija uključuje ne samo započinjanje ciljeva koji se žele postići, nego i izbjegavanje ometanja iz okoline te emocionalnih impulsa koji bi se mogli uplesti u napredak osobe.“ Učinkoviti lideri imaju sposobnost preciznog reguliranja svojih osjećaja i djelovanja. Kroz samoregulaciju, lideri mogu izbjeći donošenje emocionalnih, prenapljenih odluka. Uz to, samoregulacija omogućuje liderima da izbjegnu stereotipe i verbalne napade na svoje sljedbenike odnosno zaposlenike. Takvi lideri pokazuju sposobnost donošenja odluka u skladu sa svojim vrijednostima, vršeći na taj način optimalnu kontrolu nad situacijom. Štoviše, samoregulacija se pokazuje kroz fleksibilnost lidera i njihovu sposobnost da ostanu predani individualnoj odgovornosti (Goleman i suradnici 2013; Lam i O'Higgins 2012.; Sadri 2012 : prema Zunair 2019).

Samomotivacija je sposobnost aktiviranja i djelovanja bez utjecaja vanjskih pokretača i pomoći. Učinkoviti lideri koji su sami motivirani za postizanje postavljenih ciljeva, postavljaju visoke standarde sebi i drugima kako bi osigurali kvalitetu rezultata rada. Na taj način lideri pridonose visokoj produktivnosti cijelog tima, te postižu i visoke razine uspjeha. (Sadri 2012). Kako bi u tome uspjeli, oni prije svega trebaju imati jasnu viziju i razumjeti vlastite motive i razloge za pokretanje i obavljanje određene aktivnosti. (Lam i O'Higgins 2012).

Prema mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije „Empatija je 1) kognitivno razumijevanje čuvstava i položaja druge osobe (npr. situacije u kojoj se nalazi, patnje koju podnosi, ugroženosti koju doživljava); 2) emocionalno uživljavanje u osjećaje druge osobe. To uživljavanje omogućava gledanje svijeta »njezinim očima«, što je posebice važno tijekom psihologijskog savjetovanja i psihoterapije. Naziv je skovao E. B. Titchener a prvi upotrijebio Lipps (1897) za potrebe tumačenja psihološke dimenzije u estetičkoj prosudbi umjetnosti.” Empatija je još jedna od kompetencija koju lideri moraju svakodnevno pokazivati u odnosu s drugim članovima organizacije. Empatija je važan preduvjet komunikacije u organizaciji, te omogućuje lideru da motivira, vodi i upravlja. Empatija je osobina koja se posebno veže uz transformacijski tip liderstva.

Socijalne vještine odnose se na specifična ponašanja lidera, a socijalna kompetencija odnosi se na način na koji lider koristi te vještine u odnosu s drugima. Svjetska zdravstvena organizacija definira socijalne vještine kao sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju da se uspješno nosimo sa zahtjevima i izazovima svakodnevnog života. Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) socijalne vještine definiraju kao stečenu sposobnost izvođenja svrhovitog

slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti te kao specifičnu sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti.

Učinkoviti lideri moraju biti kompetentni u području socijalnih vještina, što dovodi do njihove učinkovite komunikacije. Temeljem svojih socijalnih vještina učinkoviti lideri imaju uspjeha u upravljanju promjenama u organizaciji i oko nje, te u rješavanju sukoba (Sadri 2012).

Aleggre i Levitt (2014) proveli su studiju u kojoj su preispitivali postojeće recenzirane empirijske studije odnosa između transformacijskog liderstva i emocionalne inteligencije, te su došli do zaključka da različite socijalne i emocionalne vještine, kao što su empatija, međuljudske vještine, unutarnja motivacija, samosvijest, sposobnost prilagodbe novim situacijama, sposobnost suočavanja sa stresom, sposobnost percipiranja emocija, sposobnost korištenja emocija za pomoć u razmišljanju, emocionalna jasnoća, emocionalna regulacija i emocionalna procjena imaju značajan utjecaj na kvalitetu liderstva. Smatraju da literatura daje jasnu sliku osobina koje treba tražiti kod lidera. Skupina emocionalnih osobnih karakteristika i vještina predstavlja optimalne karakteristike lidera. Stoga ih je bitno identificirati kako bi se razvijale leaderske osobine koje unapređuju učinkovitost i kvalitetu lidera. Osobni razvoj lidera uglavnom je bio usredotočen na stjecanje upravljačkih znanja i osposobljavanje menadžerskih vještina. No literatura o transformacijskom liderstvu i emocionalnoj inteligenciji sugerira da treba posvetiti više pažnje socijalnim i emocionalnim dimenzijama razvoja leaderskih vještina. Ako težimo razvoju istinski učinkovitih lidera koji pokazuju sposobnost utjecaja na druge, empatiju i brigu, potiču poštovanje i povjerenje, zastupaju interese organizacija kojima služe, izazivaju stare načine i potiču inovacije i kreativnost, treba identificirati pojedince koji posjeduju specifične osobine koje pogoduju postizanju ovih ciljeva. Suvremeni lideri trebaju imati vrhunske socijalne vještine i izniman stupanj emocionalne zrelosti, stoga je bitno razviti tehnike kojima se te vještine mogu razviti (Alleggre i Levitt 2014).

Osim toga, lideri moraju posjedovati i neke ključne kvalitete kao što su iskrenost i integritet, sposobnost delegiranja, odgovornost, kreativnost, sposobnost učinkovite komunikacije, sposobnost aktivnog slušanja, vještine građenja odnosa i sposobnost motiviranja suradnika. Bez ovih kvaliteta njihova učinkovitost može biti otežana. Učinkoviti lider mora pokazivati uzoran karakter kako bi se steklo povjerenje članova organizacije (Boies i suradnici 2015.; Goleman i suradnici 2013: prema Zunair 2019). Iskrenost i etičko ponašanje presudni za napredak tima,

njegovanje angažiranosti zaposlenika i povjerenja, te motiviranje sljedbenika da ostvare svoj najveći potencijal.

### 3. BORILAČKE VJEŠTINE U KONTEKSTU OSOBNOG RAZVOJA

Suvremeni čovjek sukladno svojim željama i potrebama, može birati između brojnih sportova. Sport stvara pretpostavke za razvoj okoline povoljne za socijalizaciju i komunikaciju. Socijalizacija kroz sport označava mjeru u kojoj se stavovi, vrijednosti, vještine i pravila naučena u sportu prenose i očituju u drugim društvenim sferama. Tjelesni odgoj i sport smatraju se sredstvima koja utječu na formiranje ljudskog karaktera i poštenja, skromnosti, hrabrosti i timskog rada (Brettschneider i Naul 2004; prema Tudor i Tudor 2013 ).

Borilački sportovi su među najstarijim oblicima sportova kojima se čovjek bavio ne samo u cilju samoobrane, već i u smislu razvijanja duhovnih sposobnosti (Pivac 2020:1). Borilačke vještine sastoje se od sustava vježbi koje pripremaju osobu i tjelesno i mentalno za borbu. Proizašle su iz potrebe ljudi da čuvaju svoju, i sigurnost svojih bližnjih, dakle proizašle su prvenstveno iz potrebe za samoobranom. Sama potreba za samoobranom pojavila se kad se prvi čovjek susreo sa prvim predatorom, neovisno o tome da li se radilo o životinjskom predatoru, ili predatori iz ljudske vrste. Družeta (2019) navodi da su se prije svega razvile vještine borenja korištene kao sustavi vježbanja kojima su ratnici razvijali energiju i hrabrost. Preteča svih vještina borenja je Kalaripayat razvijena iz Dhanur vede, vojne vještine Vedske kulture. Prvi učitelj borilačke vještine bio je drevni ratnik Parašurama. Iz Indije se preko budističkih svećenika proširila u Kinu, te su iz nje proizašle mnoge poznate borilačke vještine kao što su Karate, Kung Fu, Kendo, Aikido i druge. No osim tjelesnih karakteristika i snage, ulazak u bilo kakav sukob je mentalno zahtjevan te traži posebne mentalne pripreme (Družeta 2019 : 27). Prema Martinkova, Parry i dr. (2019), kultiviranje morala integralni je dio borilačkih vještina jer borilačke vještine, osim općeg osobnog razvoja, doprinose razvoju morala kroz pridržavanje moralnih principa, kodeksa ponašanja i virtuozne vježbe. To su obično neke ideje proizašle iz filozofskih, religijskih, duhovnih i edukacijskih tehnika, ali su prilagođene u pojednostavljene sekularne verzije. Najčešće su odraz kulture iz koje je proizašla određena borilačka vještina, zatim iz religijskih ili filozofskih sustava. Takav pristup nalazimo kod borilačkih vještina nastalih na Dalekom istoku, ali jednako tako i u Euro – američkim i nekim drugim kulturalnim kontekstima. Povijesno, razvoj borilačkih vještina kao sustava za osobni razvoj doživljava svoj procvat krajem 19. i početkom 20. stoljeća, kada borba čovjek na čovjeka više nije bila presudna, jer su razvijeni daleko efikasniji sustavi za

ratovanje. Ujedno došlo je do razvoja civilnog društva koje je bilo relativno sigurno, pa pojedincu nije bilo bitno znati borilačke vještine kako bi preživio. Uz to društvo je sve više postajalo svjesno vrijednosti edukacije. Iz te perspektive, za civile, borilačke vještine još uvijek su bile prepoznate kao vrijedne zbog svojih razvojnih benefita za čovjeka, zbog samog procesa treninga koji se fokusirao na manje-više sigurne borbene tehnike. U današnje vrijeme borilačke vještine su institucionalno organizirane, praćene pravilima i regulacijom, upotrebljavaju se zaštite i dodaci koji smanjuju opasnost od povrede na najmanju mjeru. Borilačke vještine razvijaju prije svega motoričke sposobnosti vježbača, da savladaju određene tehnike, da nauče koje je pravo vrijeme za sljedeći pokret, da poboljšaju motoričku koordinaciju, orijentaciju u prostoru, balans, te razviju kvalitete kao što su ustrajnost, koncentracija, samokontrola i strpljivost. Razlikuju se od uobičajenih tjelesnih aktivnosti i empirijski je potvrđeno kako imaju pozitivne učinke na samopoštovanje i samopouzdanje, na bolje upravljanje osjećajima agresije i osjećajem ranjivosti, smanjuju poremećaje spavanja i depresije (Finkenberg 1990; Fuller 1988 ; Nosanchuk 1981; Trulson 1986). Razlog je taj što borilačke vještine daju veći naglasak na emocionalnom / mentalnom razvoju pojedinog sudionika, a ne samo na fizičke komponente (Egan 1992). Neke od komponenata treninga borilačkih vještina koje podržavaju i unaprjeđuju emocionalni / mentalni razvoj uključuju: meditaciju, disanje, opuštanje, poštivanje *Sensei-a* ili instruktora, rituala i discipline. Zbog usredotočenosti na um, tijelo i duh, trening borilačkih vještina može se koristiti za podučavanje principa pozitivnih liderskih vještina i razvoj liderskog ponašanja. Clawson i Doner (1996) koriste aikido da bi podučavali principe liderstva u MBA programu na Sveučilištu Virginia od 1993. Iako nema empirijskih podataka da su vježbači aikida bolji lideri od onih koji ne treniraju aikido, rezultati su pozitivni, u tome što se vježbači aikida osjećaju spremnijima za rješavanje negativnosti poput sukoba ili neslaganja na radnom mjestu.

Borilačke vještine, koje uključuju istočnjačke filozofske i kulturne perspektive, pojačavaju retoričke vještine uz majstorstvo samoobrane. Uz to, njegujući osobine kao što su strpljenje, suosjećanje, stabilnost i samokontrola tijekom satova borilačkih vještina, praktikant će nastaviti primjenjivati lekcije s treninga u svakodnevnom životu, naoružan bistrim i fokusiranim umom i opremljen za mirno prevladavanje komunikacijskih izazova na radnom mjestu. Istočnjačke borilačke vještine mogu igrati značajnu ulogu u mirnom, ali poticajnom napredovanju prema objedinjavanju stavova i širenju retoričkog izbora. Ljudsko izražavanje nadilazi verbalizaciju i

pisanje, bilo u obliku karate udarca oponašajući pokret dizalice, Kung-fu udarca rukom nadahnutog insektom bogomoljke ili smirenog lidera koji pažljivo "sluša" ideje svojih zaposlenika (Cantey 2010).

Ljudi često imaju tendenciju da nesuglasticama i neslaganjima pristupaju s mentalitetom "pobjeda ili poraz". Ishod takvog stava je da jedna ili obje strane završe frustrirano ili povrijeđeno, pa to na kraju ne rješava neslaganje, već ga produbljuje. Ako netko pristupi neslaganju s motivacijom da obje strane pobjede, tzv. win-win pristup, možda postoje načini da obje strane dobiju ono što žele. Iako mnogi ljudi razumiju win-win pojam na mentalnoj razini, obično je vrlo teško zapravo ga materijalizirati. Upoznavanje s ovim konceptom u aikido treningu omogućava pristup poslovnim ili profesionalnim nesuglasticama na skladniji način (Maja 2006). Win-win princip u sukobima koristite učinkoviti vođe, ali znajući kako kontrolirati osjećaje, poznavajući sebe prije svega, ne napadajući prvi, uvažavajući mišljenje drugih a ne samo svoje, te vodeći računa o dobrobiti drugih, a ne samo svojoj dobrobiti. To su također glavni primjeri karakteristika koje bi uspješan lider trebao posjedovati. Istinsko liderstvo uvijek dolazi iznutra i u konačnici, borilačke vještine nisu borba već fokusiranje na razvijanje moći kontrole, održavanje unutarnje smirenosti pod napadom i pritiskom i korištenje koncentracije za postizanje ciljeva, a te iste moći mogu koristiti lideri te ih primijeniti u svom radu i načinu života (McNeilly 1996).

Kako primjećuju Martinkova, Perry i suradnici(2019) svrha borilačkih vještina je i razvoj moralnog kodeksa koji uključuje vrline i naglašava komunikaciju s poštovanjem i uljudnošću. Njihova je važnost u transferu tih vrlina u svakodnevni život. Određene moralne vrijednosti važne su za samorealizaciju pojedinca, no jednako tako i za dobrobit društva. Iz tog razloga borilačke vještine smatraju se društveno poželjnom praksom koja pomaže oblikovati karakter osobe za dobrobit društva. Neke vrijednosti borilačkih vještina zajedničke su ratnicima svih kultura: hrabrost, samokontrola, lojalnost, kontrola emocija, poštovanje protivnika i slično. No s razvojem civilnih škola borilačkih vještina neke od tih vrijednosti balansirane su s idejom samorealizacije i kultiviranja moralnih vrijednosti. To je više naglašeno u školama dalekog istoka, nego u euro-američkim školama. Razlog je tome činjenica da su euro-američke škole prilično komercijalizirane, pa gotovo svatko može doći i trenirati borilačke vještine, dok se u školama na dalekom istoku procjenjuje kvaliteta potencijalnog vježbača prije nego što mu se dopusti ulazak u



školu borilačkih vještina. No kako bi se naglasila važnost kultivacije morala, različite borilačke vještine imaju različite strategije i taktike, kao što su:

- Pravila i principi
- Kodeks ponašanja
- Etiketa
- Primjer majstora (Master)
- Meditacija
- Stjecanje tehnika borilačke vještine

Sve borilačke vještine ograničene su formalnim pravilima. Pravila određuju kada i gdje se borilačke vještine mogu prakticirati. Iz tog razloga praktikanti ne mogu prakticirati svoje vještine kada žele i gdje žele, pa čak ni za potrebe samoobrane. Pravila određuju i tko je prihvatljiv kao praktikant borilačkih vještina. Međusobno se mogu boriti samo pojedinci iste razine vještina. Jako je važno voditi računa da se protivnik ne ozlijedi ili ne omalovažava, što zahtijeva visoku razinu samokontrole. Visoki standardi ponašanja koji se očekuju u većini škola borilačkih vještina eksplicitno su navedeni u kodeksu ponašanja. Osim očekivanog načina ponašanja, kodeks sadrži i sankcije za nepridržavanje navedenih normi. No bez obzira na propisane norme, i dalje je bitno podizati i održavati moralnu savjest i senzibilitet za moralne standarde, kako bi ih se praktikanti pridržavali u svim životnim situacijama. Etiketa upućuje na oblike ponašanja koji se očekuju u određenim društvenim situacijama tako da se komuniciranje s drugim članovima društva odvija s dignitetom. To je izraz uobičajene ljubaznosti poštovanja prema drugima. Tu se posebno misli na odnos prema starijim praktikantima i prema učitelju, koji se iskazuju određenim gestama, koje su specifične za svaku pojedinu školu borilačkih vještina (naklon, poseban pozdrav i sl.) Primjer učitelja, odnosno majstora (*Master*, *Sensei*) vrlo je važan. Učitelj, odnosno majstor je netko tko je postigao najviše razine tehničke izvedbe, ali i određene standarde vrlina. Zbog toga se prema njemu njeguje poslušnost i poštovanje. No to nije slijepa i nekritična poslušnost, već nastojanje da se od njega uči. Iznimno važna uloga majstora, odnosno učitelja je uloga uzora. To je posebno naglašeno na Dalekom istoku, dok je nešto manje naglašeno u zapadnjačkim školama. Meditacija je obično dio procesa treninga borilačkih vještina. Obično se prije početka treninga zauzimaju

određene pozicije u kojima se neko vrijeme miruje i šuti kako bi se praktikanti koncentrirali i ušli u sadašnji trenutak. To je jedna od značajki borilačkih vještina koja se također može prenijeti u svakodnevni život i svakodnevne životne situacije. Meditacija služi kako bi se naučila kontrolirati agresija, ljutnja, anksioznost, te kako bi se postiglo stanje relaksacije u kojem je lakše prihvaćati novo znanje, nove standarde i nove vještine. To je opet više prisutno u školama Dalekog istoka, dok u zapadnjačkim školama meditacija nema toliko značaj, a neke škole ju preskaču. Savladavanje tehnika borilačkih vještina također ima utjecaj na moralne stavove praktikanata. Prije svega daje im određenu dozu samozatajnosti, samopouzdanja, samosvijesti, i samopoštovanja. Na taj način se smanjuje anksioznost i agresivnost prema drugima. Osim toga, samo znanje da se mogu obraniti mijenja poziciju pojedinca u nekim stresnim situacijama, te da se zauzme za sebe u svakodnevnom životu (Martinkova, Parry i suradnici 2019).

Borilačke vještine se danas više ne koriste za ratovanja, bar ne onaj dio koji je dostupan civilima, već ih se može prakticirati i kao način razvijanja kapaciteta koji mogu pomoći pojedincu u svakodnevnom životu, koji je često stresan, te mu na taj način mogu pomoći u poboljšanju kvalitete života. Većina borilačkih vještine nastala je prije nekoliko stoljeća, pa i tisućljeća, i tada su one bile alat za preživljavanje. Danas suvremeni čovjek vodi neke drugačije bitke koje ne ovise neposredno o njegovoj borbenoj vještini, no borilačke vještine mogu doprinijeti razvoju tih drugih vještina i sposobnosti (Strukar 2018.) Stoga se danas ljudi bave borilačkim sportovima iz nekih sasvim drugačijih razloga: zbog samoobrane, zbog unaprijeđena fizičkog izgleda, zbog zabave, ali i zbog unaprjeđenja osjećaja samopouzdanja i samopoštovanja koje dolazi s treningom borilačkih vještina. Dokazano je da osobe koje treniraju borilačke vještine u svrhu sporta i natjecanja imaju daleko više samopouzdanja i sportske samouvjerenosti od osoba koje ne treniraju. (Richman i Rehberg 1986; prema Šetić 2015). Borilačkim vještinama moguće je baviti se u bilo kojoj dobi jer imaju za cilj opći razvoj i nude širok spektar vježbi, osobe koje se bave ovom vrstom sporta su ne samo jače i izdržljivije, već imaju i bolju motoričku koordinaciju, koncentraciju, ravnotežu i fleksibilnost. Bavljenje borbenim sportovima i borilačkim vještinama, osim poboljšanja tjelesne spremnosti, oblikuje i voljne osobine, etiku i osobnost (Boguszewski i suradnici 2019).

### **3.1. Borilačke vještine i samopoimanje**

Kako se navodi u mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije „Samopoimanje (engl. *self-concept*),

pojam o sebi, slika o sebi, sveukupnost doživljaja koje pojedinac ima o sebi i svojem identitetu, način na koji sebe vidi i kakvim se vidi. Samopoimanje je percepcija vlastitih sposobnosti, postignuća, karakteristika ličnosti i ponašanja, što čini sliku o sebi. Ona sadrži spoznaje o fizičkim karakteristikama i privlačnosti (tjelesno samopoimanje), specifičnim postignućima (školsko samopoimanje), društvenim ulogama i prihvaćenosti u društvu. Samopoimanje uključuje i vrjednovanje tih osobina, što dolazi do izražaja u samopoštovanju. Naziv samopoimanje koristi se za označivanje doživljaja različitih aspekata sebe (engl. self) i odnosa prema sebi, što dolazi do izražaja u mnogobrojnim nazivima: samouvjerenost, samosvijest, samomotrenje, samoučinkovitost. U razvoju samopoimanja važnu ulogu ima *socijalno ogledalo*, tj. način na koji osobu vide i kako se prema njoj odnose drugi ljudi u složenim procesima socijalne interakcije, koji uključuju i utjecaj toga što osoba misli da drugi misle o njoj.“

Pojam samopoimanje u literaturu je uveo William James 1890. godine. Pri tome je ukazao na značaj samoevaluacije i samopoštovanja. Suvremeno shvaćanje samopoimanja objašnjava da se samopoimanje stječe i razvija tijekom života, te da su za njegov razvoj važni kognitivni i afektivni procesi, te stvarne i/ili zamišljene interakcije s osobama koje su nam važne (Nikčević - Milković i suradnici 2003).

Osoba koja ne poznaje tradicionalne borilačke vještine pretpostavlja da su borilačke vještine samo borba, no danas postoji sve više istraživanje koja dokazuju da trening borilačkih vještina izaziva pozitivne promjene kod ljudi, uključujući jačanje samopoimanja i samopoštovanja, između ostalog (Columbus i Rice, 1998). A te osobine posjeduju i učinkoviti lideri (Kolenda, 2001). Borilačke vještine više su od izražavanja agresivne fizičke snage, brzine, fleksibilnosti ili privida nadljudskih sposobnosti. Sudjelovanje omogućuje pojedincu da otkrije fizičke i mentalne blokade koji otežavaju samospoznaju. Kako se pojedinci izražavaju kroz borilačke vještine, predstavlja osobni pristup izazovu korektne i uspješne interakcije s drugima, dok se istovremeno prevladavaju tjelesna i psihološka ograničenja (Cantey 2010).

Bouley je 2008 provela istraživanje za potrebe svog diplomskog rada korištenjem ankete među odraslim polaznicima National Karate School u Minnesoti. Istraživanje je obuhvaćalo vještine koje nisu tjelesne, dakle isključivo psihološke prirode, te mogu li se iste vještine prenijeti u radno okruženje. Istraživanje je provedeno korištenjem ankete među odraslim polaznicima National Karate School u Minnesoti. Liderstvo je u ovom radu definirano kao karakteristika bilo

koje osobe u organizaciji koja preuzima inicijativu kako bi utjecala ili preuzela odgovornost za učinkovitost organizacije. Liderima se ne smatraju samo osobe na menadžerskim pozicijama već svatko onaj tko je spreman preuzeti inicijativu i odgovornost za uspjeh i efikasnost cijelog tima. Istraživačka pitanja na koja je rad trebao odgovoriti bila su: Zašto ljudi sudjeluju u borilačkim vještinama? Koje vještine se uče kroz trening karatea? Koje vještine se mogu prenijeti u radnu sredinu? Bouley (2008) se poziva na razna istraživanja i teorije vezane uz same borilačke vještine kao što je MADT (Martial Artists Defensive Theory) koja sadrži nekoliko principa karakterističnih za trening borilačkih vještina kao što su sigurnost, zdravlje, samopoštovanje, samokontrola, integritet, poniznost, poštovanje, asertivnost, znanje, fleksibilnost, inspiracija i harmonija. Također naglašava da je primarni cilj svih borilačkih vještina da zaustave opasnost dok je još daleko, da se svaka potencijalno opasna situacija deeskalira, odnosno što učiniti da se potencijalno opasna situacija izbjegne u samom začetku. Također napominje da polaznici borilačkih vještina stalno rade na vlastitom usavršavanju što je osigurano sustavom raznih boja pojasa. Uspješni praktikanti borilački vještina ne boje se teškog rada, uče iz kritika, postavljaju i postižu postavljene ciljeve, ne boje se grešaka ni pokušati ponovo. Također, važno je naglasiti da se određene liderske vještine kroz trening razvijaju i ovisno o motivaciji i razlogu zbog kojeg se polaznik odlučio za treniranje. Bouley (2008) zatim daje pregled literature/dosadašnjih istraživanja o vještinama i osobinama koje se razvijaju u pojedinim borilačkim vještinama. Zajedničko svim istraživanjima je da su pokazala kako treniranje borilačkih vještina uključuje razvoj vještina i osobina kao što su: viši lokus kontrole, orijentiranost na ciljeve, samopouzdanje, niža razina anksioznosti i agresivnosti, odnosno da je zajednički zaključak da treniranje borilačkih vještina ima pozitivan utjecaj na razvoj karaktera općenito i osobina poželjnih u poslovnom okruženju. McGee (2005) je proveo istraživanje o liderstvu u borilačkim vještinama na polaznicima ukupno sedam škola borilačkih vještina u Illinoisu koje se bave različitim oblicima karatea (*Dentokan*, *Shotokan* i *Tae Kwon Do*), koji su popunili upitnik. Ispitanici su obuhvatili različite razine vještine vježbača borilačkih vještina (učenik, instruktor i pomoćni instruktor). Studija je mjerila osobine ličnosti kao što su „lokus kontrole, samopoimanje, ciljevi i motivacija i anksioznost“. Studija je zaključila da uspješni praktikanti borilačkih vještina „ne boje se kritike, samopouzdanje je nusproizvod, čime se smanjuje anksioznost uspješni“, praktikanti borilačkih vještina ne boje se naporno raditi, učiti iz kritika, postizati ciljeve, ne boje se neuspjeha i ponovnih pokušaja. Ustanovljene razlike između učenika i instruktora odnose se na lokus kontrole, ciljeve i motivaciju

te anksioznost. Instruktori su pozitivnije rangirali svaku od ovih osobina od učenika. Bell i Chang (2002) analizirali su učinke taekwondo treninga na osobnost. Analizirali su nekoliko prethodnih studija kako bi sumirali učinke. Članak je bio od posebnog interesa jer osim liderstva raspravlja i o raznim osobinama ličnosti, uključujući „pojačano samopoštovanje, samopoimanje, smanjenu agresivnost, smanjenu anksioznost, povećanje osobne neovisnosti“. Istraživači su zaključili da su „rezultati ukazali da je duljina sudjelovanja u taekwondou povezana s nižim rezultatima anksioznosti i većim rezultatima neovisnosti.“ (str. 3). Povezanost ova dva nusprodukta treninga borilačkih vještina sugerira „poboljšanje mentalnog zdravlja“.

Sportski psiholog Štetić (2015) u svom radu navodi rezultate nekoliko studija koje su proučavale značaj treninga borilačkih vještina na razvoj i poboljšanje samopoštovanja i samoeфикаsnosti. Tako Madenlian (1979 prema Štetić 2015) uspoređuje primjenu aikido treninga u odnosu na tradicionalnu terapiju na odjelu za mentalno zdravlje. Pokazalo se da je grupa pacijenata koja je bila uključena u aikido treninge postigla više vrijednosti na skalama samopoimanja. Do sličnih rezultata dolaze i ostale studije, pa je primjerice Winkle (2003 prema Štetić 2015) utvrdio poboljšanje samopoimanja i porast samopouzdanja kroz treninge borilačkih vještina. Duljina prakticiranja borilačkih vještina se pri tome pokazala kao važan faktor u smislu postignute razine samopoštovanja i samopouzdanja. Štetić zaključuje da je potrebno provesti dodatna istraživanja na tom području, kako bi se do kraja objasnio odnos između treniranja borilačkih vještina i razvoja psiholoških konstrukata kao što su samopoimanje, samopoštovanje i samoeфикаsnost.

#### 4. KRAV MAGA

Danas se borilačke vještine prakticiraju zbog zdravlja, zadovoljstva i osobnog razvoja. No to ne znači da i danas ne postoji potreba za zaštitom osobne sigurnosti. Prema Wozniaku (2019) osobna sigurnost odnosi se na ograničenje negativnih iskustava pojedinca koja proizlaze iz njegovog sudjelovanja u društvenom životu, a koja se očituju u obliku straha ili tjeskobe. To su emocionalna stanja koja se svakodnevno doživljavaju i koja se ne mogu izbjeći. Međusobno se razlikuju po tome što se tjeskoba tiče socijalnih rizika (gubitak posla, ispit, prekid odnosa itd.). Strah je, s druge strane, prikladan za situacije fizičke opasnosti (premlaćivanje od strane slučajno naišlih nasilnika, mogućnost ozljeda kao posljedica nesreće itd.) Svaka osoba, bez obzira na mjesto prebivališta, osjeća različit stupanj straha od napada na ulici. To je globalni, bezvremenski i univerzalni problem - istodobno utječe na pojedince na svim kontinentima i generira ozbiljne probleme vezane uz kvalitetu života. Oni kojima prijete ulični napadi nisu samo građani zemalja poznatih po visokim razinama kriminala, poput Meksika ili Kolumbije, već i građani visoko razvijenih zemalja u kojima se građani inače osjećaju sigurno. Prema Eurostatovom istraživanju iz 2015. , nasilni zločini, pljačka (krađa upotrebom sile ili prijetnja njezinom uporabom) i seksualni zločini (silovanje i seksualno zlostavljanje) značajan su problem u svim zemljama Europske unije. Glavna karakteristika uličnog napada je nepostojanje pravila. Sukobljene strane borit će se maksimalno agresivno, ne slijedeći nikakva pravila, i učinit će sve da prežive ili pobjede, što je često povezano s eliminiranjem protivnika. Ulični napad može rezultirati ubojstvom osobe koja se brani, a ta činjenica izaziva ogroman strah od ove prijetnje, jer je ubojstvo najjača prijetnja osjećaju sigurnosti. Činjenica da ne postoje pravila rezultira daljnjim elementima koji predstavljaju značajan izazov za osobnu sigurnost. To su situacije poput pojave naoružanog napadača ili više napadača (Wozniak 2019). Postoji nekoliko načina da smanjimo opasnost – prije svega izbjegavanjem opasnih mjesta, ali budući da se napad može dogoditi bilo gdje, pa čak i u našem vlastitom domu, to nije uvijek dovoljno. Možemo posjedovati neko oružje za samoobranu, ali to znači da moramo biti dobro obučeni za baratanje tim oružjem jer se može dogoditi da nam napadač oduzme oružje, te ono ude upotrijebljeno protiv nas. Odgovarajući način za povećanje osobne sigurnosti pojedinca je posjedovanje borbenih vještina i poznavanje pravila za sprečavanje uličnog napada te primjereno ponašanje u slučaju da se dogodi. Tri su osnovna izvora zahvaljujući kojima je moguće steći borbene vještine i naučiti pravila koja prevladavaju u borbenom okruženju:

borilačke vještine, borbeni sportovi i borbeni sustavi. Osoba koja se bavi borilačkim vještinama i borbenim sportovima trenira u kontroliranim uvjetima, i prema određenim pravilima. Bori se samo s jednom osobom, te razvija tzv. tunnelski vid. Ima jednu osobu pred sobom i fokusira se samo na nju. Ne vidi okruženje, i nije spremna za simultani napad ili za više uzastopnih napada jer u takvim sportovima toga nema. Stoga te vrste sportova nisu najsretnije rješenje u kontekstu uličnog napada, jer ne uzimaju u obzir moguće naoružanog napadača, više napadača ili nezgodno mjesto napada. U ovom radu je kao primjer borbenog sustava korišten Krav Maga, izraelski sustav bliske borbe. Tvorac ovog sustava je Imi Lichtenfeld koji ima židovske korijene. 1948., kada je osnovana Država Izrael, Krav Maga je trajno uvedena u program obuke za uniformirane službe. Sustav se sastoji od tri sektora: vojni, za sigurnosne službe i za civile. Tehnike u civilnom ovom sektoru izgrađene su na način da budu učinkovite kada ih primjenjuje svaka osoba, bez obzira na dob, spol i fizičke uvjete. Tehnike se ne temelje na snazi, već na napadima na osjetljivim točkama, poput međunožja, očiju. Namijenjeni su osiguranju sigurnosti osobe koja se brani, ali nemaju na umu zdravlje i život napadača (upotreba većine tehnika Krav Maga može uključivati prekoračenje granica nužne obrane). Krav Maga za civile vodi se s tri glavna principa: izbjegavaj, bježi, bori se. Prema prvom pravilu Krav Maga, treba izbjegavati opasna mjesta, mjesta na kojima se može dogoditi prijetnja. Zbog činjenice da je nemoguće prepoznati sva opasna mjesta, svatko može biti izložen riziku da postane žrtva uličnog napada. Za ovu situaciju predviđa se drugo i treće pravilo Krav Mage. Prema drugom pravilu, kad se nađemo na opasnom mjestu, trebali bismo pobjeći od njega što je prije moguće. U mnogim situacijama bijeg možda nije moguć. U tom slučaju koristi se treće pravilo Krav Maga. Borite se agresivno. Borba mora biti učinkovita, bez ikakvih ograničenja i uz upotrebu svih predmeta (resursa) koji se nalaze u blizini i koji se mogu koristiti kao oružje u borbi. Borba na takav način povećat će vjerojatnost preživljavanja, osiguravajući sigurnost onoga tko se brani (Wozniak 2019).

I poslovni svijet vrlo često izgleda kao bojno polje, ili barem kao borbe uličnih klanova. Krize i problemi pojavljuju se iznenada i neočekivano. Primjer je recentna situacija s pandemijom Covid 19 bolesti, koja je od poduzetnika zahtijevala brzu prilagodbu, izlazak iz zone komfora, razmišljanje “izvan kutije” i odgovarajući odgovor na iznenadne prijetnje s kakvima se do sada nisu susretali, niti se uče u udžbenicima o poslovanju, iako u poslovanju neočekivane situacije nisu rijetkost. Stoga su vještine i sposobnosti kao što je situacijska svijest, improvizacija, brza reakcija

na promjene, pronalaženje adekvatnog odgovora, samopouzdanje, samoregulacija i druge liderske vještine presudne za snalaženje u novonastalim situacijama. Krav Maga je sustav koji razvija vještine potrebne u izvanrednim situacijama, te kao takva može biti jedan od alata za razvoj liderskih vještina potrebnih u suvremenom svijetu.

Krav Maga na hebrejskom znači „*bliska borba*“, a radi se o službenom sustavu borbe koji se upotrebljava kod izraelskih obrambenih snaga (*Israel Defence Force, IDF*), izraelske nacionalne policije i ostalih sigurnosnih službi države Izrael. Izraelsko Ministarstvom obrazovanja potiče i podržava uvođenje ove borilačke vještine u javne škole i obrazovne centre kojima je osnivač (Pivac 2020).

Krav Maga je prije svega taktički sustav kojim možemo uočiti, spriječiti i razriješiti gotovo svaku vrstu nasilja, napada ili konflikta. Ne radi se o borilačkom sportu niti borilačkoj vještini, već o modernom, praktičnom i na iskustvu provjerenom sustavu samoobrane i bliske borbe koji se temelji na principima i konceptima iz realnih životnih situacija (Družeta 2019:36). Krav Maga je fluidan sustav koji se razvija kako se mijenjaju društvo i kultura. Njegov je uspjeh rezultat činjenice da se temelji na principima, a ne na tehnicima. Ti su principi:

- budite svjesni sebe,
- budite svjesni opasnosti i svog okruženja;
- nikada ne mijenjajte jednu opasnost za drugu;
- riješiti neposrednu opasnost;
- koriste tehnike koje se lako izvode, bez obzira na okolnosti.

Svaki pokret u Krav Maga trebao bi imati jasan, logičan smisao (Keren 2014: 9-10). Krav Maga spada u tzv. borbene sustave. Borbeni sustavi su 100% usmjereni na učinkovitost, a osmišljeni su kako bi polaznika pripremili za borbu u stvarnom okruženju i što je više moguće povećali vjerojatnost preživljavanja uličnog napada. Ne postoje pravila, prioritet je učinkovita obrana, borba protiv agresora, što često uključuje izostanak brige za zdravlje i život protivnika. Krav Maga, kao i neki slični sustavi, dolazi iz borbenih sustava koje su izvorno koristile uniformirane službe poput vojske i policije. Njihov vojni karakter utječe na učinkovitost tijekom



stvarne borbe. Štoviše, velika pažnja posvećuje se poznavanju pravila ponašanja kako bi se spriječila pojava prijetnje i kako se ponašati u izvanrednoj situaciji kada nema izravnog napada.

No vrijednosti, vještine i taktike Krav Maga sustava imaju puno zajedničkog s poduzetničkim načinom razmišljanja, što su primijetili i neki menadžeri i lideri poznatih svjetskih kompanija.

Dan Shulman, lider Paypala u svom intervjuu New York Timesu 27.srpnja 2018. rekao je: „Treniram Krav Maga. U mladosti sam proveo neko vrijeme u Izraelu, a tamo imaju ono što se naziva Vojna obuka mladih, pa sam tada i počeo. Tada sam bio u tinejdžerskoj dobi i od tada treniram Krav Maga.....Ali prevladavajuća filozofija Krav Maga je da je najbolji način za pobjedu u borbi ne ući u borbu. To je vrlo zen na taj način. Kako deeskalirate situacije? Puno vremena provodimo razmišljajući o tome. Prevedeno je na način na koji razmišljam i o poslu. Kad smo započeli partnerstvo s Visa i Mastercard te JPMorgan Chase i Citi, nitko nikada nije pomislio da će PayPal biti saveznik s tim tvrtkama. To bi uvijek bio nelagodan odnos prijatelja. Ali moje je gledište: „Kako kupcima dati izbor koji žele i kako izbjeći tučnjave u kojima ne morate nužno biti?“ I to je možda bila jedna od ključnih stvari koja je katapultirala PayPalov uspjeh posljednjih godina”(izvor: <https://www.nytimes.com/2018/07/27/business/dan-schulman-paypal-corner-office.html?searchResultPosition=1>).

#### **4.1. Povijesni razvoj Krav Maga kao izvor temeljnih vrijednosti sustava**

Razvoj Krav Maga sustava može se promatrati kao odraz povijesnih i političkih događaja koji su utjecali na židovski narod s kraja devetnaestog stoljeća. Krav Maga sustav osmislio je Imi Sde – Or Lichtenfeld a razvio ju je tijekom svoje vojne karijere na mjestu glavnog instruktora IDF – a. Tada je napisao i službeni vojni priručnik koji se može smatrati prvim službenim Krav Maga kurikulumom. Svoju aktivnu vojnu službu napustio je 1964. godine no unatoč tome nastavio je sa svojim suradnicima razvijati Krav Maga sustav u vojnom konteksti i kontekstu javne sigurnosti. Istovremeno je radio na poboljšanju sustava i prilagođavanju za potrebe civila (Mor 2018). Odrastao je u Bratislavi, ali rođen je u Budimpešti Mađarskoj 26.5.1919. godine. Bio je uspješan sportaš, natjecao se u raznim sportovima – gimnastici, boksu i hrvanju. Osvajao je medalje na nacionalnim i internacionalnim natjecanjima. No najveće zasluge i najveći utjecaj na razvoj Imijeve karijere i životnog puta imao je njegov otac Samuel, policajac i instruktor samoobrane.

Karijeru je započeo kao cirkuski akrobat i hrvач, ali je kasnije postao policajac i tri desetljeća radio je kao glavni inspektor i detektiv. Otvorio je prvu teretanu u Bratislavi „Hercules“ gdje je kolege policajce podučavao različitim tehnikama samoobrane. Pri tom je stalno isticao da je potrebno držati se pravih moralnih vrijednosti čak i kada se postupa s opasnim kriminalcima, te naročito u bilo kakvom javnom djelovanju. Osim kolega policajaca, to svoje znanje i stavove prenosio je i na svog sina Imija. No, to je i vrijeme laganog uspona fašističkog pokreta. Tijekom 1930-ih Imi je na ulicama Bratislave primjenjivao svoje borbene vještine naučene od oca, štiteći sebe i svoje židovske susjede od lokalnih fašističkih napadača. Sudjelovao je u brojnim borbama kako bi spriječio antisemitske grupe da teroriziraju židovsku zajednicu u gradu. Te su borbe izoštrile njegovu svijest o osnovnoj razlici između sporta i borbe na ulici. To je bilo vrijeme koje je na neki način posijalo sjeme principa i vrijednosti Krav Maga sustava i može se reći da je započela službena povijest Krav Maga vještine. Nakon odlaska iz vojne službe osnovao je dvije škole u Tel Avivu i Netanyi gdje je obučavao timove Krav Maga instruktora koje certificiralo i izraelsko Ministarstvo obrazovanja. Sa nekolicinom učenika 1978. godine osnovali su Izraelsku Krav Maga Asocijaciju (IKMA) kako bi širili sustav po Izraelu i svijetu. Nakon nekog vremena, zbog brzog širenja sustava sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća osnovana je Internacionalna Krav Maga Federacija. Prve internacionalne škole osnovane su u SAD-u, a zatim u Europi. Vodeći Krav Maga autoriteti uz osnivača tada su bili Eyal Yanilov, Eli Ben-Ami, Avi Moyal i Gabi Noah (Družeta 2019:31).

Neke od vrijednosti Krav Maga sustava možemo prepoznati u riječima Alberta Einsteina koji je rekao da pametna osoba rješava probleme, a mudra osoba ih izbjegava; te u riječima utemeljita Krav Maga sustava Imija Lichtenfelda: „Učini ono što možeš ali čini to na ispravan način. Ne traži prečice za ono što želiš postići... prečice ne postoje”.

#### **4.2. Vrijednosti , vještine i taktike treninga Krav Maga**

Vrijednosti Krav Maga sustava navedene su u riječima osnivača, velikog majstora Imija Lichtenfelda - educirati i izgraditi ljude mentalno, duhovno i fizički, kako bi se u slučaju potrebe bili sposobni obraniti od bilo kakvog napada brzo i efikasno; usaditi u čovjeka svijest o vlastitoj vrijednosti; djelovati na razvoju svijesti kako bi se zaustavilo svako nasilje diljem svijeta, među svim ljudima neovisno o boji, rasi i religiji.

Kao što je već navedeno, Krav Maga nije klasična borilačka vještina, već se radi o borbenom sustavu, odnosno o sustavu samoobrane i bliske borbe, što potvrđuje i literatura koja se bavi nekim njegovim aspektima. Ono što Krav Maga sustav razlikuje od većine drugih borilačkih vještina je činjenica da se ne radi o natjecateljskom sportu, niti je sustav razvijen za natjecanja, već je u pitanju situacija koja se najčešće događa bez plana i kontrole, i u kojoj je potrebno reagirati brzo i efikasno, što ne uključuje uvijek borbu, ali ju i ne isključuje. Kod Krav Maga sustava ne postoji sudac koji označava početak i kraj borbe, već početak i kraj ovise o situaciji i nije ih uvijek lako predvidjeti. Pojedinaac je taj koji sam mora donijeti odluku što učiniti u određenoj, potencijalno opasnoj situaciji. Dakle, potrebno je donijeti odluku pod pritiskom, i ne se izgubiti u višku informacija. Preporuka sustava je biti svjestan situacije i okoline i izbjegavati potencijalno opasne situacije. Nakon toga, ukoliko smo se ipak našli u opasnoj situaciji, preporuka je uvijek pokušati deeskalirati sukob, a postoje određene tehnike kako se to radi. No ukoliko je situacija takva da deeskalacija ne pomaže, postoje tehnike koje se primjenjuju kako bi se brzo i efikasno situacija razriješila, a osoba koja se našla u opasnosti pretrpjela što manje „štete“.

Slična je situacija u poslovnom životu. Neke potencijalne probleme je moguće predvidjeti i pripremiti se za odgovor na njih, no ponekad se nađemo u situaciji kao i na ulici – dogodi se određeni nepredviđeni događaj koji nas dovede u situaciju da moramo donijeti odluku pod pritiskom, te odlučiti da li idemo u daljnji „sukob“ ili ne. Situaciju možemo pokušati deeskalirati, kad je već nismo uspjeli predvidjeti i izbjeći, no ponekad ćemo se morati upustiti u verbalnu borbu i pokazati određene vještine i taktike kao što su : koncentracija, ravnoteža, okretnost, disciplina, samokontrola i verbalna samoobrana.

Jedna od značajnih taktika Krav Maga treninga, koja je već spomenuta, je deeskalacija sukoba. Radi se o taktici kojom želimo smiriti napadača kako bi se sukob završio bez upotrebe borbenih tehnika. U situaciji suočavanja s agresivnom osobom, ili osobom u stanju povišenih emocija, prije svega trebamo procijeniti radi li se o nečem što je napadač planirao, znači odabrao mjesto, vrijeme, i način napada, ili se radi o situaciji koja se jednostavno i neplanirano dogodila; npr. prolili smo piće po nekome u prolazu, sudarili smo se s nekim, ili je do sukoba došlo na neki drugi neplanirani način. U neplaniranom sukobu napadač nema neki prethodno stvoreni scenarij u glavi, niti prethodno definirane ciljeve koje želi ostvariti. U to slučaju možemo pokušati na neki način smiriti njegove emocije i agresiju, bilo da se ispričamo, ili mu ponudimo neku alternativu

kako bi se sukob riješio nenasilno. Kako su nenasilje i poštovanje vrijednosti koje njeguje Krav Maga sustav, taktika deeskalacije je taktika prvog izbora u situacijama potencijalnog sukoba. U tom slučaju potrebno je prilagoditi govor tijela da ne bude ni agresivan ni submisivan, te smirenom komunikacijom nastojati de-eskalirati sukob. U takvoj situaciji važno je shvatiti emocije osobe koja se nalazi ispred nas, te način na koji njezin mozak funkcionira u stanju povišenih emocija. Kad čovjek postaje ljut, ili u stanju povišenih emocija, njegov mozak reagira potpuno drugačije od osobe koja je smirena, odnosno drugačije interpretira situaciju u kojoj se nalazi. Osoba polako gubi sposobnost racionalnog razmišljanja i počinje reagirati više animalistički i primitivno. (Keren 2017 : 66). Tu dolazi do izražaja tzv. koncept trojstvenog mozga, model kojeg je 1960. formulirao američki neuroznanstvenik Paul MacLean. On je predstavio koncept "trojstvenog mozga" kako bi opisao funkcionalno različite slojeve mozga sisavaca. Koncept trojstvenog mozga postao je široko korišten način razmišljanja o cjelokupnoj funkcionalnoj organizaciji mozga. Iako su neki aspekti teorije trojstvenog mozga bili kontroverzni, taj model ostaje koristan način razmišljanja o različitim "slojevima" mozga sisavaca. Po MacLeanovom mišljenju, mozak se tijekom evolucije kralježnjaka razvio u troslojni organ, gdje ti slojevi zadržavaju dio odvojenosti svog različitog evolucijskog podrijetla, unatoč tome što su vrlo međusobno povezani. Učinke svakog od slojeva možemo vidjeti u ljudskom ponašanju, posebno u odnosu spoznaje i osjećaja. Najstariji sloj mozga naziva se reptilski mozak. Sastoji se od moždanog debla i struktura koje dominiraju u mozgu zmija i guštera. Ovaj moždani sloj ne uči previše dobro iz iskustva, ali je sklon ponavljanju instinktivnih ponašanja uvijek i iznova na potpuno fiksni način. U ljudi ovaj dio mozga kontrolira aktivnosti preživljavanja, kao što su disanje, otkucaji srca i ravnoteža. Mozak sisavca je sloj koji ide preko reptilskog mozga, a sastoji se prvenstveno od limbičkog sustava. To su oni dijelovi mozga koji podržavaju naš emocionalni život. Limbički sustav ima glavnu ulogu u ljudskim osjećajima. Učinke limbičkog sustava vidimo u našem svjesnom iskustvu, odnosno dajemo li određenim događajima, slikama, mislima pozitivno ili negativno značenje. U smislu prilagodbene uloge limbičkog sustava, možemo reći da limbički sustav sadrži nekoliko različitih sustava razvijenih da odgovore na evolucijske potrebe sisavaca kao što su prepoznavanje opasnosti, reproduktivne potrebe i potrebe za razmnožavanjem i pronalaženjem hrane. Na primjer, amigdala i hipotalamus surađuju u sustavu ranog upozoravanja na opasnost, automatski pokrećući taktike preživljavanja kada se suoče sa podražajima i situacijama sličnim onima s kojima su se susretali u nekim prošlim, manje ili više sličnim, opasnim situacijama. Međutim, obrada podražaja amigdale ima nisku

razlučivost detalja u usporedbi s osjetnim područjima moždanih korteksa. Prepoznavanje podražaja u limbičkom sustavu slijedi pravilo “dovoljno blizu je dovoljno dobro”, pa se ponekad nađemo kako skaćemo i uplašimo se nećeg vijugavog u travi, da bismo ustanovili da je to vrtno crijevo ili nešto slično, a ne zmija. Nekoliko trenutaka kasnije, naše racionalno ja osjeća nelagodu zbog našeg naizgled glupog ponašanja. Ovaj dio mozga dijelimo s drugim sisavcima. Neokorteks ili mozak primata najnoviji je dodatak našem mozgu. Ovaj dio mozga upravlja složenim kognitivnim, jezičnim, motoričkim, osjetilnim i socijalnim sposobnostima. Neokorteks nam daje znatnu fleksibilnost i kreativnost u prilagodbi na promjenjivo okruženje. Ovaj dio mozga zadužen je za socijalizaciju i kontrolu izražavanja osjećaja koji potjeću iz limbičkog sustava; kortikalna procjena situacije bitna je za prepoznavanje emocija (Bars i Gage 2010: 440 - 442).

Kada je osoba ljuta ili u stanju povišenih emocija, taj njezin racionalni, odnosno ljudski mozak se isključuje, a kontrolu nad odlukama i reakcijama preuzima mozak sisavca (koji se naziva još i majmunski mozak). Taj dio mozga socijalnu interakciju doživljava, razumije i pokazuje kroz govor tijela, odnosno dominantan ili submisivan stav, kao što bi to učinio pas ili vuk. Ukoliko se ljutnja ili emocionalna reakcija još pojaća, tada na scenu stupa tzv. reptilski mozak te se odluka svodi na stav “bori se ili bježi”. Stoga, ukoliko želimo situaciju razriješiti mirno i bez sukoba, moramo djelovati na način da osobu vratimo u racionalno razmišljanje, odnosno ljudski mozak (Keren 2017:67). Iz tog razloga moramo znati prepoznati vlastite i tuđe emocije, odnosno moramo imati dobro razvijenu vještinu aktivnog slušanja i koncentracije. Osim toga, moramo paziti da i sami ne podlegnemo povišenim emocijama ili ljutnji, a za to je bitna vještina samoregulacije.

Racionalni, ljudski mozak, odnosno mozak primata kako se naziva u literaturi, odgovoran je za informirane i racionalne odluke i izbore. Najbolji način da agresivnu ili emocionalno uzbuđenu osobu vratimo u taj način razmišljanja, je da počnemo postavljati otvorena pitanja. Na taj način potičemo osobu da razmišlja o onome što ju pitamo i počinje razmatrati alternative. Pitanjem “Što bih mogao učiniti da vam nadoknadim štetu?” ili “Kako bismo mogli popraviti ovu situaciju?” Taj misaoni proces traženja odgovora na pitanja reducira trenutne emocije, što i je cilj deeskalacije sukoba. Ukoliko se taktika pokaže efikasnom, osoba će početi funkcionirati racionalno, a ne emocionalno, te postoji velika šansa da se sukob riješi nenasilno (Keren 2017 :68). No, ako se radi o planiranom napadu, taktika deeskalacije u pravilu neće donijeti željeni ishod. U tom slučaju imamo na izbor klasićnu situaciju: bori se ili bježi. Ukoliko se radi o tzv. resursnom

napadaču, ukoliko napadač želi nešto od nas, možemo situaciju riješiti tako da pristanemo na njegove uvjetne. Npr. želi novčanik, novac, mobitel ili nešto slično. Taktika izbora je da mu to jednostavno damo i na taj način izbjegnemo sukob. No ukoliko smo se odlučili za borbu, ili jednostavno nemamo drugog izbora, potrebno je voditi računa o tome da se ne dovedemo u lošiju poziciju od napadača. I tu je iznimno važna vještina samoregulacije, te sposobnost suočavanja sa stresom. Zbog čega je to važno? Maksimalna brzina otkucaja srca kod većine zdravih osoba je 220 otkucaja u minuti minus godine starosti. To će se dogoditi ako naporno treniramo ili trčimo što je brže moguće. Naprezanje i stres kojem se tada izlažemo zove se aktivacija živčanog sustava izazvana tjelesnom aktivnošću. Nasuprot tome postoji aktivacija živčanog sustava izazvana hormonima, koja se razvija kada se nalazimo u nekoj stresnoj situaciji, osobito ako smo suočeni s nekim oblikom nasilja. No isto se događa i prilikom neugodnih sastanaka ili situacija u poslovnom okruženju, odnosno kad god se osjećamo ugroženi. Što više situaciju percipiramo prijetećom, to više raste broj otkucaja srca i tijelo otpušta sve više hormona stresa. Hormonski aktivirana reakcija živčanog sustava pokreće i određene fizičke i mentalne procese, koji su prikazani u tablici 1. Ukoliko želimo funkcionirati što efektivnije u stresnim situacijama, nije dovoljno razvijati samo fizičku izdržljivost i borilačke vještine. Jednako je tako neophodno trenirati u situaciji hormonalnog stresa ili odgovora na strah, jer je to glavni tip reakcije na stres ne samo u borbi već i u verbalnim konfrontacijama (Yanilov i Boe 2020 : 65 - 79). Razumijevanje hormonalnog sustava iznimno je bitno za sve slučajeve samoobrane, neovisno da li se radi o fizičkoj ili verbalnoj samoobrani, jer nam omogućuje razumijevanje naših reakcija, ali i ponašanja napadača ( Družeta 2019:89).

TABLICA 1 HORMONSKI AKTIVIRAN PORAST OTKUCAJA SRCA I POVEZANI TJELESNI I MENTALNI PROCESI

| Otkucaji srca/minuta | Efekt hormonski aktiviranog porasta otkucaja srca                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 60 - 80              | Normalan broj otkucaja srca u mirovanju                                              |
| 115                  | Počinju se gubiti fine motoričke vještine                                            |
| 115 - 145            | Zona optimalnog preživljavanja i borbene izvedbe za:<br>Komplekse motoričke vještine |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Pravovremenu vizualnu reakciju<br>Kognitivno vrijeme reakcije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 165       | Složene motoričke sposobnosti počinju se gubiti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 175       | Sposobnost razmišljanja počinje se gubiti:<br>Gubitak perifernog vida (stvaranje tzv. tunelskog vida)<br>Gubitak duboke percepcije<br>Gubitak vida iz blizine<br>Isključivanje sluha, odnosno tunelski sluh                                                                                                                                                                                       |
| 175 - 220 | Amnezija<br>Vizualno praćenje postaje teško<br>Iracionalna borba ili bijeg<br>Smrzavanje (nemogućnost pokretanja i reakcije)<br>Submisivni ponašanje<br>Vazokonstrikcija (reduciran krvarenje iz rana)<br>Pražnjenje mjehura i crijeva<br>Grube motoričke vještine (trčanje, itd.) na najvišoj razini performansi<br>Hipervigilancija (impulzivna i neorganizirana) koja vodi do hiperventilacije |

Izvor: Yanilov, Eyal; Boe, Ole. 2020. *Krav Maga Combat Mindset & Fighting Stress How to Perform under Alarming and Stressful Conditions*. London: Meyer & Meyer Sports.

Iz *Tablice 1* je vidljivo da je zona optimalnog preživljavanja i borbene izvedbe na razini 115 do 145 otkucaja srca u minuti. U toj zoni komplekse motoričke reakcije, vizualno vrijeme reakcije i kognitivna reakcija su na najboljoj razini. Sposobni smo dobro vidjeti i procijeniti situaciju te donijeti brzu i ispravnu odluku. Cilj fizičkog i mentalnog treninga je povisiti zonu u kojoj možemo dobro reagirati i djelovati. Kako bi se to postiglo, osnovne Krav Maga samoobrambene tehnike sastoje se od samo dvije do tri aktivnosti. Tehnike u Krav Maga sustavu baziraju se na prirodnim reakcijama, pa je početak tehnike jednak početku naše prirodne reakcije pod stresom, i cijela tehnika slična je tom prirodnom procesu. Kao rezultat takvog načina treniranja

naš mozak zadržava sposobnost da se sjeti tih reakcija pod stresom, zatim se u treningu postepeno povećava razina stresa, kako bi scenario postao kompleksniji i teži za vježbača, kako bi mozak zapamtio da može i zna reagirati u još stresnijim situacijama (Yanilov i Boe 2020 : 81).

To je samo jedna od tehnika kojima se trenira samoregulacija u Krav Maga sustavu. Važno je napomenuti da se sve te situacije pohranjuju u dijelu mozga koji nazivamo mozak sisavaca ili majmunski mozak, a koji će reagirati do određene razine stresa. No ako se razina stresa još povisi, tada se uključuje tzv. reptilski mozak, i osoba više nije sposobna za nikakve složenije reakcije, već ulazi u razinu preživljavanja u kojoj se nekontrolirano bori, ili nekontrolirano bježi, ponekad u još veću opasnost. Ili se jednostavno “smrzne” i ne reagira. To je stanje koje svakako želimo izbjeći u bilo kojoj vrsti konfrontacije.

Yanilov i Boe (2020) objašnjavaju da kada treniramo stvarajući stresne situacije, naš mozak uči nositi se sa opasnostima. Odgovarajuće informacije pohranjuje u te primitivne regije. Prilikom stvarne stresne situacije, mozak poseže u te primitivne regije, traži što je moguće sličnije iskustvo, pronalazi adekvatne informacije za nošenje sa stresom, te je mogućnost da ne znamo kako reagirati i da ostanemo paralizirani svedena na minimum. Kako bi se postiglo takvo stanje, Krav Maga bazne tehnike treniranja sastoje se od dvije do tri aktivnosti, koje se baziraju na prirodnim odgovorima na opasnost. Kao rezultat toga, mozak zadržava sjećanje na te aktivnosti i pod stresom. kako se tehnike se prakticiraju u simuliranim, stalno promjenjivim situacijama napada, ovakav trening razvija sposobnost osobe da reagira, čak i ako je iznenađena. Tehnike i metode treninga naglašavaju sposobnost funkcioniranja iz lošije pozicije u sukobu, te spremnosti da se odmah prijeđe iz pasivnog u aktivno stanje kako bismo se obranili. Isti obrazac se može upotrijebiti prilikom stresne komunikacije u organizaciji, koju jednako tako mogu doživjeti kao verbalni napad, i na taj način se iz pozicije žrtve prebaciti u poziciju jednake razine komunikacije u kojoj se može pronaći neko prihvatljivo rješenje za obje strane. Naime, Krav Maga sustav za civile polazi od pretpostavke da u određenoj situaciji tražimo tzv. win-win rješenje, i da iz potencijalnog sukoba izađemo neozlijeđeni mi i druga strana, bez obzira što se radi o napadaču. Jednako tako u komunikacijskom procesu u organizaciji tražimo win-win rješenje, kako bismo nakon rješavanja određenog sukoba mogli normalno funkcionirati i surađivati.



#### **4.2.1. Samoregulacije u kontekstu Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe**

Samoregulacija je sposobnost vladanja emocijama, upravljanja svojim ponašanjem, željama, odgovorima, mislima i akcijama prilikom suočavanja s različitim zahtjevima. Samoregulacija je snaga karaktera kojom se kontinuirano prilagođavaju osjećaji, razmišljanja i djelovanja. To je sposobnost da se svjesno biraju odgovori i djelovanja kako bi se postigli postavljeni ciljevi ili određeni društveni moralni standardi i norme. Samoregulacija je svjestan i namjeran proces. Potrebno je imati samokontrolu nad mislima, emocijama i akcijama kako bi se maksimizirala postignuća i rezultati u bilo kojoj aktivnosti, kako bi se kontroliralo vlastito ponašanje te imali dobri odnosi s drugim ljudima, neovisno o tome da li se radi o našoj obitelji, prijateljima i kolegama na poslu. Jednako tako, samoregulacija je bitna u konfrontaciji sa zlostavljačima, po život opasnim napadima ili prilikom zaštite od konkurencije u poslovnom svijetu. Ratnik, odnosno životni borac ostaje staložen, i na njega ne utječu vanjski faktori. On analizira, orijentira se, odlučuje i djeluje. Taj se proces zove OODA petlja - observe (promatrati) - orijent (orijentirati se) - decide (odlučiti) - act (djelovati). U treningu Krav Maga sustava za razvoj vještine samoregulacije koriste se razne igre i drilovi, kao što je igra tagiranja, ADT (attacker - disturber - target ) drill, provlačenje kroz gomilu, provlačenje kroz dvije linije vježbača koji pružaju otpor, bijeg iz okruženja ljudi koji se kreću i slično (Yanilov i Boe 2020 :89 - 97). Lideri koji razvijaju i treniraju samokontrolu i samoregulaciju ostat će smireni i izgraditi povjerenje kod svojih zaposlenika, te donositi bolje odluke. Snaga volje bitan je faktor osobnog razvoja jer uključuje kognitivne, emocionalne i bihevioralne napore. Snaga volje je dobar prediktor za nošenje s frustracijama i stresom, te važna komponenta borbenog načina razmišljanja (Yanilov i Boe 2020 : 92 - 97). Borbeni način razmišljanja Boe (2006) definira kao : "Spremnost i sposobnost da se nastavi borba unatoč visokoj razini mentalne i fizičke boli". U uvjetima ulične borbe to je prilično jasno, no u uvjetima na radnom mjestu također je bitno nastaviti se boriti i onda kad smo umorni, kad nismo u najboljem raspoloženju, kad situacija ne izgleda obećavajuće. Jedan od načina opisivanja borbenog načina razmišljanja je sposobnost održavanja profesionalnog raspoloženja unatoč fizičkim i emocionalnim stresovima, sposobnost „učiniti ispravnu stvar“ pod ekstremnim emocionalnim, psihološkim i fizičkim nedaćama ili stresom. To uključuje sposobnost nadjačavanja osjećaja i profesionalno djelovanje kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Hoban i Shusko 2012).

#### 4.2.2. Situacijska svijest i krizni menadžment u kontekstu Krav Maga sustava

Situacijska svijest je percepcija elemenata okruženja unutar određenog vremena i prostora, a bitna je za razumijevanje njihova značenja i predviđanje njihova statusa u bliskoj budućnosti (Vrgoč i Mihaljević 2019). Situacijska svijest je termin koji se najčešće upotrebljava u vojnim krugovima, ali jednako tako je važna komponenta osobne i korporacijske sigurnosti. Većina ljudi u svakodnevnom životu nije svjesna svijeta oko sebe. Zaokupljeni smo razmišljanjima o poslu ili osobnim problemima često i trivijalnostima, bez razmišljanja o svom neposrednom okruženju. Tehnologija, odnosno mobilni telefoni tome su još dodatno doprinijeli. Ne obraćajući pažnju na svoju okolinu ljudi se dovode u bespotrebnu opasnost. Osamdeset posto svih pacijenata koji posjećuju traumatološke klinike rezultat su nepažnje u odnosu na okruženje. To može biti cigla ili kamen na cesti kojeg nismo vidjeli, druga osoba na koju smo naletjeli, ili kriminalac koji je u našoj nepažnji vidio priliku za svoje djelovanje (Givens 2004).

Kako navodi Družeta (2019) biti svjestan okruženja znači živjeti sada i ovdje, te razmišljati o onoj aktivnosti koju upravo radimo. To ne znači da ne planiramo ili promišljamo neke buduće aktivnosti, već da u trenutku kada poduzimamo određenu akciju razmišljamo samo o njoj i njenim ishodima. Okruženi smo mnogim distraktorima, od tehnologije do raznih vizualnih stimulansa, pa i mnoštva često nepotrebnih informacija, stoga je vrlo izazovno zadržati fokus na onom što je bitno u datom trenutku.

Svjesnim promatranjem svoje okoline, procjenom situacije i primjerenim reagiranjem, osoba može postići velik stupanj kontrole nad svojom sigurnošću ali i nad svojim odlukama, postupcima i aktivnostima. Za to je potrebno naučiti mijenjati stupnjeve vlastite pripravnosti slično mijenjaju brzina u automobilu, dakle ovisno o potrebama situacije u kojoj se nalazimo.

Svjesnost o situaciji u poslovnom okruženju je svjesnost onoga što se događa oko nas u smislu toga gdje smo, gdje bismo trebali biti i postoji li bilo što oko nas kao prijetnja našem zdravlju i sigurnosti, ali i poslovanju. Naše znanje, iskustvo i obrazovanje omogućuju nam da razumijemo što se događa oko nas i pomaže nam da utvrdimo eventualne opasnosti vezane uz stvarne fizičke opasnosti ili opasnosti vezane uz naše potencijalne poslovne odluke. To znači da je svačija situacijska svijest individualna i potencijalno različita. Svoju situacijsku svijest koristimo za donošenje odluka i podučavanje drugih. Naša situacijska svijest precizna je samo

koliko i vlastita percepcija ili čitanje situacije, pa ono što mislimo da se događa možda neće točno odražavati stvarnost. Na to kako čitamo situaciju mogu utjecati mnogi čimbenici poput vrste informacija koje smo dobili, vlastitog iskustva i ometanja na radnom mjestu. Važno je znati s koliko se problema susrećemo i koliko su ozbiljni. Privremeni gubitak ili nedostatak svijesti o situaciji glavni su uzročni čimbenik mnogih nesreća, ali i pogrešnih poslovnih odluka u svim poslovnim sektorima. Često se toliko toga događa u našem radnom okruženju ili se toliko zanesemo vlastitim mislima da ne uočavamo stvari koje bi mogle predstavljati ozbiljnu prijetnju našem zdravlju i sigurnosti, kao i našem poslovanju općenito. Naša se situacijska svijest može dodatno smanjiti u vrijeme velikog opterećenja ili pod pritiskom da se posao završi na vrijeme. U tim je situacijama bitno održavati visoku razinu situacijske svijesti kako bi se izbjegle nesreće ili promašaji.

No osim zapažanja trenutne situacije, bitno je znati predvidjeti moguće događaje. Za to je potrebno znanje, ali i iskustvo kako bismo pravovremeno predvidjeli razvoj događaja te donijeli najbolje i pravovremene odluke za njihovo rješavanje. Krav Maga u pitanjima sigurnosti preporuča proaktivno djelovanje, a to je princip koji je jednako važan u poslovanju i liderstvu. U sustavu samoobrane to se zove “situacijska svijest za borbeno razmišljanje”. Sustav situacijske svijesti unutar borbenog razmišljanja osmislio John Dean Cooper (1920 - 2006), a označava spremnost i svijest pojedinca da svoje postupke i aktivnosti pravilno usmjeri na rješavanje izazova u specifičnoj situaciji. Sustav pokazuje stanje svijesti i spremnost na primjerene reakcije i postupke. Cooper je sustav opisao sa četiri boje koje opisuju stanje svijesti i spremnost na primjereno reagiranje, a to su: bijela, žuta, narančasta, crvena. Američki marinski korpus dodao je i petu razinu koju je označio crnom bojom (Družeta 2019: 80 -84).

Givens (2004) objašnjava situacijsku svijest prema Cooperovim bojama: stanje bijelo je stanje krajnje opuštenosti i nezainteresiranosti za svijet oko nas. To je najčešće stanje sanjarenja, razmišljanja o nečem što je bilo ili se tek treba dogoditi. To je stanje daleko od poželjnog stanja sada i ovdje. Sa stanovišta osobne sigurnosti, to je stanje kojem se možemo prepustiti u sigurnosti vlastitog doma. Sa stanovišta poslovanja to je stanje u kojem smo uljuljkani u lažnu sigurnost, bilo da se radi o sigurnosti radnog mjesta ili o sigurnosti vezanoj uz trenutnu poslovnu situaciju. Stanje žuto je opušteno stanje opće budnosti, bez određene žarišne točke. Ne tražimo ništa ili bilo koga posebno; jednostavno imamo glavu gore i otvorene oči. Budni smo i svjesni svoje okoline. Teško

nas je iznenaditi, stoga nam je teško i naštetiti. Ne očekujemo napad, ali jednostavno prepoznamo mogućnost da se nešto može dogoditi. Kad napustimo sigurnost doma, uključujemo svoj radar i on neprestano promatra područje oko nas. Kad nam nešto privuče pažnju, mi to procjenjujemo. Ako nije prijetnja, odbacujemo te informacije. Ako je to prijetnja, počinjemo se mentalno spremati za suočavanje s njom. Ta je situacija jednaka i u situaciji osobne sigurnosti i u situaciji u poslovnom okruženju. Bilo koga ili bilo što u vašoj neposrednoj blizini što je neobično, nalazi se izvan mjesta ili konteksta, treba smatrati potencijalno opasnim, sve dok to ne procijenimo. Nekoga tko izgleda kao da ne spada u na određeno mjesto ili nekoga tko se bavi djelatnošću koja nema očitu legitimnu svrhu, treba pažljivo promatrati. Naš mentalni radar se ubrza, i odmah prelazimo na jednu razinu više, odnosno u stanje narančasto. Ovo je povišeno stanje budnosti, sa specifičnom žarišnom točkom. Čitava razlika između žute i narančaste je upravo ovo fokusiranje pažnje na određenu metu. To može bit osoba koja radi nešto čudno što nam je privuklo pažnju, može biti kretanje dionica na tržištu kapitala, može biti ponašanje klijenata, zaposenika, dionika ili konkurencije. Kako nekoga ili nešto ocjenjujemo prijetnjom? Moramo uzeti u obzir ukupnost znakova koji su nam dostupni. Kad su u pitanju osobe iz naše okoline, najvažniji znak je govor tijela. Oko 80% ljudske komunikacije odvija se govorom tijela. Predatori prikazuju suptilne pokazatelje pre agresije, koji su očiti kad ih naučimo tražiti. Kada smo u stanju narančasto, naša pažnja se počinje usmjeravati na tu potencijalnu prijetnju, međutim ne zaboravljamo ni okolinu koja može sadržavati još neke dodatne znakove. Dok procjenjujemo situaciju i vidimo znakove koji nas upozoravaju na opasnost, počinjemo igrati „Što ako ...“ igru u mislima, kako bismo započeli s formuliranjem osnovnog plana, kako bismo reagirali dovoljno brzo. Započinjemo mentalnu pripremu vitalnu za pobjedu u sukobu ili za efikasno rješavanje prijetnje ili problema. Ukoliko se pokaže da se radi o stvarnoj opasnosti ulazimo u fazu crveno. U crvenoj fazi smo spremni za borbu! Možemo se i ne moramo boriti, ali mentalno smo spremni za borbu. Čitav taj proces eskalacije iz žute u narančastu, u crvenu, zatim deeskalaciju, natrag niz ljestvicu, ako se situacija riješi, događa se bez stvarne fizičke aktivnosti s naše strane. Ključno je da smo bili mentalno pripremljeni za sukob i da smo mogli djelovati da je situacija to zahtijevala. Kad vjerujemo da je prijetnja stvarna, a eskalirali smo u crveno, čekamo mentalni okidač, što je od strane napadača specifična, unaprijed određena radnja koja će rezultirati našom trenutnom, pozitivnom, agresivnom, obrambenom reakcijom . Tako postizemo brzinu potrebnu za pobjedu. Ako nam je već postavljena "unaprijed donesena odluka", možemo se fizički kretati dovoljno brzo

da bismo se riješili problema. Bez te unaprijed donesene odluke, dragocjeno vrijeme u kojem smo mogli djelovati bilo bi izgubljeno na pokušaje odlučivanja što učiniti nakon što započne napad. Ovaj Cooperov sustav odnosi se na stanje svijesti pojedinca, te njegovu spremnost na psihičkoj razini da odgovori izazovu u specifičnoj situaciji. Da bi se donosile pravilne prosudbe i pravilno reagiralo, osoba mora biti trenirana kako za samoobranu, tako i za konfliktnu situaciju (Družeta 2019 :77 - 84). Istu situaciju imamo u poslovnom okruženju, gdje takve situacije zovemo krizni menadžment.

Mark Coxon, tehnički direktor u *Tangram Interiors, Digital Workflow i AV Professional* i blogger, u svom je blogu objavljenom na platformi LinkedIn svoje iskustvo s Krav Maga sustavom opisao na sljedeći način: „Knjiga Umijeće ratovanja Sun Tzua, već 2500 godina jedno je od najcitiranijih književnih djela za taktiku u ratovanju i u poslu. Savjet je valjan i izdržao je test vremena. Prije 5 godina počeo sam podučavati... Muay Thai i pohađati satove Krav Maga kako bih poboljšao svoje vještine. Namjerno sam potražio dvoranu u kojoj se trenira Krav Maga jer sam želio naučiti borilačku vještinu koja se usredotočuje na procjenu prijetnji i zatim kretanje najučinkovitijim putem do rješenja. Baš kao Sun Tzu, Krav Maga je stvorena za bitke, naučila me i nekoliko izvrsnih lekcija o poslu. Uvijek postoji više od jednog!! Ovo mi je vjerojatno bila najteža lekcija za naučiti. Kao borac u pripremi za natjecanje, znao sam ući u ring s jednom osobom. Imao sam jedinstvenu svrhu, a to je udaranje, udaranje nogama, koljenima i laktovima osobe preko puta mene dok ne padne ili barem da je udarim više puta nego što ona mene udari kako bih osigurao pobjedu. Sjećam se da sam bio na satu Krav Maga i radio kroz borbenu vježbu, (vježbu temeljenu na scenariju s partnerom za neutraliziranje prijetnje), kad sam odjednom dobio udarac u potiljak te sam čuo glas kako viče "Uvijek postoji više od jednog." Imao sam tzv. tunelski vid. Bio sam toliko usredotočen na osobu ispred sebe da bi me, da je to bila prava tučnjava, sasvim sigurno pogodio jedan od protivnikovih prijatelja ili simpatični promatrač. Posao može biti isti. Toliko se usredotočimo na svog glavnog konkurenta ili konkurentan proizvod da trošimo sav svoj trud da bismo pobijedili na tom planu. Mnogo puta i pobjeđujemo. Čini se da se napori isplaćuju, ali onda se nešto dogodi. Dobijemo udarac. Ranije nepoznati konkurent predstavlja novi proizvod ili ometajući poslovni model, i nađemo se u situaciji s novim protivnikom i u opasnosti da ispadnemo iz igre. U poslu moramo pripaziti na poznatu konkurenciju kako bismo bili sigurni da dobivamo svoj dio tržišta, ali i dalje moramo biti svjesni svog okruženja koje se stalno mijenja,

tako da nas iznenadni novi konkurent ne iznenadi. Dakle, ako se zateknete da idete naprijed-natrag s istim konkurentom, u beskrajnoj igri jednostranosti koja se temelji na kvaliteti i cijeni, trebali biste postati malo pozorniji. Osvrnuti se oko sebe. Možda ćete uočiti nekoga tko vam se prikrada s leđa. Fokus je odličan, tunnelski vid je opasan. Jer uvijek postoji više od jednog! “  
<https://www.linkedin.com/pulse/how-krav-maga-can-improve-your-business-strategy-15-mark/>

Wozniak (2019) objašnjava da je upravljanje krizom aktivnost koja se sastoji od četiri faze: prevencija, priprema, reakcija, rekonstrukcija. To je shema koja omogućuje državnim tijelima da se učinkovito suprotstave prijetnjama nacionalnoj sigurnosti, ali i poslovnim entitetima koji se također mogu naći u krizi. Radi se o kontinuirano procesu, koji se sastoji od međusobno povezanih faza. Prva faza je prevencija koja se sastoji u smanjenju vjerojatnosti pojave određene prijetnje i prikupljanju što više informacija o potencijalnim prijetnjama, čija je svrha što bolje razumjeti specifičnosti potencijalnih prijetnji i razviti metode koje će omogućiti učinkovitu prevenciju, a u sljedećoj fazi i pripremu u slučaju nastanka krizne situacije. Druga faza upravljanja krizom je priprema. Da bi aktivnosti u ovoj fazi bile učinkovite, potrebna je dovoljna količina informacija iz prethodne faze. Bez informacija nije moguće pravilno pripremiti radnje koje će se poduzeti kada dođe do krizne situacije. Faza pripreme sastoji se u pripremi tijela odgovornih za reagiranje u slučaju krizne situacije. Također je potrebno navesti potrebne snage i sredstva za provođenje aktivnosti tijekom i nakon pojave prijetnje. U ovoj fazi razvijaju se akcijski planovi i provode treninzi. Sljedeća faza upravljanja krizom je reakcija. Obuhvaća aktivnosti od trenutka kada se dogodi prijetnja, sve dok se ne prevlada krizna situacija i ne osigura sigurnost subjektima pogođenim prijetnjom. Obuhvaća sve aktivnosti određene teme tijekom krizne situacije. Posljednja faza upravljanja krizom je rekonstrukcija. Uključuje rekonstrukciju resursa, uklanjanje učinaka određene prijetnje. Završava kad se zadani entitet koji je postao žrtvom prijetnje vrati u stanje prije krize ili u bolje stanje. Obrazac djelovanja koji je izvorno stvoren za tijela javne uprave može primijeniti bilo koji subjekt na bilo koju vrstu prijetnje, pa tako i mogu koristiti poslovne organizacije za izradu vlastite sigurnosne politike i krizni menadžment. Četiri faze kriznog upravljanja također se mogu koristiti prilikom razmatranja pitanja samoobrane za razvijanje obrasca akcija usmjerenih na poboljšanje osobne sigurnosti. Metode i načini djelovanja preuzeti su iz borbenog sustava Krav Maga (Wozniak 2019) Aktivnosti su usmjerene na poboljšanje osobne sigurnosti, a posebno preživljavanja napada na ulici.

Prvo Krav Maga pravilo je uvijek prevencija. To znači izbjegavanje opasnih mjesta i situacija, uvijek izgledati samopouzđano jer agresori obično biraju žrtve. Izbjegavati kontakt očima s nepoznatim ljudima, kako se ne bi probudio agresivan poriv. Kao dio ove faze, trebalo bi utvrditi i koje se vrste napada mogu dogoditi te unaprijed pripremiti odgovarajuće metode odgovora i borbene tehnike. Faza pripreme je trening. Važno je vježbati sve tehnike, uključujući sve elemente koji se mogu pojaviti u stvarnoj borbi. Trening bi trebao reproducirati uvjete koji prevladavaju u stvarnoj borbi kao što je stres, ali nemoguće ih je reproducirati u potpunosti. Napadač može biti naoružan nožem, vatrenim oružjem ili palicom, a može biti i više napadača. To su sve scenariji koje treba vježbati. Faza reakcije uključuje situacije u kojima se događa stvarna prijetnja. Kad se napad dogodi, ako je moguće, treba pobjeći, borba je krajnje sredstvo. Stres tijekom borbe može poprimiti dva oblika: pozitivan ili negativan. Pozitivan stres potaknuti će na djelovanje, izazvat će veliku ljutnju, adrenalin, agresiju, otpor boli i volju za borbom. Negativni stres rezultirat će pasivnim stavom, strahom i nedostatkom djelovanja, nedostatkom bilo kakve obrane i protunapada.

Na treninzima Krav Maga polaznici se podučavaju odgovarajućem odgovoru na upravljanje napadima i stresom. Uče kako potaknuti pozitivan stres. Nakon završetka obračuna s agresorom, bijega ili kontrole i poziva u pomoć, dolazi do faze rekonstrukcije. Ova faza uključuje aktivnosti usmjerene na rekonstrukciju tjelesnih i psiholoških ozljeda zadobivenih tijekom napada i izvlačenje pouka iz faze reakcije te poboljšanje tehnika obrane. Nakon jednog takvog traumatičnog iskustva, može doći do posttraumatskog stresnog poremećaja, pa faza rekonstrukcije uključuje i aktivnosti usmjerene na poboljšanje fizičkog i mentalnog stanja osobe koja je sudjelovala u borbi (Wozniak 2019).

#### **4.2.3. Važnost verbalne i neverbalne komunikacije u rješavanju konflikata**

Komunikacija dolazi od latinske riječi „communicare“ što u prijevodu znači „učiniti zajedničkim“ ili „učiniti općim“. Radi se o procesu u kojem se prenosi poruka od primatelju prema pošiljatelju. Pošiljatelj mora znati poslati poruku tako da ju primatelj može ispravno dekodirati. U tom slučaju govorimo o uspješnoj, odnosno učinkovitoj komunikaciji (Markota 2017).

Komunikaciju prije svega dijelimo na verbalnu i neverbalnu. Verbalna i neverbalna komunikacija koju odašilje lider mora komunicirati: Znam i spreman sam na borbu. To je posebno važno za žene lidere, koje se češće suočavaju s napadima i nepoštovanjem kao rezultatima predrasuda. Neverbalna komunikacija ispunjava tri funkcije: reguliranje mehanizama socijalne interakcije, izražavanje stavova, te izražavanje emocionalnih stanja (Markota 2017). Pri tom razlikujemo tri razine neverbalne komunikacije: svjesna, nesvjesna i manipulacija. Pokreti i poze koji se pritom koriste su: usmjerenje pogleda, izraz lica, slušanje, pokreti ruku, pozicioniranje u prostoru, raspored grupa u prostoru (Reardon 1998). Pri tome je kontakt očima jedno od najmoćnijih sredstava komunikacije. Samo nekoliko trenutaka duži kontakt očima može izazvati reakciju kao što je agresija jer nas osoba s druge strane to može doživjeti kao nametanje superiornosti, manjkom poštovanja ili prijetnjom. Naravno, ukoliko se radi o konfliktnoj situaciji. U nekom drugom slučaju premalo kontakta očima može se protumačiti kao nedostatak interesa, neiskrenost i nepoštovanje. Spuštanje pogleda najčešće se tumači kao znak podređenosti (Wainwright 2001). Izraz lica je sljedeći važan element neverbalne komunikacije. Izrazom lica najčešće pokazujemo emocije, te izrazom lica osobi možemo pokazati svoj strah, ljutnju, tugu, iznenađenje i slično. Pokreti rukama najčešće naglašavaju ono što govorimo, i to su najčešći oblici neverbalne komunikacije koji se koriste i tijekom verbalne komunikacije. Mogu pokazivati i nervozu i nedostatak samopouzdanja, pa i ometati komunikaciju ukoliko ih je previše (Nedić 2008). Držanje tijela pokazuje kako se osoba osjeća, je li emocionalno napeta ili ne, kako je raspoložena, vlada li prostorom i situacijom u kojoj se nalazi (Knežević 2004). Važan dio neverbalne komunikacije je i upotreba prostornih zona. Ulaz strane osobe u intimnu zonu uzrokuje niz fizioloških reakcija, poput ubrzanog lupanja srca, povećane razine adrenalina, jačeg nadiranja krvi u mozak i mišiće, a i cijelo tijelo se priprema na bijeg ili mogući obračun. U situacijama u kojima nije moguće izbjeći ulaženje u intimnu zonu druge osobe, kao što su gužve na javnim mjestima, događanjima, javnom prijevozu slično, važno je pridržavanje nekih nepisanih pravila kao što je izbjegavanje izravnog pogleda, šutnja, bezizražajno lice, manje pokreta i slično. Većina osoba će na ulazak u intimni prostor reagirati nelagodnom i neprijateljskim stavom (Pease, 1991). To su sve elementi o kojima moramo voditi računa u komunikaciji, jer će neverbalna komunikacija dati jasnoću našoj verbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija je u pravilu iracionalna i instinktivna i teško ju je kontrolirati, osobito u situacijama kada smo pod stresom.



No možemo li prilikom susreta s drugom osobom procijeniti da li je netko samopouzdan dominantan, dobronamjeran ili nam prijete? Vjerojatno ćemo jednostavno uočiti da li je netko tužan, radostan ili ljut, no teže je procijeniti neke druge vrlo bitne elemente koje moramo uzeti u obzir u komunikaciji. Kakva je razina moći osobe s kojom pregovaramo, kakvo joj je samopouzdanje, je li dobronamjeran ili je opasan? Yanilov i Boe (2020) iznijeli su rezultate istraživanja profesorica s Harvarda (Cuddy i suradnici 2010: prema Yanilov i Boe 2020) vezanih uz tzv. poze moći (*power poses*) i kako one utječu na razinu hormona. Njihov je zaključak da i ljudi i životinje svoju moć iskazuju fizički preko određenih poza, no njihovo istraživanje pokazalo je da takve poze zapravo i podižu razinu moći, odnosno da osjećaj moći proizvodi pozitivne emocije i nižu razinu hormona stresa. Jednako tako podižu i razinu testosterona što dovodi do dominantnog ponašanja. Studija je pokazala da je moguće poboljšati samopouzdanje i performanse u situacijama kao što su intervju za posao ili javni nastup samo promjenom položaja tijela. Jednako tako promjenom položaja tijela možemo se osjećati snažnije i samopouzdanije prilikom teškog razgovora sa šefom ili u nekoj stresnoj ili rizičnoj situaciji. Naše držanje igra značajnu ulogu kada nas promatra potencijalni napadač. Ljudski predatori vole tzv. lake mete - osobe koje izgledaju zastrašeno, nesigurno ili podložno. Zato je važno imati samopouzdan hod i vladati prostorom, odnosno biti svjestan svojeg okruženja. No pri tome je važno ne pretjerati kako nas se ne bi shvatilo kao izazivača. Muškarac koji drugog muškarca predugo gleda u oči, može biti shvaćen kao izazivač (Yanilov i Boe 2020). Može se zaključiti da naša neverbalna komunikacija, odnosno upravljanje neverbalnom komunikacijom, može imati veliki utjecaj na nas same te na taj način i na rezultat koji ćemo postići u komunikaciji s drugima.

U svakodnevnom životu ograničenja i mogućnosti konstantno se izmjenjuju. Ne možemo zamrznuti vrijeme i racionalno se suprotstaviti većini problema; zbog toga naši odgovori ovise o instinktivnoj intuitivnoj prilagodbi na tjelesne i mentalne aktivnosti drugih i događaja iz našeg okruženja. Bezbrojne reakcije odvijaju se izvan racionalnog objašnjenja i klasifikacije, stoga moramo naučiti razumjeti apstraktne načine interpretacije i izražavanja. Kad shvatimo da su pristupi svakodnevnom životu raznovrsni te ako posvetimo vrijeme i energiju integriranju načina izražavanja izvan uobičajenih standarda, možemo rasti kao utjecajni komunikatori i društveno svjesna bića sposobna odgovoriti različitim komunikacijskim izazovima (Hall 1976; McPhail 1996; Morgan 1992 :25-6 : prema Cantey 2010).

U svakodnevnoj međusobnoj interakciji s drugim ljudima konflikti su neizbježan dio svakodnevnog života. Rezultat su različitosti među ljudima, i demokratskih načela razvijenih društava. Znak su razmišljanja o problemima i izazovima, i njihovo adekvatno rješavanje često dovodi do napretka pojedinca i društva. Kao što navodi Družeta (2019) konflikt po svojoj definiciji ne mora biti loš, rješavanje konflikata često dovodi do napretka, no često je problem frustracija koja nastaje kao rezultat konflikata. Zato je važno razumijevanje konfliktne komunikacije, procesa primanja i obrade informacija. Konflikt je pojam koji se odnosi na situacije u kojima se javljaju suprotne percepcije i/ili motivi. Kako bi se konflikti riješili, najvažnija je efikasna komunikacija. Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova. Učinkovita komunikacija prva je linija obrane i može značiti razliku između mirnog i nasilnog rješavanja određenog sukoba. Prilikom konfliktne situacije javlja se stanje stresa, što znači da su reakcije uključenih u konfliktnu situaciju bitno drugačije od uobičajene normalne komunikacije. Prilikom konfliktne situacije nalazimo se u specifičnom emocionalnom stanju, i tada naše reakcije mogu biti potpuno neprimjerene, i konflikt dodatno zakomplicirati. Tu ponovo dolazimo u već spomenuti sustav trojstvenog mozga - “mozak reptila”, odnosno cerebralni mozak, “mozak majmuna” odnosno limbički mozak i “ljudski mozak” odnosno neokorteks. Za učinkovitu komunikaciju važno je zadržati odmak od samog događaja, i pokušati ne ga percipirati na osobnoj razini. Pritom je važno voditi računa da svojom verbalnom i neverbalnom komunikacijom ne potaknemo okidač koji će drugu stranu izazvati na reakciju koju ne želimo. Kada se emocionalno povežemo ili identificiramo s nekom osobom, poslom ili objektom, svako ugrožavanje tog entiteta doživljavamo kao napad ili opasnost. Tako to tumači naša podsvijest, odnosno mozak, i to onaj dio koji nazivamo “mozak majmuna”. Taj dio mozga može nas dovesti u izuzetno opasne i nepovoljne situacije, ne samo na ulici već i u drugim područjima našeg života. Iz toga možemo zaključiti da se naše reakcije u konfliktnoj situaciji temelje na nekim naučenim obrascima ponašanja. Mi najčešće reagiramo, a ne odgovaramo na situaciju. Naše emocije daju značenje onome što čujemo i vidimo i tu leži uzrok neuspjeha u komunikaciji. Razumjeti te tri razine mozga i iz koje razine dolazi odgovor na konfliktnu situaciju i konfliktnu komunikaciju je jedno od ključnih znanja za učinkovito konfliktno komuniciranje. Jer deeskalacija određene situacije počinje od nas samih. Najprije trebamo deeskalirati sebe, da bismo mogli deeskalirati drugu osobu. Kako bismo u tome bili uspješni, moramo naučiti prepoznati kada smo ušli u obrazac naučenog ponašanja, procijeniti da li nam taj obrazac pomaže ili odmaže, donijeti odluku dali ćemo ostati u tom obrascu ili se prebaciti u neki

drugi obrazac ponašanja ili potpuno odbaciti sve obrasce, te provjeravati učinke onoga što činimo. Za učinkovitu komunikaciju uvijek trebamo koristiti “ljudski mozak” kako bismo konflikte rješavali racionalno, poštujući uvijek “win-win” princip kao obrazac za razvoj ili nastavak kvalitetnih međusobnih odnosa, jer nametanje bilo kakve dominacije potiče potrebu za preživljavanjem i reagiranje iz cerebralnog ili limbičkog mozga koji onda potiču reakcije pogubne za učinkovitu komunikaciju (Družeta 2019).

#### **4.3. Mehanizam osobnog razvoja u sustavu Krav Maga**

Vještina samoobrane uključuju puno više od mogućnosti izvođenja bilo koje zadane tehnike na ispravan način. Osoba u situaciji samoobrane mora donijeti optimalne, taktičke odluke pod fizičkim (iscrpljenost, ozljeda, udarac), emocionalnim (strah od ozljeda ili smrti, strah za bližnje) i kognitivnim (brza obrada dostupnih informacija, rješavanje nove situacije itd.) opterećenjem. Instruktori samoobrane u stručnim područjima, gdje je korištenje sile i situacija u kojoj se osoba mora braniti dio posla (vojska, policija, osiguranje) sve se više usredotočuju na programe treninga koji uključuju i neke pedagoške prakse, za razliku od tradicionalnih borilačkih vještina i njihovih metodologija. Isto se događa u civilnom sektoru, cilj treninga je naučiti one vještine i steći znanja koja se mogu prenijeti na svakodnevne životne situacije koje mogu imati elemente nasilja (Staller i Abraham 2016).

Kada smo suočeni s nekom neuobičajenom situacijom, bilo da se radi o fizičkom napadu, verbalnom napadu, teškoj komunikaciji, susretu s osobama koje nas uznemiravaju ili jednostavno govorom pred nekim skupom, uobičajena reakcija se može svesti na tri odgovora: bori se, bježi ili „smrzavanje“ odnosno šutnja, nemogućnost da adekvatno odgovorimo na izazov u kojem smo se našli. Ne radi se o osobnoj slabosti pojedinca, već društvenoj uvjetovanosti razvijenoj tisućama godina kad se radi o situacijama nenasilne prirode, odnosno mehanizmu preživljavanja u divljini gdje je smrzavanje moglo pomoći prilikom suočavanja s divljim životinjama. Ova tisućljetna uvjetovanost jako utječe na komunikaciju unutar i van organizacije, a posebno je značajna za lidere koji u svakoj situaciji moraju znati i moći dati adekvatne odgovore i reakcije. Sposobnost lidera da uspješno utječe na nekoga, bilo da se radi o članu tima ili dioniku organizacije koju vodi, sposobnost da zamoli ili naredi da se poduzmu određene aktivnosti, ili da unese promjene u

organizaciju, zahtijeva od lidera da zadrži fokus, da zauzme određeni stav, da ima čvrsto samopouzdanje, da se zna suočiti sa strahom, stresom i nelagodom.

Danas postoje mehanizmi i tehnike koji mu u tome mogu pomoći. Određene mehanizme i tehnike za razvoj liderskih vještina koristi i Krav Maga borbeni sustav. Krav Maga tehnike proizlaze iz prirodnih, instinktivnih reakcija i pokreta, uvjetujući mozak da automatski reagira, a performanse se poboljšavaju koncentriranim praćenjem trenutne situacije. Stoga je Krav Maga sustav vrlo prilagodljiv širokom spektru potreba i situacija. Krav Maga sustav osmišljen je da djeluje što je moguće bliže svakodnevnom životu, da 'uči', prilagođava se i mijenja u skladu s onim što se u stvarnosti događa. Isto tako, premda je izraelska bliska borba razvijena za vojnike, metodologija se temelji na pretpostavkama da ljudi nisu svjesni nadolazećih napada, da su iznenađeni što su se našli usred nasilnih incidenata i da trebaju biti spremni na takve slučajeve. Treninzi bliske borbe tako često uključuju vježbe u kojima osoba bude “napadnuta” od svojih partnera u treningu zatvorenih očiju, simulirajući iznenađenje iz stvarnog života. Tijekom treninga Krav Maga instruktori neprestano podsjećaju učenike da je svaka vježba samo formalizirani primjer, jedan od mnogih potencijalnih događaja koji su mogli proizaći iz potencijalno nasilne situacije. To znači su se i druge potencijalnosti mogle dogoditi jednako lako. Kako bi dodatno podcrtali iskustvo neočekivanog, oni koriste ne-osobnu pasivno-aktivnu terminologiju: “Situacija se ovako razvila” a ne “Napadač je učinio ovo “. Ovakav način predstavljanja situacije sugerira da u bilo kojoj situaciji ima toliko nepredviđenih parametara da nitko ne može predvidjeti što bi se moglo dogoditi tijekom borbe i da borac mora uvijek imati na umu što više mogućnosti. Ovo bezlično pasivno-aktivno fraziranje stvara osjećaj nepredvidivosti (Bauman 2007b: 7).

Jednako kao i stres, i svakodnevno donošenje odluka je neizbježan dio života. Prema Yanilov i Boe (2020) razlikujemo tri tipa situacija u kojima donosimo odluke:

1. Odluke bez vremenskog pritiska i s malom razinom stresa – tada koristimo frontalni režanj našeg mozga, sposobni smo razmišljati racionalno. Imamo vremena da razmislimo o posljedicama svojih odluka, te možemo razmotriti različite verzije odluke. To je situacija kao kad biramo auto, ili kaput, ili namještaj.
2. Odluke s vremenskim pritiskom i visokom razinom stresa – to su situacije u kojima imamo iskustvo fenomena koji se zove odgovor straha, te nesvjesno počinjemo koristiti dio mozga

koji se zove amigdala i odgovoran je za tzv bori se ili bježi tip odgovora na situaciju. U tom slučaju se radi o visokoj razini emocija. To je situacija kad nas netko napada verbalno ili fizički – recimo svađamo se oko parkirnog mjesta, rješavamo neki sukob na poslu, ili tijekom javnog nastupa dobijemo neugodno i neočekivano pitanje od publike.

3. Odluke koje donosimo pod pritiskom u ekstremno visokoj razini stresa – slične su prethodnoj situaciji samo što je prijetnja još izraženija. To za naš mozak postaje previše intenzivno za rješavanje i mi ulazimo u tzv. mod preživljavanja. Smrznemo se i ne reagiramo. To može biti situacija na poslu kad se netko suočava s mogućim otkazom, kad nam se obraća izuzetno agresivan šef, kad u javnom nastupu imamo ekstremno agresivnu publiku, ili kad vidimo da auto ili skupina ljudi juri prema nama velikom brzinom.

Što nam se situacija čini opasnijom, to će biti viši otkucaji srca, a samim time će se i više hormona otpustiti u naše tijelo (Yanilov i Boe 2020: 62- 65) Prilikom donošenja odluka pod stresom, a posebno u slučaju nasilne situacije sposobnost brzog razmišljanja i donošenja odluka može biti životno važna. U tom slučaju koristimo se jednostavnom heuristikom ili "osnovnim pravilima". Ovaj način sprječava nas da se pretrpamo informacijama, da ne razmatramo previše informacija, te da tražimo učinkovita, a ne savršena rješenja. Ako pronađemo rješenje koje djeluje, to je ono koje bismo trebali usvojiti, umjesto da gubimo vrijeme u potrazi za boljim. U opasnoj situaciji prvo rješenje koje razmatramo je: mogu li učiniti nešto što mi omogućuje brz izlazak iz situacije? (Keren 2017:95).

Staller i Abraham su 2016. godine proveli studiju zbog uočenog nedostatka preporuka utemeljenih na istraživanju koja bi i instruktorima i običnim čitateljima objasnila važnost optimalne metodologije i okruženja u kojima bi se trebali izvoditi treninzi samoobrane. Cilj studije bio je proširiti znanje iz područja samoobrane, te pružiti smjernice za daljnja istraživanja. Studija se fokusira na Krav Maga principe i tehnike, budući da je razvijena iz stvarnih vojnih iskustava te se konstantno razvija i nadograđuje kako bi bila prikladna za korištenje u vojnim, policijskim, ali i civilnim prilikama. Studija je provedena korištenjem kvalitativne metode. Podaci su analizirani pomoću metode interpretativna fenomenološka analiza (IPA; Smith i Eatough 2006) za istraživanje subjektivnog individualnog iskustva. IPA se usredotočuje na osobno značenje i stvaranje smisla u određenom kontekstu. U istraživanju je korišten mali uzorak, dva Krav Maga

instruktora, ali je kriterij za odabir ispitanika bio iznimno rigorozan. Korištena je metoda namjernog uzorka. Ispitanici su birani na temelju relevantnosti i osobne zainteresiranosti za temu istraživanja. Trebali su biti vrhunski poznavatelji vještine i vrhunski instruktori. Krav Maga sustav rangiranja pružio je osnovu za postupak odabira. Razine u Krav maga sustavu su:

- razina praktičara od 1 do 5 (*practitioner level*),
- razina od 1 do 5 diplomanata (*graduate level*)
- razina stručnjaka od 1 do 5 (*expert level*)
- razina majstora od 1 do 3 (*master level*)

Svaka nova razina postiže se nakon fizičkog i psihološkog vrlo zahtjevnog testa Krav Maga vještina. Instruktori diljem svijeta imaju uglavnom razinu diplomanata (*graduate level*) , razine stručnjaka, eksperta su rijetke, pa je razina eksperta bila minimalna kvalifikacija za uzorak. No ekspertna razina izvođača, nije dovoljna da bi se nekoga smatralo ekspertnim instruktorom. Pa su se istraživači vodili preporukama koje definiraju stručnjaka- eksperta instruktora. Prema tim preporukama stručni (ekspertni) instruktor

- koristi veliku bazu znanja za primjenu u rješavanju problema i donošenju odluka,
- percepcijske vještine, mentalne modele, osjećaj tipičnosti i asocijacija te rutine,
- pokazuje sposobnost samostalnog rada i sposoban je za stvaranje novih i inovativnih rješenja,
- pokazuje učinkovite vještine razmišljanja i stav cjeloživotnog učenja prema vlastitom razvoju,
- uzima u obzir vlastite snage i ograničenja
- upravlja složenim procesima treninga.

Ti su kriteriji izloženi prilikom traženja prikladnih ispitanika, te su izabrani instruktori na temelju promatranja ponašanja, neformalnim intervjuima u kampovima za trening i preporukama kolega. Finalni uzorak sastojao se od dva izraelska Krav Maga instruktora od kojih je jedan bio

*ekspert* razina 5, a drugi *master* razina 1. Bili su instruktori više od 20 godina, te su od svjetske Krav Maga zajednice smatrani vrhunskim instruktorima. Mali uzorak omogućio je šire razumijevanje na području razvoja vještina u samoobrani bez generalizacije. Nakon objašnjavanja svrhe istraživanja i osiguravanja anonimnosti oba instruktora dala su dobrovoljni informirani pristanak na sudjelovanje. Sa oba instruktora provedeni su dubinski intervjui u trajanju od 3,5 do 4 sata. Pitanja su korištena za usmjeravanje, a ne za diktiranje tijeka intervjua. Tijekom intervjua oba ispitanika su naglasila važnost razlikovanja treninga od realne situacije. Potrebno je naučiti polaznike da očekuju neočekivano. Iz tog razloga se u treninge unosi taj moment iznenađenja, u kojem praktikanti ne znaju unaprijed baš sve što će se desiti. To je donekle drugačije od pristupa tradicionalnih borilačkih vještina. U Krav Maga treningu ne postoji standardna procedura, postoji neki okvir u koji se unose elementi iznenađenja. Ključno u treningu je naučiti praktikante da se snađu u određenim situacijama i da odgovore na neočekivane izazove. Nadovezujući se na stav da su elementi nasilnih incidenata iznenađujući i nepoznati, oba stručnjaka usredotočuju se na razvoj kognitivnih vještina višeg reda prilikom treninga, više nego na puke fizičke vještine. Vježbe, kojima se vježba donošenje odluka, ključne su za razvijanje vještina samoobrane. Naglašeno je da su dva elementa uključena u pripremu za izvedbu: fizička sposobnost ('tehnika') i kognitivne vještine višeg reda ('rješavanje problema'). Stoga je bitno da se stvori situacija na treningu koja omogućava praktikantu da aktivno razvija oba aspekta svojih vještina. Oba stručnjaka slažu se da se ta sposobnost najbolje razvija i usavršava kada praktikanti imaju dobar pristup razumijevanju zašto i kako funkcioniraju različiti primijenjeni tehnički i taktički koncepti. Stručnjaci se pozivaju na ovo kao "razumijevanje koncepta", odnosno na taktičku situaciju u kontekstu izvedbe, što znači koja se tehnika najbolje primjenjuje u kojoj situaciji i zašto. Zato je potrebno da simulacije borbi tijekom treninga budu što realističnije, ali ipak treba voditi računa da ne dođe do ozljeda. Ta realističnost se može odnositi i na jačinu udarca, ali i na stres pod kojim praktikanti moraju reagirati. Pravilan trening uključuje vježbanje koje se usmjerava prema razvoju kognitivnih vještina višeg reda, poput donošenja odluka i rješavanja problema, i vježbi, koje se usmjeravaju na usredotočenost, kontroliranu agresiju, ustrajnost i odlučnost. Oba stručnjaka slažu se da bi se proces osposobljavanja trebao osmisliti individualno kako bi mogao razvijati potrebne vještine kod svake osobe ('izgraditi osobu'). Stoga je individualna razina vještina studenta uvijek baza odakle se počinje trenažni proces. Napredak u simulaciji napada, te složenost i fizičkog i emocionalnog opterećenja, moraju biti u skladu s razvojem praktikantovih vještina. Cjelokupni

razvoj praktikanta mora biti u središtu procesa osposobljavanja. Ako se postavе previsoki zahtjevi, razvoj stagnira, a vjera u vlastitu sposobnost se smanjuje. Za postizanje izvrsnosti u treningu, potrebna je duga praksa i vježbanje, zato je jako važno da polaznici budu motivirani. Važno je da polaznici razumiju zašto se određene vježbe i tehnike rade. Jednako tako, važno je objasniti polaznicima da nisu važne greške, da se na greškama uči, i da je svaki trening dobar trening, bez obzira na izvedbu. U Krav Maga treningu bitan je i partner s kojim se trenira. Za pravilnu obranu, važan je i dobar napad. Zato je važno trenirati i napad i obranu kako bi partneri koji zajednički treniraju mogli izazivati jedan drugog da se pređu određeni limiti, kako bi se napredovalo, ali opet treba voditi računa o mogućnostima pojedinog partnera. Uvijek treba voditi računa o faktoru iznenađenja, kako bi oba partnera ostala fokusirana i razvijala sposobnost donošenja odluka. Iz tog razloga partneri moraju dobro komunicirati, dobro oslušivati jedan drugoga, kako bi mogli procijeniti međusobne limite i pomoći jedan drugome da se izgrađuju i napreduju. Rezultati pokazuju da su stručnjaci iskusili i koristili pedagoške prakse za koje je poznato da potiču razvoj vrhunske izvedbe. Prvo, bilo je puno opisa o potrebi razvijanja vještina donošenja odluka kako bi se prevladale nasilne situacije. Osim dobrih fizičkih vještina i sposobnosti za suočavanje s ne fer ponašanjem, te agresivnošću i opasnosti za nečiji fizički i emocionalni integritet, pojedinci se moraju nositi s iznenađujućim i nepoznatim karakterom nasilnih napada. Drugo, inzistiranje na razumijevanju važno je pitanje u pogledu razvoja ekspertne izvedbe. Što se tiče Krav Maga, ovo se odnosi na tehničke i taktičke koncepte ('Razumijevanje koncepta') i općenito prakticiranje metodologije u Krav Maga ('razumijevanje Krav Maga '). Stručnjaci su bili vrlo motivirani tijekom vlastitog razvoja da nastave produbljivati svoje razumijevanje ponašanja u situacijama samoobrane. Treće, ispitanici su tražili od svojih praktikanata da treniraju naporno i fokusirano, što je predstavljalo temelj u razvoju vještina. Vodio se računa o razini zahtjeva koje praktikant može podnijeti, a da se njegov razvoj stimulira; tijekom treninga praktikant dobiva trenutne povratne informacije te na taj način priliku da ispravi grešku i ispravno izvede određenu tehniku; praktikante se motivira da pomaknu svoje granice u cilju vlastitog napretka ali primarni cilj je naučiti praktikante promišljeno reagirati. Četvrto, stručnjaci se usredotočuju na bolji učinak prijenosa i zadržavanja znanja i vještina kroz kognitivno oblikovanje zahtjevnije vježbe. Osnovno je da se učenje odvija kroz aktivno sudjelovanje praktikanta u izazovnom okruženju u kojem se od njega traži da razmisli i riješi probleme sam i / ili se prisjeti sličnih rješenja nekih prethodnih problema (Staller i Abraham 2016.)



#### **4.3.1. Program *Boardroom Warriors***

*Boardroom Warriors* je program namijenjen poslovnim sustavima koji koristi principe borilačkih vještina i borbenih sustava, prije svega Krav Maga sustava, za učinkovito upravljanje poslovanjem. Razvijen je u okviru Krav Maga Global sustava, a razvio ga je Eyal Yanilov, u suradnji s psiholozima i trenerima poslovnih vještina. Radionice *Boardroom Warriors* kombiniraju i integriraju trening borbe i samoobrane te razne poslovne discipline. Vode ih instruktori najvišeg ranga Krav Maga Global tima i iskusni korporativni treneri. Namijenjene su svim razinama menadžmenta, uče kako povezati i primijeniti lekcije iz specijalnih snaga i treninga borilačkih vještina i borbenih sustava u svom profesionalnom i osobnom životu. Svaka radionica uključuje iskustvo borbenih tehnika iz prve ruke, taktike zaštite treće osobe, vježbe mentalne discipline i još mnogo toga. Uz tjelesnu aktivnost, instruktori i rukovoditelji raspravljaju o implikacijama svog treninga u stvarnim životnim situacijama - kako u dvorani, na radnom mjestu, tako i na ulici. Instruktori također pružaju jedan-na-jedan povratne informacije i grupne brifinge kako bi polaznike naučili i potaknuli da unaprijede svoje vještine i postignu najbolje rezultate. Tipična radionica *Boardroom Warriors* je modularna i prilagodljiva, sadrži 25% fizičkog treninga i 75% mentalnog treninga, analize, primjene i proučavanja. Radionica može trajati između četiri sata i dva dana, ovisno o zahtjevima tvrtke, industrijskoj dinamici i ciljevima i potrebama lidera i menadžera koji sudjeluju. Struktura, sadržaj, metode i opseg radionice prilagođavaju se i određuju zajedno s klijentom kako bi se ispunili prioriteti i ciljevi organizacijske vizije.

Raphael Glassberg, instruktor i voditelj radionica, objašnjava što lider organizacije može naučiti od ratnika:

“Što znači biti ratnik? I što ima zajedničko s nekim tko je zadužen za vođenje tvrtke ili odjela? I najvažnije, koje snage ratnika mogu biti izuzetno korisne za poslovne lidere?

Počnimo s istraživanjem što bi ratnik mogao biti. Može se pretpostaviti da se želi boriti i da će se brzo uključiti u borbu. Iako postoje takvi pojedinci, ne smatram da oni automatski zaslužuju titulu ratnika. Za mene takvi ljudi često imaju neriješena pitanja u sebi. Mogu imati poteškoće da ostanu smireni i koncentrirani u stresnim situacijama. Takve će ih poteškoće često dovesti do pogrešne procjene situacije i izlaganja sebe ili drugih nepotrebnim rizicima za njihov fizički ili emocionalni integritet. Kako bi osoba postala ratnik potrebna joj je obuka u tehnikama,

taktikama i strategiji, kako na fizičkoj tako i na mentalnoj razini. Takav trening pripremit će pojedinca da može djelovati i reagirati na situacije prikladnije i s boljim ishodom. Da bi postigao izvanredne performanse svog djelovanja, on/a će biti izazvan/a na emocionalnom polju. To znači da se najizazovniji dio borbe događa unutar osobe. Da bi imao najbolje performanse, pojedinac mora djelovati kao da nema straha ili drugih negativnih emocija. Ponekad će doći u napast da nanese veću štetu protivniku ili trećoj strani, a to može biti nepotrebno i moralno neprikladno. Naglašavam, na emocionalnoj razini ratnik se morati suzdržati od takvih iskušenja.

Poslovni lider ima status moći. Ponekad može biti primamljivo i lako kritizirati ili čak sankcionirati kolege zbog njihovih pogrešaka. I u ovom slučaju to može biti nepotrebno ili čak moralno neprikladno. U mnogim će slučajevima to biti i kontraproduktivno, što će navesti kolegu da sumnja u sebe ili da potpuno izgubi motivaciju. To se događa svaki dan u mnogim, ako ne i većini organizacija. Priznali mi to ili ne, biti poslovni lider znači biti izložen gotovo trajnom stresu. Novi uvjeti svakodnevno zahtijevaju pravilno postupanje i reagiranje. Mentalni izazovi poslovnog lidera vrlo su slični, ako ne i gori od izazova ratnika. Kada je ratnik sposoban fizički djelovati, na neki je način u stanju osloboditi se stresa. Sjedenje na stolici i traženje staloznog stava u poslovnom okruženju ponekad mogu biti dodatni izvor stresa.

Pa koje snage ratnika mogu biti izuzetno korisne za poslovne lidere? Svakako možemo spomenuti sljedeće:

- upravljati mentalnim stanjem kako bi ostao smiren, usredotočen i odlučan
- samopouzdan i samosvjestan
- preuzimanje odgovornosti za ishod
- sposobnost brzog tumačenja situacije, odlučivanja kako odgovoriti i postupanja u skladu s tim
- usvajanje strogog kodeksa ponašanja i poštovanje drugih
- biti hrabar i izlagati se rizicima kad je to potrebno
- poniznost: ne precjenjivati sebe i ne podcjenjivati protivnika ili situaciju
- uvijek biti budan i svjestan svoje okoline.

Borba je gotova tek kad se vratite u sigurnu zonu. Ovaj popis nije konačan. Vjerojatno ne postoji druga disciplina osim borbe, samoobrane i borilačkih vještina općenito, koja može omogućiti pojedincima da razviju način razmišljanja i stav da se nose sa svakodnevnim izazovima s kojima se suočava poslovni čovjek ili lider u bilo kojoj vrsti organizacije “ (više vidjeti na: <https://www.facebook.com/BoardroomWarriors/>).

Vezano za potencijale programa *Boardroom Warriors* koji targetira menadžersku populaciju, bilo bi zanimljivo provesti istraživanje na ovoj skupini ispitanika. Mišljenja smo međutim, kako u populaciji osoba koji se aktivno bave Krav Maga treningom ima i onih koji svojim osobnim razvojem, iako nisu menadžeri, ravnopravno mogu doprinijeti i unaprijediti obilježja vezana uz internu komunikaciju, radnu atmosferu ili pozitivne promjene u radnoj okolini onim kvalitetama i vrijednostima koje su usvojili kroz Krav Maga trening, to će se emocijsko istraživanje provesti na takvom općem uzorku ispitanika.

## **5. METODOLOŠKI OKVIR RADA**

### **5.1. Svrha i cilj istraživanja**

U navedenom teorijskom i problemskom okviru, definirana je svrha rada – pokušat će se ustanoviti povezanost vrijednosti, vještina i taktika treninga Krav Maga sustava samoobrane i bliske borbe i obilježja kompetencije liderstva s obzirom na mogućnosti njihove primjene u svakodnevnom poslovnom okruženju.

Ciljevi rada su:

1. Istražiti mogu li se vrijednosti i vještine Krav Maga sustava uspješno primijeniti u učinkovitom upravljanju promjenama (samoprocjenom)?
2. Utvrditi u kojoj mjeri usvojene vještine Krav Maga sustava oblikuju komunikacijske vještine ispitanika (samoprocjenom)?

U odnosu na definiranu svrhu i ciljeve istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1) Možemo li identificirati povezanost usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava i obilježja kompetencije liderstva sudionika u odnosu na skupne varijable:

- a) samoregulaciju
- b) samopoimanje
- c) svjesnost o okolini

IP2) Možemo li utvrditi poboljšanje komunikacijskih vještina sudionika temeljem usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava (samoprocjenom)?

### **5.2. Uzorak ispitanika**

Uzorak ovog istraživanja čine osobe koje aktivno treniraju Krav Maga sustav samoobrane i bliske borbe, polaznika različitih međunarodnih škola Krav Maga sustava. Radi se o prigodnom

namjernom uzorku ispitanika, koji su odgovorili na sva pitanja iz online anketnog upitnika na engleskom jeziku, koji je kreiran pomoću *Google Forms* obrasca čija je poveznica distribuirana svim nacionalnim i inozemnim Krav Maga centrima, koji su zatim upitnik distribuirali svojim polaznicima.

Potrebno je istaknuti kako je empirijsko istraživanje provedeno u dvije etape: u razdoblju od 5. ožujka 2021. do 6. ožujka 2021. provedeno je online **pilot istraživanje** u kojem je sudjelovalo ukupno 20 osoba iz ukupno 2 zemlje (Hrvatska i Srbija). Anketa je zatvorena odmah nakon dobivenih korektnih 20 odgovora. **Glavno istraživanje** provedeno je u razdoblju od 8. ožujka 2021. do 14. ožujka 2021., u kojem je sudjelovalo ukupno 102 ispitanika iz 22 zemlje (Hrvatska, Srbija, Mađarska, Izrael, Italija, Južna Afrika, Portugal, Švedska, Australija, Njemačka, Francuska, Belgija, Poljska, Norveška, Slovačka, Bosna i Hercegovina, Nizozemska, V. Britanija, Estonija, Indija, Kanada, Brazil).

S obzirom da je pilot istraživanje provedeno u cilju testiranja kreiranog upitnika, izbora uzorka i odabrane metode istraživanja, (čiji rezultati će biti detaljnije prikazani u posebnom potpoglavlju), a ne u cilju interpretacije dobivenih odgovora, ni uzorak pilot istraživanja se neće detaljnije opisivati.

Početni uzorak glavnog istraživanja ( $N = 102$ ,  $\bar{X} = 36$ ) čine ispitanici iz ukupno 22 zemlje. Nakon pregleda sirovih podataka, iz uzorka su odstranjeni uniformni odgovori (tj. oni ispitanici koji su u svim svojim odgovorima odabrali vrijednost 10) dobiven je konačni uzorak ispitanika ( $N = 98$ ;  $M = 62$ ,  $\bar{X} = 36$ ) na kojem su rađene daljnje analize.

Prikupljeni socio-demografski podaci ispitanika odnose se na spol, dob, završeni stupanj obrazovanja, državu u kojoj žive, područje rada, radnu poziciju, godine radnog iskustva, tip škole Krav Maga sustava, godine treniranja te postignute razine (ili pojaseve) u okviru Krav Maga sustava.

*Tablica 2. Dob ispitanika ( $N = 98$ )*

|          | Fr | %    |
|----------|----|------|
| a. 19-25 | 4  | 4.1  |
| b. 26-30 | 6  | 6.1  |
| c. 31-35 | 10 | 10.2 |

|          |    |       |
|----------|----|-------|
| d. 36-40 | 23 | 23.5  |
| e. 41-45 | 30 | 30.6  |
| f. 46-50 | 20 | 20.4  |
| g. 51-55 | 3  | 3.1   |
| i. > 60  | 2  | 2.0   |
| Total    | 98 | 100.0 |

S obzirom da se radi o fizički i psihički vrlo zahtjevnom treningu, nalazimo zanimljivom raspodjelu ispitanika prema dobnoj skupini (*Tablica 2*) koja ukazuje da je najviše ispitanika zrelije životne dobi (u rasponu 41-45 g. je 30 osoba; a u rasponu 46-50 g. je 20 osoba) do srednje životne dobi (36-40 g.), dok su manje zastupljeni oni mlađi od 35 g. te stariji od 51 g.

*Tablica 3. Stečeno obrazovanje – EQF razine (N = 98)*

|                                         | Fr | %     |
|-----------------------------------------|----|-------|
|                                         | 2  | 2.0   |
| a. ≤ EQF level 3 (National Certificate) | 8  | 8.2   |
| b. EQF level 4 (National Diploma)       | 3  | 3.1   |
| c. EQF level 5 (Higher National D)      | 6  | 6.1   |
| d. EQF level 6 (Bachelor Degree)        | 25 | 25.5  |
| e. EQF level 7 (Master Degree)          | 48 | 49.0  |
| f. EQF level 8 (Doctorate Degree)       | 6  | 6.1   |
| Total                                   | 98 | 100.0 |

Pogledom na *Tablicu 3* očitavamo da je među ispitanicima dominantna visokoškolska obrazovna razina (EQF 7 razina N = 48 i EQF 6 N = 25), najmanje ih ima obrazovnu razinu EQF 4 (državna matura), dok je s doktoratom (EQF 8) 6 ispitanika.

*Tablica 4. Radno mjesto – rekodirane kategorije*

| Kategorija | Radno mjesto         | fr | %    |
|------------|----------------------|----|------|
| 1          | Samozaposlen         | 4  | 4,1  |
| 2          | Zaposlenik           | 27 | 27,6 |
| 3          | Nastavnik/instruktor | 10 | 10,2 |
| 4          | Supervizor           | 8  | 8,2  |
| 5          | Top menadžment       | 22 | 22,4 |
| 6          | Srednji menadžment   | 15 | 15,3 |
| 7          | Niži menadžment      | 7  | 7,1  |
| 8          | Drugo                | 5  | 5,1  |

|  |        |    |     |
|--|--------|----|-----|
|  | UKUPNO | 98 | 100 |
|--|--------|----|-----|

Ispitanici su u odgovorima naveli ukupno 42 različita radna mjesta. Zbog prevelikog broja dobivenih kategorija, varijabla *Radno mjesto* je rekodirana na ukupno 8 kategorija radnih mjesta (*Tablica 4*) koje su prikazane u tablici frekvencija. Valja napomenuti kako je varijabla *Radno mjesto* za potrebe daljnjih postupaka analize dodatno rekodirana na 2 kategorije: menadžerska i nemanadžerska radna mjesta (pozicije).

*Tablica 5. Radno iskustvo ispitanika (N = 98)*

|                | Fr | %     |
|----------------|----|-------|
| a. 1-3 years   | 4  | 4.1   |
| b. 4-5 years   | 9  | 9.2   |
| c. 6-10 years  | 6  | 6.1   |
| d. 11-15 years | 24 | 24.5  |
| e. 16-20 years | 20 | 20.4  |
| f. 21-25 years | 26 | 26.5  |
| g. 26-30 years | 4  | 4.1   |
| h. 31-35 years | 3  | 3.1   |
| i. > 35 years  | 2  | 2.0   |
| Total          | 98 | 100.0 |

Iz *Tablice 5* očitavamo da su najbrojniji ispitanici u kategorijama od 21-25 godina radnog iskustva (N = 26) i oni između 11-15 godina radnog iskustva (N = 24), odnosno, između 16-20 godina radnog iskustva (N = 20), što odgovara i iskazanoj životnoj dobi ispitanika. Ostale kategorije raspona su manje zastupljene, pri čemu je onih s više od 35 godina radnog iskustva najmanje (N = 2), kao i onih s manje od tri godine radnog iskustva (N = 4).

*Tablica 6. Godine treniranja Krav Maga (N = 98)*

|                | Fr | %    |
|----------------|----|------|
| a. < 1 year    | 4  | 4.1  |
| b. 2-3 years   | 16 | 16.3 |
| c. 4-5 years   | 28 | 28.6 |
| d. 6-10 years  | 24 | 24.5 |
| e. 10-15 years | 16 | 16.3 |

|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| f. 16-20 years | 2  | 2.0   |
| g. > 20 years  | 8  | 8.2   |
| Total          | 98 | 100.0 |

Pogledom na *Tablicu 6* očitavamo kako u odnosu na duljinu treniranja Krav Maga sustava prevladavaju ispitanici koji treniraju do 5 godina ( $N = 28$ ), odnosno, do 10 godina, dok je najmanje onih koji treniraju između 16-20 godina. Podjednaki broj ispitanika trenira oko dvije godine odnosno do 15 godina, a veterana koji treniraju više od 20 godina ( $N = 8$ ) više je nego onih koji su tek započeli s treningom ( $N = 4$ ).

Također možemo reći da je od ukupnog broja ispitanika ( $N = 98$ ) svega 13 (ii 13,3%) onih koji (još) nemaju postignut neku od razina, odnosno pojaseva u okviru sustava Krav Maga. Ti se stupnjevi razlikuju prema pojedinoj školi Krav Maga sustava, a ispitanici se dijele na najbrojnije polaznike Krav Maga Global ( $N = 69$ ) i International Krav Maga Federaciju ( $N = 25$ ), dok je HSW zastupljena s 2 ispitanika (*Tablica 7*).

*Tablica 7. Vrste škola Krav Maga sustava ( $N = 98$ )*

|                                    | Fr | %     |
|------------------------------------|----|-------|
|                                    | 2  | 2.0   |
| Krav Maga Global                   | 69 | 70.4  |
| International Krav Maga Federation | 25 | 25.5  |
| HSW                                | 2  | 2.0   |
| Total                              | 98 | 100.0 |

### 5.3. Uzorak varijabli

U svrhu prikupljanja podataka, pomoću alata *Google Forms* kreiran je online anketni upitnik (nalazi se u Prilogu 1). Upitnik se sastoji od ukupno 20 varijabli podijeljenih u 4 dijela: A. Opće informacije; B. Krav Maga vrijednosti, vještine i taktike; C. Kvalitete lidera i D. Komunikacijske vještine. Za predložak dijela varijabli sekcije B i C upitnika poslužila su provedena istraživanja iz literature, čije varijable su u određenoj mjeri prilagođene ciljevima ovog istraživanja (*Tablica 8*).

*Tablica 8: Varijable sadržane u B ( $n=32$ ) i C ( $n=30$ ) sekcijama upitnika*



|             | KRAV MAGA (B dio)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | LIDERSTVO (C dio)                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VRIJEDNOSTI | Integritet<br>Etika<br>Nenasilje<br>Odgovornost<br>Poniznost<br>Poštovanje<br>Samopoimanje                                                                                                                                                                                                        | Integritet<br>Etika<br>Odgovornost<br>Poniznost<br>Poštovanje<br>Samopoimanje                                                                                                                                                                      |
| VJEŠTINE    | Improvizacija<br>Inovativnost<br>Intuicija (situacijska svijest)<br>Aktivno slušanje<br>Komunikacijske vještine<br>Koncentracija;<br>Osnaživanje<br>Samomotivacija<br>Sposobnost prilagodbe novim situacijama<br>Sposobnost suočavanja sa stresom<br>Sposobnost djelovanja u stresnim situacijama | Asertivnost<br>Aktivno slušanje<br>Inovativnost<br>Komunikacijske vještine<br>Koncentracija<br>Osnaživanje<br>Samomotivacija<br>Sposobnost prilagodbe novim situacijama<br>Sposobnost suočavanja sa stresom<br>Sposobnost djelovanja pod pritiskom |
| TAKTIKE     | Inspiriranje/motiviranje<br>Kontrola<br>Kontrolirana agresija<br>Prevenција<br>Situacijska analiza<br>Verbalna samoobrana<br>Vizualizacija                                                                                                                                                        | Situacijska analiza<br>Delegiranje<br>Inspiriranje/Motiviranje<br>Intelektualna stimulacija<br>Nadzor<br>Prevenција                                                                                                                                |
| KVALITETE   | Intuicija<br>Hrabrost<br>Upornost<br>Samopoštovanje<br>Samosvijest<br>Samoregulacija<br>Samoučinkovitost<br>Samouvjerenost                                                                                                                                                                        | Intuicija<br>Vizija<br>Empatija<br>Samoregulacija<br>Samopoštovanje<br>Samosvijest<br>Samouvjerenost<br>Upornost                                                                                                                                   |

Izvor: Prilagođeno prema Olanrewaju, O. I., and Okorie, V. N. (2019). Exploring the qualities of a good leader using principal component analysis. *J. Eng. Proj. Prod. Manag.* 9 (2), 142–150. doi:10.2478/jeppm-2019-0016

U upitniku je korištena kombinacija pitanja otvorenog ( $N = 3$ ) i zatvorenog tipa ( $N = 9$ ) i pitanja u obliku ljestvica/skala ( $N = 7$ ). Likertovom skalom je ispitana varijabla (V18) koja mjeri osobnu procjenu poboljšanja komunikacijskih vještina ispitanika koja se ostvarila temeljem treniranja Krav Maga sustava, gdje je za varijablu (V 18) *Mislim da su se moje komunikacijske vještine zbog treniranja Krav Maga sustava samoobrane*: ponuđena najniža vrijednost mogućeg odgovora 1 „*Vrlo pogoršale*“, a najviša vrijednost mogućeg odgovora 5 „*Vrlo poboljšale*“.

#### 5.4. Metode prikupljanja i obrade podataka

U radu je primijenjena mješovita metodologija. Za prikupljanje podataka korištena je web anonimna anketa te mala diskusijska grupa kao kvalitativna metoda. U obradi podataka primijenjene su kvantitativne metode deskriptivne statistike (tablice apsolutnih i relativnih frekvencija, aritmetička sredina –  $M$ , standardna devijacija -  $SD$ ); metode inferencijalne statistike (neparametrijski testovi hi kvadrat test -  $\chi^2$  test; Kolmogorov - Smirnovljev test –  $KS$  test; Mann-Whitney  $U$  test i Spearmanov koeficijent korelacije ( $Rho$ )) te multivarijantne metode (Cronbachova  $\alpha$  i analiza glavnih komponenti -  $PCA$ ). U obradi kvalitativnih podataka korištena je induktivna analiza transkripta diskusijske grupe. Za obradu kvantitativnih podataka je korišten statistički paket *IBM SPSS Statistic*, verzija 27.

##### *Kvantitativne metode*

**Deskriptivna statistika** predstavlja prvi korak u prikazu podataka, a uključuje niz statističkih parametara (npr. aritmetička sredina uzorka ( $M$ ) i standardna devijacija ( $SD$ ), kojima opisujemo varijable i slikovni prikazi raspodjela podataka (Kardum 2020). To je skup postupaka kojima se sažimaju informacije sadržane u podatcima i utvrđuju glavna obilježja, odn. činjenice o pojavi ili skupini pojava predočenih podatcima. Ona obuhvaća postupke uređivanja (grupiranja) podataka, njihovo tablično i grafičko prikazivanje te utvrđivanje različitih statističko-analitičkih pokazatelja (relativnih brojeva, prosječnih vrijednosti, mjera disperzije i dr.). Zaključci se odnose isključivo na svojstva jedinica za koje su prikupljeni podatci i ne služe poopćavanju, čime se deskriptivna statistika razlikuje od inferencijalne. Metode deskriptivne statistike (numeričke i

grafičke) zastupljene su gotovo u svim znanstvenim i stručnim područjima, a dobiveni rezultati često su putokazi pri izboru prikladnih analitičkih modela inferencijalne statistike<sup>1</sup>.

Aritmetička sredina uzorka (AS ili M) numerička je vrijednosti koju izračunavamo iz podataka koje nam daju informacije o vrijednostima koje podatci imaju, poznata i kao prosjek. To je broj koji se često u teorijskom i praktičnom pogledu smatra najbliži podacima (Tadić 2017), dok je standardna devijacija (SD) mjera odstupanja od aritmetičke sredine.

Inferencijalna statistika je skup metoda kojima se donosi zaključak o značajkama osnovnoga skupa na temelju slučajnog uzorka kao njegova podskupa.

**Korelacija** je statistički postupak za izračunavanje povezanosti dviju varijabli. Vrijednost korelacije brojčano se iskazuje koeficijentom korelacije, najčešće Pearsonovim ili Spearmanovim, dok se značajnost koeficijenta iskazuje vrijednošću P. Koeficijent korelacije pokazuje u kojoj su mjeri promjene vrijednosti jedne varijable povezane s promjenama vrijednosti druge varijable. Predznak koeficijenta korelacije (+ ili -) govori nam o smjeru povezanosti (Udovičić i dr. 2007). Ako se u istraživanju služimo ordinalnim varijablama, ili kada radimo s podacima koji nisu normalno distribuirani, tada nije dopušteno koristiti Pearsonov r koeficijent, nego se moramo poslužiti nekima od koeficijenata rang korelacije, primjerice Spearmanovim koeficijentom korelacije (Rho) ili koeficijentom rang korelacije ( $\rho$ ).

Kada u istraživanjima uzorci nisu predstavljeni distribucijom koja slijedi normalnu, (odnosno, varijance nisu homogene; uzorak je mali ili se koriste rang varijable), u obradi podataka moramo primijeniti neparametrijske statističke metode ili testove, koje su neovisne o raspodjeli i pomoću kojih se vrši komparacija distribucija a ne parametara. Začetnik neparametrijskih metoda je Karl Pearson, koji je još 1900. primijenio  $\chi^2$  test pri usporedbi teoretskih i opaženih podataka (Vasilj 1972).

**Hi kvadrat test** ( $\chi^2$  test) daje odgovor na upit jesu li razlike između opaženih i očekivanih učestalosti rezultat slučajnosti ili nisu? U istraživanju se uobičajeno polazi od određene pretpostavke, tzv. *nulte hipoteze* ( $H_0$ ), da nema statistički značajne razlike između opaženih i

---

<sup>1</sup> Izvor: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=57896>

očekivanih raspodjela učestalosti, odnosno da je ona nastala slučajno. Ako stvarno nema razlike, tada je  $\chi^2 = 0$  i hipoteza se usvaja, a vrijednost je manja od vrijednosti za prag značajnosti od 0,05 ( $\chi^2 < 0,05$ ) uz odgovarajući broj stupnjeva slobode (Petz i dr. 2012)

**Kolmogorov - Smirnovljev test za jedan uzorak** (K-S) ispituje dolazi li uzorak iz neke određene teoretske distribucije, tj. ispituje normalnost. Test uspoređuje kumulativnu frekvenciju distribucije uzorka s kumulativnom frekvencijom određene teorijske distribucije.

**Mann-Whitney U test** je statistička metoda kojoj se ispituje razlike između dva nezavisna uzorka na neprekidnoj skali. Ovaj test je neparametrijska alternativa t-testu nezavisnih uzoraka. Za razliku od t-testa koji uspoređuje srednje vrijednosti dviju grupa, Mann-Whitney U test uspoređuje njihove medijane (Milenović 2011).

Multivarijantne metode obrade podataka analiziraju više zavisnih varijabli odjednom.

**Cronbachov  $\alpha$  koeficijent** (ime je dobio po Lee Cronbachu 1951. godine) izračunava se u cilju procjene unutarnje konzistencije mjernog instrumenta – upitnika. Cronbachova  $\alpha$  predstavlja mjeru unutarnje konzistentnosti skupa tvrdnji i govori o tome koliko slično pitanja u testu mjere određenu karakteristiku. Može poprimiti vrijednosti između 0 i 1. Što se vrijednost Cronbachovih  $\alpha$  koeficijenta nalazi bliže vrijednosti 1 to je mjerna ljestvica pouzdanija, pri čemu je vrijednost od .70 prihvaćena je kao najniža zadovoljavajuća (Nunnally 1978 prema Novak 2020:440) iako neki teoretičari smatraju da je i za istraživački i za praktični kontekst, poželjnija granica od barem .75 ili .80. S druge strane, koeficijenti iznad .95 indikator su previše specifične skale, a ne zadovoljavajuće unutarnje konzistencije. Valja napomenuti, međutim, da je u slučaju malog uzorka i velikog broja čestica  $\lambda_4$  koeficijent izrazito pristran u smjeru povećanja procjene pouzdanosti, što čini se vrijedi i za ovaj rad. (Novak 2020:440).

**Metoda glavnih komponenata** (*Principal components analysis*, PCA) jedna je od najjednostavnijih i najpopularnijih metoda multivarijantne statistike koja se koristi u gotovo svim znanstvenim disciplinama. Ovu tehniku je prvi put opisao Karl Pearson 1901. godine. Iako je vršio izračunavanja sa samo dve ili tri varijable Pearson je vjerovao da se analiza glavnih komponenti može upotrijebiti i za rješavanje problema sa puno više varijabli. Zbog kompliciranog i dugotrajnog postupka izračuna, u širu upotrebu je ušla nakon pojave računala. Metoda se primjenjuje za redukciju dimenzionalnosti i interpretaciju podataka, gdje glavne komponente

objašnjavaju varijabilnost podataka na najkoncizniji način, pri čemu se pokazuju neke skrivene povezanosti i međuodnosi podataka. Glavni ciljevi PCA metode su redukcija i analiza linearne povezanosti većeg broja multivarijantno distribuiranih, međusobno koreliranih varijabli s ciljem dobivanja manjeg broja komponenti, novih varijabli, međusobno nekoreliranih uz minimalni gubitak informacija (Orlić i Marinović 2012).

### *Kvalitativne metode*

Prema Mejovšku „svaka metoda koja omogućava prikupljanje istinitih (objektivnih) podataka ili činjenica o pojavama koje su predmetom istraživanja“ (Mejovšek, 2008:23) predstavlja istraživačku, odnosno znanstvenu metodu. Kada prikupljamo neke personalizirane i osjetljive informacije o osjećajima, stavovima, uvjerenjima odnosno, dublje ulazimo u facete ljudskih iskustava, tada intervju predstavlja najbolju metodu prikupljanja informacija (Žentil Barić 2016:22).

Za potrebe ovog rada korištena je tzv. **mala diskusijska grupa** (*small-group discussion*), koja se često koristi u visokoškolskom okruženju u svrhu motiviranja studenata i uvođenja novih oblika učenja (Benett i dr. 2009). Metoda u svojoj provedbi uglavnom slijedi pravila za provođenje fokus grupa, odnosno grupnog intervjua, ali predstavlja fleksibilniju formu u kojem se pitanja i tehnički uvjeti (moderator, snimanje i dr.) također prethodno pripremaju, no intervju slijedi formu opuštenog razgovora, a s obzirom na mali broj pitanja na koja se želi dobiti dublji uvid, protokol se uglavnom ne koncipira. Metoda je također odabrana iz razloga parsimonije i ekonomičnosti: radi se o manjem broju ispitanika ( $N = 7$ ) koji se dobro poznaju i koji su zajedno sudjelovali na nastavi kolegija *Poslovno komuniciranje* (ak. g. 2019/20) sveučilišnog diplomskog studija Odnosi s javnostima Sveučilišta Sjever. U analizi intervjua su primijenjeni analitički postupci u pet koraka (Griffe 2005) - transkripcija, selekcija i razvrstavanje nestrukturiranih podataka, njihova logička klasifikacija, kategoriziranje i kodiranje. Primijenjeno je postkodiranje odgovora u formi skupnih odgovora. Za provedbu istraživanja formiran je Google Meet link za odvijanje grupnog sinkronog razgovora a ispitanici su na početku sesije dali svoj informirani pisani pristanak za snimanje. Svi sudionici su pozitivno reagirali na sve predočene informacije kao i na mogućnost sudjelovanja na izbornom kolegiju koji bi se zasnivao na jačanju komunikacijskih vještina temeljem usvajanja

vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava bliske borbe, posebice u okviru dobivenih rezultata empirijskog istraživanja ovog rada.

Matrica: Mala diskusijska grupa

| Kategorija                                                     | Postkodiranje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Provedba kvalitativnog istraživanja                            | Analiza male diskusijske grupe (sinkroni grupni razgovor) preko Google Meet platforme održane 19.03.2021.g.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Moderatori                                                     | Kandidatkinja i mentorica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Protokol                                                       | Bez klasičnog protokola, samo bilješke moderatora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Broj ispitanika                                                | N=11 (Ž=9,M=2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trajanje intervjua                                             | 56'11"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Pitanja                                                        | 3 (razvoj osobnih komunikacijskih vještina tijekom studija; vide li povezanost borilačkih sportova i poboljšanja komunikacijskih vještina; stav o uvođenju inovativne metode učenja (Krav Maga vrijednosti, vještine i taktike) temeljem dobivenih rezultata provedenog istraživanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Bez aktivnog govora                                            | 3 sudionice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Bilješke opažanja<br>(znaci sugovorne neverbalne komunikacije) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlada kolegijalna atmosfera, topli pozdravi i diskretne šale; bezrezervna podrška istraživanju kandidatkinje; sigurnost u odgovorima, i pronalaženje afirmativnih argumenata temeljem osobnog iskustva sudjelovanja u nekim drugim sportovima ili u menadžerskim edukacijama.</li> <li>- Diskusija se odvijala sinkrono, za vrijeme slobodnog vremena ispitanika, (osim jednog na poslu) većina se nalazi u svom domu; opušteni su; dvije ispitanice za vrijeme intervjua se voze automobilom; jedna spontano ustaje i (hoda) mijenja svoj položaj unutar stana za vrijeme odgovora, uzima sok i pije.</li> <li>- Kod svih ispitanika je zabilježena ista spontana ekspresija lica (čuđenje, osmijeh, dizanje obrva) kod pitanja o uvođenju Krav Maga sustava u nastavni proces</li> <li>- Svi ispitanici se pozitivno izjašnjavaju o mogućnosti inovacije u nastavi u cilju jačanja komunikacijskih vještina</li> </ul> |
| Verbatim                                                       | <p>„Bravo Emilija, izvrsna tema!“ „Sport je uvijek izvrstan za jačanje karaktera i osobina. Svi sportovi!“</p> <p>„Upoznati smo u velikoj mjeri o Krav Maga sustavu jer nas je Emilija uvela u taj svijet, no nisam mislila da će se pojaviti u okviru nastave.“</p> <p>„Vrlo zanimljivo, baš mi je žao što više nisam student!“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Etičnost procedure                                             | Ispitanici su dali pisani informirani pristanak za pisanje; poštovana anonimnost i povjerljivost                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

### **5.5. Etičke napomene**

U svim postupcima i etapama istraživanja, obrade i interpretacije podataka, poštovana su sva etička načela i norme primjenjive na ove uzorke ispitanika.

### **5.6. Metodološka ograničenja**

S obzirom na namjerni i relativno mali uzorak ( $N = 98$ ) za pojedine metode koje su korištene u istraživanju, dobivene rezultate treba promatrati isključivo na razini uzorka i bez uopćavanja zaključaka. Nadalje, dobiveni visoke koeficijenti pouzdanosti (Cronbachova  $\alpha$  i Guttmanov  $\lambda_4$  koeficijent) između .90 i .95 mogu indicirati na previše specifične skale, a ne zadovoljavajuće unutarnje konzistencije (Novak, 2020:440). Valja napomenuti, međutim, da je u slučaju malog uzorka i velikog broja čestica  $\lambda_4$  koeficijent izrazito pristran u smjeru povećanja procjene pouzdanosti, što čini se vrijedi i za ovaj rad. Ipak, relativno mali broj ispitanika u okviru kvantitativnih istraživanja ove vrste ne predstavlja metodološku zapreku jer u ovom istraživanju nije cilj utvrditi autentičnost odgovora, nego se oni pod navedenim uvjetima smatraju istinitima. A s obzirom na triangulacijski pristup korištenja metoda kao i na činjenicu da su znanstvena istraživanja ove vrste kao i tematike vrlo rijetka na globalnoj razini, nove spoznaje dobivene na temelju rezultata u odnosu na ovaj uzorak predstavljaju znanstveni doprinos ovoga rada, naročito u kontekstu osvješćivanja potencijalnih dobrobiti i međusobne povezanosti između vrijednosti Krav Maga i kompetencija liderstva prisutnih u različitim sferama profesionalnog i privatnog okruženja kao i konstruiranja modela kompetencija autentičnog transformacijskog lidera.

## 6. REZULTATI I RASPRAVA

### 6.1. Pilot istraživanje

Kako bi se izvršilo testiranje instrumenta, izbor uzorka i odabrane metode istraživanja, najprije je provedeno izviđajno predistraživanje, odnosno pilot istraživanje na namjernom uzorku ispitanika ( $N = 20$ ) koji čine aktivni sudionici Krav Maga sustava samoobrane.

Prvo je učinjena analiza oblika distribucija aritmetičkih sredina Kolmogorov - Smirnovljevim testom – K-S test (*Tablica 9*). Rezultati su pokazali da su distribucije odgovora u 4 skale normalne, a u 3 nisu, što se može objasniti malim uzorkom ovog pilot istraživanja ( $N=20$ ).

*Tablica 9. Statistički deskriptori i testiranje normalnosti distribucije aritmetičkih sredina ( $N = 20$ )*

|                                          |                         |             |      |
|------------------------------------------|-------------------------|-------------|------|
| N                                        |                         | 102         |      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>         | Mean                    | 3.8333      |      |
|                                          | Std. Deviation          | .85693      |      |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                | .283        |      |
|                                          | Positive                | .217        |      |
|                                          | Negative                | -.283       |      |
| Test Statistic                           |                         | .283        |      |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                         | .000        |      |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup> | Sig.                    | .000        |      |
|                                          | 99% Confidence Interval | Lower Bound | .000 |
|                                          |                         | Upper Bound | .000 |

Zbog utvrđene asimetričnosti distribucije, za analizu pouzdanosti mjernih skala normalne distribucije izračunati Cronbachovi  $\alpha$  koeficijenti, a za mjerne ljestvice asimetrične (nenormalne) distribucije je izračunat Guttmanov  $\lambda_4$  koeficijent. Analiza je provedena na 7 mjernih ljestvica (V11-V17) koje sadrže 32, odnosno 30 čestica. Izračunati Cronbachovi  $\alpha$  koeficijenti se kreću između .90 i .94, dok Guttmanov  $\lambda_4$  koeficijent iznosi .95, što predstavlja izvrsnu vrijednost (*Tablica 10*).

*Tablica 10. Analiza pouzdanosti unutarnje konzistencije mjernih ljestvica upitnika - Cronbachovi  $\alpha$  koeficijenti i Guttmanov  $\lambda_4$  koeficijent ( $N = 20$ )*



| Mjerna ljestvica                   | Br. čestica | Cronbach $\alpha$<br>koeficijent | Guttman $\lambda_4$<br>koeficijent |
|------------------------------------|-------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Razumijem i mogu vrednovati (KM)   | 32          | .94                              | -                                  |
| Usvojio /la sam (KM)               | 32          | -                                | .95                                |
| Primjenjujem u potpunosti (KM)     | 32          | .92                              | -                                  |
| Razumijem i mogu vrednovati (L)    | 30          | .93                              | -                                  |
| Primjenjujem u potpunosti (L)      | 30          | -                                | .95                                |
| Mogu povezati (KM i L)             | 30          | -                                | .95                                |
| Dodatno sam razvio/la komunikaciju | 30          | .90                              | -                                  |

Zadnja učinjena analiza je izračun Spearmanovih koeficijenata korelacije (Rho) između pojedinih mjernih ljestvica. Rezultati su pokazali da je dobivena korelacija pozitivna, relativno visoka (vrijednosti rang koeficijenata se nalaze između 0.67 i 0.85) i statistički značajna ( $p < 0.001$ ) na svim skalama.

Svi dobiveni rezultati su pokazali da su mjerne karakteristike upitnika vrlo dobre te da se upitnik može koristiti za glavno istraživanje u neizmijenjenom obliku.

## 6.2. Glavno istraživanje

Uzorak ispitanika je prikazan u prethodnom poglavlju, stoga se ovdje neće ponavljati.

Analize u nastavku rada su rađene na preostalom setu rang varijabli, i to na varijablama V11-V17 i varijabli V18.

### 6.2.1. Obrada podataka V11- V17

**Varijable V11-V17** ( Tablica 11) predstavljaju tvrdnje koje u upitniku izražene u obliku ljestvica, gdje 1 označava najniži stupanj slaganja ispitanika a 10 najviši stupanj slaganja ispitanika s navedenom tvrdnjom.

Tablica 11. Varijable anketnog upitnika\* prikazane mjernim skalama od 10 stupnjeva (V11 – V17)

| Varijabla                                                                                                                                                            | Kod |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>I fully understand and can evaluate the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.</i> | V11 |
| <i>I have fully adopted the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.</i>                | V12 |

|                                                                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>I fully apply the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.</i>                                                                | V13 |
| <i>I fully understand and can evaluate the stated values, skills and strategies of my work / professional environment.</i>                                                                                    | V14 |
| <i>I fully apply the following value, skills and strategies of my work / professional environment.</i>                                                                                                        | V15 |
| <i>I can fully relate the stated values, skills and strategies that I personally apply in the work / professional environment with the training of the Krav Maga system of self-defence and close combat.</i> | V16 |
| <i>I think that due to Krav Maga training I have further developed the following qualities in my work / professional environment:</i>                                                                         | V17 |

\* Upitnik je izrađen i objavljen na engleskom jeziku, stoga su varijable ostavljene u originalu.

Rezultati analize oblika distribucija aritmetičkih sredina Kolmogorov - Smirnovljevim testom na jednom uzorku (Tablica 12) su pokazali da je distribucija odgovora ( $N = 98$ ) u svih 7 skala asimetrična (nije normalna). Za analizu donjih granica pouzdanosti 7 mjernih skala izračunat je Guttmanov  $\lambda_4$  koeficijent koji se kreće između .95 i .97, što predstavlja izvrsne vrijednosti.

Tablica 12. Statistički deskriptori i testiranje normalnosti distribucije aritmetičkih sredina ( $N = 98$ )

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |    |                                  |                |                          |          |          |                |                        |
|------------------------------------|----|----------------------------------|----------------|--------------------------|----------|----------|----------------|------------------------|
|                                    | N  | Normal Parameters <sup>a,b</sup> |                | Most Extreme Differences |          |          | Test Statistic | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|                                    |    | Mean                             | Std. Deviation | Absolute                 | Positive | Negative |                |                        |
| Skala 1                            | 98 | 7,8080                           | 2,36923        | ,200                     | ,177     | -,200    | ,200           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 2                            | 98 | 7,6097                           | 2,30846        | ,201                     | ,150     | -,201    | ,201           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 3                            | 98 | 7,6808                           | 2,33316        | ,222                     | ,160     | -,222    | ,222           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 4                            | 98 | 7,8449                           | 2,54391        | ,212                     | ,198     | -,212    | ,212           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 5                            | 98 | 7,6490                           | 2,42736        | ,189                     | ,166     | -,189    | ,189           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 6                            | 98 | 7,3412                           | 2,47886        | ,241                     | ,142     | -,241    | ,241           | ,000 <sup>c</sup>      |
| Skala 7                            | 98 | 7,2395                           | 2,46513        | ,228                     | ,131     | -,228    | ,228           | ,000 <sup>c</sup>      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Rezultati izračuna Spearmanovih koeficijenata korelacije između pojedinih mjernih ljestvica su pokazali da je dobivena korelacija pozitivna, relativno visoka (vrijednosti rang koeficijenata se nalaze između 0.39 i 0.95) i statistički značajna ( $p < 0.01$ ) na svim skalama (Tablica 13).

Tablica 13. Korelacija mjernih ljestvica upitnika – Spearmanovi koeficijenti korelacije ( $N = 98$ )

|         |                         | Skala 1 | Skala 2 | Skala 3 | Skala 4 | Skala 5 | Skala 6 | Skala 7 |
|---------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Skala 1 | Correlation Coefficient | 1,000   | ,914**  | ,837**  | ,565**  | ,467**  | ,391**  | ,394**  |
|         | Sig. (2-tailed)         | .       | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    |

|         |                         |        |        |        |        |        |        |        |
|---------|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Skala 2 | Correlation Coefficient | ,914** | 1,000  | ,950** | ,584** | ,529** | ,504** | ,472** |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | .      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| Skala 3 | Correlation Coefficient | ,837** | ,950** | 1,000  | ,515** | ,537** | ,490** | ,433** |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000   | .      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| Skala 4 | Correlation Coefficient | ,565** | ,584** | ,515** | 1,000  | ,820** | ,790** | ,769** |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000   | ,000   | .      | ,000   | ,000   | ,000   |
| Skala 5 | Correlation Coefficient | ,467** | ,529** | ,537** | ,820** | 1,000  | ,775** | ,789** |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | .      | ,000   | ,000   |
| Skala 6 | Correlation Coefficient | ,391** | ,504** | ,490** | ,790** | ,775** | 1,000  | ,816** |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | .      | ,000   |
| Skala 7 | Correlation Coefficient | ,394** | ,472** | ,433** | ,769** | ,789** | ,816** | 1,000  |
|         | Sig. (2-tailed)         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | .      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Tablica 14. Osnovni statistički deskriptori varijabli (N = 98)*

|         | AS   | Median | Mode  | SD    | Min  | Max   |
|---------|------|--------|-------|-------|------|-------|
| Skala 1 | 7,80 | 8,5938 | 10,00 | 2,369 | 2,44 | 10,00 |
| Skala 2 | 7,60 | 8,5625 | 9,00  | 2,308 | 2,25 | 10,00 |
| Skala 3 | 7,68 | 8,4688 | 10,00 | 2,333 | 2,00 | 10,00 |
| Skala 4 | 7,84 | 9,0000 | 10,00 | 2,543 | 1,80 | 10,00 |
| Skala 5 | 7,64 | 8,3667 | 10,00 | 2,427 | 1,80 | 10,00 |
| Skala 6 | 7,34 | 8,0000 | 10,00 | 2,478 | 1,80 | 10,00 |
| Skala 7 | 7,23 | 8,1667 | 8,00  | 2,465 | 1,80 | 10,00 |

U *Tablici 14.* nalaze se osnovni statistički deskriptori izračunati na odgovorima za 7 mjernih ljestvica (varijable V11- V17). Prikazane su vrijednosti aritmetičke sredine uzorka i standardne devijacije, medijan, mod te minimalni i maksimalni ostvareni rezultat na varijablama V11-V17. Raspon srednjih vrijednosti minimalnih i maksimalnih ostvarenih rezultata se kreće od 1,80 do 10,00. Analizom i poredbom srednjih vrijednosti (aritmetička sredina) na istraživanim varijablama, možemo uočiti da su u odnosu na teorijsku srednju vrijednost (5,5) ispitanici iskazali više slaganje s navedenim tvrdnjama, pri čemu je najniže postignuto (no i dalje relativno povišeno) slaganje s tvrdnjom V17 (AS = 7,24, SD = 2,465) i V16 (AS = 7,34, SD = 2,478), u kojima ispitanici

samoprocjenjuju povezanost između vrijednosti i vještina koje primjenjuju (V16), odnosno, dodatno razvijaju (V17) u svom profesionalnom okruženju. Dobiveni nešto niži rezultat u odnosu na ostale skale, možemo sagledati na način da su ispitanici doista razmislili i procijenili realni odnos koji mogu ustanoviti između usvojenih vještina tijekom svog treniranja Krav Maga sustava, i njihove primjene u poslovnom okruženju te eventualno razvijenih vještina nastalih zbog toga što treniraju Krav Maga.

To je u skladu s rezultatima istraživanja koje je provela Bouley (2008) sa polaznicima Nacionalne škole karatea u Minnesoti, gdje je tri četvrtine ispitanika povezano razvoj karakteristika lidera s treniranjem borilačke vještine, a više od 50% ispitanika potvrdilo je da je njihovo individualno mišljenje da su te vještine transferirali u radno okruženje. Maya (2009) u svojem istraživanju navodi da je vremenski period proveden u treningu važan za percepciju utjecaja treninga na transfer vrijednosti i vještina u druge segmente života.

Najveće postignuto slaganje u odnosu na samoprocjenu razumijevanja sustava vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga i osobnog profesionalnog okruženja je na česticama varijabli V14 (AS = 7,84, SD = 2,543) i V11 (AS = 7,81, SD = 2,369) što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima angažiranosti zaposlenika gdje je u učinkovitim organizacijama angažiranost zaposlenika u svojoj osnovi motivacijski koncept koji predstavlja aktivnu raspodjelu resursa pojedinca prema zadacima koje su povezane s radnom ulogom tog istog pojedinca. To se odnosi na angažiranost zaposlenika kao presudnu komponentu učinkovitih organizacija (Agušaj 2016). Bouley (2008) navodi da je razvoj karaktera značajna komponenta u razvoju liderstva jednako kao u treningu karatea. Jednako tako Yanilov i Boe (2020) naglašavaju da je među deset najviše rangiranih karakternih osobina važnih u poslovnom okruženju, a koje se razvijaju kroz Krav Maga trening: integritet, razmišljanje *izvan kutije*, sagledavanje šire slike, poštenje, upornost, ljubav prema učenju, sklonost vođenju, vitalnost, znatiželja, i socijalna inteligencija. A to su upravo one osobine koje su poželjne kod izvršnih lidera najvišeg ranga (Yanilov i Boe 2020: 93-94).

Vrijednosti rezultata na česticama gdje ispitanici procjenjuju da usvojene vrijednosti kroz treniranje Krav Maga sustava primjenjuju u svim aspektima svog života (V13) ulaze među najviše ocijenjene tvrdnje (AS = 7,68, SD = 2,333). Potvrda za navedene rezultate može se pronaći u literaturi koja sustavno istražuje pojedine segmente i aspekte ovog sustava samoobrane te posebice njegovu učinkovitost u okvirima pojedinih vojno-redarstvenih službi u Izraelu, Norveškoj i

Švedskoj. Pa tako Boe (2015) u istraživanju provedenom na Norveškoj vojnoj akademiji sugerira da je Krav Maga sustav borbe prsa u prsa metodologija koja brzo ulijeva sigurnost u sebe onima koji je prakticiraju. Kombiniranje principa i tehnika Krav Maga s razumijevanjem kako ljudi fizički i mentalno reagiraju pod stresom brzo dovodi do povećanog povjerenja u vlastito reagiranje pod stresom. Ispitanici u tom istraživanju također su smatrali da je obuka koju su prošli doprinijela da učinkovitije funkcioniraju u stresnoj situaciji. Pokazalo se da su sudionici stekli više znanja o tome kako ljudi reagiraju i fizički i mentalno (Boe 2015).

Zanimljivo je da ispitanici procjenjuju osobnu primjenu vrijednosti kvalitetnog profesionalnog okruženja (V15)) ( $AS = 7,65$ ,  $SD = 2,427$ ) ipak nešto nižim vrijednostima u odnosu na vrijednosti iskazane u pogledu primjene vrijednosnog sustava Krav Maga u svim aspektima života (V13).

S obzirom da odgovori dobiveni na česticama ( $N=30$ ) **varijabli (V16)** *I can fully relate the stated values, skills and strategies that I personally apply in the work / professional environment with the training of the Krav Maga system of self-defence and close combat (U potpunosti mogu povezati vrijednosti, vještine i strategije koje osobno primjenjujem u svom radnom okruženju s treningom Krav Maga sistema samoobrane i bliske borbe)* predstavljaju sukob mišljenja i samoprocjena ispitanika, urađen je hi-kvadrat test koji je pokazao da odgovori statistički značajno odstupaju od distribucije odgovora koja bi se dobila po slučajnom rasporedu, osim na česticama *Delegiranje* (rasporedu ( $p = 0,101$ ;  $\chi^2 = 14,653$ ,  $df = 9$ ) i *Empatija* ( $p = 0,123$ ;  $\chi^2 = 17,714$ ,  $df = 8$ ). Zbog vrlo velikog broja varijabli, nije praktično prikazati rezultate u tabličnom obliku.

Za potrebe ovog rada daljnje analize na mjernim skalama učinit će se metodom glavnih komponenti (PCA) te će se dobiveni rezultati pokazati u podpoglavlju 6.2.3.

### 6.2.2. Obrada podataka V18

**Varijablu 18** u upitniku čini tvrdnja (V18) *I think that based on KM training, my communication skills became: (Mislim da su se moje komunikacijske vještine zbog treniranja Krav Maga sustava samoobrane:)* koja je formulirana skalom Likertova tipa od 5 stupnjeva i mjeri osobnu procjenu poboljšanja komunikacijskih vještina ispitanika koja se ostvarila na osnovu treniranja Krav Maga sustava, gdje je za varijablu (V 18) ponuđena najniža vrijednost mogućeg odgovora 1 „*Vrlo pogoršale*“, a najviša vrijednost mogućeg odgovora 5 „*Vrlo poboljšale*“.

Analize učinjen na V18 dat će odgovor na drugo istraživačko pitanje: IP2: Možemo li utvrditi poboljšanje komunikacijskih vještina sudionika temeljem usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava (samoprocjenom)?

*Tablica 15. Varijabla 18 – frekvencije (N = 98)*

**V18. Based on KM training, my communication skills became:**

|                     | Fr | %     |
|---------------------|----|-------|
| 1 worse             | 1  | 1.0   |
| 2 somewhat worsened | 6  | 6.1   |
| 3 unchanged         | 23 | 23.5  |
| 4 somewhat improved | 49 | 50.0  |
| 5 very improved     | 19 | 19.4  |
| Total               | 98 | 100.0 |

Pogledom na *Tablicu 15* iz prikaza apsolutnih i relativnih frekvencija odgovora na *V18* očitavamo da se u polovica ispitanika izjašnjava kako su njihove komunikacijske vještine zbog treniranja Krav Maga djelomično poboljšale (N = 49) dok gotovo četvrtina ispitanika procjenjuje da su se njihove komunikacijske vještine vrlo poboljšale zbog treniranja Krav Maga. Nešto manje od četvrtine ispitanika (N = 23) je neutralnog stava dok se 7% ispitanika smatra da su njihove komunikacijske vještine nazadovale zbog treniranja Krav Maga sustava bliske borbe.

Rezultati hi-kvarat testa (*Tablica 17*) su pokazali da distribucija odgovora na varijabli (V18) *Poboljšanje komunikacijskih vještina zbog treniranja Krav Maga* statistički značajno odstupaju od distribucije odgovora koju bi se dobila po slučajnom rasporedu ( $p < 0,001$ ;  $\chi^2 = 71,796$ ,  $df = 4$ ), te da ispitanici dosta visoko ocjenjuju poboljšanje vlastitih komunikacijskih vještina, a iz *Tablice 16* možemo očitati da je slaganje s izjavom da su im komunikacijske vještine izraženijeg intenziteta (AS = 3,81) u odnosu na teorijsku srednju vrijednost te da su odgovori ispitanika slabije raspršeni (SD = 0,857).

*Tablica 16. Osnovni statistički deskriptori*

|         |      |
|---------|------|
| V18     |      |
| N       | 98   |
| AS      | 3.81 |
| Median  | 4.00 |
| Mode    | 4    |
| SD      | .857 |
| Minimum | 1    |
| Maximum | 5    |

*Tablica 17. Hi-kvadrat test – V18*

|             |                     |
|-------------|---------------------|
| V18         |                     |
| Chi-Square  | 71.796 <sup>a</sup> |
| df          | 4                   |
| Asymp. Sig. | .000                |

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 19.6.

Zatim, formirana je kontingencijska tablica (*Tablica 18*) s dvije križane varijable (V18 i V4) kako bi se mogao učiniti hi-kvadrat test i ustanoviti postoji li povezanost između te dvije varijable. Za potrebe ovog izračuna rekodirali smo V4 – Radno mjesto u 2 kategorije, 1. *Nemenadžeri* i 2. *Menadžeri*. Dobiveni rezultati (*Tablica 19*) hi-kvadrat testa pokazuju da postoji statistički značajna povezanost između varijable (V18) i varijable radnog mjesta (V4) ( $p=0,004$ ;  $\chi^2=13,532$ ;  $df=3$ ). Od ukupnog broja odgovora na ovom uzorku ispitanika ( $N = 98$ ), 23% iskazuje niže poboljšanje komunikacijskih vještina temeljem vježbanja Krav Maga, dok 21% iskazuje snažno poboljšanje komunikacijskih vještina zbog Krav Maga treninga. U odnosu na vrstu radnog mjesta ispitanici nemenadžerske grupe zanimanja iskazuju samoprocjenom veće poboljšanje komunikacijskih vještina temeljem treniranja Krav Maga sustava, u odnosu na ispitanike iz menadžerske grupe zanimanja.

*Tablica 18. Krostabulacija V18 i V4*

|       |   | V4Rekodu2grupa |      | Total |
|-------|---|----------------|------|-------|
|       |   | 1.00           | 2.00 |       |
| V18   | 1 | 1              | 0    | 1     |
|       | 2 | 6              | 0    | 6     |
|       | 3 | 11             | 12   | 23    |
|       | 4 | 21             | 28   | 49    |
|       | 5 | 15             | 4    | 19    |
| Total |   | 54             | 44   | 98    |

*Tablica 19. Hi-kvadrat test V18 i V4*

|                              | Value               | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 13.532 <sup>a</sup> | 3  | .004                  |
| Likelihood Ratio             | 16.512              | 3  | .001                  |
| Linear-by-Linear Association | .000                | 1  | .984                  |
| N of Valid Cases             | 98                  |    |                       |

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.14.

Navedeni rezultati se mogu sagledati s obzirom na to da ispitanici menadžerske grupe zanimanja inicijalno imaju veće komunikacijske kompetencije, zbog prethodnog formalnog obrazovanja, te dodatnog i kontinuiranog stručnog usavršavanja koje vjerojatno prolaze na radnom mjestu, te svakako zbog toga što kvalitetno obavljanje radnih obveza menadžera podrazumijeva i razvijene komunikacijske vještine, pa tako Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) navode da je komuniciranje neposredno povezano i s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. Međutim, dobivene rezultate ispitanika nemenadžerskih zanimanja za koje se može pretpostaviti da tijekom školovanja, odnosno, u okviru svojih radnih zadaća možda nisu bili u mogućnosti razviti ili dodatno unaprijediti komunikacijske vještine u onom stupnju kako su to mogli menadžeri, može se objasniti na način da poboljšanje komunikacijskih vještina percipiraju kao posljedicu stvarno nastalu temeljem njihovog aktivnog treniranja Krav Maga sustava te

predstavljaju važne nalaze u okviru glavnih teza ovoga rada i može se smatrati odgovorom na istraživačko pitanje IP2.

Nadalje, kako bi se dobio odgovor na pitanje, razlikuju li se odgovori na V18 u odnosu na spol ispitanika, učinjen je Man-Whitneyev U test. Dobiveni rezultati su pokazali kako se odgovori statistički značajno ne razlikuju u odnosu na spol ispitanika ( $p = 0,829$ ;  $z = -0,216$ ), pri čemu žene pokazuju nešto više vrijednosti na odgovorima ( $52,29 > 51,07$ ). Jednako tako, nisu dobiveni statistički značajni odgovori o samoprocjeni poboljšanja komunikacijskih vještina temeljem treniranja Krav Maga u odnosu na dob i stupanj obrazovanja ispitanika.

Kako bi se dobio odgovor na istraživačko pitanje: IP1. Možemo li identificirati povezanost usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava i obilježja kompetencije liderstva sudionika u odnosu na skupne varijable samoregulaciju, samopoimanje i svijest o okolini prvo su se konstruirale skupne varijable, koje su sastavljene od dijela pojedinačnih čestica upotrijebljenih u mjernim skalama upitnika: *Samoregulacija* (*Sposobnost prilagodbe novim situacijama, Sposobnost suočavanja sa stresom, Sposobnost djelovanja pod pritiskom*), *Samopoimanje* (*Samopoštovanje, Samosvijest, Samouvjerenost*) i *Svijest o okolini* (*Fokus, Intuicija, Situacijska analiza*).

Navedene skupne varijable su odabrane sukladno konsensusu u relevantnoj literaturi jer podjednako snažno grade i liderske kompetencije i kompetencije Krav Maga, (tj. vrijednosti, vještine i taktike koje se nalaze u fokusu ovog rada). S ovakvim vještinama modelira se vlastito i ponašanje drugih; educira se i izgrađuje ljude mentalno, emotivno, duhovno i fizički; pospješuje vizija, razumijevanje i komunikacija, pokazuje integritet, empatija, potiče poštovanje i povjerenje, izaziva stare načine i potiče inovacije i kreativnost, te utječe na promjene nenasiljem i asertivnošću (Yanilov i Boe 2020; Keren 2017, Houghton i dr. 2015; Goleman i dr. 2013, Bouley 2008, McGee 2005, Kolenda 2001; Columbus i Rice, 1998). Zatim su dobiveni statistički deskriptori na sve tri skupne varijable (*Tablica 20*) kako bismo ih mogli opisati, te je vidljivo da su vrijednosti centralnih tendencija skupnih varijabli *Samoregulacija* ( $AS = 7.65$ ;  $SD = 2,671$ ) i *Samopoimanje* ( $AS = 7,56$ ;  $SD = 2,654$ ) više u odnosu na treću skupnu varijablu *Svijest o okolini* ( $AS = 7, 17$ ;  $SD = 2,446$ ) dočim su odgovori u njoj manje disperzirani u odnosu na preostale dvije varijable.



Tablica 20. Statistički deskriptori skupnih varijabli Samoregulacija, Samopoimanje i Svijest o okolini

|         | Samoregulacija | Samopoimanje | Svijest o okolini |
|---------|----------------|--------------|-------------------|
| N       | 98             | 98           | 98                |
| AS      | 7.6531         | 7.5689       | 7.1769            |
| Median  | 8.5000         | 8.2500       | 8.0000            |
| Mode    | 10.00          | 10.00        | 8.00              |
| SD      | 2.67178        | 2.65445      | 2.44631           |
| Minimum | 1.67           | 1.50         | 1.67              |
| Maximum | 10.00          | 10.00        | 10.00             |

Tablica 21. Rang korelacije skupnih varijabli i nezavisnih varijabli V1, V7, V9 i V18

|                                |                         | V.7 radno<br>iskustvo? | V9. KM<br>training? | Spol   | V18<br>Kom | Samoreg | Samopo | Svijest o<br>okol |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|--------|------------|---------|--------|-------------------|
| V7. Godine radnog<br>iskustva? | Correlation Coefficient | 1.000                  | .476**              | .258*  | -.096      | .109    | .165   | .124              |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .000                   | .000                | .010   | .345       | .286    | .105   | .223              |
| V9. Godine KM<br>treniniga?    | Correlation Coefficient | .476**                 | 1.000               | .281** | -.050      | .215*   | .239*  | .113              |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .000                   | .                   | .005   | .627       | .034    | .018   | .267              |
| Spol                           | Correlation Coefficient | .258*                  | .281**              | 1.000  | -.048      | -.026   | -.094  | .023              |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .010                   | .005                | .      | .641       | .799    | .380   | .826              |
| V18 Kom. vještine<br>zbog KM   | Correlation Coefficient | -.096                  | -.050               | -.048  | 1.000      | .151    | .132   | .314**            |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .345                   | .627                | .641   | .          | .139    | .195   | .002              |
| Samoregulacija                 | Correlation Coefficient | .109                   | .215*               | -.026  | .151       | 1.000   | .891** | .838**            |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .286                   | .034                | .799   | .139       | .000    | .000   | .000              |
| Samopoimanje                   | Correlation Coefficient | .165                   | .239*               | -.094  | .132       | .891**  | 1.000  | .812**            |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .105                   | .018                | .380   | .195       | .000    | .      | .000              |
| Svijest o okolini              | Correlation Coefficient | .124                   | .113                | .023   | .314**     | .838**  | .812** | 1.000             |
|                                | Sig. (2-tailed)         | .223                   | .267                | .826   | .002       | .000    | .000   | .                 |
| N                              |                         | 98                     | 98                  | 98     | 98         | 98      | 98     | 98                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

U Tablici 21 očitavamo dobivene koeficijente rang korelacije skupnih varijabli i nezavisnih varijabli V18 (poboljšanje komunikacijskih vještina temeljem treninga Krav Maga), te varijablama (V1) spol, (V7) godine radnog iskustva i (V9) godine treniranja Krav Maga. Tri novoformirane skupne varijable su međusobno jako korelirane, pozitivne i statistički značajne. U odnosu na nezavisne varijable, korelacije su slabije, ali su neke i statistički značajne. Korelacija između godina radnog iskustva i godina treniranja je osrednja i statistički značajna ( $Rho = 0,476$ ).

Korelacija između V18 i skupne varijable svijest o okolini je jedina pronađena, nešto je niža ( $Rho = 0,314$ ) i statistički značajna na razini 1% pogreške ( $p < 0,01$ ). Pri tome treba uočiti kako godine radnog iskustva i godine treniranja nisu u značajnoj korelaciji sa skupnom varijablom *Svijest o okolini*. Čestica spol je u niskoj i statistički značajnoj korelaciji sa česticama V7 godine radnog iskustva ( $Rho = 0,258$ ;  $p < 0,005$ ) i V9 godine treniranja Krav Maga ( $Rho = 0,281$ ;  $p < 0,01$ ) međutim korelacija između varijable spol i skupnih varijabli nije statistički značajna.

U okvirima ovog rada nalazi se vrlo zanimljivom dobivena niska no statistički značajna korelacija između nezavisne varijable V9 godine treniranja Krav Maga i skupnih varijabli samoregulacija ( $Rho = 0,215$ ;  $p < 0,05$ ) i samopoimanje ( $Rho = 0,239$ ;  $p < 0,05$ ), u odnosu na korelaciju između nezavisne varijable V7, godine radnog iskustva i skupnih varijabli koja nije statistički značajna. Čini se da se zajednička kompetencija na polju Krav Maga i na polju liderskih kvaliteta postiže na osnovu treniranja Krav Maga, dok neformalno i kulturalno učenje potencijalno stečeno kroz godine radnog iskustva na ovom uzorku nisu povezani s razvojem liderskih kompetencija.

### 6.2.3. Metoda glavnih komponentata (PCA)

Kroz različite analize koje su provedene u okviru ovog istraživanja nametnula se potreba za smanjenjem broja varijabli u cilju identifikacije krucijalnih vrijednosti, odnosno kvaliteta koje vode uspješnom upravljanju promjenama a mogu povezati temeljne vrijednosti i vještine Krav Maga sustav bliske borbe i samoobrane i kompetencije lidera suvremenog korporativnog okruženja.

Za linearno smanjenje broja varijabli upotrijebljena je metoda glavnih komponenti (PCA) IBM SPSS Statistics v27 statističkog paketa. Na pojedinim mjernim skalama rang varijabli V11-V17 učinjena je PCA metoda (*Tablica 22*) te su izlučene komponente, uglavnom vrlo jednostavne strukture.

*Tablica 22. Matrica rotiranih komponenti – V11-V17*

| <b>Varijabla (kod)</b> | <b>Broj komponenti</b> | <b>Svojstvene vrijednosti % varijance</b> |
|------------------------|------------------------|-------------------------------------------|
| V11                    | 1                      | 29,905                                    |
| V12                    | 1                      | 28,486                                    |
| V13                    | 2                      | 28,234 (1. k)                             |

|     |   |                                               |
|-----|---|-----------------------------------------------|
|     |   | 1,055 (.2 k)                                  |
| V14 | 1 | 28,662                                        |
| V15 | 2 | 27,176 (1. k)<br>1,083 (2. k)                 |
| V16 | 3 | 26,196 (1. k)<br>1,280 (2. k)<br>1,044 (3. k) |
| V17 | 2 | 27,882 (1. k)<br>1,073 (2. K)                 |

S obzirom da je na varijabli V16: *I can fully relate the stated values, skills and strategies that I personally apply in the work / professional environment with the training of the Krav Maga system of self-defence and close combat (U potpunosti mogu povezati vrijednosti, vještine i strategije koje osobno primjenjujem u svom radnom okruženju s treningom Krav Maga sistema samoobrane i bliske borbe)* inicijalno izlučeno 3 komponente, a odgovori dobiveni na varijabli V16 predstavljaju i najznačajnije odgovore u smislu postizanja istraživačkih ciljeva, prikazat će se provedba PCA metode, sukladno svim metodičkim koracima.

Tablica 23. KMO and Bartlett test

|                                                  |                    |             |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | <b>.848</b> |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 8975.434    |
|                                                  | df                 | 435         |
|                                                  | Sig.               | <b>.000</b> |

Za korektno provođenje PCA metode (Tablica 23), vrijednost Kaiser-Mayerove mjere adekvatnosti uzorka mora biti veća od 0,60 (Kaiser 1970, 1974 prema Olanrewaju i Okorie 2019) a Bartlettov test sfericiteta (Bartlett, 1954 prema Olanrewaju i Okorie 2019) treba biti statistički značajan kako bi potvrdio faktorabilnost podataka, što je zadovoljeno (KMO = 0,848; p = 0,000). Pomoću Varimax metode, dobivena je matrica rotiranih komponenti (Tablica 24) u kojoj su izlučene 3 glavne komponente, za koje inicijalne svojstvene vrijednosti iznose 95,064 % ukupne varijance za 30 čestica skale V16 (Tablica 25). Te su dobivene glavne komponente dalje rotirane Varimax metodom pri čemu je upotrijebljeno 11 iteracija. Sve 3 izlučene glavne komponente se za potrebe ovog rada smatraju statistički značajnima te će se interpretirati.

Tablica 24. Matrica rotiranih komponenti – V16

| Varijabla 16 - čestice              | Component |      |      |
|-------------------------------------|-----------|------|------|
|                                     | 1         | 2    | 3    |
| [Self-confidence]                   | .837      |      |      |
| [Ability to act under stress]       | .833      |      |      |
| [ Self-consciousness]               | .813      |      |      |
| [Ability to cope with stress]       | .809      |      |      |
| [Prevention]                        | .789      |      |      |
| [Situational analysis]              | .751      |      |      |
| [ Self-esteem]                      | .748      |      |      |
| [Ability to adapt]                  | .734      |      |      |
| [Intuition (situational awareness)] | .693      |      |      |
| [Self-motivation]                   | .678      |      |      |
| [Communication skills]              | .661      |      |      |
| [Active listening]                  | .639      |      |      |
| [Focus]                             |           | .757 |      |
| [Ethics]                            |           | .749 |      |
| [Self-perceiving]                   |           | .747 |      |
| [Assertiveness]                     |           | .746 |      |
| [Persistence]                       |           | .745 |      |
| [Supervision]                       |           | .743 |      |
| [ Self-regulation]                  |           | .737 |      |
| [Integrity]                         |           | .734 |      |
| [Humility]                          |           | .726 |      |
| [Respect]                           |           | .719 |      |
| [Responsibility]                    |           | .717 |      |
| [Self-efficiency]                   |           | .665 |      |
| [Empowerment]                       |           | .663 |      |
| [Delegation]                        |           |      | .842 |
| [Intellectual simulation]           |           |      | .834 |
| [Empathy]                           |           |      | .772 |
| [Innovation]                        |           |      | .749 |
| [Inspiring/Motivation]              |           |      | .656 |

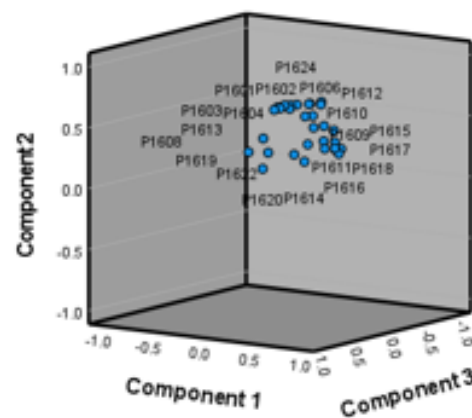
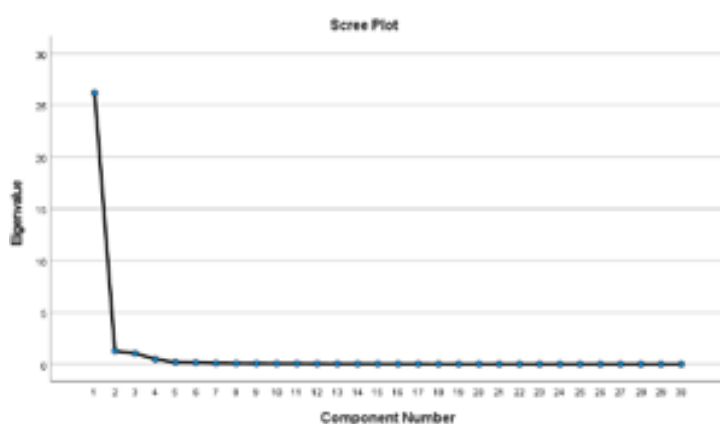
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 11 iterations.

Tablica 25. Objašnjenje ukupne varijance – V16

| Total Variance Explained |        |                     |              |                                   |               |              |
|--------------------------|--------|---------------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| Component                | Total  | Initial Eigenvalues |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|                          |        | % of Variance       | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1                        | 26.196 | 87.319              | 87.319       | 10.723                            | 35.744        | 35.744       |
| 2                        | 1.280  | 4.266               | 91.585       | 10.246                            | 34.155        | 69.899       |
| 3                        | 1.044  | 3.479               | 95.064       | 7.550                             | 25.165        | 95.064       |
| 4                        | .480   | 1.600               | 96.664       |                                   |               |              |



Slika 1. dijagram svojstvenih vrijednosti komponenata (linijski i u rotiranom prostoru) – V16

### Glavna komponenta 1: Angažiranost

Ova glavna komponenta obuhvaća 87,319 % ukupne varijance kvaliteta koje ispitanici primjenjuju u radnom okruženju temeljem treniranja Krav Maga sustava. U postupku imenovanja izlučene glavne komponente 1, indukcijom su od velikog broja čestica od kojih je komponirana komponenta: *samopouzdanje* (0,837); *sposobnost djelovanja pod stresom* (0,833); *samosvijest* (0,813); *sposobnost suočavanja sa stresom* (0,809); *prevencija* (0,789); *situacijska analiza* (0,751); *samopoimanje* (0,748); *sposobnost prilagodbe* (0,734); *intuicija/situacijska svjesnost* (0,693); *samomotivacija* (0,678); *komunikacijske vještine* (0,661); *aktivno slušanje* (0,639), u prvom koraku oformljene skupne varijable samopoimanje, otpornost, situacijska fleksibilnost, komunikacijske vještine i samomotivacija, na osnovu kojih je komponenta 1 nazvana *Angažiranost*. Naime, sve opisane čestice ujedno komponiraju i konstrukt angažiranosti zaposlenika, pa onda svakako i kvalitete lidera na najvišoj razini, što je u skladu s dosadašnjim

istraživanjima prema kojima angažiranost zaposlenika predstavlja presudnu komponentu učinkovitih organizacija. Angažirani zaposlenici su „pojedinci koji su visoko energizirani i čvrsti u obavljanju posla, koji ulažu srce u posao koji obavljaju, pokazuju upornost i volju te snažnu uključenost uz doživljaj osjećaja važnosti, entuzijazma, strasti, nadahnuća, ponosa, uzbuđenja i izazova“, kojom nadahnjuju i vode osobe iz svoje profesionalne (Besim 2016; Schaufeli i Salanova 2002; Kahn 1990) no jednako tako i sportske okoline (Yanilov i Boe 2020; Bouley 2008).

## **Glavna komponenta 2: Moralne vrijednosti i radna energija**

Ova glavna komponenta obuhvaća 4,266 % ukupne varijance osobina koje ispitanici primjenjuju u radnom okruženju temeljem treniranja Krav Maga sustava. Komponenta je komponirana od čestica: fokus (0,757); etika (0,749); samopercepcija (0,747); asertivnost (0,746); upornost (0,745); nadzor (0,743); samoregulacija (0,737); integritet (0,734); poniznost (0,726); poštovanje (0,719); odgovornost (0,717); samoučinkovitost (0,665); i osnaživanje (0,663). Ova komponenta pridonosi daljnjem razjašnjenju neophodnih kvaliteta koje rese lidera u njegovom odnosu prema drugima ali istovremeno i u okviru samosagledavanja i samoregulacije kojima visoko kvalitetan lider konstruira sam sebe u učinkovitom poslovnom okruženju. Navedeno je u suglasju s literaturom, prema kojoj je samoregulacija „opći naziv za procese ličnosti koji uključuju samousmjerenu motivaciju ponašanja samoregulacija. Taj termin upućuje na to da ljudi imaju sposobnost za motivaciju samih sebe: za postavljanje osobnih ciljeva, planiranje strategija, vrjednovanje i modifikaciju trenutnog ponašanja. Samoregulacija uključuje ne samo započinjanje ciljeva koji se žele postići, nego i izbjegavanje ometanja iz okoline te emocionalnih impulsa koji bi se mogli uplesti u napredak osobe“ Učinkoviti lideri imaju sposobnost preciznog reguliranja svojih osjećaja i djelovanja. Kroz samoregulaciju, lideri mogu izbjeći donošenje emocionalnih, prenaplavljenih odluka. Uz to, samoregulacija omogućuje liderima da izbjegn timerostereotipe i verbalne napade na svoje sljedbenike odnosno zaposlenike. Takvi lideri pokazuju sposobnost donošenja odluka u skladu sa svojim vrijednostima, vršeći na taj način optimalnu kontrolu nad situacijom. Štoviše, samoregulacija se pokazuje kroz fleksibilnost lidera i njihovu sposobnost da ostanu predani individualnoj odgovornosti (Ramchunder i Martins 2014; prema Zunair 2019; Goleman i sur. 2013; Lam i O'Higgins 2012; Sadri 2012 : prema Zunair 2019; Cervone i Pervin 2008). Ujedno, tehnike treninga se prakticiraju u simuliranim, stalno

promjenjivim situacijama napada te ovakav trening razvija sposobnost osobe da reagira, čak i ako je iznenađena; omogućuju sposobnost funkcioniranja iz lošije pozicije u sukobu, te spremnosti da se odmah prijeđe iz pasivnog u aktivno stanje kako bismo se obranili. Isti obrazac se može upotrijebiti prilikom stresne komunikacije u organizaciji, koju se jednako može doživjeti kao verbalni napad, i na taj način se iz pozicije žrtve prebaciti u poziciju jednake razine komunikacije te pronaći neko prihvatljivo rješenje za obje strane (Yanilov i Boe 2020; Družeta 2019).

### **Glavna komponenta 3: Podržavajuće ponašanje**

Ova glavna komponenta obuhvaća 3,479 % ukupne varijance osobina koje ispitanici primjenjuju u radnom okruženju temeljem treniranja Krav Maga sustava. Komponenta je komponirana od čestica: delegiranje (0,842); intelektualna stimulacija (0,834); empatija (0,772); inovativnost (0,749) i inspiriranje/motiviranje (0,656). Ova komponenta je u skladu s istraživanjima koja govore o obilježjima odnosa lidera visoke razine prema zaposlenicima u smislu poticanja i podupiranja razvijanja odgovornosti i osjećaja sudioništva u svim procesima i upravljanjem učinkovitim promjenama u organizaciji i u smislu kompetentnog Krav Maga lidera (Yanilov i Boe 2020; Keren 2017; Allegre i Levitt 2014; Bouley 2008; Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2001; Kahn 1990). Valja istaknuti kako ova komponenta je snažno povezana s konceptom upravo transformacijskog liderstva koji se definira kao stil liderstva koji nadilazi kratkoročne ciljeve i nudi zaposlenicima fokus na bitno i širu sliku od trenutnog stanja (Judge i Piccolo 2004: prema Allegre i Levitt 2014). Prema Bass i Riggio (2006) transformacijsko liderstvo sastoji se od četiri dimenzije: individualizirano razmatranje, intelektualna stimulacija, inspiracijska motivacija i idealizirani utjecaj. Individualizirano razmatranje odnosi se na mentorstvo drugima i uključuje sposobnost iskazivanja empatije, gdje lideri s ovom vještinom potiču razmišljanje, traže drugačija rješenja, potiču zaposlenike da preispituju stare načine djelovanja, te da promatraju probleme iz nove perspektive. Na taj način oni omogućuju zaposlenicima da sudjeluju u razvoju novih, učinkovitijih radnih procesa te tako prevladavaju otpor prema promjenama (Bass 1996). Transformacijsko liderstvo u mnogim se aspektima smatra optimalnim stilom liderstva (Bass i Avolio 1994; Piccolo i Colquitt 2006: prema Allegre i Levitt 2014), a povezano je s pozitivnim ishodima za zaposlenike i organizaciju. Idealizirani utjecaj usko je povezan s karizmom i uključuje sposobnost stjecanja poštovanja drugih. Lideri s ovakvim vještinama modeliraju ponašanja koja

zahtijevaju od svojih podređenih, izazivajući snažne emocije i identifikaciju kod njih (Allegre i Levitt 2014). Nadalje, u okviru glavnih teza ovoga rada bitno je istaknuti kako se transformacijsko liderstvo temelji na vrijednostima. Lider postavlja visoke standarde i svrhu svojim zaposlenicima, motivira ih vlastitim primjerom, suradnjom i povjerenjem. Cilj ovakvog liderstva je brzi odgovor na promjene i poticanje najboljeg u suradnicima. Takvo je liderstvo usmjereno na promjene te je ključno za razvoj i opstanak organizacija u vremenskim previranjima, kada je potrebno napraviti strateške promjene kako bi se riješile i glavne prijetnje i iskoristile prilike.

Na osnovu svega navedenog, analizom dobivenih glavnih komponenti, identificirana je povezanost usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava i obilježja kompetencije liderstva sudionika u odnosu na skupne varijable samoregulaciju, samopoimanje i svjesnost o okolini, na ovom uzorku ispitanika, čime je odgovoreno na istraživačko pitanje IP1. U nastavku rada će se pristupiti zaključnim razmatranjima.



## 7. ZAKLJUČAK

Ovaj rad istražuje povezanost između dva seta kvaliteta i obilježja definiranih u okviru sklopa vrijednosti, vještina i taktika, odnosno strategija koje se pripisuju kompetencijama Krav Maga sustava kao i kompetencijama koje se identificiraju kao leaderske kompetencije, kako ih procjenjuju ispitanici u odnosu na svoje osobno i radno okruženje. S obzirom na važnost komunikacijskih kompetencija u oba promatrana sustava, posebice interpersonalnoj komunikaciji pojedinaca i u osobnom i u profesionalnom okruženju, istražuje se i kako ispitanici sagledavaju povezanost usvajanja i prakticiranja kvaliteta Krav Maga sustava i kvalitete osobnih komunikacijskih vještina.

Na namjernom uzorku osoba koje aktivno treniraju Krav Maga sustav samoobrane i bliske borbe, polaznika različitih međunarodnih škola Krav Maga sustava, ispitivano je može li se identificirati povezanost usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava i obilježja kompetencije liderstva sudionika u odnosu na skupne varijable samoregulaciju, samopoimanje i svjesnost o okolini (IP1) te može li se utvrditi poboljšanje komunikacijskih vještina sudionika temeljem usvojenih vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava (samoprocjenom) (IP2).

Empirijsko istraživanje je provedeno tijekom ožujka 2021. godine. i to u dvije etape. Online pilot istraživanje (N = 20) provedeno u cilju testiranja kreiranog upitnika, izbora uzorka i odabrane metode istraživanja, gdje su dobiveni rezultati pokazali da su mjerne karakteristike konstruiranog upitnika vrlo dobre te da se upitnik može koristiti za glavno istraživanje u neizmijenjenom obliku. Zatim je provedeno glavno istraživanje na konačnom uzorku ispitanika iz 22 zemlje (N = 98; M = 62,  $\bar{Z}$  = 36).

U provedbi navedenih analiza korišten je kombinirani metodološki pristup, gdje su podaci prikupljeni online anketnim upitnikom i malom diskusijskom grupom u okviru obrazovnog okruženja, a za obradu podataka su primijenjene kvantitativne metode deskriptivne statistike, metode inferencijalne statistike te multivarijantne metode. U obradi kvalitativnih podataka korištena je induktivna analiza transkripta diskusijske grupe. Za obradu kvantitativnih podataka je korišten statistički paket *IBM SPSS Statistics*, verzija 27.

Vezano za kvalitativnu obradu podataka temeljem analize male diskusijske grupe, sudionici su pozitivno reagirali na sve predočene informacije kao i na mogućnost sudjelovanja na izbornom kolegiju koji bi se zasnivao na jačanju komunikacijskih vještina temeljem usvajanja vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga sustava bliske borbe, posebice u okviru dobivenih rezultata empirijskog istraživanja ovog rada.

U kontekstu saznanja iz relevantne literature i u odnosu na postavljena pitanja, iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike na mjernim skalama upitnika (varijable V11-V17), najveće postignuto slaganje u odnosu na **samoprocjenu razumijevanja usvojenog sustava** vrijednosti, vještina i taktika Krav Maga koje se pojavljuju u osobnom i profesionalnom okruženju je na česticama varijabli V14 razumijevanje L (AS = 7,84, SD = 2,543) i V11 razumijevanje KM (AS = 7,81, SD = 2,369) što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima angažiranosti zaposlenika gdje je u učinkovitim organizacijama angažiranost zaposlenika u svojoj osnovi motivacijski koncept koji predstavlja aktivnu raspodjelu resursa pojedinca prema zadaćama koje su povezane s radnom ulogom tog istog pojedinca. Vrijednosti rezultata na česticama gdje ispitanici procjenjuju da usvojene vrijednosti kroz treniranje Krav Maga sustava **primjenjuju u svim aspektima svog života** (V13) također ulaze među najviše ocijenjene tvrdnje (AS = 7,68, SD = 2,333).

Rezultati hi-kvarat testa na distribuciji odgovora varijable (V18) *Poboljšanje komunikacijskih vještina zbog treniranja Krav Maga* statistički značajno odstupaju od distribucije odgovora koju bi se dobila po slučajnom rasporedu ( $p < 0,001$ ;  $\chi^2 = 71,796$ ,  $df = 4$ ), te da **ispitanici dosta visoko ocjenjuju poboljšanje vlastitih komunikacijskih vještina u odnosu na teorijsku srednju vrijednost** (AS = 3,81) (SD = 0,857). Nadalje, postoji statistički značajna povezanost između varijable (V18) o poboljšanju komunikacijskih vještina zbog Krav Maga i varijable radnog mjesta (V4) ( $p = 0,004$ ;  $\chi^2 = 13,532$ ;  $df = 3$ ). U odnosu na vrstu radnog mjesta ispitanici nemenadžerske grupe zanimanja iskazuju samoprocjenom veće poboljšanje komunikacijskih vještina temeljem treniranja Krav Maga sustava, u odnosu na ispitanike iz menadžerske grupe zanimanja. Navedeni rezultati se mogu sagledati s obzirom na to da ispitanici menadžerske grupe zanimanja inicijalno imaju veće komunikacijske kompetencije, dobivene **rezultate ispitanika nemenadžerskih zanimanja** za koje se može pretpostaviti da tijekom školovanja, odnosno, u okviru svojih radnih zadaća možda nisu bili u mogućnosti razviti ili dodatno unaprijediti komunikacijske vještine u onom stupnju kako su to mogli menadžeri, **može se objasniti na način**

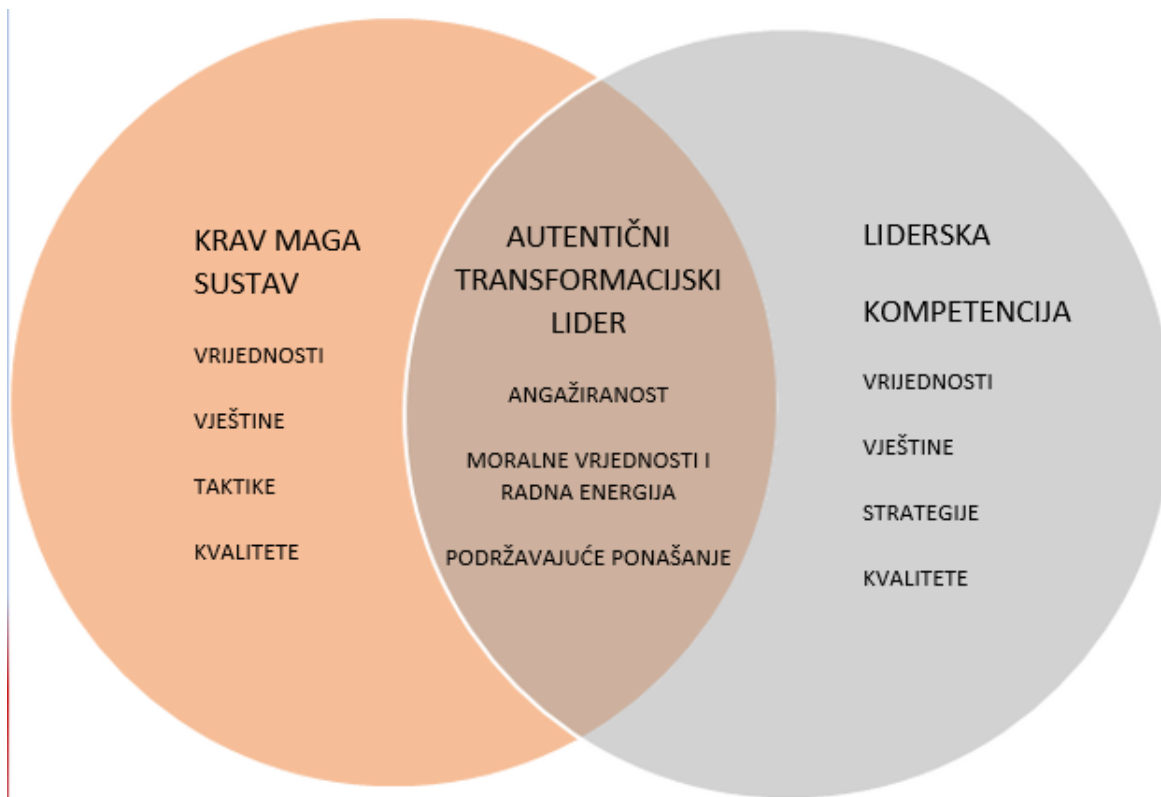
**da poboljšanje komunikacijskih vještina percipiraju kao posljedicu stvarno nastalu temeljem njihovog aktivnog treniranja Krav Maga sustava.**

Daljnje analize učinjene na rang korelaciji skupnih varijabli koje podjednako snažno grade i liderske kompetencije i kompetencije Krav Maga, (samoregulacija, samopoimanje i svjesnost o okolini) i nezavisnih varijabli (poboljšanja komunikacijskih vještina zbog treninga Krav Maga, spol, godine radnog iskustva i godine treniranja Krav Maga), pokazale su da su skupne varijable međusobno jako korelirane, pozitivne i statistički značajne.

Čestica Spol nije značajno povezana sa skupnim varijablama, a godine radnog iskustva i godine treniranja nisu u značajnoj korelaciji sa skupnom varijablom Svijest o okolini. Čini se da se na ovom uzorku **zajednička kompetencija na polju Krav Maga i na polju liderskih kvaliteta postiže na osnovu treniranja Krav Maga, dok neformalno i kulturalno učenje potencijalno stečeno kroz godine radnog iskustva na ovom uzorku nisu povezani s razvojem liderskih kompetencija.**

Rezultati metode glavnih komponenata potvrdili su pretpostavku kako odgovori dobiveni na varijabli V16 predstavljaju i važne odgovore u smislu postizanja prvog istraživačkog cilja. PCA metodom su na varijabli V16 **izlučene 3 glavne komponente** koje objašnjavaju 95,064 % ukupne varijance za 30 čestica skale V16: **Komponenta 1: Angažiranost; Komponenta 2: Moralne vrijednosti i radna energija i Komponenta 3: Podržavajuće ponašanje.**

Na osnovu svega do sada izloženog, a u odnosu na postavljene svrhu i ciljeve ovog rada, na ovom uzorku ispitanika, **demonstrirano je** kako je moguće derivirati vrijednosti, vještine i kvalitete (kompetencije) kojima se opisuje lider, ali i angažirani zaposlenik, svojstven visoko učinkovitim organizacijama. Nadalje, dobivene kompetencije možemo opisati kao imanentne kvalitete/osobine koje se mogu usvojiti, odnosno, dodatno razviti kroz treniranje Krav Maga sustava. Slijedom istoga, o okviru ovog rada, konstruiran je i predložen model kompetencija visoko učinkovitog radnog okruženja u kontekstu Krav Maga sustava, koji je nazvan *autentični transformacijski lider*.



Slika 2. Model kompetencija autentičnog transformacijskog lidera

## 8. LITERATURA

- 1) Agušaj, Besim. 2016. *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih*. Doktorski rad. Fakultet turizma i ekonomije Sveučilišta u Puli Dr. Mijo Mirković. 200 str. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:556282> (Datum pristupa 25.2.2021. 14:35)
- 2) Alegre, Albert; Levitt, Kenneth. 2014. The relation between emotional intelligence and transformational leadership: What do we really know? *International Leadership Journal*, 6(2), str. 61–101.
- 3) Bačić, Lucija. 2011. Značenje samosvijesti kao temeljnog segmenta emocionalne inteligencije, *Školski vjesnik: časopis za pedagošku teoriju i praksu* 60.1. 69-84. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/81756> (Datum pristupa: 27.02.2021. 19:22)
- 4) Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere. 2001. *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb
- 5) Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina. 2008. *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
- 6) Baars Bernard J; Gage Nicole M. 2010. Cognition, Brain, and Consciousness (Second Edition), Introduction to Cognitive Neuroscience. *Academic Press*. 420-442 (Datum pristupa: 2.3.2021. 12:27 )
- 7) Bass, Bernard M. 1996. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- 8) Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J. 1990a. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14. 21–27.
- 9) Bass, Bernard M; Avolio, Bruce J. 1990b. Transformational leadership development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press*.
- 10) Bass, Bernard M; Avolio, Bruce J. 1994a. Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4). 541–554.
- 11) Bass, Bernard M i dr. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Psychology*, 88 (2). 207-218.

- 12) Bass, Bernard M.; Riggio, Roald E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 13) Bar-On, Reuven. 2000. *Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. The Handbook of Emotional Intelligence 17. 363-388. Jossey-Bass, San Francisco.
- 14) Bell, Richard C; Chang, C.M. 2002 The exploration of the effect of taekwondo training on personality traits. *The Sport Journal*, 5.3.
- 15) Ben Keren, Gershon. 2017. *Krav Maga Tactical Survival: Personal Safety in Action. Proven Solutions for Real Life Situations*. Tuttle Publishing.
- 16) Bennett, Judith; Hogarth, Sylvia; Lubben, Fred; Campbell, Bob; Robinson, Alison. 2009. Talking science: the research evidence on the use of small-group discussions in science teaching. *International Journal of Science Education*, Taylor & Francis (Routledge). 32 (01). 69-95. doi.10.1080/09500690802713507
- 17) Blake, Robert; Mouton, Jane. 1964. *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- 18) Blažek, Filip. 2018. *Osobne karakteristike vođe i uspješnost menadžera u komunikaciji s podređenima*. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. 58 str. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:572647>. (Datum pristupa 26.2.2021. 13:23)
- 19) Boguszewski, Dariusz; Adamczyk, Jakub Grzegorz; Bialoszewski, Dariusz. 2019. Assessment of the Health-Related Behaviors of Men Practicing Combat Sports and Martial Arts. *Iranian journal of public health*, 48.10. 1794–1801.
- 20) Boe, Ole. 2015. Does practicing close combat improve the perceived ability to perform better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 190. 409-415.
- 21) Bouley, Connie L. 2008. Perceived Leadership Development as a Result of Martial Arts Training. <https://idun.augsburg.edu/etd/746>.
- 22) Bolden, Richard; Gosling, Jonatan; i dr. 2003. *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies. University of Exeter. 1-44.

- 23) Brettschneider, Wolf -Dietrich; Naul, Ronald. 2004. *Study on young people lifestyles and sedentariness and the role of sport in the context of education and as a means of restoring the balance*- final report Padeborn
- 24) Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- 25) Caldwell, Brian; Spinks, Jim; O'Reilly Robert. 1999. Beyond the self- managing school. Student Outcomes and the Reform of Education Series. *Alberta Journal of Educational Research*. 45.2: 220.
- 26) Cantey, Kevin. 2010. *Eastern martial arts and the cultivation of persuasive power* (Doctoral dissertation). Clemson University. Dostupno na: [https://tigerprints.clemson.edu/all\\_theses/922](https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/922). (Datum pristupa: 17.9.2020. 16:24).
- 27) Carney, Dana R; Cuddy, Ami J; Yap, Andy J. 2010. Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological science*, 21(10), 1363-1368.
- 28) Catlette, Bill; Hadden, Richard. 2001. *Contented cows give better milk: the plain truth about employee relations and your bottom line*. Germantown, TN: Saltillo.
- 29) Cavazotte, Flavia; Moreno, Valter; Hickmann, Matthew; 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- 30) Družeta, Kristian. 2019. *Samoobrana – Razumijevanje sukoba i uzroka nasilja*. Redak. Split.
- 31) Dujman, Josip. 2017. *Uporaba neparametarske statistike u inženjerskim problemima*. Završni rad. Fakultet strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu.
- 32) Egan, Mary Ann. 1992. *The effects of martial arts training on self-acceptance and anger reactivity with young adults*. Doktorska disertacija. University of South Carolina. 120 str.
- 33) Finkenberg, Mel E. 1990. Effect of participation in taekwondo on college women's self-concept. *Perceptual and Motor Skills*, 71.3. 891-894. doi:10.2466/pms.1990.71.3.891.
- 34) Fuller, Julian R. 1988. Martial arts and psychological health. *British Journal of Medical Psychology*. 61. 317-328.

- 35) Givens, Tom. 2004. States of Awareness, the Cooper Color Codes. *Sharpen the Blade*, 5.
- 36) Goleman, Daniel. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- 37) Goleman, Daniel. 2000. *Emocionalna inteligencija u poslu*. Mozaik knjiga. Zagreb
- 38) Griffie, Dale T. 2005. Research Tips: Interview Data Collection. // *Journal of Developmental Education* 28, 3. 36-37. Dostupno na: <http://www.ebsco.com>
- 39) Hoban, Jack ; Shusko, LtCol Joshep. 2012. The Ethical Warrior and the Combat Mindset. *Marine Corps Gazette*.
- 40) Holth Torill; Boe, Ole. 2017. Enhancing the Leadership Communication Skills of Norwegian Military Officers. *Arts Social Sci J* 8: 250. doi:10.4172/2151-6200.1000250, [https://www.researchgate.net/publication/314229837\\_Enhancing\\_the\\_Leadership\\_Communication\\_Skills\\_of\\_Norwegian\\_Military\\_Officers](https://www.researchgate.net/publication/314229837_Enhancing_the_Leadership_Communication_Skills_of_Norwegian_Military_Officers) (Datum pristupa: 15. 10. 2020. 14:45).
- 41) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. (Datum pristupa 25. 2. 2021. 18:23). <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=54324>>
- 42) Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. (Datum pristupa 27. 2. 2021. 19:42) <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17843>>
- 43) Houghton, Jeffery D; Pearce, Craig L i dr. 2015. Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313-327. doi:10.1016/j.hrmr.2014.12.001
- 44) Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*. 33.4: 692-724. Dostupno na: [https://bookdown.org/gkardum/r\\_znanost\\_obrazovanje/opisna-statistika.html](https://bookdown.org/gkardum/r_znanost_obrazovanje/opisna-statistika.html) (Datum pristupa: 20. 03. 2021. 20:18).
- 45) Kardum, Goran. 2020. *R u znanosti i obrazovanju*. Dostupno na: [https://bookdown.org/gkardum/r\\_znanost\\_obrazovanje/opisna-statistika.html](https://bookdown.org/gkardum/r_znanost_obrazovanje/opisna-statistika.html) (Pristup 20. 03. 2021.)



- 46) Keren, Gershon Ben. 2014. *Krav Maga: Real World Solutions to Real World Violence-Disrupt-Damage-Destroy-Disengage*. Tuttle Publishing.
- 47) Knežević, Ana Nuša. 2004. *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- 48) Libby, Kristina. 2018. 3 Lessons I've Learned in Krav Maga That Have Changed My Approach to Business. *Entrepreneur*. Dostupno na: ili URL: <https://www.entrepreneur.com/article/319594>. (Datum pristupa: 17.9.2020. 22:21).
- 49) Madenlian, Ramzig Badrig. 1979. *An experimental study of the effect of Aikido training on the selfconcept of adolescents with behavioral problems*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- 50) MacLean, Paul D. 1990. *The Triune Brain in Evolution (Role in Paleocerebral Functions)*. Plenum Press, New York.
- 51) Maya, Joko. 2009. *The leaders of Bushido: a study of the leadership practices of black belt martial artists* Theses and Dissertations. 169 str. Dostupno na: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/47>. (Datum pristupa: 11.3.2021. 23:17).
- 52) Wanasika, Isaac; Krahne, Keiko. 2017. Leadership and vision. *Leadership today*. Springer texts in business economics. DOI 10.1007/978-3-319-31036-7\_5. (Datum pristupa: 14.12.2020. 17:36).
- 53) Martinkova, Irena.; Parry, Jim.; Vágner, Michal. 2019. The Contribution of Martial Arts to Moral Development. *Ido Movement for Culture*. 19. 1-8. DOI: 10.14589/ido.19.1.1. (Datum pristupa: 14. 12.2020. 13:28)
- 54) McGee, Martin Thomas. 2005. *Instructor student commonalities in the martial arts: Leadership traits and similarities*. <http://faculty.mckendree.edu/scholars/summer2005/mcgee.htm>. (Datum pristupa: 17.12.2020. 10:12).
- 55) McNeilly, Mark. 1996. *Sun Tzu and the art of business*. New York: Oxford University Press.

- 56) Mejovšek, Milko. 2008. *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- 57) Meng, Juan. 2014. Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation. *Journal of Communication Management*. 18. 4. 363-385. doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0050.
- 58) Miller, Andrew. 2006. Situational awareness – from the battlefield to the corporation. *Computer Fraud & Security*, 2006(9), 13–16. doi:10.1016/s1361-3723(06)70420-1. Dostupno na: [https://sci-hub.do/10.1016/s1361-3723\(06\)70420-1](https://sci-hub.do/10.1016/s1361-3723(06)70420-1) ( Datum pristupa 7.3.2021. 16:15).
- 59) Milenović, Živorad. 2011. *Primena Mann-Whitneyevog u testa u istraživanjima profesionalnog usavršavanja nastavnika osnovne škole*. Metodčki obzori. 6. 1. 73-78.
- 60) Nedić, Danijela. 2008. *Poslovna komunikacija korak po korak*. Kragujevac.
- 61) Nikčević-Milković, Anela; Tomljenović, Željko. 2003. Samopoštovanje i anksioznost u ispitnim situacijama kod djece osnovnoškolske dobi. *Knjiga sažetaka sa 11. godišnje konferencije hrvatskih psihologa*. Petrčane. (predavanje, domaća recenzija, sažetak, stručni). Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/791661?rad=791661>. ( Datum pristupa: 10.3.2021. 13:21).
- 62) Northouse, Peter G. 2010. *Vodstvo, teorija i praksa*. Sveučilište Western Michigan. Mate d.o.o. Zagreb
- 63) Nosanchuk, Terranee. A. 1981. The way of the warrior: The effects of traditional martial arts training on aggressiveness. *Human Relations*. 34.6. 435-444.
- 64) Novak, Josip.2020. *Pouzdanost mjerenja u psihologiji: Razvoj metode, zaludenost Cronbachovim alfa koeficijentom i preporuke za ispravnu procjenu pouzdanosti*. Psihologijske teme, 29 (2020), 2, 427-457. doi: <https://doi.org/10.31820/pt.29.2.11> (Pristup 14.03.2021.)
- 65) Nunnally, Jum C. 1978. *Psychometric theory*. (2. ed) New York: McGraw-Hill.
- 66) Orlić, Mandi i Marinović, Marija. 2012. *Primjena metode glavnih komponenti u različitim područjima istraživanja // Društvo i tehnologija 2012 - dr. Juraj Plenković / Mustić, Daria (ur.)*. Zagreb. 189-198.

- 67) Pease, Allan. 1991. *Govor tijela*. Zagreb: Mladinska knjiga.
- 68) Pervin, Lawrence A; Cervone, Daniel; John, Olivier P. 2008. *Psihologija ličnosti: Teorije i istraživanja Personality: Theory and research*, (9th. ed.). Zagreb: Školska Knjiga.
- 69) Petz, Boris; Kolesarić, Vladimir; Ivanec, Dragutin. 2012. *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- 70) Piccolo, Ronald F; Colquitt, Jason A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*. 49. 327-340.
- 71) Pivac, Tomislav. 2020. *Borilačke vještine kao doprinos sigurnosti*. Diplomski rad. Sveučilišni odjel za forenzične znanosti Sveučilišta u Splitu. 44 str. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:227:579077>. (Datum pristupa: 25.01.2021. 16:22)-
- 72) Ramsden, Paul. 1998. Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- 73) Reardon, Kathalen Kelley; Novosel, Pavao. 1998. *Interpersonalna Komunikacija: Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb,
- 74) Rurkkhum, Suthinee. 2010. *The relationship between employee engagement and organizational behavior in Thai organisations*. Doktorski rad. The University of Minnesota, Minneapolis.
- 75) Sadri, Golnatz. 2012. Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*. 41. 3. 535-548. doi:10.1177/009102601204100308
- 76) Schaufeli, Willmar.B; Salanova, Marisa. i dr. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3. 71-92.
- 77) Segedi, Ivan; Sertić, Hrvoje; Vidranski, Tihomir. 2008. Borilački sportovi i vještine kao oblik rekreativnog vježbanja u svakoj životnoj dobi // *Zbornik radova međunarodne znanstveno-stručne konferencije kineziološka rekreacija i kvaliteta života* / Andrijašević, Mirna (ur.). Zagreb. 319-326.

- 78) Staller, Mario S; Abraham, Andrew. 2016. Work on Your Problem-Solving: Krav Maga Experts Views on Optimal Learning Environments for Self-Defence Training. *International Journal of Coaching Science*. 10.2. 18-26.
- 79) Svjetska zdravstvena organizacija. WHO. 2002. Skills for health, [http://www.who.int/school\\_youth\\_health/media/en/sch\\_skills4health\\_03.pdf](http://www.who.int/school_youth_health/media/en/sch_skills4health_03.pdf). (Datum pristupa: 27.2.2021. 18:30).
- 80) Šetić, Remzija. 2015. Značaj borilačkih vještina i vježbanja na samopoimanje, samopoštovanje i samoefikasnost. // *Prva Konferencija Jugoistočne Europe u borilačkim vještinama i sportovima: E S P – Odgoj, nauka i praksa* / Ur: Kapo, Safet; Kajmović, Husnija; Rađo, Izet; Smajlović Nusret; Čović, Nedim; Ćirić, Alen (ur.) Sarajevo, 27. - 28. 11. 2015. str. 108 – 115. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/profile/Faris-Rasidagic/publication/284899485> (Datum pristupa: 12.8.2020. 14:12).
- 81) Tadić, Tvrtko. 2017. Aritmetika sredina i standardna devijacija. *Poučak : časopis za metodiku i nastavu matematike*, 18 ,69. 10-24.
- 82) Trulson, Michael E. 1986. Martial arts training: A novel “cure” for juvenile delinquents. *Human Relations*. 39. 1131-1140.
- 83) Tudor, Iulian – Doru; Tudor, Maria. 2013. Leisure Sports Activities Impact on Adults Personal Development & Quality of Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 84. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.705 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813017795> (Datum pristupa: 28.2.2021. 12:21).
- 84) Udovičić, Martina; Baždarić, Ksenija i dr. 2007. Što trebamo znati kada izračunavamo koeficijent korelacije? *Biochemia Medica*, 17, 1. 10-15.
- 85) Vasilj, Đurđica. 1972. Primjena nekih neparametrijskih metoda u statističkoj obradi eksperimentalnih podataka. *Agronomy Journal*, 36, 7-8. 375-392.
- 86) Wainwright, Gordon Ray. 2001. *Govor tela*. Beograd. Alnari.
- 87) Woźniak, Mikołaj. 2019. The Issue of Self-defence Based on Crisis Management and Combat System Krav Maga. *Przegląd Strategiczny*. 9.12. 233-245.

88) Yanilov, Eyal; Boe, Ole. 2020. *Krav Maga Combat Mindset & Fighting Stress How to Perform under Alarming and Stressful Conditions*. London: Meyer & Meyer Sports.

89) Zunair Ali Sayed. 2019. *Examining Leadership as a Psychological Process: Can Effective Leadership Be Predicted?* Doktorski rad. National College of Business Administration and Economics. 89 str. Doi: 10.13140/RG.2.2.15339.39201

90) Žentil Barić, Žozefina. 2016. *Primjena intervjua kao istraživačke metode u knjižničarstvu*. Diplomski rad. Odjel za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru. 103. str.

#### **Internetski izvori:**

91) <https://www.linkedin.com/pulse/how-krav-maga-can-improve-your-business-strategy-15-mark/> - (Pristupljeno 18.12.2020. 21:22).

92) <https://www.facebook.com/BoardroomWarriors> – (Pristupljeno 1.3.2021. 12:41).

93) <https://boardroomwarriors.org/> - (Pristupljeno 5.3.2021. 18:32).

## POPIS TABLICA I SLIKA

### POPIS TABLICA

|                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Tablica 2 Hormonski aktiviran porast otkucaja srca i povezani tjelesni i mentalni procesi</i> .....                                                                                        | 32 |
| <i>Tablica 2. Dob ispitanika</i> .....                                                                                                                                                        | 54 |
| <i>Tablica 3. Stečeno obrazovanje – EQF razine</i> .....                                                                                                                                      | 55 |
| <i>Tablica 4. Radno mjesto – rekodirane kategorije</i> .....                                                                                                                                  | 55 |
| <i>Tablica 5. Radno iskustvo ispitanika</i> .....                                                                                                                                             | 56 |
| <i>Tablica 6. Godine treniranja Krav Maga</i> .....                                                                                                                                           | 56 |
| <i>Tablica 7. Vrste škola Krav Maga sustava</i> .....                                                                                                                                         | 57 |
| <i>Tablica 8: Varijable sadržane u B (n=32) i C (n=30) sekcijama upitnika</i> .....                                                                                                           | 58 |
| <i>Tablica 9. Statistički deskriptori i testiranje normalnosti distribucije aritmetičkih sredina</i> .....                                                                                    | 65 |
| <i>Tablica 10. Analiza pouzdanosti unutarnje konzistencije mjernih ljestvica upitnika - Cronbachovi <math>\alpha</math> koeficijenti i Guttmanov <math>\lambda_4</math> koeficijent</i> ..... | 65 |
| <i>Tablica 12. Statistički deskriptori i testiranje normalnosti distribucije aritmetičkih sredina</i> .....                                                                                   | 67 |
| <i>Tablica 13. Korelacija mjernih ljestvica upitnika – Spearmanovi koeficijenti korelacije</i> .....                                                                                          | 67 |
| <i>Tablica 14. Osnovni statistički deskriptori varijabli</i> .....                                                                                                                            | 68 |
| <i>Tablica 15. Varijabla 18 –frekvencije</i> .....                                                                                                                                            | 70 |
| <i>Tablica 16. Osnovni statistički deskriptori</i> .....                                                                                                                                      | 71 |
| <i>Tablica 17. Hi-kvadrat test – V18</i> .....                                                                                                                                                | 71 |
| <i>Tablica 18. Krostabulacija V18 i V4</i> .....                                                                                                                                              | 72 |
| <i>Tablica 19. Hi-kvadrat test V18 i V4</i> .....                                                                                                                                             | 72 |
| <i>Tablica 20. Statistički deskriptori skupnih varijabli Samoregulacija, Samopoimanje i Svijest o okolini</i> .....                                                                           | 73 |
| <i>Tablica 21. Rang korelacije skupnih varijabli i nezavisnih varijabli V1, V7, V9 i V18</i> .....                                                                                            | 74 |
| <i>Tablica 22. Matrica rotiranih komponenti – V11-V17</i> .....                                                                                                                               | 75 |
| <i>Tablica 23. KMO and Bartlett test</i> .....                                                                                                                                                | 76 |
| <i>Tablica 24. Matrica rotiranih komponenti – V16</i> .....                                                                                                                                   | 76 |
| <i>Tablica 25. Objašnjenje ukupne varijance – V16</i> .....                                                                                                                                   | 77 |

### POPIS SLIKA

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Slika 1. Ploha oblutaka i ploha komponenata u rotiranom prostoru – V16</i> .....              | 78 |
| <i>Slika 2. Model autentičnog transformacijskog liderstva povezan s Krav Maga sustavom</i> ..... | 85 |



## PRILOG

### QUESTIONNAIRE: Krav Maga Training and Leadership Skills Development

Dear Krav Maga community member,

I am Ms Emilija Stručić and I have been training for 5 years now in the Krav Maga Global system in Varaždin, Croatia.

For the purpose of my thesis completion at the Department of Public Relations of the University "North" in Varaždin, Croatia, I conduct research on "Training Krav Maga system of self-defence and close combat in the context of leadership skills development."

I would like to gain a broader insight into your experiences and opinions about the connectivity and transfer of values, skills and tactics of the Krav Maga system in your everyday work environment.

Therefore, I would ask you to take 10 minutes and fill out this anonymous survey, the results of which will be used exclusively for the stated research purposes.

Please read carefully and answer all questions.

Thank you for your cooperation and response!

Emilija

### Section A: General Information

In the following questions, please mark the answer that applies to you.

1. **Gender?** a. F

b. M

2. **State?** \_\_\_\_\_

3. **Field of working?**

- a. Agriculture, Food and Natural Resources
- b. Architecture and Construction
- c. Arts, Audio/Video Technology and Communications
- d. Business Management and Administration
- e. Education and Training
- f. Finance
- g. Government and Public Administration
- h. Health Science
- i. Hospitality and Tourism
- j. Human Services

Strucic i Bagaric, 2020.



- k. Information Technology
- l. Law, Public Safety, Corrections and Security
- m. Manufacturing
- n. Marketing, Sales and Service
- o. Science, Technology, Engineering and Mathematics
- p. Transportation, Distribution and Logistics

**4. Work position?** \_\_\_\_\_

**5. Age?**

- a. 19-25
- b. 26-30
- c. 31-35
- d. 36-40
- e. 41-45
- f. 46-50
- g. 51-55
- h. 55-60
- i. > 60

**6. Highest level of education (EQF level)?**

- a. ≤ EQF level 3 (National Certificate of Education)
- b. EQF level 4 (National Diploma)
- c. EQF level 5 (Higher National Diploma)
- d. EQF level 6 (Bachelor Degree)
- e. EQF level 7 (Master Degree)
- f. EQF level 8 (Doctorate Degree)

**7. Years of working experience?**

- a. 1-3 years
- b. 4-5 years
- c. 6-10 years
- d. 11-15 years
- e. 16-20 years

Strucic i Bagaric, 2020.

f. 21-25 years

g. 26-30 years

h. 31-35 years

i. > 35 years

**8. Type of Krav Maga school?**

a. Krav Maga Global

b. International Krav Maga Federation

c. Krav Maga Defence Institute

d. Krav Maga Worldwide

e. Other \_\_\_\_\_

**9. Years of Krav Maga training?**

a. < 1 year

b. 2-3 years

c. 4-5 years

d. 6-10 years

e. 10-15 years

f. 16-20 years

g. > 20 years

**10. Krav Maga level / belt achieved?**

a. Non

b. Yes, \_\_\_\_\_

**Section B: Krav Maga Values, Skills and Tactics**

In the following questions, please rate your level of agreement with the proposed statements, with 1 indicating the lowest level and 10 the highest level of agreement.

**11. I fully understand and can evaluate the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.**

| KM             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Nonviolence    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Strucic i Bagaric, 2020.

|                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Humility                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Respect                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-perceiving                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Improvisation                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Innovation                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intuition (situational awareness)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Active listening                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Communication skills                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Focus                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Empowerment                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-motivation                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to adapt (to new situation) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to cope with stress         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to act under stress         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Motivation                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Control                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Controlled aggression               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prevention                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Situational analysis                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Verbal self-defence                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Visualisation                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Courage                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persistence                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-esteem                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-consciousness                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-regulation                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-efficiency                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-confidence                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**12. I have fully adopted the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.**

| KM                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Nonviolence                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Improvisation                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intuition (situational awareness)   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to adapt (to new situation) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to cope with stress         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to act under stress         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inspiring/Motivation                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Strucic i Bagaric, 2020.

|                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Control               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Controlled aggression |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prevention            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Situational analysis  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Verbal self-defence   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Visualisation         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Courage               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persistence           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-esteem           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-consciousness    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-regulation       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-efficiency       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-confidence       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**13. I fully apply the stated values, skills and tactics of the Krav Maga system of self-defence and close combat in all aspects of my life.**

| KM                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Nonviolence                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Improvisation                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intuition (situational awareness) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to adapt                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to cope with stress       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to act under stress       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Motivation                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Control                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Controlled aggression             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Prevention                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Situational analysis              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Verbal self-defence               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Visualisation                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Courage                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Persistence                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-esteem                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-consciousness                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-efficiency                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-confidence                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Strucic i Bagaric, 2020.

### Section C: Leader Qualities

14. I fully understand and can evaluate the stated values, skills and strategies of my work / professional environment.

| L                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Assertiveness               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to adapt            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to cope with stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to act under stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Situational analysis        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Delegation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inspiring/Motivation        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intellectual stimulation    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Supervision                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Prevention                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intuition                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empathy                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-esteem                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-consciousness          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-confidence             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Persistence                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

15. I fully apply the following value, skills and strategies of my work / professional environment.

| L                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Assertiveness        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Strucic i Bagaric, 2020.

|                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Self-regulation             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to adapt            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to cope with stress |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ability to act under stress |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Situational analysis        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Delegation                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Inspiring/Motivation        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intellectual stimulation    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervision                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prevention                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intuition                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Empathy                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-regulation             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-esteem                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-consciousness          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Self-confidence             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persistence                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**16. I can fully relate the stated values, skills and strategies that I personally apply in the work / professional environment with the training of the Krav Maga system of self-defence and close combat.**

| L                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Assertiveness               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to adapt            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to cope with stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to act under stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Situational analysis        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Delegation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inspiring/Motivation        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intellectual stimulation    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Supervision                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Prevention                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intuition                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empathy                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-esteem                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-consciousness          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Strucic i Bagaric, 2020.

|                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Self-confidence |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persistence     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**17. I think that due to Krav Maga training I have further developed the following qualities in my work / professional environment:**

| L                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Integrity                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ethics                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Responsibility              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Humility                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Respect                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-perceiving             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Assertiveness               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Active listening            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Innovation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Communication skills        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Focus                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empowerment                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-motivation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to adapt            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to cope with stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ability to act under stress |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Situational analysis        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Delegation                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Inspiring/Motivation        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intellectual stimulation    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Supervision                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Prevention                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Intuition                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Empathy                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-regulation             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-esteem                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-consciousness          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Self-confidence             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Persistence                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

**18. I think that based on KM training, my communication skills became:**

- a. worse
- b. somewhat worsened
- c. unchanged
- d. somewhat improved
- e. greatly improved

Strucic i Bagaric, 2020.

**19. Would you like to receive feedback on the results of this research?**

a. Yes, thank you.

b. No, thank you.

**20. At the end, do you want to add anything?**

---

Strucic i Bagaric, 2020.