

# Uloga psihodinamike u uspješnom vođenju

---

**Bagarić, Mihovil**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, School of Medicine / Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:105:562942>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Dr Med - University of Zagreb School of Medicine Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MEDICINSKI FAKULTET**

**Mihovil Bagarić**

**Uloga psihodinamike u uspješnom  
vođenju**

**DIPLOMSKI RAD**



**Zagreb, 2017.**

Ovaj diplomski rad izrađen je na Katedri za psihijatriju i psihološku medicinu KBC-a Rebro Medicinskog Fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pod vodstvom prof. dr. sc. Darka Marčinka i predan je na ocjenu u akademskoj godini 2016./2017.

## SADRŽAJ

1.	SAŽETAK.....	1
2.	SUMMARY.....	2
3.	UVOD.....	3
	3.1 Psihoanaliza.....	3
	3.2 Psihoanaliza i liderstvo.....	4
	3.3 Uloga Manfreda Kets de Vriesa.....	5
4.	PSIHODINAMIKA GRUPE.....	6
	4.1 Procesi u grupi po Bionu.....	7
	4.2 Klinička paradigma.....	8
5.	PROJEKTIVNA IDENTIFIKACIJA.....	9
6.	LIČNOST PODUZETNIKA.....	11
	6.1 Hipomanična ličnost.....	12
	6.2 Aleksitimična ličnost ili sindrom „mrtve ribe“.....	15
	6.3 Neurotski varalica (neurotic impostor).....	16
	6.4 Toksično liderstvo.....	17
7.	NARCIZAM I LIDERSTVO.....	19
	7.1 Reaktivni narcis kao lider.....	19
	7.2 Zdravi narcizam i liderstvo.....	20
8.	SLUČAJ ALEKSANDRA VELIKOG.....	23
9.	LIDERSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU.....	26
	9.1 Opće liderske kvalitete.....	26
	9.2 Kulturalna adaptabilnost.....	27
	9.3 Odgoj i ličnost.....	28
10.	ZAKLJUČAK.....	29
11.	ZAHVALE.....	30
12.	LITERATURA.....	31
13.	ŽVOTOPIS.....	33

# 1. SAŽETAK

Naslov: Uloga psihodinamike u uspješnom vođenju

Autor: Mihovil Bagarić

Za uspješno vođenje potrebno je dobro poznavati i razumjeti ljude s kojima radimo. Jedna od disciplina koja proučava čovjeka i čovjekovo ponašanje je psihoanaliza. Psihoanaliza sa svojim psihodinamskim pogledom na svijet i čovjeka proučava psihološke sile u unutarnjem svijetu čovjeka i njihov utjecaj na njegovo ponašanje. Freud je primarno razvio psihoanalizu kao metodu liječenja mentalnih poremećaja, no koncepti psihoanalize se mogu primijeniti mnogo šire. Tako se psihoanaliza primjenjuje na proučavanje umjetnosti, politike, organizacija, društva itd. Manfred Kets de Vries je psihoanalitičar koji je puno doprinio razumijevanju ljudskog ponašanja unutar organizacije. Oslanjajući se na radove Kets de Vriesa ovaj rad istražuje kako unutarnji svijet čovjeka, njegove emocije, fantazije, želje, utječu na njegov život unutar organizacije.

I uspješni i neuspješni lideri i poduzetnici su predmet fascinacije velikog broja ljudi, pa i psihoanalitičara. Psihoanaliza pruža objašnjenje kako patološke crte ličnosti poput hipomanije i aleksitimije dovode do disfunkcionalnog liderstva. Poseban naglasak je dat na ulogu narcizma u liderstvu i razliku između zrelog i nezrelog narcizma. Jedno poglavlje se bavi Aleksandrom Velikim kao jednim od najpoznatijih lidera u povijesti i lekcijama koje možemo naučiti proučavajući njegova osvajanja. Na kraju rada se raspravlja o liderstvu i globalizaciji, te što psihoanaliza može ponuditi u uspješnijem kreiranju lidera.

Ključne riječi: psihoanaliza, liderstvo, Kets de Vries

## **2. SUMMARY**

Title: Role of psychodynamics in successful management

Author: Mihovil Bagarić

For successful leadership, it is necessary to know and understand people with whom we work. One of the disciplines that study man and man's behavior is psychoanalysis. Psychoanalysis with its psychodynamic view of the world and man is studying psychological forces in the inner world of man and how they affect his behavior. Freud has primarily developed psychoanalysis as a method of treating mental disorders, but psychoanalysis concepts can be applied much more widely. So psychoanalysis is applied to the study of art, politics, organization, society, etc. Manfred Kets de Vries is a psychoanalyst who has greatly contributed to the understanding of human behavior within the organization. Relying on the work of Kets de Vries, this paper explores how the inner world of man, his emotions, fantasies and desires affect his life within the organization.

Both successful and unsuccessful leaders and entrepreneurs are fascinated by a large number of people and psychoanalysts. Psychoanalysis provides an explanation as to how pathological personality traits such as hypomania and alexithymia lead to dysfunctional leadership. Special emphasis is given to the role of narcissism in leadership and the difference between healthy and pathological narcissism. One chapter deals with Alexander the Great as one of the most famous leaders in history and lessons we can learn by studying his conquests. At the end of the paper, there is discussion about leadership and globalization, and what psychoanalysis can offer in the creation of successful leaders.

Key words: psychoanalysis, leadership, Kets de Vries

### 3. UVOD

Promatrajući svijet oko sebe prirodu, društvo, sport, politiku pokušavao sam objasniti sebi zašto se stvari odvijaju tako kako se odvijaju. Biologija, fizika i kemija su mi omogućile bolje razumijevanje prirode oko mene, ali bile su nedostatne da objasne ponašanje ljudi koje je češće izgledalo iracionalno, nego racionalno. Na to prazno mjesto uskočila je psihoanaliza, koja me je privukla idejom da iza svakog ljudskog ponašanja postoji logično objašnjenje. Ovaj rad je između ostalog i pokušaj da sebi objasnim neke aspekte liderstva.

#### 3.1 Psihoanaliza

Psihoanaliza je kombinacija teorije i prakse u čijem središtu je proučavanje nesusjesnog. Otac i utemeljitelj psihoanalize je austrijski psihijatar Sigmund Freud. On krajem 19. stoljeća počinje objavljivati djela koja čine temelj psihoanalize, a od kojih je najznačajnije „Tumačenje snova“ koje je izašlo 1900. godine. U tom djelu se prvi put spominje topografski model koji ljudski mentalni aparat dijeli u svjesno, predujesno i nesusjesno. Prema Freudu psihoanalitičari su uvođenjem pojma nesusjesnog zadali treću i najjaču ozljedu naivnom samoljublju čovječanstva. Prva ozljeda je bila spoznaja Kopernika da Zemlja nije središte svemira, druga je teorija Charlesa Darwina koja pokazuje da je čovjek dio životinjskog carstva i time dokazala neiskorjenjivost njegove animalne prirode, a treću je zadala psihoanaliza kada je pokazala postojanje nesusjesnog, te time da čovjek „nije gospodar ni u vlastitoj kući“.

Neke od osnovnih pretpostavki psihoanalize su:

- ljudsko ponašanje i razmišljanje su u velikoj mjeri određeni nagonima koji su ukorijenjeni u nesusjesnom
- sukobi između svjesnog i nesusjesnog materijala mogu rezultirati mentalnim poremećajima kao što su neuroza, anksioznost i depresija
- oslobađanje od djelovanja nesusjesnog postiže se dovođenjem ovog materijala u svjesni um putem terapijske intervencije (Fromm, 1992.)

Neke od terapijskih intervencija su tumačenje snova, slobodne asocijacije i analiza transfera. Transfer je neprikladna repeticija važnih odnosa iz djetinjstva u sadašnjosti (Kapelovitz, 1987). Transfer nastaje od samog početka u

pacijentu i predstavlja jedno vrijeme najjaču polugu u terapijskom radu (Freud, 1917.).

### 3.2 Psihoanaliza i liderstvo

Psihoanaliza se bavi praktično svakom ljudskom aktivnošću, dakle naravno i liderstvom. Od samog početka psihoanalize, psihoanalitičari su osim proučavanja psihologije pojedinca, proučavali i psihologiju grupe, te njihov međusobni utjecaj.

U grupi se odvijaju mnoge emocionalne interakcije među članovima. Psihoanaliza može rasvijetliti dinamiku tih interakcija.

Kada govorimo o psihodinamskom aspektu liderstva mislimo prvenstveno na nesvjesnu dimenziju socijalnog i individualnog života. Nesvjesno se sastoji od tisuća i milijuna ideja, fantazija, želja, emocija. Te ideje s jedne strane predstavljaju smrtonosnu prijetnju funkcioniranju osobe, ali s druge strane predstavljaju i stalni nepresušni izvor energije.

Između lidera i sljedbenika razvijaju se snažne emocije. Obično sljedbenici idealiziraju lidera i identificiraju se s njim. Freud je od početka psihoanalize posvećivao veliku pažnju liderstvu.

Tako u dijelu „Totem i tabu“ (Freud, 1913) koristi Darwinovu hipotezu da su rane ljudske grupe (primarne horde) kao i horde svih drugih primata kao lidera imale jednog snažnog mužjaka (primalni otac) koji je držao sve ženke za sebe te je time generirao veliki strah, neprijateljstvo i zavist kod drugih mužjaka uključujući i vlastite sinove. Na određenoj točki braća bi se okrenula protiv oca i ubila ga. Preplavljeni osjećajem krivnje i straha da bi ubojstvo oca moglo voditi do neprekidnog ubijanja oni podižu totem, simbol oca i slažu se oko dvije zabrane ili tabua. Zabranjeno je ubiti totem izvan ceremonijalnih prilika i zabranjeno je imati seksualne odnose s članovima istog klana. Freud sugerira da u komemoraciji svog nedjela skupina braće uspostavlja godišnji festival kada totem biva ritualno zaklan i pojeđen. Vrlo sličan ritual nalazi se i u kršćanskoj ceremoniji pričesti (tijelo Kristovo).

Paradoksalno, niti velika saznanja o sebi nisu spriječila brojne sukobe i unutar psihoanalitičkog kruga (Freudov sukob s Jungom, Adlerom, Ferencijem itd.). Sukobi unutar psihoanalitičkog kruga nam pokazuju da ni kod izvrsno



treniranih psihoanalitičara nije moguće izbjeći sukob na relaciji lider - sljedbenici. Nije moguće izbjeći pobune, rascjepe, prekide.

Dakle neizbježno je da unutar jedne skupine sljedbenici u odnosu na lidera pokazuju snažnu ambivalenciju, žudnju za protekcijom i suportom, ali istovremeno i zamjeranje i zavist.

### 3.3 Uloga Manfreda Kets De Vriesa

Manfred Kets De Vries je nizozemski psihoanalitičar. Završio je školu ekonomije i menadžmenta, ali je najviše poznat po svom psihoanalitičkom radu. Autor je i koautor preko 40 knjiga i preko 350 akademskih članaka. Kombinirajući znanje iz ekonomije, menadžmenta i psihoanalize De Vries pruža novi pogled na liderstvo, a pogotovo na ulogu lidera u poslovnom svijetu. Neka od pitanja na koja on odgovara su: Što čini lidera? Što je to dobro liderstvo? A što je loše? Što se dešava s organizacijom ako lider zakaže? Koji su utjecaji uspješnog i neuspješnog liderstva na sljedbenike i organizacije? (Kets de Vries, 2009.) Osim liderstva, njegovi radovi se bave proučavanjem poduzetnika, međunarodnim menadžmentom i dinamikom organizacijskih promjena. Ovaj rad se temelji pretežno na njegovim djelima.

## 4. PSIHODINAMIKA GRUPE

Psihoanaliza se razvila u individualnom settingu i danas se smatra uglavnom individualnom stvari. Ipak, čovjek se rađa u grupi, živi u grupi, voli u grupi, umire u grupi. A kada govorimo o liderstvu tada je utjecaj grupne psihodinamike još izraženiji i još važniji. Lideri bi morali dobro znati procese koji se događaju u grupi. Komunikacija u grupi sasvim je različita od komunikacije u dijadnom odnosu. Tako je u grupi od značaja odnos članova prema lideru, neverbalna komunikacija, šutnja i slično. Vrlo važna je i kohezija grupe. Prema Yalomu (1983.) kohezija je nevidljiva sila koja drži članove na okupu. Članovi se međusobno prihvaćaju, te se kohezivnost može definirati kao rezultanta svih sila koje dolaze od svih članova u grupi.

Da bi uspješno funkcionirali u grupi, te da bi vodili grupe lideri moraju dobro poznavati grupne fenomene. Žrtveni jarac je važan grupni fenomen. Prema Klainu (1996.) „taj fenomen se javlja redovito u različitim socijalnim grupama i to u prvom redu zbog projekcije nakupljenih osjećaja krivnje. Izbor žrtvenog jarca ovisit će i o stanovitim grupnim faktorima i o faktorima odabranog pojedinca. Grupa napada tako označenu osobu jer se boji napasti onu prema kojoj su osjećaji zaista usmjereni. Tada nastaju projekcije vlastitih osjećaja prema osobi koja podsjeća nekom sličnošću ili prihvaća projekcije zbog svojih vlastitih potreba. Dakle, oni članovi grupe koji pokazuju jake otpore iskazivanju svoje agresije i osjećaja krivnje na otvoreni način, odnosno nemogućnost da se povjere drugima, skloni su projiciranju svojih dubokih osjećaja na nekog primaoca, tj. člana koji se podvrgava toj projekciji i prihvaća je zbog svojih nesvjesnih potreba. Voditelj je zadatak da prepozna tu vrstu projekcije u grupi i da pomogne grupi da prepozna svoje vlastite nesvjesne namjere. Na taj način zaustavlja se isključivanje jednog člana grupe putem tog emocionalno vrlo intenzivnoga projektivnog mehanizma.“

Drugi važni fenomeni grupe su monopolist u grupi, paralelni voditelj, glasnogovornik grupe itd.

#### 4.1 Proces i u grupi po Bionu

U pristupu psihičkim fenomenima W.R. Bion polazi od činjenice da se psihoanalitički pristup u izučavanju pojedinca i grupe bavi različitim stranama iste pojave. U svom djelu „Iskustvima u grupama“ psihoanalitičku teoriju primjenjuje na društvo. On kaže da je efikasna grupa ona koja ostvaruje dodir sa stvarnošću i zna granice između onog što je unutar i izvan grupe. Grupa postaje neučinkovita kada pomoću projekcijskih mehanizama zamagljuje tu granicu i projicira vlastite unutrašnje poteškoće na druge. Dok se to događa, rasipa se energija grupe i ona može ponovno doći do svoje učinkovitosti kada shvati da je izvor njezine anksioznosti unutar, a ne izvan grupe (Klajn i sur., 1996.).

Prema Bionu postoje dva aspekta grupnih procesa. Jedan aspekt je kada grupa ima jasnu i specifičnu zadaću za izvršiti koja zahtijeva suradnju i trud članova te grupe, zadaću koja je utemeljena u stvarnosti. A uloga lidera je da pruži članovima grupe fokus i set vrijednostima po kojima će raditi (Kets de Vries, 2009.). Kada je grupa organizirana i vođena određenom ličnošću u svrhu dostizanja određenog cilja to je po Bionu radna razina (Marčinko i Rudan, 2013.). Drugi aspekt grupe jest postojanje regresivnih fenomena koje je Bion nazvao osnovnim pretpostavkama. Postoje tri razine osnovnih pretpostavki: ovisnost, stvaranje parova i borba ili bijeg. One se javljaju kao obrambene reakcije na anksioznost koja se javlja unutar članova grupe (Marčinko i Rudan, 2013.). Što je grupa slabije organizirana, to su regresivni fenomeni izraženiji.

Prva je pretpostavka ovisnosti koja podrazumijeva da se grupa sastala kako bi pridobila podršku nekog vođe koji joj može osigurati hranu (materijalnu i duhovnu) i zaštitu. Na takvoj razini funkcioniranja voditelj se doživljava kao neka vrsta grupnog božanstva i prijemnik je masivnih projekivnih identifikacija (Klajn i sur., 1996.).

Aktivnost grupe u smislu druge od osnovnih pretpostavki karakterizirana je stvaranjem parova u grupi. Dvije osobe u grupi formiraju par i postanu centar pažnje ostatka grupe. Osjećaji anksioznosti su zamijenjeni osjećajima nadanja i iščekivanja. Ostatak grupe gaji nadu kako će par koji je u fokusu pažnje podariti vođu koji će grupu spasiti od osjećaja mržnje, destrukcije i očaja. Za razliku od vođa u ovisnoj grupi ili u grupi borba ili bijeg gdje je vođa stvaran. U grupi

stvaranja parova da bi se očuvala nada je važno da vođa bude nestvaran (Klain i sur., 1996.).

Treća osnovna pretpostavka je da se grupa okupila kako bi se borila ili bježala od nečeg što prijeti. „Borbu ili bijeg“ grupa koristi kada se osjeća ugroženost iznutra ili izvana (Klain i sur., 1996.). Reakcije borbe se očituje kroz agresiju, napad, rivalstvo, kompeticiju i fenomen „žrtvenog jarca“. Reakcija bijega očituje se kroz izbjegavanje i bježanje od zadatka, racionalizacije, intelektualizacije, bježanje u prošlost, budućnost ili bolest (Marčinko i Rudan, 2013.)

#### 4.2 Klinička paradigma

Klinička paradigma je okvir koji koristi psihoanalitički pogled na proučavanje ponašanja unutar organizacija. Istraživanjem dubokih želja i fantazija izvršnih direktora i pokazivanjem kako te želje i fantazije utječu na ponašanje u poslovnom svijetu, paradigma nudi praktični način otkrivanja kako lideri i organizacije zapravo funkcioniraju. (Kets de Vries, Miller 1984.).

Klinička paradigma se sastoji od četiri osnovne premise:

1. Za svaku ljudsku radnju postoji obrazloženje, čak i za one radnje koje se čine iracionalne.

2. Veliki dio mentalnog života (osjećaji, strahovi, želje, motivacija) se nalazi izvan svjesne domene. Iako se veliki dio mentalnog života nalazi u nesvjesnom dijelu našeg mentalnog aparata, on kontinuirano utječe na naše svjesno poimanje realnosti.

3. Ništa bolje ne određuje tko je osoba zapravo nego način kako ta osoba regulira i izražava emocije. Emocije oboje iskustva s pozitivnim i negativnim konotacijama, utječu na donošenje odluka i utječu na način na koji se suočavamo sa svijetom. Način na koji percipiramo i izražavamo emocije može se kroz godine promijeniti pod utjecajem životnih iskustava.

4. Ljudski razvoj je rezultat intra i interpersonalnih procesa. Svi smo mi produkt naših prijašnjih iskustava i ta iskustva utječu na nas kroz cijeli život (Kets de Vries i Cheak, 2016.).

## 5. PROJEKTIVNA IDENTIFIKACIJA

Mnogi obrambeni mehanizmi igraju veliku ulogu u liderstvu. Ipak, kao i na većini drugih područja projektivna identifikacija igra ključnu ulogu i u liderstvu. Termin projektivna identifikacija uvodi Melanie Klein 1946. godine, te je projektivna identifikacija jedan od vodećih koncepata Kleinijanske psihoanalitičke teorije. Ona navodi (Notes on Some Shizoid Mechanisms) da osoba može projicirati misli u drugi objekt s ciljem da kontrolira taj objekt. Neki autori šire koncept, te navode da projektivna identifikacija uključuje sve interpersonalne relacije (Horwitz, 1983; Zinner i Shapiro, 1972; Malin i Grotstein, 1966), dok drugi autori navode da se radi o patološkom mehanizmu koji pripada specifičnom području emocionalne patologije (Kernberg, 1984; Meissner, 1984).

Projektivna identifikacija ima tri faze. U prvoj projektor (subjekt) projicira dijelove selfa u drugu osobu (recipijent, objekt). Recipijent se osjeća nelagodno, ali prihvaća projekcije. Projektor je oslobođen neugodnih dijelova vlastitog selfa. U drugoj fazi projektivne identifikacije projektor vrši pritisak na objekt s ciljem da se objekt nastavi ponašati u skladu s navedenim projekcijama. Odnos projektora i recipijenta postaje vrlo intenzivan. Jasno je da projektor u drugoj fazi projekcijama dodaje i svoj (najčešće nezreli materijal). Treća faza je proces reinternalizacije obrađenoga projiciranog sadržaja od strane projektora. Nakon reinternalizacije projektor se osjeća bolje i lakše podnosi reinternalizirani materijal. Napominjemo da su u ovome procesu i projektor i recipijent potrošili dosta energije. Na kraju procesa se jedan od njih, ili obojica mogu osjećati prazno, iscrpljeno i konfuzno.

Tom Main izvrsno opisuje međusobne projektivne procese kod pojedinaca, parova, malih i velikih grupa. „...Uslijed projektivne identifikacije recipijent može „prisiljen“ od strane projektora osjećati i posjedovati agresivne kvalitete i impulse koji su inače za njega strani. On će se osjećati čudno i neugodno i biti će povrijeđen što se to njemu događa, ali kad projektor vidi slabost i kukavičluk tada će se recipijent mnogo teže oduprijeti superiornosti i agresivnosti koja će se i dalje nastaviti projicirati. Ovakvi poremećaji su prisutni, manje ili više, kod svih parova. Npr. žena može vlastite neugodne agresivne i dominirajuće

aspekte projicirati u svog supruga i nakon toga se plašiti njega i respektirati ga. Ali, i on sada osjeća i pokazuje prema njoj agresivnost i dominaciju, koji nisu izvorno njegovi, nego su gurnuti u njega. Ali još i više: zbog vlastitih razloga on može prezirati i nijekati određene aspekte svoje ličnosti, te mehanizmom projektivne identifikacije projicirati ih u suprugu i zbog toga ju prezirati. Tako ona može biti ostavljena ne samo sa svojim nepovoljnim elementima nego i onima od supruga. Tako parovi žive u zatvorenom sustavu u kojem dominiraju međusobne projektivne fantazije, te nijedno od njih nije u braku s drugom osobom nego s rascijepljenim projiciranim dijelovima. U takvim slučajevima i suprug, dominantan i okrutan, i supruga, podčinjena i puna respekta obično su jadni i nesretni i u odnosu prema sebi i u odnosu prema partneru. Mada su ovakvi brakovi turbulentni, oni se održavaju jer svaki partner treba onoga drugoga zbog vlastite narcistične patološke potrebe. Tako je projektivna identifikacija mnogo više nego individualna stvar..." (Main, 1975; 1989.).

Projektivna identifikacija je prisutna u dijadnom odnosu, ali i u grupi. U grupi su ti procesi daleko kompleksniji (projekcije člana prema drugom članu, člana prema voditelju, člana prema grupi itd.). Brojni grupne fenomeni su usko povezani s projektivnom identifikacijom (npr.: član kao glasnogovornik grupe, žrtveni jarac svih vrsta, fenomen „usisivača“ u grupi itd.). S obzirom na projektivnu identifikaciju grupu možemo uzeti kao pozornicu u kojoj svaki član igra svoju ulogu i koristi sve druge članove za svoju igru. Sve ove unutarnje drame kreiraju jednu uzbudljivu igru u procesu grupne terapije.

Bion (1959) navodi da je projektivna identifikacija ključni fenomen u grupnom ponašanju. Svaki član grupe vlastitom projektivnom identifikacijom doprinosi rezervoaru grupnog mentaliteta. Bion ovo naziva osnovnim pretpostavkama. On vidi kao vitalnu funkciju terapeuta ili grupe u tome da zadržava i kontejnira fragmentirana mišljenja, afekte i fantazije. Za Biona baza kontejniranja je empatijski odgovor majke na primitivno mentalno funkcioniranje njezinog djeteta. Dijete treba majčin empatijski kapacitet za dobro funkcioniranje, na način da može projicirati vlastite primitivne osjećaje, fantazije i potrebe u majku, te da ih primi nazad u transformiranom obliku koji su prihvatljivi za njega.

Dakle, kada govorimo o liderstvu, poduzetništvu i sl. jasno je da se u svakom trenutku dešava veliki broj projekcija i identifikacija. U kriznim i stresnim

situacijama (novi projekti, financijski gubici, globalna kriza i sl.) članovi grupe masovno projiciraju negativne projekcije u lidera i to je neizbježan proces. Ali, već sljedeći korak je jako različit kod uspješnih i neuspješnih lidera. U većini slučajeva lider je preplavljen projekcijama i neadekvatno reagira (najčešće vraća te projekcije u izvornom sirovom obliku). Jasno je da se kriza produbljuje i često dolazi do katastrofalnih rezultata. Ali u slučajevima kad lider ima kapacitet za kontejniranje negativnih projekcija on će te projekcije kontejnirati, obraditi (ukloniti negativan naboj s projekcija) te ih tek tada vratiti projektoru (projektorima). U tom slučaju grupa se osjeća zaštićenom, sigurnom, jakom i bez teškoća se nosi s aktualnom krizom. Tj. grupa i u krizi raste, razvija se. A lider stječe gotovo „neograničeno“ povjerenje grupe koja će ga slijediti i u najtežim bitkama.

Kada poduzeću, klubu, udruženju, državi, grupi općenito grupi, ide dobro (velika zarada poduzeća, rast BDP-a i sl.). tada se javljaju masovne pozitivne projekcije. Na prvi pogled tada nema problema. Ali, masivne pozitivne projekcije će preplaviti, inhibirati i na dulji rok onesposobiti nezrelog lidera. On će u većini slučajeva donositi „velike, bombastične“ odluke koje će grupu dovesti u veliku krizu i u slučaju manjeg stresa. Zreli lider će kontejnirati i masivne pozitivne projekcije, vraćati ih u obliku i količini koje grupa može prihvatiti te tako osigurati brzi rast grupe.

Zaključno, napredak grupe manje ovisi o vanjskim prilikama, većim dijelom o zrelosti grupe, i najvećim dijelom ovisi o zrelosti lidera. Projektivna identifikacija nam pokazuje i zašto.

## **6. LIČNOST PODUZETNIKA**

*Izabrali smo ići na mjesec ne zato što je to lagano, nego zato što je to teško.“ John F. Kennedy*

Poduzetništvo i ličnost poduzetnika možemo pratiti kroz cijelu ljudsku povijest. Poduzetništvo je postojalo i u robovlasništvu i u feudalizmu, ali pravi procvat doživljava pojavom kapitalizma. Poduzetnici su donosili nove tehnologije, otvarali nove poduzeća, bavili se izumima, otvarali radna mjesta, ali poduzetništvo je od početka imalo i ima i svoju tamnu stranu. Gramzivost,

korupcija, pohlepa, često su pratili poduzetništvo. Danas poduzetnici imaju sasvim drugačiju poziciju u društvu.

Jedna od najvažnijih karakteristika poduzetnika je nepokolebljivost. Svi poduzetnici doživljavaju brojne prepreke, neugodnosti, promašaje, neuspjehe. Nazvao bih to poduzetničkim filtrom. Slabiji budu zaustavljeni, propadaju, a jakim sve ove prepreke, neuspjesi služe kao raketno gorivo. Nakon neuspjeha postaju višestruko snažniji i uspješniji. Nije točna amaterska postavka da se uspješnim poduzetnicima nisu desile neugodnosti, prepreke. Nije točno niti da su oni uspjeli zaobići prepreke naprotiv, uspješni poduzetnici rješavaju prepreke čim se one pojave i pretvaraju ih vlastitu prednost.

Važna karakteristika poduzetnika je i kreativnost. Poduzetnici odbijaju da rade rutinske poslove i da budu samo kotačić u postojećem sustavu. Izabiru novo, nepoznato, rizik. Ne boje se neuspjeha.

Modernizacijom društva poduzetnici su dobili ulogu koju nisu priželjkivali. Naime u većini zemalja nestalo je careva, kraljeva, prinčeva, grofova, vračeva i jedna velika „duhovna“ energija koja je nekad bila usmjerena na navedene prominentne ličnosti sada je usmjerena na političare, sportaše, umjetnike, ali ipak najvećim dijelom na poduzetnike. Mišljenja sam da se poduzetnici mnogo lakše nose s tehnološkim, organizacijskim izazovima, nego s činjenicom da su bez vlastite volje postali meta snažnih kako libidinoznih, tako i agresivnih projekcija zajednica. U javnosti postoji mišljenje da su mnogi lomovi poduzetnika posljedica njihovog poduzetničkog i financijskog neuspjeha. Mišljenja sam da u većini slučajeva slom poduzetnika dolazi usred navedenih projekcija. Toga nisu svjesni ne samo radnici, javnost nego niti stručnjaci, (psiholozi), a niti sami slomljeni poduzetnici. Mišljenja sam da samo psihoanaliza može precizno dijagnosticirati ovaj pad, te da samo psihoanalitički pristup može dovesti do oporavka.

### 6.1 Hipomanična ličnost

U radu u svakodnevnom poslu postoji širok spektar emocionalnih stanja. Tako postoje depresivne, tužne, bezvoljne, apatične, impulzivne, nestabilne, euforične, hipomanične i sl. osobe. Od svih navedenih u poduzetničkom svijetu najčešće se susreću hipomanične osobe. Svi smo svjedoci menadžera koji ustaju u 5 sati ili ranije, džogiraju ili plivaju u ranim jutarnjim satima. Do puta u



ured neprestano telefoniraju, prvi dolaze na posao, njihov dnevni raspored se sastoji od desetina aktivnosti, propuštaju pauzu i u uredu ostaju do kasnih sati. Na takvo ponašanje su navikli svi zaposlenici, a i članovi njihovih obitelji. Uobičajeno okolina ih prihvaća kao takve, a na povremene konfrontacije hipomanični poduzetnici odgovaraju nezrelim obrambenim mehanizmima (negacija, racionalizacija, projekcija). Na prvi pogled ovakve osobe imaju male smetnje i dobru funkcionalnost, ali nažalost sam hipomanični poduzetnik, članovi njegove obitelji, njegovi prijatelji, njegovi suradnici ne prepoznaju njegov problem te ovakve osobe uglavnom ostaju bez ipak potrebne stručne pomoći.

Prema DSM-5 (2013.) kriteriji za hipomanični poremećaj su:

- A Značajan period abnormalnog i perzistentno povišenog, ekspanzivnog ili iritabilnog raspoloženja i abnormalno i perzistentno povećane aktivnosti i energije, koji traje najmanje 4 uzastopna dana i prisutan je većinu dana, skoro svaki dan.
- B Tijekom perioda poremećaja raspoloženja i povećane energije i aktivnosti, tri (ili više) od sljedećih simptoma (četiri ako je raspoloženje iritabilno) su ustrajala, predstavljaju primjetljivu promjenu od uobičajenog ponašanja i bili su prisutni u značajnoj mjeri:
  1. Napuhano samopoštovanje ili grandioznost
  2. Smanjena potreba za spavanjem (npr. osoba se osjeća odmornom nakon samo 3 sata spavanja)
  3. Govorljiviji nego uobičajno ili pritisak da nastavi govoriti
  4. Bijeg ideja ili subjektivni osjećaj da misli bježe
  5. Distraktibilnost (npr. nevažni i irelevantni vanjski stimuli lako odvlače pažnju)
  6. Povećanje aktivnosti orijentirane cilju (socijalno, na poslu ili školu ili seksualno) ili psihomotorna agitacija.
  7. Pretjerano sudjelovanje u aktivnostima s potencijalnim bolnim posljedicama

Ako pogledamo gore navedene simptome osoba s hipomanijom, lako je vidjeti kako jedan izvršni direktor s hipomaničnim karakteristikama može unijeti

živost i revitalizirati organizaciju. Takvi ljudi su energični, ekspanzivni. Stalno pozitivno razmišljaju i nepokolebljivi su optimisti, ma na kakve prepreke naišli. Hipomanične osobe su iznimno druželjive, spremne započeti razgovor sa svima koje susretnu. One žude za stimulacijom, uzbuđenjem. Za njih je život pun značenja, smisla. Imaju stotine ideja i planiraju ih ostvariti. Ali, često podcjenjuju trud koji je potrebno uložiti kako bi se ostvario projekt (Kets de Vries, 2009.).

Za vrijeme tih epizoda, hipomanične osobe uobičajeno imanju napuhani osjećaj samopoštovanja, nesalomljiva uvjerenja u ispravnost i važnost njihovih ideja. Iako njihova uvjerenja mogu biti iskorištena za dobrobit organizacije, razmišljanje i ponašanje koje bi se moglo opisati rečenicom „Ja sam uvijek u pravu“ pridonosi ignoriranju alternativnih rješenja i lošoj procjeni (Kets de Vries, 2009.).

Rad za osobu s hipomaničnim karakteristikama ima svoje prednosti. Takve osobe su živopisne, stimulativne, njihov entuzijazam i samopouzdanje su zarazni. Ali nedostaci su puno veći. Njihovo ponašanje je volatilno i često fluktuiraju. Iako postanu nezadovoljni i iritabilni. Kada se suoče s opozicijom mogu postati pretenciozni, drski ili čak verbalno ili fizički agresivni (Kets de Vries, 1999.).

Rad s hipomaničnom osobom može na kratke staze biti zabavan, zanimljiv, uzbudljiv. No što osoba duže radi s hipomaničnom osobom, to više problema izlazi na površinu i rad s njima postaje izazovniji. Osobe bliske hipomanima često ignoriraju simptome i negiraju da problem postoji. Ali i rijetki pokušaji razgovora oko problema ne nailaze na plodno tlo, jer hipomani imaju slab uvid u svoje stanje i skoro nikakav kapacitet za čuti o svojim problemima (Kets de Vries, 1999.).

Prvi korak u rješavanju problema je priznavanje da problem postoji. Nakon što kolege i obitelji priznaju da problem postoji na raspolaganju im stoji par načina kako riješiti problem. Kolege u firmi mogu stvoriti koaliciju koja će služiti da smanji potencijalnu štetu koju hipomanična osoba može nanijeti firmi. No time se neće riješiti uzrok problema. Jedna od opcija je stvaranje suportivnog okruženja u kojem će suradnici i nadređeni istaknuti doprinos hipomanične osobe organizaciji i time pokazati da im je stalo do osobe. Tako će zaslužiti povjerenje hipomanične osobe što će im zauzvrat omogućiti da njihova kritika

neprikladnog ponašanja ima stvarnu težinu. Obitelj igra važnu ulogu jer češće ima priliku prepoznati rane znakove hipomanije i da s osobom nešto nije u redu. Bitno je da obitelj i suradnici problem ne negiraju, nego da pričaju o problemu i u slučaju da ga ne mogu riješiti, potraže profesionalnu pomoć (Kets de Vries, 1999.).

## 6.2 Aleksitimična ličnost ili sindrom „mrtve ribe“

Aleksitimične osobe na prvi pogled izgledaju kao osobe koje nemaju nikakve probleme. Čak štoviše, izgledaju superiorno u odnosu na druge poduzetnike. Mirne su, hladne i kad se nalaze pod najvećim stresom. Ne pokazuju osjećaje, ne govore o problemima. Može li bolje? Mirnoća i hladnoća ne proizlaze iz njihove sposobnosti da upravljaju svojim emocijama, nego je to duboki poremećaj. Oni se ne usude razvijati vlastite osjećaje, a ne mogu prepoznavati osjećaje drugih. Prvih nekoliko mjeseci u radnoj sredini aleksitimične osobe su idealni partneri, ne izazivaju sukobe, ne sudjeluju u sukobima kada ih drugi izazovu i nemaju posebnih zahtjeva u vezi bilo kojeg područja djelovanja. Ali, njihova invalidnost ne može ostati dugo neprimijećena, formalno i tehnički obavljaju posao, ali im nedostaju kreativnost, inovativnost, angažiranost bez čega svakako nema uspješnog vodstva.

Sam termin „aleksitimija“ skovao je bostonski psihijatar Peter Sifneos ranih 1970-ih. Pojam vuče korijene iz grčkog jezika i znači „bez riječi za emocije“ Ukratko, aleksitimija se odnosi na skupinu karakteristika koje uključuju nesposobnost opisivanja osjećaja, siromašni fantazijski život, previše pragmatičan i nemaštovit misaoni sadržaj (Kets de Vries, 2009.).

Kets de Vries (1999.) opisuje aleksitimične osobe kao „emocionalne nepismene“, nesposobne za shvaćanje vlastitih osjećaja i raspoloženja, te nezainteresirane za vlastiti unutarnji subjektivni život.

Aleksitimične osobe otežano iskazuju, opisuju i razlikuju vlastite osjećaje. Oni su svjesnih vlastitih nedostataka, te kao obrambeni mehanizam nauče skupiti signale iz okoline iz kojih zaključuju o vlastitim emocijama. No njihov unutarnji svijet emocija je i dalje prazan. Za razliku od zdravih pojedinaca svakodnevni događaji na njih ne ostavljaju značajan emocionalni trag, pa čak i događaji koji izazivaju snažne emocionalne reakcije (smrt u obitelji, prevara od strane partnera, izdaja prijatelja) (Kets de Vries, 1999; 2009.).

Suradnici aleksitimične osobe opisuju kao osobe koje na prvi pogled izgledaju sasvim normalno i super prilagođeno, no nakon dužeg druženja uviđaju površnost i nedostatak topline u odnosima. Kao glavnu zamjerku navode nedostatak autentičnosti. Kod aleksitimičnih osoba jedina stalna karakteristika je promjenjivost što rezultira s pseudoiskrenosti i pseudoautentičnosti. Njihova super-adaptabilnost, suglasnost sa svime i izbjegavanje konflikta im služi kako bi izbjegli suočavanje s vlastitim emocijama (Kets de Vries, 2009.).

Opasna situacije nastaje kada se aleksitimična osoba nađe na mjestu izvršnog direktora. Aleksitimičnim osoba nedostaje dinamika, inspiracija i vizija koja je potrebna organizacijama s visokim učinkom. Ne mogu motivirati i potaknuti druge da ulože izniman trud, niti mogu u drugima stimulirati želju za učenjem i razvijanjem. Njihova emocionalna odsutnost ostavlja trag na organizaciji, obeshrabruje se kreativnost i inovativnost, smanjuju se performanse organizacije, te postoji šansa da organizacija propadne (Kets de Vries, 2009.).

Poremećaj kod aleksitimičnih osoba može biti duboko ukorijenjen i vrlo teško se mijenja. S toga ne postoje brza instant rješenja nego je potrebno uložiti dugotrajni napor kako bi se problem riješio. Jedno od rješenja je premještanje aleksitimične osoba na mjesto u organizaciji gdje je važno mehaničko razmišljanje, a upravljanje emocijama je sekundarno, npr. analiza podataka. Osobama koje imaju slabiji stupanj aleksitimije se može pokušati pomoći tako da ih se stavi da rade u paru s ekspresivnim osobama što može pomoći aleksitimičnim osobama da otkriju emocionalni potencijal u sebi i postanu bolje u upravljanju vlastitim emocijama. Ako je poremećaj teži i ako se suradnici teško nose s aleksitimičnom osobom preporučljivo je uputiti takvu osobu da potraži profesionalnu pomoć (Kets de Vries, 1999; 2009.).

### 6.3 Neurotski varalica (neurotic impostor)

Interesantan je primjer ličnosti neurotskog varalice. Za razliku od varalica u klasičnom smislu te riječi koji lažiraju vlastiti uspjeh, neurotske varalice su postigli stvarni uspjeh, ali osjećaju se kao prevaranti. Neurotske varalice osjećaju da je za njihov uspjeh zaslužna sreća, splet okolnosti ili druge površne stvarni kao izgled, a ne njihova kompetencija, sposobnost i inteligencija. Ovaj

pojam ne treba miješati s lažnom skromnošću. Neurotske varalice ne vjeruju u vlastite sposobnosti i žive u konstantom strahu da će biti razotkrivene kao varalice i da neće moći ispuniti očekivanje okoline (Kets de Vries, 2009).

„Klinički simptomi osoba s ovim sindromom uključuju generaliziranu anksioznost, manjak samopouzdanja, depresiju i frustraciju povezanu s nemogućnošću postizanja samostalno zadanih standarda uspjeha.“ (Clance i Imes, 1978.).

Jedna od karakteristika osoba s ovim sindromom je perfekcionizam. Perfekcionizam koji uključuje postavljanje izrazito visokih i nerealnih ciljeva. Nakon što ne ispune ciljeve počinju se kažnjavati i pojačava se osjećaj da su varalice, te si postavljaju nove nedostižne ciljeve. Često takve osobe misle da bi uspjeli dostići zadane ciljeve da su radili „samo malo“ jače. Bojeći se da će ih se otkriti kao prevarante opterećuju se poslom, rastežu se do krajnjih granica i riskiraju rani „burnout“ (Kets de Vries, 2009.).

Neurotske varalice pokazuju osobinu skromnosti i umanjuju vlastite uspjehe kako bi skrenuli pažnju s vlastitog uspjeha i smanjili očekivanja okoline od njih. Kod mnogih postoji strah da će im uspjeh i slava na neki način nanijeti štetu, da će ih obitelj, prijatelji i okolina puno više voljeti ako ostanu na razini na kojoj jesu (Kets de Vries, 2009.).

Znakovi ovog sindroma izlaze na vidjelo obično nakon par grupnih ili individualnih terapija, a vrlo rijetko se prezentira upravo zbog činjenice da su ovi osjećaji zakopani duboko i teško se dijele (Clance i Imes, 1978.).

#### 6.4 Toksično liderstvo

Toksično liderstvo je rezultat toksičnih crta ličnosti, poremećaja ličnosti, poremećaja raspoloženja ili impulzivnosti (Lubit, 2004.). Jedan od prototipova poremećaj koje uzrokuju toksičnu atmosferu unutar organizacije jest granični poremećaj ličnosti (Goldman, 2006.). Prema DSM–5 glavno obilježje graničnog poremećaja ličnosti je postojanje pervazivnog modela nestabilnosti u interpersonalnim odnosima, slici samoga sebe i emocijama te izrazita impulzivnost, a navedeno počinje od rane odrasle dobi i očituje se u raznim situacijama. Goldman (2006.) opisuje primjer atmosfere u organizaciji pod vodstvom takvog menadžera. Jedna od najčešćih stvari na koju su se zaposlenici žalili je da nisu znali što mogu očekivati od njega. Često je bio taj

koji pokreće razgovore i osoba koja je u centru pažnje. Ali je i znao biti izrazito depresivan, usamljen i povučen. Zaposlenici su opisivali menadžera kao „životopisnog i zanimljivog, ali izgleda da ni on sam nije siguran tko je zapravo“. U jednom trenutku bi hvalio zaposlenike, da bi ubrzo bez ikakvog razloga iste zaposlenike javno ponižavao i vrijeđao. Takvo ponašanje je dovelo do visokog nezadovoljstva radnika i neugodne radne atmosfere. Na ovom slučaju vidimo da se patologija lidera neminovno prelijeva na atmosferu u cijeloj organizaciji. Mogli bi reći da toksični lider stvara toksičnu atmosferu. U slučaju visoko toksičnog liderstva kao u navedenom primjeru, jedino rješenje je profesionalna pomoć u vidu psihoterapije koja će problem riješiti na njegovom izvoru.

Jedan od tipova toksičnih i nezrelih lidera je i paranoidni tip lidera. Paranoidne osobe gledaju na svijet kao izvor opasnosti. Njihov kapacitet za sagledavanje istine je smanjen. Često informacije iz okoline izobličuju kako bi ih uklopile u vlastiti pogled na svijet u kojem je sve upereno protiv njih. Prema Lubitu (2004.) izvor paranoidnosti leži u fragilnom samopoštovanju i unutaršnjem svijetu ispunjenim ljutnjom i negativnim slikama o sebi. Kako bi zaštitili fragilno samopouzdanje, paranoidne osobe projiciraju negativne slike o sebi u druge ljude. Kets de Vries (1999) navodi kako je pripisivanje vlastitih negativnih karakteristika ličnosti drugima esencijalni element funkcioniranja paranoidne ličnosti. Dalje navodi kako paranoidne osobe imaju snažnu potrebu uvući druge u vlastiti paranoidni svijet i svako suprotstavljanje njihovoj interpretaciji svijeta percipiraju kao napad na sebe. Osobe koje im se suprotstave bivaju označene kao neprijatelj. Da bi pojedinac opstao u organizaciji pod vodstvom paranoidnog lidera on mora dijeliti liderov paranoidni pogled na svijet, u protivnom će biti odbačen. Organizacija pod vodstvom paranoidnog lidera, u kojoj opstaju samo oni koji pristaju na liderov iskrivljeni weltanschauung, u kojoj vlada sumnja i nepovjerenje, ne može opstati na duge staze.

## 7. NARCIZAM I LIDERSTVO

Pojam narcizam je u današnje doba sveprisutan, kako u profesionalnim psihoanalitičkim krugovima, tako i u općoj populaciji. Na primjer na zadnjim američkim izborima za predsjednika, nije prošao dan, a da novinari nisu upotrijebili riječ narcizam. Narcizam se često koristi u jednom užem smislu kao sinonim za narcistični poremećaj ličnosti. U psihoanalizi nije jedinstven stav oko toga što znači pojam narcizam. Zbog različite povijesne uporabe i zbog drugačijih značenja proizašlih iz različitih teorijskih okvira (libidno–ekonomskog, razvojnog, genskog, strukturnog) naziv narcizam i dalje ima mnogostruko značenje (Marčinko i Rudan, 2013.).

Kets de Vries (1993.) dijeli narcizam na dvije vrste reaktivni i konstruktivni. Konstruktivni narcisi su one osobe kojima su skrbnici pružili frustraciju odgovarajuću za dob (dovoljno snažna frustracija koja će se shvatiti kao izazov, ali ne toliko jaka da preplavi osobu). Skrbnici su uspjeli stvoriti suportivno okruženje koje je omogućavalo stvaranje osjećaja bazičnog povjerenja i osjećaja kontrole nad vlastitim odlukama. Individue izložene takvom odgoju, imaju pozitivni osjećaj samopouzdanja, kapacitet za introspekciju i sposobnost za empatički pogled na svijet (Kets de Vries, 2003.).

Za razliku od njih reaktivni narcisi nisu primili za dob adekvatnu frustraciju. Stimulacija kojoj su bili izloženi je bila neadekvatna u smislu da je bilo previše ili premalo, te je ona često bila kaotična i inkonzistentna. Kao posljedica kod takvih osoba se razvijaju osjećaji nedostatnosti i deprivacije. Da bi se obranile od osjećaja nedostatnosti, često takve osobe razvijaju osjećaj grandioznosti i potrebu za divljenjem, a da bi se nosile s osjećajem deprivacije, počinju misliti da su povlašteni, te da se pravila i norme odnose samo na druge. Nadalje, ovakvim osobama nedostaje empatije i uobičajeno su fiksirani na stvari poput moći, statusa, prestiža i superiornosti (Kets de Vries, 2003.).

### 7.1 Reaktivni narcis kao lider

Dva podtipa transfera su česti u organizacijama i često su naglašeni kod reaktivnih narcisa, a to su zrcaljenje i idealiziranje. Pojava tih podtipova transfernih reakcija ubrzava proces u kojem se sljedbenici ne ponašaju u

odnosu na vođu u skladu s realnošću situacije, nego se ponašaju kao da je vođa značajna figura iz prošlosti, npr. roditelj ili neka druga autoritativna osoba. Sljedbenici transferiraju svoje nade i fantazije na ljude koji su na pozicijama moći i autoriteta. Ovaj idealizirajući transfer kod sljedbenika stvara osjećaj da su zaštićeni i da dijele dio moći (Kets de Vries, 2003.).

Reaktivni narcisi su posebno osjetljivi na ovaj tip divljenja i često ih zavede i počnu vjerovati kako su oni stvarno iluzorna bića koji su njihovi podanici stvorili od njih. Sljedbenici transferiraju svoje fantazije na lidera, a lider se zrcali u „sjaju“ svojih sljedbenika. Kao rezultat toga smanjuje se sposobnost za testiranje realiteta. Lider reaktivni narcis uživa u okruženju u kojem mu se dive, a ako se sljedbenik suprotstavi liderovom iskrivljen pogledu na svijet, lider to neslaganje percipira kao osobni napad i reagira izljevom bijesa. Takvi izljevi bijesa uzrokuju strah i anksioznost kod sljedbenika. Da bi umanjili strah i anksioznost sljedbenici koriste obrambeni mehanizam poznat kao „identifikacija s agresorom“ (Kets de Vries, 2003.).

U takvom okružju svijet izgleda crno–bijel, ljudi su ili za lidera ili protiv lidera. Nezavisni ljudi se uklanjaju, a oni koji odbijaju surađivati postaju novi „zlikovci“, nove meta za liderov bijes. Sljedbenici koji su se „identificirali s agresorom“ podupiru lidera u destruktivnim aktivnostima. Ovakvo ponašanje je moguće dok postoji „žrtveno janje“. To je osoba u grupi na koju se projiciraju strahovi, anksioznost i sve ostalo što se percipira kao negativno u grupi. Krajnji rezultat ovakvog scenarija je uvijek negativan. U ekstremnim slučajevima, vodi do samouništenja lidera i propasti organizacije. Ali češće se dogodi, da prije pada organizacije, sljedbenici uvide da je cijena sudjelovanja u ovakvom okružju previsoka i da je pitanje vremena kada će postati žrtveni jarci, te pokušaju svrgnuti lidera (Kets de Vries, 2003.).

## 7.2 Zdravi narcizam i liderstvo

Jedna od osnovnih podjela narcizma je na zdravi i patološki narcizam. Prema Kohutu, narcizam je komponenta psihe svakog čovjeka, sve osobe se rađaju s narcizmom, on tijekom života sazrijeva, pretvarajući iz infantilnog narcizma u zdravi narcizam odrasle osobe (Marčinko i Rudan, 2013.).

Marčinko i Rudan (2013) nabrajajući poželjne karakteristike dobrog voditelja tima uz visoku inteligenciju, osobno poštenje i otpornost na političke



utjecaje, kapacitet za uspostavljanje i održavanje objektnih relacija svrstavaju i zdravi narcizam. Zdravi narcizam štiti lidera od prevelike ovisnosti o drugima i povećava njegov kapacitet za autonomnost u odlučivanju.

Zdravi narcizam se bazira na relativno sigurnom osjećaju samopoštovanja koji može izdržati dnevne frustracije i stres. Neuspjeh u postizanju željenih ciljeva i kritika mogu izazvati razočaranje, ali u zdravih osoba to razočaranje ne prijeti razbijanju slike o sebi kao vrijednoj i važnoj osobi. Visoko samopoštovanje koje nalazimo kod zdravih narcisa, pruža osobi samopouzdanje i omogućava joj da podnese frustracije, zalaže se za vlastite ideje, održava posvećenost vlastitim vrijednostima, ima stabilne i zdrave odnose s drugim ljudima i inspirira samopouzdanje u drugima (Roy Lubit, 2002.).

I zdravi i destruktivni narcis pokazuju visoko samopouzdanje, no ta dva fenomena su fundamentalno različita. Grandioznost destruktivnog narcisa može izgledati kao posljedica visokog samopouzdanja, ali je to često posljedica pokušaja prekrivanja vlastitog fragilnog selfa. Zbog nedostatka zdravog, stabilnog osjećaja samopoštovanja destruktivni narcis omalovažava i zavidi drugima. Često se u interakciji s drugim ljudima ponašaju arogantno, osvetoljubivo i iskorištavaju druge pojedince, dok zdravi narcis pokazuje brigu za prava i dobro stanje drugih osoba (Roy Lubit, 2002.). Razliku između zdravog i destruktivnog narcisa prikazuje Tablica 1.

**Tablica 1. Razlike između zdravog i destruktivnog narcizma ( Roy Lubit, 2002.)**

<b>Karakteristike</b>	<b>Zdravi narcizam</b>	<b>Destruktivni narcizam</b>
Samopouzdanje	Visoko vanjsko samopouzdanje u skladu s realnosti	Grandioznost
Želja za moći, bogatstvom i admiracijom	Uživa u moći	Traži moć pod svaku cijenu, nedostaju normalne inhibicije u potrazi za moći
Odnosi	Stvarna briga za druge i njihove ideje; ne iskorištava i omalovažava druge	Zabrinutost ograničena na izražavanje socijalno prikladnih odgovara kada je to pogodno
Stav prema autoritetu	Varijabilno	Privremeno se pokorava autoritetu, u slučaju idealiziranja nadređenog ili kada vjeruje da od podređivanja ima koristi; vjeruje da on/ona treba biti na čelu; vidi se kao izuzetog od normalnih pravila
Mogućnost da prate konzistentni put	Ima vrijednosti; izvršava planove	Nedostaju mu vrijednosti; lako mu stvari dosade; često mijenja pravac
Rana potpora	Zdravo djetinjstvo s podrškom za samopouzdanje i prikladnim ograničenjem ponašanja prema drugima	Traumatično djetinjstvo koje je smanjuje pravi osjećaj samopoštovanja i/ili naučen da se ne treba obazirati na druge

## 8. SLUČAJ ALEKSANDRA VELIKOG

Aleksandar Veliki je makedonski kralj, jedan od najuspješnijih vojskovođa, simbol osvajača i uzor mnogim ljudima kroz povijest. Aleksandar Veliki je rođen 356. godine prije Krista, u dobi od 20 godina naslijedio je svog oca na mjestu makedonskog vladara. Većinu svoga kratkog vijeka kao vladar proveo je na bojištu povećavajući veličinu carstva i tako stvorio jedno od najvećih carstava antičkog doba. Aleksandar je poznat po umijeću ratovanja, reformirao je makedonsku vojsku i nikada nije izgubio bitku iako je u mnogim od tih bitaka bio brojčano inferiorniji. Bio je izrazito ambiciozan pojedinac, s velikom žudnjom za osvajanjem. Najbolje o tome svjedoči anegdota da je kao dijete tražio od oca da ga što prije pusti da ratuje jer se bojao da će njegov otac sve osvojiti i da ništa neće ostati za njega da osvoji. Lik i djelo Aleksandra Velikog su i danas, 2300 godina nakon njegove smrti, predmet fascinacije i inspiracije mnogim autorima. Jedan od autora koji je proučavao Aleksandra Velikog je Manfred Kets de Vries, koji smatra da se na primjeru Aleksandra Velikog mogu naučiti brojne lekcije iz liderstva, iz kojih bi i današnji političari i poslovni ljudi mogli naučiti što bi lider trebao raditi.

Primjer Aleksandra Velikog pokazuje što se može postići kad lider ima viziju koja je zanosna i neodoljiva. Vizija da bi bila zanosna mora biti jasno definirana i precizna, mora u sebi sadržavati pregled sadašnje situacije i pregled buduće situacije. Lider svojom vizijom šalje sljedbenicima poruku u kojem se smjeru trebaju kretati. Aleksandar osim što je imao veliku viziju, znao je i kako tu viziju pretvoriti u stvarnost. Bio je izvrsni vojskovođa, koji je znao izvući maksimum iz svake situacije i brzo se prilagoditi potezima neprijatelja, a to je uspijevaio zbog iscrpne analize svojih neprijatelja. Aleksandar je bio okružen i prvorazrednim suradnicima, poput Parmeniona njegovoga glavnog zapovjednika vojske, ili Antipatera regenta koji je mijenjao Aleksandra u Makedoniji dok je on osvajao. Poznato je da prvorazredni lider biraju prvorazredne suradnike, dok drugorazredni lider biraju trećerazredne suradnike (Kets de Vries i Engellau, 2004.).

Ono što Aleksandra izdvaja od mnogih drugih vladara jest to da je većinu bitaka on osobno prevodio u prvim redovima. Aleksandar je sam prezirao strah,

bol i smrt i to je tražio od svojih vojnika. Boreći se u prvim redovima njegova je poruka bila autentična, te kao takvu ju je bilo lakša internalizirati metodama identifikacije, introjkcije, a posebno projektivnom identifikacijom.

Aleksandar je koristio mitove, metafore, analogije i priče kako bi evocirao snažne kulturalne simbole i izmamio moćne emocije. Na primjer, na početku svoje azijske kampanje kada je 334. pr. Kr. prešao Helespont, Aleksandar je prvi iskočio iz broda na azijsko tlo i zabio koplje u zemlju i izjavio da prihvaća zemlju kao darove od boga. Drugi primjer je poznata priča o Gordijskom čvoru. Često je koristio proroke kako bi prikazao različite incidente kao znak sudbine. Sve ovo mu je služilo kako bi upravljao značenjem procesa, koji zajedno s njegovim talentom za vođenje je stvorilo snažnu grupnu identifikaciju među njegovim vojnicima (Kets de Vries i Engellau, 2004.).

Prije 2000. godina Aleksandar ( a vjerojatno i tadašnji drugi vojni, državni lider) su uvidjeli da poticanje inovacija ne donosi samo prednost u tehnološkom smislu, nego donosi još veću prednost u emocionalnom smislu. Traženje inovacija suzbija strah od novog, oslobađa emocionalne potencijale i daje novi osvajačku kvalitetu cijeloj grupi.

Aleksandar je utro put ne samo u inovaciji, nego i u načinu odnosa prema sljedbenicima, vojnicima. Prema Kets de Vriesu (2009.) Aleksandar je često isticao ljude koji su se istaknuli posebno hrabrim činom. Davao je pažnju potrebama njegovih ljudi, često je posjećivao i pomagao ranjenima i organizirao je opsežne ceremonije za poginule. Dakle Aleksandar je, mogli bismo reći prvi u povijesti uspostavio idealni omjer između zahtjeva prema podčinjenima i potpori i nagradi istima. Sve do sad ova formula istodobne primjene pozitivnog narcizma i empatije daje nevjerojatne rezultate.

Gore se ističu stvari koje je Aleksandar napravio briljantno, ali za ukupnu ocjenu Aleksandra potrebno je i raspraviti njegove rezultate koji se ne smatraju dobrim, nego čak neki autori te rezultate označavaju kao vrlo negativno Aleksandrovo djelovanje. Kets de Vries i Engellau (2004.) navode 2 ključne systemske Aleksandrove pogreške. Prva je da nije imao nikakav plan o pravilima nasljeđivanja. Aleksandar je bio previše fokusiran na svoju ulogu kao kralja i božanstvo, da nije dozvoljavao sebi da misli o budućnosti kada njega više ne bude. Aleksandrov nezreli narcizam nije dopuštao da vidi dalje od vlastite vladavine. On se smatrao besmrtnim, tražio je da njegovi najbliži

suradnici to bezuvjetno smatraju te se time podrazumijevalo da i svi drugi se moraju ponašati u skladu s tim. Možemo se složiti s ovom hipotezom Kets de Vriesa kao i s njegovim objašnjenjem te hipoteze. Dakle smatram da nebiranje nasljednika nije bila pogreška nego prirodni i sustavni dio Aleksandrovog osvajanja svijeta.

Druga Aleksandrova pogreška prema Kets de Vriesu i Engellau (2004.) je da Aleksandar nikad nije konsolidirao dobitke. Nije uspio stvoriti sustav koji bi integrirao njegovo carstvo i tako nikad nije zapravo uživao u plodovima svojih osvajanja. Zatočenik demona u njegovom unutarnjem svijetu, Aleksandar nikad nije mogao stati i uživati, nego se osjećao primoranim da nastavi naprijed. Osvajanje bogato nagrađuje osvajača, ali lider koji napreduje bez osiguranja stabilnosti svojih dobitaka riskira da izgubi sve. Ne možemo se složiti s Kets de Vriesom i Engellau jer Aleksandar od najranije mladosti nije krenuo da osvoji Malu Aziju, Perziju, Babilon ili Egipat. On je krenuo da osvoji svijet. Njegov princip je bio taj da je područje koje je on osvojio konsolidirano time što je pod njegovom upravom koju je naravno smatrao božanskom. Eventualno konsolidiranje sigurno bi mu donijelo puno više stvarnih gubitaka nego što bi profitirao od parcijalnih poboljšanja.

Po Kets de Vriesu i Engellau (2004.), Kets de Vries (2009.) ovo su lekcije o liderstvu koje možemo naučiti od Aleksandra:

- imaj zanosnu viziju koja se obraća kolektivnoj imaginaciji
- razvij kreativnu strategiju koja je odgovarajuća za neprijatelja
- okupi kvalitetan tim suradnika
- prikazuj izvrsnost primjerom
- potiči i podržavaj sljedbenike
- investiraj u stvaranje i upravljanje novih talenata
- planiraj sustav nasljeđivanja
- konsolidiraj dobitke

## 9. LIDERSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU

Proces globalizacije se ubrzava svake godine, mnoga tehnološka ostvarenja to omogućuju, npr. napredak u industriji prijevoza putnika i telekomunikaciji. Fond ljudskog znanja se rapidno povećava. Sve veći broj organizacija izlazi na globalno tržište, zbog toga raste potreba za liderima koji mogu djelovati u tako kompleksnom sustavu. Ali istovremeno se smanjuje broj osoba koje mogu preuzeti ulogu lidera uspješno. Pomoću znanja psihoanalize osoba može povećati svoju emocionalnu inteligenciju, što će joj olakšati djelovanje u globalnom kontekstu. Nadalje, psihoanaliza može dati odgovor na pitanje koje karakteristike su poželjne kod globalnih lidera.

Za većinu kompanija primarni kriterij kod odabira menadžera za rad u drugoj državi je tehnička kompetencija. Ako je izvršni direktor imao uspjeha u zemlji iz koje je potekao, za pretpostaviti je da će imati uspjeha i u drugoj zemlji. Nesumnjivo je da su tehničke kompetencije neophodne, ali nisu dovoljne. Potrebne su druge netehničke kvalitete kako bi odlazak u drugu zemlju uspio, pogotovo kad se pojedinac popne na više pozicije s više ovlasti i odgovornosti. Te kvalitete su mogu grubo podijeliti u tri kategorije: opće liderske kvalitete, kulturalna adaptabilnost, te odgoj i ličnost (Kets de Vries, 2009.).

### 9.1 Opće liderske kvalitete

U opće liderske kvalitete spada kapacitet za vizualizaciju, tj. mogućnost da se odredi budući smjer u sve složenijem okruženju. Da pojedinac uspije u tome važno je da posjeduje čvrsti operacijski kod u svom unutarnjem svijetu koji može pogoniti vizije (Kets de Vries, 2009.). Operacijski kod je prvi upotrijebio kao termin Nathan Leites u svojim djelima „Operacijski kod politburoa“ i „Studija boljševizma“. Operacijski kod je set bazičnih ideja, sustav vrijednosti koje vode pojedinca kod donošenja odluka i iz kojih proizlaze norme, standardi i smjernice kojima se pojedinac vodi pri donošenju odluka (George, 1969.; Walker 1990.). Priroda odnosa u ranom djetinjstvu sa značajnim figurama (npr. roditelji, braća i sestre, drugi članovi obitelji, učitelji) određuju kognitivnu i afektivnu mapu koja internalizirana daje osnovu za operacijski kod. Individualni operacijski kod mora biti u ravnoteži sa specifičnim društvenim interesima – vizija može odudarati od

sadašnje preokupacije grupe, sve dokle to ne postane preočita razlika. Također je važno da lider jasno i uvjereno artikulira svoju viziju, kako bi se drugi mogli svrstati iza nje (Kets de Vries, 2009.).

Vrlo važna karakteristika efektivnog liderstva je sposobnost da osnaži grupu ili pojedinca, a čini to povećavajući kapacitet pojedinca ili grupe da donese odluke i transformiraju te odluke u željene akcije i ishode. Prenoseći visoka očekivanja lider može podići samopouzdanje kod sljedbenika. Zbog dotoka velikog broja informacija lider mora biti sposoban razbrati važne od nevažnih informacija, uspostaviti red iz kaosa. Bez te vještine, smanjena je sposobnost donošenja brzih i preciznih odluka. Osim dotoka velikog broja informacija, ljudi u globalnim organizacijama su izloženi redovitim letovima između različitih vremenskih zona, dugom radnom vremenu itd. što sve prouzrokuje veliku količinu stresa. Taj stres je nemoguće izbjeći ili ga smanjiti, jedino rješenje je povećati kapacitet za suočavanje sa stresom. Izdržljivi ljudi (koji imaju veći kapacitet za napor, stres) vjeruju da mogu kontrolirati i utjecati na događaje u vlastitom životu. Skloniji su mišljenju da njihovo djelovanje može imati utjecaj na tijek događaja, a ne da su stvari određene srećom ili sudbinom. Predani su zadatku i na svaku promjenu gledaju kao izazov koji mogu iskoristiti za daljnji razvoj (Kets de Vries, 2009.).

## 9.2 Kulturalna adaptabilnost

Neke pretpostavke koje pojedinac posjeduje olakšavaju adaptaciju na drugu kulturu. Na primjer, vjerovanje da je svaka kultura razvila svoj način rukovođenja i da kultura iz koje osoba potiče nije nužno superiorna, ili ideja da učenje o drugoj kulturi obogaćuje čovjeka (Kets de Vries, 2009.).

Razumijevanje vlastitih korijena, nalazili se oni u osobi, njezinoj obitelji ili zemlji u kojoj je rođena, može značajno olakšati prijelaz iz jednu kulture u drugu. Neke karakteristike koje se najčešće navode kao važne za kulturalnu adaptabilnost su: otvorenost, samopouzdanje, sposobnost nošenja s višeznačnosti, empatija, znatiželjnost (Kets de Vries, 2009.).

Kets de Vries (2009.) navodi Jezuitski red kao primjer organizacije koja efektivno izabire ljude koji imaju sposobnost kulturalne adaptacije. Njihovo učenje govori da bi čovjek trebao biti vođen ovima četiri principa:

- Samosvjesnost: shvati svoje snage, slabosti, vrijednosti i pogled na svijet
- Ingenioznost: budi samouvjeren u inovacijama i adaptaciji da prihvatiš svijet koji se mijenja
- Ljubav: pristupaj drugima s pozitivnim, suportivnim stavom
- Herojstvo: ispuni sebe i druge energijom tako što ćeš postaviti ambiciozne ciljeve i težiti izvrsnosti

### 9.3 Odgoj i ličnost

Izloženost raznim kulturama u dječjoj dobi, kao npr. kod djece čiji roditelji dolaze iz različitih kultura, djece diplomata ili izvršnih direktora koji su se selili, povećava šansu za razvitak kulturalne empatije potrebne za uspješnog globalnog lidera. Tako djeca koja su mijenjala zemlju stanovanja nekoliko puta imaju drugačiji osjećaj pripadanja nego djeca koja su se rodila i odrasla u istom mjestu. Znanje više stranih jezika u ranoj dobi dodaje još jedan sloj kulturalne osjetljivosti (Kets de Vries, 2009.).

Globalni lider da bi bili uspješni trebaju imati karakteristike ličnosti koja u sebi kombinira one koje su paradoksalne. S jedne strane osobe trebaju posjedovati „as if“ ličnost (Kets de Vries, 2009.). Osobe koje imaju „as if“ ličnost imaju sposobnost da pokažu signale iz vanjskog svijeta i prilagode sebe i svoje ponašanje prema tim signalima (Deutsch, 1942.). Prednost takve ličnosti je lakša adaptabilnost, ali ta adaptabilnost je uglavnom praćena plitkim odnosima, odsustvom autentičnih osjećaja i nedostatkom snažnog osjećaja identiteta. S druge strane globalni lider treba posjedovati snažne fundamentalne vrijednosti koje će mu služiti kao orijentir i oslonac ma u kakvoj se okolini nalazio. Osobe bez snažnih unutarnjih vrijednosti se u slučaju izloženosti stranoj kulturi osjećaju ugroženo, posljedično tome ponašaju se defenzivno, opirući se koristima kulturalne izloženosti. Dok osobe s kohezivnim osjećajem selfa i fundamentalnim vrijednostima dopuštaju sebi da prerade i grade na ranijim iskustvima bez da postanu anksiozni oko ulaska u teritorij strane kulture (Kets de Vries, 2009.).



## 10. ZAKLJUČAK

Liderstvo je pojam koji označava sposobnost pojedinca ili organizacije da vodi i usmjerava druge pojedince, organizacije i mase. Liderstvo je proučavano u mnogim različitim područjima kao što su: povijest, ekonomija, sociologija, filozofija i sl. Jedna od disciplina koja je dala doprinos većem razumijevanju pojma liderstva je i psihoanaliza. Iako je psihoanaliza nastala kao terapijski sustav, većina psihoanalitičkih koncepata se može primijeniti na proučavanje liderstva i poboljšavanja sustava upravljanja. Kako psihoanaliza radi s nesvjesnim i najdubljim čovjekovim elementima, tako je često skriven i neprepoznat ovaj aspekt liderstva. Otkrivajući nesvjesne sile koje utječu na čovjekovo ponašanje psihoanaliza liderima pruža dodatni alat u borbi s tim silama. Poznavanje psihodinamskih aspekata grupe kako ih je opisao Bion omogućava lideru da lakše prepozna regresivne fenomene koji opstruiraju rad grupe. Funkcioniranje grupe ili organizacije je često oštećen ugroženo zbog psihopatologije (npr. hipomanija ili aleksitimija) lidera ili članova organizacije. Posebno mjesto zauzima nezreli narcizam, jer je visoko prisutan, naročito u korporativnom svijetu, i nosi visoki destruktivni potencijal. Psihoanaliza objašnjava te fenomene, njihov utjecaj na organizaciju, te nudi rješenja tih problema. No, psihoanaliza se ne bavi isključivo psihopatologijom, nego se bavi i zdravim pojedincem. Kroz razvijanje zdravog narcizma kod pojedinca moguće je povećati njegovu emocionalnu inteligenciju, što će mu omogućiti da efikasnije iskorištava svoje emocije kao pogonsko gorivo za ostvarivanje vlastitih ciljeva. Iako postoji mnogo kritika na račun psihoanalize da je zastarjela disciplina koja treba pasti u zaborav, smatram da upravo psihoanaliza može ponuditi rješenja za turbulentna stanja u sve dinamičnijem svijetu.

## 11. ZAHVALE

*Zahvaljujem se mentoru prof.dr.sc. Darku Marčinku na stručnim savjetima, trudu, vremenu i pomoći koju mi je pružio u pisanju ovog rada.*

*Isto tako bih se zahvalio i svojoj obitelji bez čije bi podrške, strpljenja i ljubavi ovaj studij bio znatno teži.*

## 12. LITERATURA

1. Bion W R. Experiences in Groups. New York: Basic Books; 1959.
2. Clance PR, Imes SA. The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*. 1978;15(3):241-247
3. Diagnostic And Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing; 2013.
4. Freud S. Predavanja za uvod u psihoanalizu, 1917.
5. Fromm E. The Revision of Psychoanalysis. New York: Open Road; 1992
6. Goldman A. Hight toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*. 2006;21(8):733-746
7. Horwitz L. Projective Identification in Dyads and Group. *Int J Group Psychother*. 1983;33(3):259-279.
8. Kapelovitz LH. To love and to work: a demonstration and discussion of psychotherapy. Northvale, New Jersey: Jason Aronson; 1987. Print
9. Main T. Some Psychodynamics of Large Groups, in L. Kreeger, ed., *The Large Group: Dynamics and Therapy*. Constable, pp. 57-86; reprinted in Main, *The Ailment and Other Psychoanalytic Essays*. Free Association Books, 1989, pp. 100-22.
10. Malin A, Grotstein JS. Projective Identification in the Therapeutic Process. *Int J Psychoanal*. 1966;47(1):26-31
11. Marčinko D, Rudan V. Narcistični poremećaj ličnosti i njegova dijagnostička opravdanost – doprinos međunarodnoj raspravi. Zagreb: Medicinska naklada; 2013
12. Meissner WW. Projection and Projective Identification. Presentation at the First Conference of the Sigmund Freud Center of the Hebrew University of Jerusalem. *Projection, Identification and Projective Identification*. 27-29 May, Jerusalem, Israel. 1984.
13. Kernberg O. Severe personality disorders. Psychotherapeutic strategies. New Haven. Yale University Press. 1984.

14. Kets de Vries MFR. What's playing in the organizational theater? Collusive relationship in Management. *Human Relations*. 1999;52(6):745-773
15. Kets de Vries MFR. *Leaders, Fools, and Impostors*. San Francisco, Jossey-Bass; 1993.
16. Kets de Vries MFR. Managing puzzling personalities. *European Management Journal*. 1999;17(1):8-19
17. Kets de Vries MFR. *Dysfunctional Leadership*. INSEAD. 2003.
18. Kets de Vries MFR. *Reflections on character and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 2009. Print.
19. Kets de Vries MFR, Cheak A. *Psychodynamic approach*. U: Northouse PG, *Leadership theory and practice* 7. izd. Los Angeles: SAGE Publications; 2016.
20. Kets de Vries MFR, Engellau E. *Are Leaders Born or are They Made? The Case of Alexander the Great*. London: Karnac; 2004.
21. Kets de Vries MFR, Miller D. *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass; 1984.
22. Lubit R. The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*. 2002;16(1):127-38.
23. Lubit R. *Coping with toxic managers, subordinates, and other impossible people: using emotional intelligence to survive and prosper*. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall; 2004.
24. Yalom ID. *Inpatient Group Psychotherapy*. New York: Basic books; 1983
25. Zinner J, Shapiro R. Projective Identification as a Mode of Perception and Behavior in Families of Adolescents. *International Journal of Psycho-Analysis*. 1972;53(4):523-30

## 13. ŽIVOTOPIS

Rođen sam 17.5.1992. godine u Splitu. U Zagrebu sam završio osnovnu školu „Dragutin Tadijanović“ te srednju školu „Gimnaziju Lucijan Vranjanin“. Medicinski fakultet u Zagrebu sam upisao 2011. godine.

Tijekom školovanja intenzivno sam se bavio sportom, pogotovo borilačkim vještinama. Vlasnik sam crnog pojasa u karateu. Aktivno se služim engleskim jezikom i pasivno njemačkim.