

# Manfred Kets de Vries i njegov doprinos psihodinamici poslovnih odnosa

---

Škara, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:105:698503>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
MEDICINSKI FAKULTET**

**Ivana Škara**

**Manfred Kets de Vries i njegov doprinos  
psihodinamici poslovnih odnosa**

**DIPLOMSKI RAD**



**Zagreb, 2020.**

Ovaj diplomski rad izrađen je u Klinici za psihijatriju i psihološku medicinu KBC-a Zagreb pod vodstvom prof.dr.sc. Darka Marčinka i predan je na ocjenu u akademskoj godini 2019./2020.

# SADRŽAJ

1. SAŽETAK	
2. SUMMARY	
3. UVOD .....	1
3.1. Psihoanaliza .....	1
3.2. Klinička paradigma .....	3
3.3. Razvoj ličnosti .....	4
3.4. Doprinos Manfreda Ketsa de Vriesa poslovnom svijetu .....	6
4. LIČNOST PODUZETNIKA .....	6
4.1. Tipična poduzetnička ličnost. ....	6
4.1.1. Kako raditi s poduzetnikom .....	8
4.2. Hipomanična ličnost .....	9
4.2.1. Hipomanija na poslu .....	9
4.3. Aleksitimična ličnost .....	10
4.3.1. Aleksitimija na radnom mjestu .....	11
4.4. Neurotski varalica .....	12
4.4.1. Neurotski varalica u poslovnom svijetu .....	14
5. PATOLOGIJA LIDERSTVA .....	15
5.1. Psihopat kao vođa .....	15
5.2. Transferne reakcije .....	17
5.2.1. Idealiziranje .....	17
5.2.2. Zrcaljenje .....	18
5.2.3. Transfer progonitelja .....	18
5.3. Obrambeni mehanizam – identifikacija s agresorom .....	18
5.4. Regresivni procesi u grupi .....	19
5.5. Kako staviti ponašanje vođa pod kontrolu .....	19
6. NARCIZAM I LIDERSTVO .....	20
6.1. Kako nastaje narcis .....	21
6.2. Konstruktivni narcizam .....	22
6.3. Reaktivni narcizam .....	23
6.4. Kako obuzdati narcističkog vođu .....	24

7. NEUROTICNE ORGANIZACIJE .....	25
8. ŠTO MOŽEMO NAUČITI OD ALEKSANDRA VELIKOGA .....	28
8.1. Aleksandrov život .....	28
8.2. Lekcije o liderstvu .....	29
9. LIDERI KOJI ČINE RAZLIKU .....	31
9.1. Arhitekturni aspekt liderstva .....	32
9.2. Karizmatički aspekt liderstva .....	34
10. NACIONALNE SPECIFIČNOSTI – PRIMJER RUSKIH LIDERA .....	35
11. LIDERSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU .....	37
11.1. Opće liderske kvalitete .....	37
11.2. Kulturalna prilagodljivost .....	38
11.3. Osobine ličnosti nastale odgojem .....	39
11.4. Kako odgojiti globalnog lidera .....	39
12. KAKO DOBITI MOTIVIRANE I UČINKOVITE ZAPOSLENIKE .....	40
12.1. Zajedništvo .....	41
12.2. Zadovoljstvo .....	41
12.3. Smisao .....	41
13. ZAKLJUČAK .....	42
14. ZAHVALE .....	44
15. LITERATURA .....	45
16. ŽIVOTOPIS .....	48

# 1. SAŽETAK

Naslov: Manfred Kets de Vries i njegov doprinos psihodinamici poslovnih odnosa

Autor: Ivana Škara

Ovaj diplomski rad bavi se primjenom psihoanalize na vođama u poslovnom svijetu. Psihoanaliza može osvijestiti vođama uzroke njihovih pogrešnih poteza u rukovođenju i ophođenju s njima podređenima kako bi mogli uspješnije voditi svoj poslovni tim i time pridonijeti uspješnosti kompanije.

Psihoanaliza, koju je Sigmund Freud u početku utemeljio kao metodu liječenja prvenstveno neurotičnih poremećaja, danas pronalazi svoju primjenu u puno širem području ljudskog života, pa tako i u poslovnom svijetu. Ona objašnjava da su naizgled neobjašnjiva ljudska ponašanja povezana s prethodnim iskustvima, poglavito onima iz ranog djetinjstva. Ta iskustva preko nesvjesnih želja, strahova i konflikata utječu na sadašnje izvana vidljivo ponašanje pojedinca.

Manfred Kets de Vries jedan je od prvih koji je uvidio mogućnost unaprjeđenja poslovnih odnosa uz pomoć psihoanalize. On je dao objašnjenja ponajprije za različita ponašanja vođa i njihov međusobni odnos s njima podređenima, a zatim i savjete za ostvarenje uspješnog liderstva i izgradnju kompanija koje dobro funkcioniraju.

Ovaj rad oslanja se na njegove zaključke o različitom ponašanju vođa i uzrocima tog ponašanja. Na početku su prikazane različite ličnosti koje se mogu pojaviti u strukturi radnog tima te kako svakoj od njih pomoći da uspješno funkcionira u radnom okruženju. Zatim se govori o procesima važnima za razumijevanje odnosa između grupe i vođe. Rad se dalje nastavlja izlaganjem o zdravom i patološkom narcizmu u kontekstu liderstva. Izložene su i lekcije o liderstvu po primjeru Aleksandra Velikoga. Na kraju su nabrojane poželjne kvalitete suvremenoga globalnog lidera.

Ključne riječi: psihoanaliza, Manfred Kets de Vries, liderstvo

## 2. SUMMARY

Title: Manfred Kets de Vries and his contribution to psychodynamics of business relationships

Author: Ivana Škara

This paper is about how to apply psychoanalytic methods on leaders in the business world. The aim of psychoanalysis is to make leaders aware of the causes of their malfunctioning in leadership as well as in their relationship with their subordinates. That will enable them to successfully operate the team and run the company.

Psychoanalysis, which was founded by Sigmund Freud as a method of curing symptoms of neurosis, is applied nowadays in a vast area of human life, including the business world. It gives the explanation for the connection between different types of human behaviour and their previous experiences, especially the ones from the early childhood. Those experiences influence people's current behaviour through subconscious fears, wishes and conflicts.

Manfred Kets de Vries contributed a lot in implementing psychoanalytic methods into the business world. Having respectable knowledge in both areas, he explained different kinds of behaviour of leaders and their subordinates and he gave advice how to successfully lead an organization and make it prosperous.

This paper is based on his conclusions about business relationships. At the very beginning you can find the range of different characters, which could appear inside the organization and the ways to incorporate each of them into the working environment. The next chapter is about the processes important for the understanding of relationships between groups and their leaders. The other chapter is mainly about healthy and pathological narcissism among leaders. The work continues with the lessons on leadership according to Alexander the Great. The qualities that the good global leader should have nowadays are listed at the end of this work.

Key words: psychoanalysis, Manfred Kets de Vries, leadership

### 3. UVOD

#### 3.1 Psihoanaliza

Psihoanaliza je istovremeno i teorija o ljudskom umu i terapijska praksa. Utemeljio ju je austrijski liječnik Sigmund Freud između 1885. i 1939., a nastavljaju je razvijati psihoanalitičari iz svih krajeva svijeta. Psihoanaliza nalazi primjenu kao teorija o tome kako um djeluje, kao metoda liječenja psihičkih teškoća, kao metoda istraživanja te kao način promatranja kulturalnih i društvenih fenomena (Grimm, 1936).

Glavni Freudovi koncepti do kojih je došao u svojim ranim istraživanjima jesu sljedeći:

*Nesvjesno* – velik dio našeg uma i psihičkog života nalazi se izvan onoga što je našem umu svjesno dohvatljivo. Tom dijelu možemo pristupiti, između ostaloga, putem psihoanalize.

*Iskustva ranog djetinjstva* – ona su mješavina fantazija i stvarnosti. Obilježavaju ih želje, ali i strah od negativnih posljedica njihova ispunjenja.

*Psihoseksualni razvoj* – dijete prolazi različite faze razvoja tjelesnih funkcija, od kojih je svaka usredotočena na jednu od erogenih zona (usta, anus, genitalije).

*Edipski kompleks* – dijete u dobi od četiri do šest godina prepoznaje majku i oca kao par. Ono želi ljubav roditelja suprotnog spola i ljubomorno je na roditelja istog spola te ga želi izbaciti iz ljubavnog trokuta. Razrješenje ovoga konflikta oblikuje karakter u odrasloj dobi.

*Potiskivanje* – mehanizam kojim se um brani od opasnih fantazija vezanih uz nerazrješene konflikte iz djetinjstva tako da ih održava nesvjesnima.

*Snovi kao ispunjenje želje* – Freud smatra snove izrazom ispunjenja djetinjih seksualnih želja i fantazija. Oni se često pojavljuju u neizravnom obliku kao nepovezane scene i njihovom analizom otkriva se njihovo nesvjesno značenje.

*Transfer ili prijenos* – težnja da se sadašnje osobe, odnosi i situacije vide u svjetlu ranije proživljenoga. Prijenos ja naročito izražen u psihoanalizi kad pacijent u analitičaru vidi roditelja i prema njemu se ponaša kao što se u djetinjstvu ponašao prema svom biološkom roditelju i tu dolaze na vidjelo glavni konflikti tog odnosa.

*Slobodne asocijacije* – misli, osjećaji i fantazije koje se pojavljuju kada ih ne sputavaju strah, sram ili krivnja.



*Ego, id i superego* – ego je središte svijesti, ujedinjuje sve impulse prije nego što ih pretvori u djelovanje i određuje što može proći u svijest, a što treba ostati potisnuto. *Id* je nesvjesni dio uma sjedište svega što je potisnuto i svijesti nedostupno. *Superego* je savjest uma, on sadržava ideale i zabrane (Grimm, 1936).

Freud je, radeći s histeričnim pacijentima, shvatio da su njihovi simptomi samo vanjski odraz konflikata koji se odvijaju na nesvjesnoj razini. To ga je vodilo do razvoja psihoanalize – terapijske tehnike koja se temelji na specifičnom razgovoru pacijenta s terapeutom. Terapeut potiče pacijenta da govori što mu padne na pamet, bez ograničenja, bez straha, srama ili krivnje – tzv. metoda slobodnih asocijacija. Na ovaj način pacijent će osvijestiti dotad njemu nedostupne spoznaje o vlastitim željama, fantazijama, obranama i konfliktima. Analitičar sluša pacijentove asocijacije i njegova intervencija daje pacijentu novi, drugačiji uvid i razumijevanje njegove patnje. Taj novi uvid primjenjuje se dalje i na druge situacije u kojima se pojavljuje isti konflikt i s vremenom pacijent postaje sposoban prepoznati uzrok svojih konflikata. Njihovim razrješavanjem um se oslobađa za promjene (Grimm, 1936).

Kod psihoanalize pacijent leži na kauču, a terapeut se nalazi iza kauča tako da jedno drugo ne gledaju. Jedna seansa traje oko 45 minuta. Seanse se održavaju tri do pet puta tjedno. Ne može se točno predvidjeti kad će psihoanaliza biti dovršena, ali okvirno traje tri do pet godina, tijekom kojih dolazi do trajne promjene ličnosti. Pacijent i/ili analitičar mogu u bilo kojem trenutku donijeti odluku o prekidu ili završetku psihoanalize (Grimm, 1936).

Klasična psihoanaliza najpogodnija je za odraslog pacijenta s neurotičnim simptomima, ali danas se primjenjuje i za širi opseg poremećaja, na primjer za ozbiljne narcistične i granične poremećaje ličnosti. Danas su razvijeni i drugi oblici proizišli iz psihoanalize kao što su psihoanalitička psihoterapija, u kojoj pacijent sjedi na fotelji nasuprot analitičaru, a učestalost seansi je manja. Usmjerena je uglavnom na rješavanje specifičnog problema funkcioniranja u određenom okruženju ili afektivnih poremećaja. Za djecu su razvijeni za dob prilagođeni oblici psihoanalitičkog tretmana utemeljeni na igri i crtanju preko kojih dijete izražava ono što ga muči. Ostali oblici psihoanalitičkih tretmana uključuju psihodramu, u kojoj se problemi osvještavaju glumljenjem uloga, zatim psihoterapiju parova i obitelji s ponavljajućim konfliktima, psihoanalitičke grupe itd. (Grimm, 1936)

Psihoanalitička teorija i terapija nastavila se razvijati i nakon Freudove smrti. Do današnjeg dana ona je postala iznimno sofisticirana. Ugradila je u sebe saznanja iz

dinamičke psihijatrije, razvojne psihologije, antropologije, neuropsihologije, kognitivne teorije, teorije obiteljskih sustava te individualne i grupne psihoterapije (Kets de Vries, 2006).

Iako različiti aspekti Freudove teorije u svjetlu novih informacija o umnim procesima danas više ne vrijede, osnovne sastavnice njegove teorije znanstveno su ispitane i potvrđene. Freud je vjerovao da se neurotični simptomi mogu iskoristiti za otkrivanje zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju. Smatrao je da su oni put za razumijevanje nesvjesnoga (Kets de Vries, 2006).

Vodeći se tom misli, Kets de Vries vjeruje da se isto može primijeniti i na poslovne timove – kao što svaki neurotični simptom ima svoje objašnjenje, tako i svaki potez u radnom timu. Isto tako, ponavljanje određenih pojava na radnom mjestu sugerira postojanje specifičnih motivacijskih postavki. Prepoznavanje kognitivnih i afektivnih otklona kod voditelja organizacije i sljedbenika može pomoći rukovoditeljima shvatiti u kojem dosegu fantazije i nesvjesno ponašanje zahvaćaju donošenje odluka u njihovu poslovnom timu (Kets de Vries, 2006).

### 3.2 Klinička paradigma

Klinička paradigma konceptualna je mreža koja prepoznaje i pozdravlja ljudski faktor u poslovnom svijetu. Ona se temelji na psihoanalitičkim konceptima i tehnikama. Klinička paradigma smatra da mentalno zdravlje i bolest nisu dihotomne pojave, nego suprotni polovi istog kontinuuma (Kets de Vries, 2006).

Iskustvo je pokazalo da klinička paradigma može uvelike pomoći razrješavanju zamršenih situacija i osiguravanju dugotrajnih rješenja. A psihoanaliza je ta koja je dosad najuspješnije objašnjavala značenje ljudskih događaja. Psihoanalitička metoda istraživanja, koja prati ljude tijekom vremena pruža važan uvid u umne procese, otkrivajući značenje većine osobnih emocionalnih iskustava. Njezina metoda otkrivanja povezanosti vidljivoga ponašanja s inače nedohvatljivim pojavama čini ovu metodu učinkovitijom od ostalih. Posvešćivanjem rukovoditeljevih dubinskih želja i fantazija te ukazujući na način kako te fantazije utječu na ponašanje u svijetu rada, psihodinamska orijentacija nudi praktičan način otkrivanja kako poslovni timovi zapravo funkcioniraju (Kets de Vries, 2006).

Klinička paradigma sa svojom široko intergiranom psihodinamičkom perspektivom dala je velik doprinos razumijevanju poslovnih timova i

menadžmentske prakse. Ona nam pomaže u razumijevanju motivacije pojedinca, voditeljstva, nezdravih timova i „neurotičnih“ timova i pokazuje do koje mjere pojedinci i timovi mogu biti zatvorenici svoje prošlosti (Kets de Vries, 2006).

### 3.3 Razvoj ličnosti

Nakon što smo zaključili da pojedinac u korporaciji nije stroj, nego čovjek koji se sastoji ne samo od formula i računice, nego i od osjećaja, želja i strahova koji utječu na njegovo ponašanje, usmjerimo nakratko pogled na način kako se razvija ta složena psihička cjelina čovjeka – ličnost.

Ličnost se razvija kao kombinacija genetskih čimbenika i utjecaja okoline. Naš je mozak genetski predodređen za određene instinktivne oblike ponašanja, ali to nije zapečaćeno i nepromjenjivo. Međudjelovanjem gena i okoliša iznimno složeni sustav motivacijskih potreba određuje jedinstveni unutarnji svijet pojedinca u kojem se odigravaju velike teme koje određuju pojedinu osobu. Taj sustav motivacijskih potreba jesu racionalne sile koje leže iza ponašanja i akcija koje se smatraju iracionalnima. Svatko od nas ima svoj jedinstveni sustav motivacijskih potreba koji određuje našu ličnost (Kets de Vries, 2006).

Neki sustavi potreba postoje da bi nam osigurali osnove preživljavanja, primjerice, fiziološka potreba za hranom, vodom, spavanjem i disanjem. Drugi obuhvaćaju potrebu zadovoljenja osjetila, što uključuje i seksualno uzbuđenje. Treći sustav potreba bavi se odgovorom na situacije koje se doživljavaju kao prijeteće. Ova tri sustava određuju način na koji ljudi funkcioniraju. Uz njih postoje dva dodatna sustava koja izravnije utječu baš na ponašanje ljudi u radnom timu. To su potreba za privrženosti i pripadnosti i potreba za istraživanjem i njegovom primjenom (Kets de Vries, 2006).

Potreba za privrženosti i pripadnosti može se jednostavno izraziti kao potreba za povezivanjem s ljudima (Bowlby, 1969). Ovo se u timu ostvaruje njenim doživljajem kao zajednice i stvaranjem grupnog identiteta (Kets de Vries, 2006).

Potreba za istraživanjem i njegovom primjenom usko je povezana s učenjem i osobnim rastom. Ona stvara temelje za kreativnost i stratešku inovaciju. Istraživanje svijeta kao odgovor na ovu motivaciju stvara osjećaj učinkovitosti i kompetencije, inicijative i samostalnosti (Kets de Vries, 2006).

Osnovna skripta čovjekova unutarnjeg svijeta određena je ovim sustavom motivacijskih potreba. Unutar tih osnovnih skripti određene teme razvijaju se s vremenom. To su teme koje odražavaju nadmoć određenih unutarnjih želja koje doprinose našem jedinstvenom osobnom stilu. Ove „teme bazičnih konfliktnih odnosa“ prevode se u trajne obrasce po kojima se odnosimo prema drugima (Luborsky i Crits-Cristoph, 1998). Drugim riječima, život pojedine osobe može biti obilježen različitim željama: željom da bude voljena, da ju se razumije, da bude primijećena, da bude slobodna od konflikta, da bude neovisna ili da pomaže, pa čak i da povrijedi druge. Kad dođemo na posao, mi sa sobom nosimo te iskonske želje, nazvane temama bazičnih konfliktnih odnosa i stavljamo ih u kontekst naših poslovnih odnosa. Projiciramo svoje želje na druge i u skladu s tim željama ispravno ili pogrešno pretpostavljamo kako će drugi reagirati na nas. Tada mi reagiramo ne na njihove stvarne reakcije, nego na njihove pretpostavljene reakcije. Primjer za to su vođe koji se ponašaju kao tirani ili manijaci ili su nepristupačni i slično. Te teme koje pokreću osobu toliko su moćne da se i podređeni mogu početi ponašati kao njihov vođa (Kets de Vries, 2006).

Posebno tijekom prvih mjeseci života i u manjoj mjeri tijekom kasnijih godina pod utjecajem okoline, prvenstveno ponašanja naših roditelja, braće, učitelja i ostalih važnih figura, događa se pregradnja neuronske mreže određene genima. Mentalne sheme proizišle iz ovakva međudjelovanja putuju s nama ostatak našeg života usmjeravajući naše odnose s drugima. Ove mentalne reprezentacije o nama samima, o drugima i o odnosima s drugima pomažu nam učiniti smislenim sve aspekte života, služe kao standard po kojem prosuđujemo ono što vidimo i odlučujemo što želimo, drugim riječima, oni vladaju našim motivima i određuju način na koji reagiramo na određene situacije (Kets de Vries, 2006).

Ako ne prepoznamo način na koji je naša sadašnjost određena našom prošlosti, stalno ćemo iznova ponavljati iste pogreške. Poslovni timovi diljem svijeta prepuni su ljudi koji ne znaju prepoznati ponavljajuće uzorke disfunkcionalnog ponašanja. Tako se, i ne znajući, zatvaraju u začarani krug samouništenja. Klinička paradigma može pomoći takvim ljudima prepoznati njihovu jaku i slabu stranu, uzroke njihova otpora prema promjenama te prepoznati u kojem području i kako mogu postati učinkovitiji (Kets de Vries, 2006).

### 3.4 Doprinos Manfreda Ketsa de Vriesa poslovnom svijetu

Manfred Kets De Vries odrastao je u obitelji poduzetnika i na kraju i sam odlučio upisati ekonomiju u rodnoj Nizozemskoj, a kasnije i poslovnu školu na Harvardu (Kets de Vries, 2009).

Nakon sudjelovanja u tečaju Abrahama Zaleznika o socijalnoj psihologiji menadžmenta počeo je razmišljati o spajanju kliničke psihologije i menadžmenta. Zanimao se za psihoanalizu i odlučio se krenuti na psihoanalitički trening. Kad je počeo raditi kao psihoterapeut, prvi pacijent mu je bio jedan poduzetnik, što mu je dalo odličnu priliku za bolje razumijevanje uma jednog poduzetnika. Uvijek je smatrao nepravdom što je u psihologiji poslovni svijet slabo obuhvaćen. Stekavši naobrazbu u obama područjima, htio je naslijediti svog mentora Zaleznika i nekoliko drugih rijetkih ljudi koji su se bavili tim područjem. Dao je novi pogled na organizaciju poslovnog svijeta – gledao je poteze poduzetnika iz perspektive pojedinca, vođe, a ne profitabilnosti poduzeća (Kets de Vries, 2009).

Danas radi kao profesor menadžmenta, stručnjak i savjetnik za obrazovanje rukovoditelja, psihoterapeut i psihoanalitičar (Kets de Vries, 2009), a specifična područja interesa su mu voditeljstvo, dinamika karijere, stres rukovoditelja, poduzetništvo, obiteljski biznis, uspješno planiranje, interkulturalni menadžment, teambuilding, coaching i dinamika promjene korporacije. Autor je, koautor i urednik više od dvadeset knjiga. Napisao je više od 250 znanstvenih poglavlja u knjigama i članaka u časopisima poslovne tematike (Kets de Vries, 2006).

## **4. LIČNOST PODUZETNIKA**

### 4.1 Tipična poduzetnička ličnost

Što razlikuje poduzetnike od ostalih poslovnih ljudi? Poduzetnike karakterizira to što su usmjereni na uspjeh, preuzimaju odgovornost za svoje odluke, ne vole rutinu. Kreativni poduzetnici posjeduju energiju i maštu, što kombinirano sa sposobnošću preuzimanja umjerenog, unaprijed izračunatog rizika omogućuje pretvorbu početne ideje, koja se u početku može činiti suluda, u nešto konkretno. Njihov entuzijizam u organizaciji zarazan je (Kets de Vries, 2009).

Manjak literature o poduzetništvu u literaturi vezanoj uz psihoterapiju sugerira da se poduzetnici rijetko podvrgavaju psihoterapiji. Oni obično nemaju uvid o sebi i orijentaciju prema unutarnjem svijetu. Jedino u ekstremnim situacijama izabrat će psihoanalizu kao terapijsku metodu (Kets de Vries, 2009).

Poduzetnik ispunjava brojne uloge koje se mogu sažeti u sljedeće: koordinacija, inovacija i preuzimanje rizika. Posljednja dva karakteriziraju ponašanje poduzetnika. Inovacija pretpostavlja pronalaženje novih mogućnosti, a preuzimanje rizika odnosi se na mogućnost nošenja s neizvjesnošću (Kets de Vries, 2009).

Česte su priče o poduzetnicima koji potječu iz manjinskih grupa, koje je društvo diskriminiralo, što ih je potaklo na borbu i pronalaženje novih rješenja. Oni su se osjećali usamljeni, neshvaćeni, izolirani od svoje rodbine. Međutim, njihovo buntovništvo nije društveno neprihvatljivo, već ono postaje izvorom inovacija i napretka (Kets de Vries, 2009).

Prema Kets de Vries (2009) šest je glavnih odrednica ponašanja poduzetnika:

*Potreba za kontrolom* – postoje ljudi koji ne mogu podnijeti da su nekome podređeni, ne mogu raditi za nekoga, stoga ispočetka često mijenjaju posao i na kraju započnu vlastiti biznis potaknut nekom njihovom idejom kojom su zaokupljeni.

*Osjećaj nepovjerenja* – nepovjerenje prema ljudima česta je osobina poduzetnika. Oni su uvijek sumnjičavi bojeći se da će biti iskorišteni ili izigrani. Boje se primjerice, da ih njegovi zaposlenici potkradaju, da rade protiv interesa tvrtke. Često imaju potrebu za pretjeranim provjeravanjem i traženjem neprijatelja, imaju postavljene kamere posvuda ne bi li štogod otkrili itd. Takvo ponašanje ponekad može u nekoj mjeri biti korisno za tvrtku, ali kad je pretjerano može dovesti i do gubitka zaposlenika. Također, uvijek očekuju pad, neuspjeh, bankrot, a kad im dobro ide, ne žele to priznati. Kad im ne ide dobro, to smatraju normalnim dijelom života i da su loša vremena samo cijena koju treba platiti za prijašnji uspjeh.

*Potreba za odobravanjem, pljeskom od strane drugih* – poduzetnici sebe često zamišljaju kao junake koji imaju veliku moć, bore se protiv zla, osjetljivi su na nepravdu i koji će završiti život žrtvujući se za druge.

*Težnja za razdvajanjem* – neki ljudi kao mehanizam borbe sa stresom koriste razdvajanje: gledaju neku stvar ili kao sasvim pozitivnu, idealnu ili kao sasvim negativnu (Freud, 1966; Kernberg, 1975).

*Traženje žrtvenog janjeta* – prebacuju krivnju na vanjske objekte kako bi smanjili anksioznost, nemaju osjećaj za osobnu odgovornost.

*Ulijetanje u akciju* – bore se protiv anksioznosti akcijom, makar i nepromišljeno jer ne mogu izdržati pasivnost, boje se da će tada biti ovisni o drugima ili potencijalno iskorišteni.

Ovakvo ponašanje može koristiti tvrtki u početku dok je u fazi osnutka, rasta i dok ne postigne zrelost, ali ako se vođa nastavi tako ponašati, tvrtka može zbog toga iskusiti velike gubitke. Naime, poduzetnik ne razlikuje važno od nevažnoga i jednako se temeljito bavi ključnim problemima kao i sitnicama. Nadalje, poduzetnici su u svojem timu previše dominantni u donošenju odluka i nisu skloni analitičkom načinu razmišljanja nego donose nepredvidive poteze (Kets de Vries, 2009).

S takvim vođom radni tim poprilično je nestabilan jer ovisi o raspoloženju i potezima vođe. Informacije se obično međusobno ne dijele, ne postoje standardizirane procedure i pravila. Umjesto toga mjerilo svega jesu osobni kriteriji vođe. Djelatnicima nije jasno objašnjeno što trebaju raditi i koje su im odgovornosti. Ne postoji strukturirana hijerarhija i svi djelatnici obraćaju se izravno vođi, zbog čega dolazi do sve veće zbunjenosti kako poduzeće s vremenom raste. Tome još treba pridodati i činjenicu da poduzetnici slabo prihvaćaju konstruktivne kritike (Kets de Vries, 2009).

S vremenom postaje vidljiva i nesposobnost poduzetnika da preuzme vodstvo sada puno složenijeg poduzeća. Često je jedino rješenje za opstanak cijelog tima odlazak poduzetnika s mjesta voditelja i pokretanje novog biznisa u kojem bi on ponovno mogao pokazati svoju kreativnost i sposobnost preuzimanja rizika. Razlog za to jest činjenica da se poduzetnička ličnost teško mijenja pa je najbolje za sve da on stalno kreće ispočetka i povuče se u trenutku kad više nije koristan (Kets de Vries, 2009).

#### 4.1.1 Kako raditi s poduzetnikom

Za osobe koje surađuju s poduzetnikom bilo bi dobro da budu svjesne mogućih unutarnjih konflikata koji se odvijaju u poduzetnikovu unutarnjem svijetu. To će im pomoći shvatiti njegove naizgled iracionalne poteze i ponašanje (Kets de Vries, 2009).

Osoba koja bi trebala biti najviše zaokupljena poduzetnikovim unutarnjim svijetom jest sam poduzetnik. Nažalost, on rijetko kad ima uvid u svoje stanje. Nije u mogućnosti shvatiti da je njegova ekscesivna akcija zapravo mehanizam kojim

nastoji zaobići nered u svojem unutarnjem svijetu. Takve uvide najčešće mogu steći tek psihoterapijom (Kets de Vries, 2009).

## 4.2 Hipomanična ličnost

Prema četvrtoj reviziji Dijagnostičkoga i statističkog priručnika za mentalne poremećaje, DSM-IV (American Psychiatric Association, 2000) hipomanija je stanje stalno povišenog ili iritabilnog raspoloženja koje traje najmanje tjedan dana ili, u slučaju da je potrebna hospitalizacija, izostavlja se kriterij vremena. Tijekom tog razdoblja trebaju biti prisutna barem tri od sljedećih simptoma (American Psychiatric Association, 2000):

- Precjenjivanje sebe, grandioznost
- Smanjena potreba za spavanjem, npr., osoba se osjeća odmornom nakon samo tri sata spavanja
- Pojačana pričljivost
- Bijeg misli ili subjektivan osjećaj da misli lete
- Distraktibilnost, lako ometanje pažnje nevažnim vanjskim podražajima
- Pojačanje cilju usmjerene aktivnosti, bilo u školi, na poslu ili seksuane aktivnosti te psihomotorna agitacija
- Pretjerano izlaganje riskantnim aktivnostima, na primjer pretjerano kupovanje, rizično seksualno ponašanje, kockanje ili nerazumno poslovno ulaganje

Razdoblja hipomanije izmjenjuju se s depresivnim epizodama, koje se također mogu definirati kriterijima DSM-a za veliku depresivnu epizodu ili depresivnu fazu bipolarnoga afektivnog poremećaja.

### 4.2.1 Hipomanija na poslu

Kad osoba s hipomanijom radi na rukovodećem mjestu u nekoj tvrtki, ona neko vrijeme može imati povoljan utjecaj na radnu okolinu i na tvrtku u kojoj radi. Takve osobe u svom hipomaničnom stanju ostavljaju dojam izrazitog entuzijazma, šarmantnosti, njihovo raspoloženje prelazi na druge, ljudi ih vole i smatraju vrlo dobrim osobama. One su kreativne, pune inovativnih ideja, izrazito zaposlene, spremne motivirati ljude s kojima rade i doprinijeti napretku tvrtke. Svojim samopouzdanjem bude u ljudima oko sebe veliko povjerenje, što u kombinaciji s



njihovim nerijetko nepromišljenim i pretjerano riskantnim potezima dovodi u opasnost opstanak njihova posla, pogotovo ako su na vodećim pozicijama. Kolegama potezi takvih pojedinaca objektivno izgledaju bizarni, ali zbog njihove sigurnosti i optimizma ipak su skloni vjerovati da ima nade i ne usude se reći ništa protiv. A kad bi i rekli, to ne bi donijelo velikog ploda jer osobe u fazi hipomanije rijetko imaju uvid u svoje stanje i eventualno postanu svjesni svojih nepromišljenih postupaka tek kad dođu u stanje depresije (Kets de Vries, 1999).

Hipomaniji se može doskočiti lijekovima, od kojih je temeljni litij i psihoterapijom. Problem u farmakološkom liječenju jest taj što pacijenti ne smatraju potrebnim uzimanje lijekova za vrijeme hipomanične faze. Oni se tada osjećaju izvrsno, štoviše, kao da su ovisni o takvu stanju i ne žele iz njega izići. U toj fazi mogu posezati za uporabom alkohola ili drugih sredstava ovisnosti kako bi se pojačao i produljio osjećaj sreće. Također se boje da bi uzimanje lijeka moglo umanjiti njihovu kreativnost i stvaralački rad u toj fazi. Zato takvim pacijentima treba pažljivo objasniti narav njihova stanja, ukazati im na oscilacije raspoloženja i uvjeriti ih da lijekovi nemaju utjecaj na kreativnost tijekom hipomanične epizode, već samo stabiliziraju raspoloženje i pomažu kod njihovih teških depresivnih epizoda uključujući i smanjenje rizika od samoubojstva (Kets de Vries, 1999).

#### 4.3 Aleksitimična ličnost

Dok su ljudi u hipomaniji iznimno komunikativni, sa svima vidljivim afektom i zaraznim entuzijazmom, osobe s aleksitimijom sasvim su suprotnog ponašanja. Pojam aleksitimija u doslovnom prijevodu s grčkog jezika značio bi duša bez riječi, a u psihijatriji označava osobu koja ima problema ili je u potpunosti nesposobna razumjeti svoje emocije i raspoloženja. Pojedinci s aleksitimijom nesposobni su razlikovati jednu emociju od druge (Krystal, 1979), ali istovremeno su svjesni svoje nesposobnosti. Ovakve emocionalno slijepe osobe nevjerojatno su prilagođene stvarnosti i na prvi pogled mogu uspješno funkcionirati na poslu, ali kad se zagrebe ispod površine, otkriva se neplodnost i jednoličnost ideja te ozbiljna narušenost mašte (Krystal, 1979) Kod osoba s aleksitimijom primijećena je smanjena sposobnost suosjećanja. Oni se odnose prema drugima hladno i indiferentno. Ljudi u doticaju s njima osjećaju prazninu, dosadu i frustraciju (Taylor, 1977). Osobe s aleksitimijom sasvim su usredotočene na konkretno i objektivno te im je strano korištenje metafora,

aluzija i skrivenih značenja. Do njih ne dopiru usponi i padovi svakodnevnog života, čak ni događaji koji bi za druge osobe bili potresni, poput smrti u obitelji. Nema svaka aleksitimija isti uzrok. Primarna aleksitimija ima korijene u genima i ranom razvoju. Jedna od teorija je da ona nastaje kao reakcija na majku koja ne odgovara prikladno na djetetove potrebe i emocije. Ono tako uči da su one uvijek štetne jer se na njih neće prikladno odgovoriti pa samo dovode do frustracije i razvija mehanizam kojim se brani od emocija. Sekundarna aleksitimija mogla bi se nazvati i društvenom aleksitimijom. Ona se javlja u određenim okolnostima gdje je poželjno neiskazivanje emocija ili glumljenje emocija koje su u tom trenutku poželjne. To se često događa na radnom mjestu. Postoje i kulture u kojima se ljudi odgajaju tako da skrivaju svoje emocije da ih drugi ne bi prepoznali (Kets de Vries, 1999).

#### 4.3.1 Aleksitimija na radnom mjestu

Rukovoditelji s aleksitimijom imaju velik potencijal učiniti štetu svom timu. Oni, budući da ne posjeduju inspiraciju i viziju potrebnu visoko učinkovitom timu, ne mogu motivirati ostale na ulaganje napora niti poticati strast za učenjem i daljnji razvoj. Njihova emocionalna odsutnost ostavlja traga u radnom okruženju tako što potiskuje kreativnost i stratešku inovaciju (Kets de Vries, 1999).

Kad osobe s takvim poremećajem zauzmu više mjesto u hijerarhiji, dođe i do potrebe veće komunikacije s njihovim kolegama. Tada podređeni djelatnici postaju frustrirani. Njihove ideje voditelj niti shvaća niti prihvaća, a komunikacija je poprilično otežana te ne postoji nimalo razumijevanja za osobne probleme zaposlenika, već se od njih traži da u svakom trenutku budu na vrhuncu učinkovitosti bez obzira na sve. Kad pokušaju komunicirati s voditeljem, zaposlenici imaju osjećaj kao da razgovaraju sa zidom. Kako raste frustracija, dolazi do gubitka motivacije, a time i učinkovitosti te zaposlenici nerijetko daju otkaz (Kets de Vries, 1999).

Postoje mjesta koje omogućuju osobama s aleksitimijom da normalno funkcioniraju na radnom mjestu. Oni mogu dobiti posao koji je pretežno mehaničke naravi, više orijentiran prema stvarima nego prema ljudima. Broj takvih radnih mjesta uvelike se povećao razvojem tehnologije, gdje mnogi poslovi uključuju pretežit rad za računalom i eventualno neizravne oblike komunikacije (Kets de Vries, 1999).

Štoviše, postoje cijele organizacije koje potiču aleksitimično ponašanje. Dvije su skupine takvih organizacija: kompulzivne i depresivne. Kompulzivne su birokratske i

okrenute su prema sebi. Obično imaju rigidnu hijerarhiju. Voditelj je dominantan, zahtijevajući strogu poslušnost pravilima i procedurama. Depresivne organizacije u mnogome su slične kompulzivnima, samo su one u još gorem stanju. One nemaju svrsishodno usmjerenje, ekstremno su konzervativne i kod njih ne postoji planiranje. Prisutan je manjak motivacije i inicijative, stav pasivnosti i negativnosti. Mnoge državne tvrtke spadaju o prvu kategoriju. Unatoč lošem funkcioniranju one i dalje nastavljaju s djelovanjem jer ih štiti vlada. Obje navedene skupine organizacija savršeno su mjesto gdje će se uklopiti osobe s aleksitimijom jer u njima izražavanje emocija često nije poželjno (Kets de Vries, 1999).

U slučaju, pak, da takve osobe moraju raditi na mjestu gdje se aleksitimija ne smatra pozitivnom osobinom, treba poduzeti što god je moguće da se pojedinac donekle prilagodi. Ovakve se ličnosti sporo mijenjaju, ali ipak, moguće je postići određeni napredak. Njegovi kolege mogu mu pokušati ukazati na njegov problem kojega on nije svjestan, što bi ga moglo potaknuti da potraži stručnu pomoć. Također mu se može ukazati na emocionalni potencijal koji on nosi u sebi i osnažiti ga da se može nositi s emocijama. Kod aleksitimije može pomoći psihodinamski orijentirana ili potporna psihoterapija, na primjer, grupna i obiteljska terapija u kojoj supružnici/članovi grupe potpomažu osobi s aleksitimijom i služe kao svojevrsni poučavatelji emocija. Ovakvim intervencijama osoba s aleksitimijom uči prepoznati, tolerirati i izreći različite osjećaje i ima priliku vježbati kapacitet za refleksiju i samoopažanje. Bihevioralne tehnike poput biofeedbacka, vježbi opuštanja i hipnoze također mogu biti od pomoći. Ove tehnike daju ljudima osjećaj kontrole nad stresnim odgovorima i povećavaju njihovu svijest o povezanosti tjelesnih senzacija s događajima u okolini (Kets de Vries, 1999).

#### 4.4 Neurotski varalica

Prema Velikom rječniku hrvatskoga jezika (Anić, 2006), varalica je onaj koji izvodi prijevaru, obmanjuje, dovodi u zabludu. Ova definicija odgovara opisu pravog varalice. Takvi ljudi preuzimaju lažni identitet ili dio identiteta, primjerice, prave se u javnosti da su stručnjaci u onome u što se ne razumiju, glume da su izumili neki proizvod koji zapravo ne postoji ili daju lažne „znanstvene“ dokaze o učinkovitosti tog proizvoda potkrijepljene svjedočanstvom navodnog stručnjaka iz tog područja, koji također može biti izmišljeni lik. Oni ustraju u svojoj prijevari sve dok ne budu

sramotno otkriveni. Simbolično se može reći da oni preuzimaju ulogu arhaične majke koja se brine za sve, zadovoljavajući naše čežnje, uključujući skoro zaboravljenu želju za potpunom pažnjom koja obilježava rano djetinjstvo (Kets de Vries, 2009).

Ovo poglavlje govori o drugoj vrsti varalice, tzv. „neurotskom“ varalici. Takve osobe u stvarnosti nisu nikoga prevarile, ali se one same osjećaju kao prevaranti. Smatraju da u svom poslu nisu dovoljno sposobni kako ih drugi smatraju i svoj uspjeh pripisuju slučajnosti, pojedinim vanjskim uzrocima, svom fizičkom izgledu i slično. Oni ne mogu prihvatiti svoju nadarenost, inteligenciju, sposobnost, smatraju kao da su svojim uspjehom prevarili ljude jer taj uspjeh nisu zaslužili. Takvi ljudi vrlo često naporno rade i uvijek su besprijekorno pripremljeni za zadatke koji ih očekuju. Unatoč tome oni su u stalnom strahu da će biti otkriveni kao varalice (Kets de Vries, 2009).

Korijeni ovakve ličnosti mogli bi ležati u nedovršenom procesu separacije od roditelja. Takve osobe ne osjećaju se potpuno neovisno ni u odrasloj dobi. Manfred Kets de Vries iz svojih intervjua s poslovnim ljudima na visokim položajima zaključuje da neurotski varalice češće potječu iz obitelji koje su previše usmjerene na uspjeh i ne pružaju djetetu dovoljno topline i emocionalne podrške. Ljudi odrasli u takvu okruženju vjeruju da će ih roditelji primijetiti jedino ako postignu veliki uspjeh. Mnogi od njih pate od generalizirane anksioznosti, manjka samopouzdanja i depresije (Kets de Vries, 1990).

Poseban su slučaj žene koje se osjećaju kao varalice. Žene koje dosegnu visok položaj koji se kosi sa stavovima njezine obitelji o tome tko i što bi žena trebala biti u društvu, mogu se osjećati kao prevaranti ako njihova postignuća premaše uobičajena očekivanja. Ako je neku ženu odgojila majka kućanica, ona ima utisak da je standard dobrog majčinstva da žena ne radi, nego ostaje doma i brine za djecu. U slučaju da se tako odgojena žena odluči ostvariti karijeru, a uz to imati i vlastitu djecu, koliko god bila dobra majka, može se osjećati krivom jer ne ispunjava očekivanja obitelji iz koje je potekla i samim time što ima posao, obilježava samu sebe kao lošu majku jer misli da je društvo tako vidi (Kets de Vries, 1990).

Uz ove razvojne okolnosti koje stvaraju sklonost da se osoba osjeća kao varalica postoji i jedan čest okidač zbog kojega stanje izmiče kontroli. To je perfekcionizam. U blažem obliku perfekcionizam može biti motiv iz kojega se rađaju veliki uspjesi. Ako perfekcionista ne pati od osjećaja manje vrijednosti, on je zadovoljan svojim uspjehom i ne strahuje panično od neuspjeha. Za razliku od toga neurotski varalice apsolutni su perfekcionista koji streme vrlo visoko i postavljaju si

nedostižne ciljeve, a kad vide da ih ne mogu ispuniti, vođeni su mišlju da bi bili mogli bolje da su se više trudili. Zbog toga perfekcionizam često pretvara neurotske varalice u radoholičare. Strah od otkrivanja „prijevare“ goni ih u rad da bi nadoknadili osjećaj nesigurnosti. Radoholičarstvo ih zatim vodi preranom sagorijevanju na poslu (Kets de Vries, 1990).

#### 4.4.1 Neurotski varalica u poslovnom svijetu

Kod osobe s ovakvom strukturom ličnosti postoje kritični događaji kod kojih isplivava njihov iskrivljeni pogled na sebe. Prvi takav događaj obično je prvi posao koji dobiju nakon diplome, kad se osjećaju nesposobni odjednom preuzeti odgovornost. Novi problem uslijedi svaki put kad budu postavljeni na neko više mjesto u organizaciji, za koje oni smatraju da nisu dostojni i sposobni. Tada oni postaju anksiozni, pod velikim su stresom, postaju previše usredotočeni na posao, žele sve savršeno isplanirati do u detalje, biti pripremljeni za sve moguće situacije. Ako im se pruži prilika, najradije pobjegnu na drugi posao, gdje mogu početi ispočetka na nižem položaju. I tada, zahvaljujući njihovim kvalitetama ubrzo budu pomaknuti na viši položaj, s kojim se oni opet ne mogu nositi i ponovno traže novi posao. U slučaju da ostaju na istom visokom položaju, prenose svoj stres na podređene kolege tražeći od njih iznimno velik trud da bi postigli savršenstvo. Tako stvaraju atmosferu koja pridonosi svemu, samo ne napretku svoga radnog tima. Sve ovo neurotski varalice čine iz straha da će biti otkriveni kao varalice, tj. da će izići na vidjelo njihova nesposobnost za posao koji im je dodijeljen pa poduzimaju sve što mogu da do toga ne bi došlo. Neurotski varalice nisu dobri ni u donošenju odluka jer se boje vjerovati sami sebi. Budući da ne vjeruju sami sebi, nemaju razloga imati povjerenja ni u ostale zaposlenike pa prema njima raste sumnjičavost koja potiskuje poduzetničke sposobnosti njihovih kolega (Kets de Vries, 1993).

Neurotskim varalicama može se pomoći radom sa savjetnikom za rukovođenje koji posjeduje znanje iz psihologije i radom u grupi s drugim ljudima njihova položaja kako bi uvidjeli da nisu jedini koji imaju takve komplekse i kako bi postali svjesni vlastitih potencijala. Psihoterapeut također može pomoći takvoj osobi da upozna sebe i svoje potencijale i da stvori ispravnu sliku o sebi kao o neovisnoj osobi kojoj nije cilj zadovoljiti očekivanja roditelja nego slijediti vlastiti put u životu (Kets de Vries, 1993).

## 5. PATOLOGIJA LIDERSTVA

U patologiji liderstva disfunkcionalna ličnost u kombinaciji s posjedovanjem velike moći skoro uvijek dovodi do poslovnih i društvenih katastrofa. Često smo svjedoci da tzv. normalni ljudi, kad dođu na vlast, kao da odjednom promijene svoju ličnost, postaju nepristupačni, hladni, strogi, neosjetljivi. Slijede mogući razlozi koji objašnjavaju takvo ponašanje (Kets de Vries, 1989).

Prvo, kad čovjek postane vođa, narav njegova posla odvaja ga od ostalih kolega s kojima ja dotad radio i ostavlja ga bez ljudske podrške. Oni samim time što su postali vođe nisu izgubili svoju prirodnu potrebu za kontaktom, blizinom i podrškom; štoviše, sad im je još potrebija pa ih njezin nedostatak dovodi do anksioznosti (Kets de Vries, 1989).

Zatim, zaposlenici svjesno ili nesvjesno očekuju od vođe da bude izuzetno sposoban, skoro pa natprirodno nadaren za vođenje tima koji mu je dodijeljen. Ako vođa nakon nekog vremena ne shvati da su takve ideje zaposlenika o njemu neostvarive, može i sam početi vjerovati u svoju nepogrješivost i polako gubi uvid u stvarnost (Kets de Vries, 1989).

Nadalje, ispunjeni osjećajem krivnje zbog uspjeha neki postaju anksiozni zbog moguće zavisti drugih ljudi i nesvjesno potkopavaju sami sebe. Mogu postati toliko anksiozni da nisu u stanju donositi odluke (Kets de Vries, 1989).

Ne počinju se svi poslovođe patološki ponašati kad dosegnu takav položaj. Naprotiv, neki „procvjetaju“ tek kad dođu na visoki položaj izvrsno se noseći sa stresom. To ovisi o njihovoj mogućnosti da ostanu u dodiru sa stvarnošću, o načinu na koji kreiraju komunikaciju sa svojim timom i o mogućnosti korištenja nastalih emocija kao pokretačke snage za daljnji rad (Kets de Vries, 1989).

### 5.1 Psihopat kao vođa

Poseban slučaj u patologiji rukovođenja čine vođe sa psihopatskim osobinama. Četiri su dimenzije prema kojima se može mjeriti psihopatska sklonost (Babiak, Neumann, Hare, 2010):

- Interpersonalni odnosi: površni šarm, grandioznost, patološko laganje, manipulacija ljudima

- Afekt: nedostatak osjećaja krivnje, plitki afekt, manjak empatije, neprihvatanje odgovornosti za svoje postupke
- Životni stil: sklonost dosadi i potreba za stimulacijom, parazitarni način života, manjak realističnih planova za budućnost, impulzivnost, neodgovornost
- Antisocijalno ponašanje: slaba kontrola ponašanja, raniji problemi s ponašanjem, mladenačka delikvencija, kriminalna prošlost

Neki pojedinci u poslovnom svijetu, kao i oni u općoj populaciji, mogu pokazivati pojedine psihopatske osobine (manipulacija, hladnoća, neodgovornost). Važno je naglasiti da one ne moraju nužno biti odraz kliničke psihopatologije. Psihopat je onaj koji pokazuje sve četiri dimenzije na visokoj razini i stalno tijekom vremena (Babiak, Neumann, Hare, 2010).

Zanimljiv je način na koji se pojedinci sa psihopatološkim osobinama uspijevaju provući do položaja vođe. Jedan od razloga jest činjenica da tvrtke rijetko koriste instrumente za mjerenje psihopatoloških osobina, osim u iznimnim situacijama. Drugi razlog je taj što osobine koje bi se u svakodnevnom životu činile nepoželjnim, u poslovnom svijetu na prvi pogled mogu se doimati kao tražene kvalitete. Tako se sposobnost manipulacije može činiti kao dobra vještina uvjeravanja, što je oznaka dobrog lidera. Manjak realističnih ciljeva, koji često šteti u osobnom životu, može biti interpretiran kao strateško mišljenje ili vizija, rijedak i vrijedan rukovoditeljski talent. Čak i one osobine koje odražavaju ozbiljan manjak ljudskih osjećaja mogu služiti u korist psihopatu. Takvi ljudi mogu stvoriti dojam da su sposobni donositi nepopularne odluke, a njihova hladnoća može se doživjeti kao sposobnost da ostanu hladne glave u teškim situacijama. Dakle, sve one osobine koje čovjeka u svakodnevnom životu čine neugodnom osobom, mogu ubrzati njegovu poslovnu karijeru, pa čak i uz negativnu ocjenu njihovih kolega (Babiak, Neumann, Hare, 2010).

Kakav stil vođenja ima osoba sa psihopatskim sklonostima? Takve osobe percipirane su od kolega kao oni koji imaju dobre vještine izlaganja, strateško mišljenje, sposobnost kreativnosti i inovativnosti, ali slabe menadžerske sposobnosti te nemogućnost timskog rada (Babiak, Neumann, Hare, 2010). Dakle, takav vođa zbog dobre prezentacije tvrtke prema van može u određenoj mjeri pridonijeti dobrobiti tvrtke, ali zbog nedostatka osjećaja za druge te neodgovornosti i sklonosti iskorištavanju ljudi za svoje potrebe, zacijelo će u nekom trenutku napraviti više štete

nego koristi. Očit primjer za to su razne pronevjere među vođama tvrtki za koje često čujemo. Stoga bi tvrtke trebale provoditi bolji probir na psihopatologiju kod svojih kandidata za visoke položaje kako se takvi ljudi uopće ne bi mogli provući do vrha i svojim ponašanjem naštetiti svojoj tvrtki i cijelom poslovnom timu (Babiak, Neumann, Hare, 2010).

## 5.2 Transferne reakcije

O patologiji rukovođenja ne može se govoriti bez osvrtnja na osnovne psihološke procese koji dominiraju odnosima između vođe i grupe. Za objašnjenje odnosa između grupe i vođe, ne nužno onoga poslovnog nego i vođa drugih grupa i naroda, trebamo zaviriti u mehanizme obrane, transferne reakcije, primitivne grupne procese i disfunkcionalne načine nošenja s anksioznosti i agresijom.

Transfer se opisuje kao „lažna veza“ (Freud, 1895), emocionalna zbunjenost u vremenu i prostoru (Kets de Vries, 1989). Kad je na djelu transferna reakcija, osoba se ne odnosi prema drugima u skladu sa stvarnom situacijom, nego se ponaša prema njima kao prema značajnim osobama iz svoje prošlosti (Freud, 1895). Kao osobe koje nose autoritet, vođe su česta meta transfernih reakcija. U njima se otkrivaju neriješeni konflikti koji su sljedbenici imali s nekom važnom figurom iz njihove prošlosti. U takvim reakcijama može se pojaviti regresivno ponašanje – vođama, primjerice, mogu pripisati svemoć kakvu su u prošlosti pripisivali svojim roditeljima ili drugoj važnoj figuri. Transferne reakcije mogu se očitovati na različite načine i djeluju u oba smjera: od sljedbenika prema vođi kao i od vođe prema sljedbenicima. Govoreći o odnosu između vođe i grupe razlikujemo tri skupine transfernih reakcija: idealiziranje, zrcalna reakcija i reakcija progonitelja (Kets de Vries i Miller, 1984).

### 5.2.1 Idealiziranje

Idealiziranje je reakcija koja se do određene mjere proteže u većini odnosa između vođa i grupe (Kets de Vries, 1989). Srž ovog procesa leži u razvojnoj potrebi svakog djeteta za idealiziranjem roditelja kao načinom izgradnje samopouzdanja; u bespomoćnom djetetu idealizacija je način internalizacije roditeljske moći u sebe (Kohut, 1971). Tako i članovi grupe projiciraju svoje fantazije na vođe, a vođe se



ugledaju u slavi koju mu daju njegovi sljedbenici. Vođa se tako nalazi u dvorani punoj zrcala u kojoj vidi samo ono što želi vidjeti. U ovakvu svijetu brišu se granice koje definiraju normalni proces rada od strane vođe i on se počinje ponašati neprimjereno, neodgovorno, pa čak i neetično (Kets de Vries, 1989).

### 5.2.2 Zrcaljenje

Sljedbenici koriste vođe kako bi u njima vidjeli ono što žele vidjeti. Vođa odgovara na idealiziranje sljedbenika tako da prihvaća idealnu sliku koju je o njemu stvorila grupa i ponaša se kao da je stvarno sveznajuć. Na taj način stvara se društvo uzajamnog priznanja. Vođa koji je potpuno zaluden povlači poteze dizajnirane tako da oduševi publiku i podrže idealnu sliku o njemu, a nemaju nikakve veze sa služenjem radnom timu. Međutim, nijedan vođa neće moći neprekidno zadržavati takvu sliku o sebi. U nekom trenutku neizbježno će se razočarati sam u sebe, a i grupa bi mogla postati razočarana njime, tim više što se grupa lako predomišlja. Tada ljutnja grupe može prerasti u pobunu protiv vođe (Kets de Vries, 1989).

### 5.2.3 Transfer progonitelja

Kad podređeni usmjere svoj bijes na vođu, tada vođa, već opterećen ostalim pritiscima koje nosi njegov položaj, počinje tražiti žrtve na kojima će se osvetiti (Kets de Vries, 1989).

### 5.3 Obrambeni mehanizam – identifikacija s agresorom

U kontekstu ovih triju međusobno ovisnih transfernih reakcija često se pojavljuje obrambeni mehanizam nazvan „identifikacija s agresorom“ (Freud, 1966; Kets de Vries, 1980). Sljedbenici nastoje nadomjestiti svoju slabost i ovisnost tako da osobine agresivnog vođe projiciraju na sebe. Oni nesvjesno žele postati snažni baš kao agresor da bi tako zaštitili sebe od buduće agresije (Freud, 1966). Tu leži razlog zašto sljedbenici nastavljaju biti oduševljeni vođom unatoč njegovoj agresivnosti. Štoviše, ponekad se oni sami počinju ponašati prema neistomišljenicima baš onako kako što se prema njima ponaša vođa (Kets de Vries, 1989).

#### 5.4 Regresivni procesi u grupi

Ponašanje grupe često je regresivno. Uobičajen je crno-bijeli pogled na stvari te projiciranje svojih unutarnjih problema na vanjske objekte, tzv. fenomen žrtvenog janjeta. Psihijatar i psihoanalitičar Wilfred Bion (1961), koji je puno pažnje posvetio proučavanju regresivnog potencijala grupe, navodi dva vida grupnog ponašanja. Prvi je usmjerenost na rad i ostvarivanje specifične svrhe postojanja grupe. Drugi je sklonost bazičnim vjerovanjima. Neka od bazičnih vjerovanja poput transfernih reakcija proizlaze iz načina pojedinca da se nosi s anksioznošću nastalom zbog različitih životnih situacija (Bion, 1961). Dok je radni aspekt grupe više usmjeren na stvarnost, aspekt bazičnih vjerovanja djeluje na primitivnijoj razini. Bion (1961) dijeli karakteristike bazičnih vjerovanja u tri kategorije: uparivanje, zavisnost i reakcija borba-bijeg. Postoji određena sličnost između bazičnih vjerovanja i transfernih reakcija. Zapravo, bazična vjerovanja vjerojatno su i proizišla iz transfernih reakcija (Kets de Vries, 1989).

Tako možemo uočiti da uparivanje ima zajedničke elemente sa zrcalnim transferom. Kod članova grupe živi ideja da postoji osoba u grupi koja će spasiti grupu od uništenja i očaja. Pojedincu koji je je izabran kao član para pripisuje se poslanje da dovede grupu u to idealno stanje (Kets de Vries, 1989).

Zavisnost ima zajedničke elemente s transfernom reakcijom idealiziranja. Pojedinač, boraveći u grupi, osjeća se izgubljeno u masi, kao da gubi vlastiti identitet. Da bi izbjegao osjećaj bespomoćnosti koji bi uslijedio, nastaje čežnja da ga vođa zaštiti i iluzija o njegovoj moći (Kets de Vries, 1989).

Borba-bijeg ide u korak s transfernom reakcijom progonitelja. Pojedinač vjeruje da negdje postoji neprijatelj pred kojim treba bježati ili se boriti s njim. Neprijatelj ne mora nužno potjecati izvana, nego može biti prisutan i unutar grupe, uključujući i vođu, čije nasavršenosti mogu biti poticaj za bijes ako ne zadovoljava kriterije člana grupe (Kets de Vries, 1989).

#### 5.5 Kako staviti ponašanje vođa pod kontrolu

Uzevši u obzir ozbiljne posljedice koje može imati pretjerana uporaba moći nameće se pitanje kako spriječiti regresivno ponašanje koje bi dovelo da toga.

Jedno je rješenje takva izgradnja strukture poslovnog tima koja će do neke mjere dovesti do raspršenja moći, koja više neće biti koncentrirana u rukama jedne

osobe. Ključni položaji mogu biti raspoređeni na više osoba. Strukture koje omogućuju horizontalnu komunikaciju među članovima te kontinuirano međusobno savjetovanje i razmjenu ideja pomažu umanjiti pretjerana očitovanja transfernih reakcija (Kets de Vries, 1989).

Za izgradnju ovakvih timova potrebno je njegovati korporativnu kulturu koja tolerira promjene, ima zdravu dozu nepoštovanja prema vođi i omogućuje ljudima da izraze svoje mišljenje. Za stvaranje takve kulture korisno je u tim dovesti i savjetnika izvana, koji će zasigurno gledati na organizaciju objektivnije nego njezini zaposlenici (Kets de Vries, 1989).

Postoje i posebni programi za osposobljavanje i usavršavanje rukovoditelja koji između ostaloga pokušavaju spriječiti regresivno ponašanje (Kets de Vries, Korotov i Florent-Trecy, 2007). Ovakvi programi također omogućuju razmjenu ideja između sudionika i raspravu o različitim potezima koja se odvija u sigurnu okruženju. Na taj način poboljšava se testiranje realnosti kod rukovoditelja (Kets de Vries, 1989).

## **6. NARCIZAM I LIDERSTVO**

Kod različitih autora nailazimo na različite definicije narcizma. Ugrubo bi se sve mogle svesti na „ljubav prema sebi“. Općenito je prihvaćeno mišljenje da je određen stupanj narcističkog ponašanja neophodan za uspjeh u liderstvu, kao i za bilo koga tko želi stići do vrha. Dakle, moramo razumjeti narcizam ako želimo razumjeti funkcioniranje poslovnih timova jer su oni mjesto gdje se robovi narcizma najviše ističu. Ovo poglavlje govori općenito o narcizmu kao vidu ljudskog ponašanja i objašnjava kako ono utječe na psihopatologiju odnosa između narcističkih vođa i njihovih sljedbenika, poglavito kroz proces poznat kao transfer. Narcizam varira od zdravog samouvažavanja do destruktivnog egoizma. Umjereno samouvažavanje doprinosi pozitivnim osobinama kao što su upornost, samouvjerenost, kreativnost, što su sve željene kvalitete za pojedinca u bilo kojem području života, a ponajviše poslovnih vođa. Na drugom kraju istoga kontinuuma nalazimo ekstremni narcizam obilježen egoizmom, prevelikom ljubavlju prema sebi i nepoznavanjem granica. U ovom teškom obliku narcizam može učiniti golemu štetu. To se posebno vidi u poslovnom timu, gdje kombinacija vođe s pretjeranom narcističkom sklonosti i moći koja mu je dodijeljena može imati katastrofalne posljedice (Kets de Vries, 2006).

## 6.1 Kako nastaje narcis

Za razumijevanje narcizma treba, kao i kod svakoga psihičkog poremećaja krenuti od ranih početaka u razvoju ličnosti. Dijete koje se rađa ulazi u svijet s osjećajem bespomoćnosti i frustracijom zbog nemogućnosti komunikacije. Ono tada pokušava ponovno stvoriti savršenu sliku života u maternici, ali to mu teško uspijeva. Sve što može učiniti jest stvoriti grandioznu, egzibicionističku sliku o sebi i idealiziranu sliku o svojim roditeljima (Kohut, 1971). S vremenom i s „dovoljno dobrim majčinstvom“, to jest skrbi koja zadovoljava osnovne fiziološke i emocionalne potrebe, ove dvije idealizirane slike mijenjaju se pod utjecajem stvarnosti, posebno ponašanja roditelja, braće i sestara, ostalih skrbnika, odgojitelja i učitelja (Kets de Vries, 2006).

Djetetov osjećaj identiteta stječe se postupno interakcijom s okolišem (Erikson, 1963). Za normalan razvoja karaktera dijete se mora boriti protiv sputavajućih sila i doživljava i uspjeh i frustraciju. Umjerena frustracija, koja se ponekad zove za dob primjerena frustracija, neophodna je za mentalno zdravlje. Na primjer: za dijete može biti frustrirajuće što treba čekati nekoliko minuta da majka stavi ručak na stol jer u međuvremenu treba dovršiti neki drugi zadatak, ali takav stupanj frustracije nije prekomjeran i dijete ga može podnijeti. Ako se pak to čekanje protegne na sate, ta će frustracija biti nezdrava ili čak traumatizirajuća (Kets de Vries, 2006).

Koliki god bio stupanj frustracije, dijete se pokušava nositi s njom najbolje što može zamišljajući sebe sposobnim prebroditi je. Prve godine djetinjstva obilježene su napetošću između grandiozne slike o sebi i bespomoćnosti, koja je stvarno stanje u djetinjstvu. Neprikladno razrješavanje te napetosti stvara negativne osjećaje srama, poniženja, ljutnje, zavisti, zlobe, želju za osvetom te čežnju za osobnom moći i statusom. Ipak, u većine djece s vremenom se grandiozne fantazije modificiraju i oblikuju osnovu zdrave ambicije usmjerene svrsishodnoj aktivnosti (Kets de Vries, 2006).

S vremenom većina ljudi razvija relativno stabilan način reprezentacije svog iskustva o sebi i drugima. Te reprezentacije poznate su pod nazivom unutarnji objekti i sastavljeni su od lijepih i bolnih iskustava, fantazija, ideala, misli i slika koje stvaraju kognitivnu i afektivnu mapu svijeta. Stvaranje ovih mentalnih mapa uključuje razrješavanje odnosa između stvarnih ljudi i njihove idealizirane slike zaostale iz faze razvoja djeteta (Kets de Vries, 2006).

Unutarnji objekti koje pojedinac razvija značajno utječu na njegovo afektivno i kognitivno stanje te ponašanje. Dobri unutarnji objekti nose nas kroz život kad je teško i stvaraju potporu za zdravo funkcioniranje. Loši unutarnji objekti ili odsutnost dobrih unutarnjih objekata može uzrokovati disfunkcije koje sadrže sjeme patološkoga narcističkog ponašanja (Kets de Vries, 2006).

Najraniji objekti koji zaokupljaju djetetovu pažnju jesu roditelji. Njihova briga zajedno s njihovom sposobnošću da procjenjuju količinu i vrstu frustracije prikladne za stupanj djetetova razvoja ima ogroman utjecaj na unutarnji svijet koji dijete stvara i određuje hoće li taj svijet dijete doživjeti kao siguran i ohrabrujući ili turbulentan i zbunjujući. Roditelji koji ne mogu ili ne žele prikladno odgovoriti na djetetove zahtjeve stvaraju prepreku u razvoju djetetova unutarnjeg svijeta. Ponekad neprimjerena skrb prerasta u otvoreno zlostavljanje. Češće se ipak radi o zanemarivanju. Ponekad roditelji koriste djecu kao produžetak samih sebe u vlastitom traženju divljenja i veličine. Ovakvo ponašanje stvara u djetetu iluziju da je voljeno, dok zapravo njegove stvarne potrebe ostaju nezadovoljene. Ovakva vrsta propusta u brizi događa se najčešće kod djeteta koje ima zamjetne kvalitete, primjerice tjelesnu ljepotu ili neki poseban talent (Kets de Vries, 2006).

Kad roditelji koriste dijete kao nadoknadu za svoja vlastita razočaranja, djetetova potreba za divljenjem može postati doživotan zahtjev, nastojanje da ublaži osjećaj da je iskorišteno umjesto da bude voljeno. Ova prividna ljubav prema sebi može biti samo maska koja prikriva mržnju prema sebi. Osobe s ovakvim problemima ne uspijevaju modificirati ili u cijelosti integrirati bilo grandioznu sliku o sebi bilo idealiziranu sliku svojih roditelja. Obje reprezentacije nastavljaju se u svom nepromijenjenom obliku sprječavajući integraciju identiteta. Ovo uzrokuje nesuvislo ponašanje, probleme sa samouvažavanjem, narcističku patologiju i neravnotežu psihičke strukture (Kets de Vries, 2006).

## 6.2 Konstruktivni narcizam

Kao i svi mi, vođe zauzimaju položaj u narcističkom spektru koji seže u rasponu od zdravog samouvažavanja do patološkog egoizma. Unutar tog spektra dobro je razjasniti razliku između konstruktivnoga i reaktivnog narcisa. Konstruktivni narcis razvija se kao plod „dovoljno dobrog majčinstva“. Roditelji koji pružaju djetetu puno potpore, za dob primjerenu frustraciju i prikladno okruženje za njegove emocionalne

reakcije stvaraju dobro uravnoteženo pozitivno dijete koje posjeduje stabilan osjećaj samouvažavanja i kapacitet za introspekciju i empatiju. Ovakvi pojedinci imaju visok stupanj uvjerenja u vlastite sposobnosti i snažno su usmjereni na zadatak i cilj (Kets de Vries, 2006).

Konstruktivnim narcisima postizanje uspjeha nije strano jer oni ne traže isključivo osobnu moć pa su njihovi uspjesi neprijetvorni. Oni imaju viziju koja se proteže dalje od njih samih. Savjetuju se s drugima prije nego što krenu naprijed zato što više cijene suradnju nego solo nastup. Ipak, oni sami uvijek preuzimaju konačnu odgovornost za odluke i postupke i nikad ne krive druge kada stvari pođu po zlu (Kets de Vries, 2006).

### 6.3 Reaktivni narcizam

Reaktivni narcizam razvija se u ljudi koji su bili na neki način oštećeni. On pušta korijenje kad je prekinut razvoj primjeren za pojedinu fazu, kad frustrirajuća iskustva ostaju nerazriješena te kad su roditelji bilo hladni i distancirani bilo suviše popustljivi s nerealističnim divljenjem prema djetetu. U takvim okolnostima dijete razvija manjkavi osjećaj identiteta i ima teškoća s uspostavljanjem stabilnog osjećaja samouvažavanja. Kad odraste, ono ostaje duboko ranjeno osjećajem gorčine, nedostatnosti, ljutnje i depresivnim mislima i doživljava prazninu i osjećaj deprivacije. Takvi ljudi mogu razviti osjećaj da zaslužuju poseban tretman te da se pravila i zakoni odnose na druge, a ne na njih. Da bi se nosili s osjećajima nedostatnosti i nesigurnosti, mogu razviti pretjerani osjećaj vlastite važnosti i grandioznosti te stalnu potrebu za priznanjem. Tipično im nadostaje empatija. Takve osobe u odrasloj dobi odlučne su u nastojanju da pokažu da i oni nešto vrijede. Ako se ova odlučnost zaustavi na želji i radu koji teži biti vrednovan, reaktivni narcizam može donijeti zdrave plodove. Ako se pak okrene u zavist, zlobu i grandioznost, tada donosi gorke plodove (Kets de Vries, 2006).

Očito nam je da zanemarivanje djeteta vodi u reaktivni narcizam, ali čini se ironično da tetošenje stvara jednaki rezultat. Dok zanemareno dijete stvara sliku svoje posebnosti da bi nadoknadilo unutarnji osjećaj bespomoćnosti, razmaženo dijete razvija napuhanu sliku o sebi koja nema veze sa stvarnošću, a koju su izravno utisnuli roditelji obožavatelji. Razmažena djeca skolna su vjerovati da ih treba voljeti i da su savršena što god napravila. Međutim, budući da je savršenstvo nemoguće, kad

dođu među svoje vršnjake i suoče se sa stvarnošću, ova djeca postaju anksiozna i nesigurna, nesposobna živjeti prema roditeljskim standardima. Roditeljska popustljivost ima upravo suprotan učinak od onoga što su oni namjeravali time postići. Razmažena djeca ne osjećaju se voljenima kao osobe i razvijaju snažan osjećaj nedostatnosti (Kets de Vries, 2006).

U slučaju kad je obožavano dijete stvarno iznimo nadareno, ono će biti sposobno živjeti prema roditeljskim očekivanjima. Ipak, općenito uzevši, previše hvaljena djeca postaju puna sebe i sklona konfliktima. Dok se izvana čine grandiozni, zavodljivi, kompetentni, ispod površine oni su puni sumnje u sebe, zavisti prema drugima i iznimno osjetljivi na kritike. Reaktivni narcisi koji dođu na položaj vođe mogu imati naglašeno negativne učinke na svoj tim (Kets de Vries, 2006).

#### 6.4 Kako obuzdati narcističnog vođu

Prema Kets de Vries (2006), tri su strategije za rješavanje problema narcističkih vođa. Prva je preraspodjela donošenja odluka kao brana protiv liderstva koje izmiče kontroli. Ovo se odnosi na ulogu upravnog odbora koja bi trebala biti protuteža moći vođe, stoga valja naglasiti da predsjedavajuća osoba upravnog odbora ne bi smjela biti ona koja je ujedno i izvršni direktor poduzeća (Kets de Vries, 2006).

Druga je poboljšanje odabira, obrazovanja i vrednovanja članova upravnog odbora. Ovo se odnosi na one koji usko surađuju s izvršnim direktorom. Ti ljudi trebali bi biti podučeni da znaju prepoznati potencijalno destruktivno narcističko ponašanje i voljni pritegnuti uzde u slučaju da se izvršni direktor otima kontroli. Prikrivene narcističke težnje potisnute kod mladoga rukovoditelja visokog potencijala u usponu karijere vjerojatno će se razbuknati kada on postigne svoj konačni cilj i kad pritisci suradnika i nadređenih olabave. Moć može stvoriti čudovište od čovjeka koji je dotad izgledao kao razumno ljudsko biće. Čak i konstruktivni narcis može zastraniti, a reaktivni za to ima kudikamo veći potencijal (Kets de Vries, 2006).

Treća je stručno savjetovanje za rukovoditelje sa znakovima pretjeranog narcizma. Ovo je posljednja linija obrane koja se primjenjuje kad se uoči narcističko ponašanje onoga tko je već postao rukovoditelj. Iako znanje i iskustvo članova upravnog odbora može modificirati potencijalno razorno ponašanje, dobro je potražiti profesionalnu pomoć u slučaju kad se upravni odbor osjeća nedorastao tom zadatku. Nažalost, malo je reaktivnih narcisa koji će prihvatiti profesionalnu pomoć jer je dio

njihove deluzije da su sami sposobni riješiti svoje probleme, a ako se i obrate stručnjaku, to je najčešće tek kad počnu imati ozbiljne osobne probleme poput nezadovoljstva životom i osjećaj besmisla, a ne zbog pritiska upravnog odbora. U tim rijetkim slučajevima kad potraže profesionalnu pomoć s njima je teško raditi jer oni nemaju osjećaj za osobnu odgovornost. Umjesto toga krive druge za svoje probleme. Drugi je problem njihova preosjetljivost na kritike. Oni i konstruktivnu kritiku doživljavaju kao ponižavanje. Treba im vremena da shvate da većina ljudskih nesavršenosti nije katastrofalna, a treba im vremena i da nauče da trebaju biti osjetljiviji na osjećaje drugih i spremniji na suradnju s ljudima (Kets de Vries, 2006).

## 7. NEUROTICNE ORGANIZACIJE

Vođe s disfunkcionalnom ličnosti sposobne su svojim ponašanjem cijelo poduzeće učiniti „bolesnim“. Manfred Kets de Vries takva poduzeća koja trpe zbog ponašanja vođe naziva neurotičnima. On navodi pet najčešćih tipova neurotičnih organizacija: dramatična/ciklotimična, sumnjičava, samodostatna, depresivna i kompulzivna (Kets de Vries, 2003).

U tablici 1. prikazano je kako ličnost vođe utječe na obilježja radne jedinice.

<b>Tablica 1. Pet vrsta „neurotičnih organizacija“. Prema: Manfred Kets de Vries (2003)</b>				
<b><i>Dramatična/ciklotimična</i></b>				
<b>Organizacija</b>	<b>Rukovoditelj</b>	<b>Ozračje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Misao vodilja</b>
Prevelika centralizacija ometa razvoj učinkovitog informacijskog sustava; suviše primitivna zbog svojih brojnih proizvoda i širokog tržišta; manjka joj utjecaj na drugi red izvršne vlasti	Teži biti u središtu pažnje; čezne za uzbuđenjem, aktivnošću i stimulacijom; pokazuje jaku želju za titulom; sklon ekstremima	Izvršni direktor stvara u zaposlenicima doživljaj da su svi ovisni o njemu te da je on osoba koja ih štiti; česte su transferne reakcije idealiziranja i zrcaljenja; vođa je taj koji potiče podređene na inicijativu i moral	Hiperaktivnost, impulzivnost; sklonost preuzimanju rizika do opasne razine; odobravanje rukovoditeljeve avanture; poticanje akcije radi nje same; rukovoditelj donosi odluke bez uključivanja ostalih zaposlenika	„Želim pažnju od ljudi i želim oduševiti ljude koji mi nešto znače u životu.“



<b>Sumnjičava</b>				
<b>Organizacija</b>	<b>Rukovoditelj</b>	<b>Ozračje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Misao vodilja</b>
Pažljiva obrada informacija; opsežna analiza vanjskih trendova i centralizacija vlasti	Spreman za obranu od svakog napada i osobnih prijetnji; preosjetljiv; hladan i smanjene emocionalne ekspresije; sumnjičav i nepovjerljiv; pretjerano zaokupljen pravilima i detaljima kako bi se osigurala potpuna kontrola; pretjerana želja za informiranosti	Poticanje na oprez zbog stalnog straha od napada neprijatelja; naglašavanje važnosti informiranosti; zastrašivanje, uniformiranost i manjak povjerenja	Reaktivnost, konzervativnost, pretjerana analitičnost, podvojenost i tajanstvenost	„Neprijatelj vreba na svakom uglu. Bolje da budem na oprezu. Ne mogu nikome vjerovati.“
<b>Samodostatna</b>				
<b>Organizacija</b>	<b>Rukovoditelj</b>	<b>Ozračje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Misao vodilja</b>
Usredotočena na samu sebe, nedovoljno prati vanjski okoliš i sama sebi nameće brane slobodnom protoku informacija	Povučen i neključan; nedostaje mu zanimanje za sadašnjost i budućnost; ponekad indiferentan na pohvale ili kritike	Nedostatak topline ili emocija; sklonost konfliktima; uzdrmanost nesigurnošću i služenje smicalicama radi postizanja moći	Kolebljivost, neodlučnost i nepostojanost; izrasla iz uskogrudnih perspektiva	„Stvarnost ne nudi nikakvo zadovoljstvo. Odnos s ostalima osuđen je na propast pa je sigurnije držati se na distanci.“

<b>Depresivna</b>				
<b>Organizacija</b>	<b>Rukovoditelj</b>	<b>Ozračje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Misao vodilja</b>
Rituali, birokracija, nefleksibilnost, pretjerana hijerarhija, slaba unutrašnja komunikacija i otpor prema promjenama	Nedostaje mu samopouzdanja; boji se uspjeha i zbog toga tolerira osrednjosti i neuspjeh; ovisan o „mesijama“	Pasivnost i manjak inicijative; nedostatak motivacije; omalovažavanje tržišta; nedostatak vodstva; izbjegavajuće ponašanje	Strah od donošenja odluka; usmjerenost prema unutra; nedostatak pozornosti na promjene na tržištu; prepuštanje struji bez osjećaja za smjer; drži se starih provjerenih tržišta	„Beznadno je pokušavati promijeniti smjer događaja. Ja jednostavno nisam dovoljno dobar.“
<b>Kompulzivna</b>				
<b>Organizacija</b>	<b>Rukovoditelj</b>	<b>Ozračje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Misao vodilja</b>
Kruta formalna pravila, sadrži opširan informacijski sustav, procedure evaluacije su ritualizirane, pretjerana temeljitost i preciznost te hijerarhija u kojoj status pojedinog vođe proizlazi izravno iz njegova specifičnog položaja	Teži dominirati organizacijom od vrha do dna; nastoji druge ukalupiti u čvrsto propisana pravila; nepopustljiv; opsjednut perfekcionizmom, detaljima, rutinom, ritualima, učinkovitošću	Kruta usmjerenost prema unutra; zaposlenici su poslušni, nekreativni i nesigurni	Besprijekorna iskalkuliranost i usredotočenost; iscrpno vrednovanje; neprilagodljivo; oslanjanje na usku zasnovanu temu; opsjednutost uvijek istim aspektom strategije, na primjer, rezanjem troškova ili kvalitetom, bez obaziranja na ostale čimbenike	„Ne želim se prepustiti na milost i nemilost događaja. Moram vladati i kontrolirati stvarima koje utječu na mene.“

Svaki obrazac ponašanja naveden u tablici ima svoje prednosti i nedostatke. Mnoge osobine koje se u početku čine da koriste tvrtki s vremenom se preokrenu u njezinu slabost. Jedan od primjera je praćenje poteza konkurentskih tvrtki, koje, ako se pretvori u paranoičnu zaokupljenost radom neprijateljske tvrtke, može izrazito ugroziti radno ozračje.

## 8. ŠTO MOŽEMO NAUČITI OD ALEKSANDRA VELIKOGA

Aleksandar Veliki jedan je od najproslavljenijih osvajača drevnoga svijeta, jedan od najsajnijih ratnika u povijesti i osoba visokog statusa u društvu svojega vremena. Jedan je od onih koji su ispisali povijest civilizacije i oblikovali svijet kakav danas poznajemo (Kets de Vries i Engellau, 2004).

Prije Aleksandrovih osvajanja svjetskom civilizacijom dominirale su istočne kulture: perzijska, egipatska i babilonska. Aleksandar je drastično promijenio tu sliku. On je prvi koji je osvojio Grčku, Egipat, Malu Aziju, Aziju sve do zapadne Indije i tako proširio granice onoga što se do tada smatralo naseljenim dijelom svijeta. U dvanaest godina osvojio je gotovo cijeli poznati svijet svoga doba. Na vrhuncu njegove moći njegovo carstvo prostiralo se od Jonskog mora do sjeverne Indije. Tek su španjolski i portugalski istraživači krajem petnaestog stoljeća mogli reći da su napokon istražili dalje nego Aleksandar (Kets de Vries i Engellau, 2004).

### 8.1 Aleksandrov život

Aleksandar Veliki rođen je 356. godine prije Krista u Peli, drevnom sjedištu Makedonije, području na sjeveru današnje Grčke. Bio je sin makedonskoga kralja Filipa I. Njegov otac osnažio je makedonsku vojsku i u nekoliko desetljeća osvojio većinu Grčke. Njegova majka Olimpija bila je poznata po svom temperamentu i ambiciji (Kets de Vries i Engellau, 2004).

Sa sedam godina Aleksandar je odvojen od svoje majke da bi se podvrgnuo strogom treningu kod Leonide, rođaka njegove majke. Kod njega je naučio fizičke vještine poput jahanja, koje je tada bilo važno za ratovanje. Sa 13 godina postao je učenik grčkog filozofa Aristotela koji mu je davao poduke iz retorike i književnosti i poticao kod njega interes za znanost, medicinu i filozofiju. Od njega je naučio grčki način života i grčke ideale. Aleksandrov posljednji učitelj bio je Lizimah preko kojega je naučio nešto o kulturama susjednih naroda i stekao interes za dramsku umjetnost, poeziju i glazbu te naučio svirati liru (Kets de Vries i Engellau, 2004).

Aleksandar je od ranog djetinjstva odgajan da stremi vrlo visoko. Njegova majka uvjerala ga je da je potekao od junaka Ilijade Ahileja, a da je njegov otac potekao od Zeusova sina Herakla. Tako su mu odmalena postavljeni visoki uzori. Majka ga je također snažno poticala da bude bolji od svoga oca, a Aleksandar je u tome i uspio. Jedna anegdota koja pokazuje koliko se Aleksandar trudio istaknuti jest i ona s

očevim konjem Bucafalom. Taj je konj bio toliko divlji da ga nitko nije bio u stanju jahati. Mladi Aleksandar primijetio je da se konj boji vlastite sjene. Okrenuo je konja tako da sjena bude iza njega i uspješno ga zajahao (Kets de Vries i Engellau, 2004).

Mladi je Aleksandar 336. g. pr.Kr. došao na vlast namjesto svoga oca Filipa. Iako je Filip već bio ojačao makedonsku vojsku, Aleksandar ju je dodatno podigao do razmjera o kojima nitko dotad nije sanjao. Glavni protivnik bio mu je perzijski car Darije III. U to vrijeme Perzija je bila golemo carstvo koje se protezalo od Egipta i Sredozemnog mora do Indije i središnje Azije. To je carstvo dominiralo drevnim svijetom više od dva stoljeća, sve dok ga Aleksandar nije pokorio. 327. g. pr.Kr. Aleksandar je pobijedio indijskog kralja Pora. Nakon iscrpljujuće bitke njegovi su se vojnici pobunili i odbili ići dalje pa je Aleksandar bio prisiljen vratiti se. Njegovo se carstvo sada već protezalo od Jonskoga mora do sjeverne Indije. Međutim, Aleksandar još uvijek nije bio zadovoljan. Htio je istražiti još teritorija i pomaknuti granice poznate civilizacije. Ideja mu je bila spojiti Europu i Aziju u jednu zemlju u kojoj bi Babilon bio glavni grad (Kets de Vries i Engellau, 2004).

Ipak, Aleksandrovi su planovi propali kad je u Babilonu dobio vrućicu. Njegovo ratom iscrpljeno tijelo nije moglo odoljeti bolesti i umro je 323. g. pr.Kr. u 32. godini života. Aleksandar nije ostavio potomka koji bi bio u stanju nastaviti njegov uspjeh i tako je uskoro njegovo carstvo razdijeljeno između njegovih generala (Kets de Vries i Engellau, 2004).

## 8.2 Lekcije o liderstvu

Osim njegovih postignuća život Aleksandra Makedonskoga ostavio nam je važne lekcije iz liderstva iz kojih i današnji poslovni ljudi i političari još uvijek mogu učiti što bi trebali raditi, a što ne. Slijede njegove lekcije o liderstvu prema Kets de Vries i Engellau (2004).

*Jasna vizija* – Aleksandrovi potezi pokazuju što se može postići kad je osoba sasvim usredotočena. Učinkoviti vođe u stanju su jasno ustvrditi osobine postojeće situacije i kamo žele usmjeriti ljude. Aleksandar je odmalena znao što želi postići i svojim govorničkim umijećem svojim je ljudima to jasno davao do znanja. Na žalost, jedino nije znao kada treba stati (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Kreativna strategija* – Aleksandar ne samo da je imao jasnu i sjajnu viziju nego je znao i kako je ostvariti. Na bojnopolju znao je maksimalno iskoristiti svaku

situaciju brzo se prilagođavajući taktici protivnika. Lagano se snalazio u svim vrstama bitaka i uvijek je bio spreman na neočekivano. Razradio je izvrstan sustav dojava informacija i znao je protumačiti protivničke namjere (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Jasno zaokružena uloga glavnog direktora* – Aleksandar je znao oblikovati oko sebe skupinu ljudi s preciznom podjelom dužnosti. Parmenion, Aleksandrov glavni zapovjednik, igrao je ključnu ulogu na bojnopolju, Antipater, njegov regent u Makedoniji čuvao je njegovu rodnu Makedoniju, dok su ostali ključni zapovjednici brinuli za druge zadaće. Tek se u kasnijim godinama odnos s njegovim ključnim ljudima počeo pogoršavati (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Uzor izvrsnosti za svoje sljedbenike* – Aleksandar je svojim stilom vođenja ostavio izvrstan uzor. Svojom vojskom nije upravljao s udobnog prijestolja nego je išao sa svojim vojnicima u rat. Često je sebe ugrožavao previše se približivši fronti. Štoviše, u početku svoje vladavine nije htio uživati u udobnostima koje nudi njegov položaj, već je živio skromno zajedno sa svojom vojskom: spavao u šatorima, zajedno s njima proživljavao iskustva gladi i žeđi. Način života promijenio je tek kad se ustoličio u Perziji (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Poticanje inovativnosti* – Aleksandar je uvidio prednost strateške inovacije. Zahvaljujući njegovoj kreativnosti i povjerenju u kreativnost svojih inženjera njegova ratna tehnologija bila je najnaprednija u svijetu njegova doba. Aleksandrova kreativnost nije se ograničila samo na bojno polje. Njegovo zanimanje za biologiju, zoologiju i medicinu te potpora znanstvenicima na njegovim ekspedicijama vodili su daljnjem razvoju tih područja znanosti (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Poticanje grupne identifikacije* – Aleksandar je znao kako pridobiti ljude za sebe. Njegovi govori izrečeni jednostavnim jezikom njegovih vojnika kao da su ih hipnotizirali. Često je koristio mitove, metafore, analogije i priče, pozivao se na snažne kulturne simbole i poticao intenzivne emocije kod ljudi. Takvo ponašanje u kombinaciji s stilom vođenja u kojem daje primjer živeći poput svojih vojnika poticalo je snažnu grupnu identifikaciju među njegovim četama, što je motiviralo njegove ljude na izvanredan napor (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Poticaj i potpora sljedbenicima* – Aleksandar je znao kako treba nagraditi ljude za njihov uspjeh da bi kasnije donijeli još veći uspjeh. Redovito je podsjećao na primjere hrabrosti kod heroja iz prošlosti, dajući na znanje da će doprinos pojedinca biti prepoznat. Obraćao je pažnju na potrebe svojih ljudi, posjećivao ranjene i

pomagao im, organizirao ceremonije za pale borce te obilno nagrađivao svoje trupe (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Ulaganje u razvoj talenata* – Aleksandar je posvećivao izvanredno puno vremena i sredstava na treniranje i razvoj. Nije uvježbavao samo svoje tadašnje trupe nego je tražio i nove za budućnost, školujući, primjerice, i mlade Perzijance (Kets de Vries i Engellau, 2004) .

*Učvršćivanje postignuća* – Najvrjednije lekcije od ovog vladara možemo naučiti na njegovim pogrješkama. Prva takva jest potreba za učvršćivanjem osvojenoga. On nakon pobjede nije se mogao odmoriti i uživati nego je neprestano imao potrebu dalje osvajati. Vladar koji napreduje bez osiguravanja stabilnosti osvojenoga prije ili poslije izgubit će sve (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Plan za nasljedstvo* – Još jedna lekcija koju nas je Aleksandar naučio svojom pogrješkom jest nužnost promišljanja vođe o tome tko bi ga trebao naslijediti. Aleksandar je bio toliko usredotočen na vlastitu ulogu cara da nije bio u stanju razmišljati o budućnosti carstva nakon njegove smrti. Kao posljedica toga njegovi politički protivnici grabežljivo su rastrgali njegovo ogromno carstvo poslije njegove smrti (Kets de Vries i Engellau, 2004).

*Stvaranje mehanizama vladanja kolektivom* – Posljednja pouka koju možemo izvući iz života ovoga vladara jest kako je potrebna uravnotežena budnost da bi se spriječila zlouporaba moći, o čemu je već nešto rečeno u prethodnom poglavlju. Kao i mnogi vladari prije njega Aleksandar se previše navikao na svoju moć i postao ovisan o njoj. Nakon nekog vremena više nije tolerirao ništa doli pljeska svoje publike i počeo je živjeti u svom izoliranom svijetu sačinjenom od vlastite moći. Tek pokoja kriza, poput pobune njegovih vojnika koji su odbili marširati dalje, mogla ga je vratiti u stvarni svijet. Tako je njegova moć postala ujedno i njegova slabost koja je pridonijela nestabilnosti carstva (Kets de Vries i Engellau, 2004).

## **9. LIDERI KOJI ČINE RAZLIKU**

Učinkovito rukovođenje jedan je od ključnih čimbenika koji pomaže stvoriti timove visoke uspješnosti. Kets de Vries (1996) navodi dvije uloge koje vođa ima u organizaciji: arhitekturna i karizmatika. U arhitekturnoj vođa igra ulogu dizajnera i stavlja pojedine strukture sustava na svoje mjesto. Osobina karizmatike uloge jest

osnaživanje ljudi u timu. Vođa koji uspije uskladiti te dvije uloge na dobru je putu da stvori uspješan poslovni tim (Kets de Vries, 1996).

### 9.1 Arhitekturni aspekt liderstva

Uspješni vođe znaju redizajnirati kulturu svoje korporacije na način da aktiviraju sve ljude gdje god da su oni prije bili smješteni u strukturi tima. Oni žele kod svojih ljudi potaknuti osjećaj da su i oni ti koji na neki način posjeduju poduzeće i doprinose mu (Kets de Vries, 1996). Kets de Vries (1996) navodi sljedeće odrednice arhitekturnog aspekta liderstva.

*Težnja za horizontalnom strukturom* – Uspješni vođe današnjeg vremena nastoje stvoriti strukturu sa što manje vertikalne hijerarhije, a što više lateralne komunikacije. Trude se pomaknuti autoritet i odgovornost na niže strukture. Postalo je nepisano pravilo da između rukovatelja i najniže razine u strukturi ne smije biti više od pet ljudi. Struktura treba biti što jednostavnija (Kets de Vries, 1996).

*Nove ideje za nova vremena* – Uspješni vođe traže ljude koji će biti intrinzično motivirani. Pokušavaju privući ljude koji su u stanju postaviti visoke standarde sami za sebe i koji su spremni kritizirati sebe u slučaju da nisu živjeli prema tim standardima. Traže pojedince koji su spremni na učenje i prilagodbu. Tankočutni vođa shvaća da pojedinci više nisu kao nekad spremni strpljivo čekati da se prepozna njihov trud. Stoga voditelj treba odmah zaposlenicima postaviti uzbudljive izazove u kojima će oni vidjeti priliku da budu nagrađeni. Radnicima treba omogućiti učenje, ali također i tolerirati male pogreške. Konstruktivna povratna informacija o radu zaposlenika dio je kulture dobrih timova (Kets de Vries, 1996).

*Maleno je lijepo* – Uspješni rukovoditelji svjesni su da, kad radna jedinica postane prevelika, pojedinci postaju manje uključeni u proces. Mogu se osjetiti izolirano i izgubljeno, što vodi smanjenju kreativnosti i poduzetničkog duha. Zato vođe ulažu puno truda da u velikim korporacijama stvore ozračje bliskosti i povezanosti. Kada broj ljudi jako poraste, vrijeme je za otvaranje novog biznisa u novoj zgradi kako zaposlenici ne bi izgubili osjećaj identiteta i pripadnosti (Kets de Vries, 1996).

*Uloga informacijske tehnologije* – Ovakva podjela kompanije u veći broj manjih uz zadržavanje povezanosti između njih, čak i na velikim geografskim udaljenostima postalo je moguće razvojem informacijske tehnologije, naravno, uz pretpostavljenu

informatičku pismenost. To je omogućilo rukovoditeljima decentralizaciju bez da izgube kontrolu nad pojedinim jedinicama (Kets de Vries, 1996).

*Smanjenje birokracije* – U visoko učinkovitim timovima nastoji se na najmanju moguću mjeru svesti birokratski poslovi. Neke organizacije održavaju sastanke na kojima raspravljaju o postojećim procedurama u birokraciji i daju zaključak jesu li takve još uvijek korisne. Svaka nepotrebna procedura biva izbačena (Kets de Vries, 1996).

*Njegovanje kreativnosti* – Sve prethodno opisane mjere poduzimaju se da bi se kreativnost zaposlenika dovela do punog sjaja. Nove ideje uvijek se potiču i redovito se izlažu rukovoditelju. Nadalje, svaki kreativni zaposlenik pun inovacija nastoji se zadržati u tvrtki. Rukovoditelj to čini povećanjem plaća i drugim nagradama. Takvo ponašanje dovodi do napretka te zadovoljstva zaposlenika i njihovih voditelja (Kets de Vries, 1996).

*Usmjerenost na kupce* – Razmišljajući o svim navedenim mjerama mogli bismo pomisliti kako je uspješna organizacija zatvorena i usmjerena na sebe. Naprotiv, njezin je cilj biti pristupačna kupcima njihovih proizvoda. Tajna svakog uspješnog rukovoditelja jest u osluškivanju kupaca. Njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo proizvodom povratna su informacija koja preoblikuje cijeli radni proces (Kets de Vries, 1996).

*Brži od svjetlosti* – Osobina koja je danas prijeko potrebna za visoku učinkovitost jest brzina. Potrebno je stvoriti radno okruženje u kojem će se zaposlenici poticati na brze akcije i primjenu inovacija kako bi bili brži od konkurencije. Uspješni rukovoditelji pomno paze na taj zahtjev suvremenog doba (Kets de Vries, 1996).

*Sve je u promjeni* – Vođe trebaju kod svojih zaposlenika gajiti pozitivan stav prema promjenama. One su uz brzinu glavna strategija borbe protiv konkurencije. Zato dobri vođe brinu oko trajnog usavršavanja djelatnika i potiču doživotno učenje. Zaposlenici trebaju biti svjesni da je jedino što je trajno u njihovu poslu – promjena (Kets de Vries, 1996).

*Poticanje radnika na dobru suradnju* – Za dobru povezanost labavo strukturiranih poduzeća ključne su dvije stvari. Prva je spretno korištenje informacijske tehnologije, o kojoj je već bilo riječi, a druga je postavljanje zajedničkih vrijednosti s kojima se trebaju saživjeti svi članovi. Te ključne vrijednosti u nekim su organizacijama čak zapisane u svojevrsnom statutu. Očekuje se od svih članova da



budu upoznati s ovim pisanim ili nepisanim pravilima. Ta su „pravila igre“ jedna od čestih tema radionica, seminara i sastanaka. Što više zaposlenici prihvate ta pravila i vrijednosti, bit će manje potrebe za vanjskom kontrolom. Možda glavna od takvih vrijednosti jest svojevrsna sloboda govora. Uspješni vođe potiču svoje ljude da slobodno izražavaju svoje mišljenje, makar ono bilo suprotno njihovu. Oni su uvidjeli doprinos kritičkih komentara napretku tvrtke (Kets de Vries, 1996).

*Poznavanje vlastitih granica* – Uspješni vođe znaju i da nisu savršeni, zato se okružuju ljudima koji imaju sposobnosti koje će nadoknaditi njihove slabe točke. To mogu biti ljudi koji već niz godina rade s njima. Neki od njih daju savjete za dugoročni napredak tvrtke, dok drugi pružaju taktičku podršku (Kets de Vries, 1996).

## 9.2 Karizmatički aspekt liderstva

Dosad je bilo puno govora o različitim strategijama u vidu arhitekturne uloge vođe. Ona mora biti uravnotežena i s karizmatičkom ulogom, koja mnogima nedostaje i tako poslovni tim dolazi u opasnost da se s vremenom počne urušavati (Kets de Vries, 1996). Karizmatička uloga prema Kets de Vries (1996) sastoji se od sljedećih strategija.

*Prenošenje vizije na zaposlenike* – O jasnoj viziji bilo je riječi kod govora o Aleksandru Makedonskom. Učinkoviti vođe znaju što žele postići i kojim će smjerom ići da to postignu. A njihova želja jest da se njihovi ljudi ponose svojom timom, da u njemu vide nešto posebno. Premješajući odgovornost na niže hijerarhijske strukture i potičući dijalog vođe mogu ubrzavati ovaj proces. Vizija također stvara određeno uzbuđenje kod djelatnika i postavlja kriterije za uspjeh. Kako bi to stvarno bilo tako, viziju treba spretno predstaviti djelatnicima. Ovdje do izražaja dolazi ličnost vođe. Svatko ima svoj stil komunikacije i izlaganja ideja – neki nastupaju izuzetno energično, gotovo pomalo agresivno; drugi se ponašaju teatralno; treći imaju blaži, topliji nastup. Jedno je svima zajedničko: entuzijazam i samopouzdanje koji na njihove ljude djeluje gotovo zarazno (Kets de Vries, 1996).

*Raspodjela moći* – Uspješni vođa zna da njegovi ljudi neće dobiti moć penjući se na više položaje, nego treba sam raspodijeliti svoju moć na niže strukture. Ovo u početku može biti težak korak jer, kao što je već rečeno, ljudi su skloni postati zarobljenici svoje moći. Ipak, oni koji uspiju prevladati ovaj problem, dugoročno ostvaruju velik uspjeh sa svojom tvrtkom (Kets de Vries, 1996).

*Usmjerevanje emocija* – Puno rukovoditelja ulaže snage u izbjegavanje konflikata, što samo uzrokuje porast negativnih emocija. Mudri vođe znaju ovu energiju pravilno usmjeriti umjesto da se trude potisnuti je. Oni potiču svoje ljude da ljutnju usmjeravaju prema vanjskom neprijatelju, a to znači prema konkurenciji dotične tvrtke, a ne prema članovima svoga tima (Kets de Vries, 1996).

## **10.NACIONALNE SPECIFIČNOSTI – PRIMJER RUSKIH LIDERA**

U prethodnim poglavljima bilo je govora o osobinama dobrog lidera. No, u različitim kulturama ljudi imaju različit pogled na poduzetništvo i nije jednostavno usaditi sve te poželjne vrijednosti u tvrtke koje su zbog povijesnih i kulturoloških specifičnosti navikle na drugačiji način funkcioniranja. Tako i lideri u svakoj zemlji svijeta imaju svoj specifičan stil vođenja koji je velikim dijelom uvjetovan mentalitetom naroda kojemu pripada. Pogledajmo jednoga tipičnoga ruskog lidera kako ga opisuju Manfred Kets de Vries i suradnici (2004). U ovom kratkom opisu uzet ćemo u obzir samo nekoliko odrednica liderstva: karizmatička i arhitekturna uloga lidera, plan za nasljeđivanje, korporativna kultura te tri metavrijednosti: zajedništvo, zadovoljstvo i smisao.

U prethodnom poglavlju spomenuto je kako arhitekturna i karizmatička uloga lidera trebaju biti uravnotežene. Rusi pak većinu pažnje posvećuju arhitekturnoj ulozi, to jest tehničkom organiziranju poslovanja, a malo brinu o karizmatičkoj ulozi, to jest osnaživanju zaposlenika kako bi se što više iskoristio njihov potencijal. Ovo ima korijene u uvjetima kakvi su donedavno vladali u Rusiji, to jest u siromaštvu. Pretpostavka je bila da su ljudi zadovoljni dok mogu zarađivati za život pa se zaokupljenost motiviranjem ljudi smatrala gubljenjem vremena. Pretpostavljalo se da su svi motivirani jer u okolini nije bilo puno drugih poslova koji su bili bolje plaćeni. Ali stvari se polako počinju mijenjati. Poduzetnici su u nekom trenutku počeli shvaćati da ne mogu sve izvesti sami, nego da trebaju pomoć svojih zaposlenika. U toj fazi, tvrtka je još bila mala i sastavljena od ljudi kojima vođa može vjerovati. Tada su poduzetnici počeli osnaživati svoje ljude i davali im veće odgovornosti kako bi osjetili da svaki od njih može doprinijeti napretku tvrtke (Kets de Vries i sur., 2004).

O planu za nasljedstvo bilo je govora u poglavlju o Aleksandru Velikom. Kada pogledamo povijest ruskih vladara, postaje nam jasno da ni Rusi, kao ni Aleksandar, nisu skloni razmišljati o tome što će biti poslije njih, a kamoli odgajati svoga

nasljednika. Jedino je ruska vladarica Katarina Velika, koja je bila Njemica, pomno pripremala svog unuka da je nasljedi na prijestolju. Rusi su općenito poprilično orijentirani na prošlost i sadašnjost, a manje na budućnost. Tako ni njihove današnje poslovne lidere nije briga što će se dogoditi s tvrtkom kad oni više ne budu vladali njome (Kets de Vries i sur., 2004).

Korporativna kultura pojam je koji označava postojanje snažnih unutarnjih vrijednosti unutar poslovnog tima. One stvaraju osjećaj zajedništva i svi zaposlenici trebali bi djelovati u skladu s njima. U ruskoj povijesti uočavamo tri faze što se tiče korporativne kulture. U prvoj fazi ljudi nisu svjesni takvih stvari. Naravno, određena korporativna kultura postoji, ali ljudi joj ne pridaju važnost. U drugoj fazi ljudi su čuli za korporativnu kulturu, ali pridaju joj samo površnu pažnju. Lider će možda poslati neke ljude na obrazovanje da razviju listu unutarnjih vrijednosti, ali u kasnije se to neće provesti u praksu. U trećoj fazi lideri počinju shvaćati da je korporativna kultura nešto što može pridonijeti biznisu ili ga zakočiti. Ali njezino ostvarenje može doći jedino kad se one ugrade u svakodnevni život zaposlenika (Kets de Vries i sur., 2004).

Istina je da ljudi rade da bi zaradili novac. No, taj motiv može potaknuti ljude na rad samo do određene mjere. Postoje i druge ljudske potrebe na koje treba obratiti pažnju ako želimo ostvariti puni potencijal zaposlenika. One bi se mogle sažeti u tri metavrijednosti: zajedništvo, zadovoljstvo i smisao, o čemu će još biti govora u posljednjem poglavlju. U Rusiji se ovome pridaje malo važnosti. Lideri gledaju na zaposlenike kao na strojeve u industriji. Na rad se gleda kao na razmjenu dobara. Zaposlenici poslodavcu daju rad, on njima daje plaću. Ipak, u posljednje vrijeme polako se počinje buditi i svijest da se čovjekova motivacija ne svodi na puku egzistenciju (Kets de Vries i sur., 2004).

Vidimo da je biti vođa u poslovnom svijetu zahtjevan posao u kojem treba uskladiti puno različitih funkcija. Stoga se u svijetu otvara sve više poslovnih škola, rukovoditeljskih tečajeva, seminara i savjetovanja. U Rusiji ima malo mjesta gdje bi se ljudi mogli školovati za biznismena. Ipak, stvari se počinju polako mijenjati. Danas ima sve više Rusa koji su završili poslovne škole izvan Rusije i vraćaju se u domovinu. Sve više ruskih biznismena shvaća važnost poslovnog obrazovanja. Mogli bismo reći da oni imaju prikriveni osjećaj nesigurnosti jer osjećaju da ne posjeduju primjerenu naobrazbu pa počinju pohađati brzinske rukovoditeljske tečajeve.

Također, poduzetnici u Rusiji postali su vidljiviji javnosti, stoga i sve više mladih ljudi, ugledajući se na njih, želi osnovati svoj vlastiti biznis (Kets de Vries i sur., 2004).

## **11.LIDERSTVO U GLOBALNOM KONTEKSTU**

U današnjem svijetu mnogobrojni su primjeri kompanija koje djeluju na globalnoj razini. Kod takva poslovanja javljaju se za vođe novi izazovi. Ljudi različitih narodnosti i kultura razlikuju se po stavovima vezanim uz različita područja života, načinu izražavanja emocija, govoru tijela, načinu reagiranja. Kad neka tvrtka izlazi na svjetsko tržište pred nju se postavljaju problemi vezani uz drugačije kulturne, pravne i ekonomske sustave. Ovo poglavlje govori kako biti vođa na svjetskoj razini – kako uskladiti funkcioniranje ljudi koji se međusobno toliko razlikuju i dobiti vrhunska postignuća na svjetskom tržištu (Kets de Vries, 2009).

Za mnoge tvrtke glavna odrednica prema kojoj se bira djelatnik kojega će se poslati da obavi posao u inozemstvu jest tehnička sposobnost. Ako je rukovoditelj dobro obavio posao u domovini, pretpostavlja se da će ga dobro obaviti i u stranoj zemlji. Ova pretpostavka vrijedi samo kada se radi o poslu sasvim tehničke naravi. U većini slučajeva potrebne su mu dodatne kvalitete kako bi se nosio s izazovima koje nosi strana kultura. Te se kvalitete grubo mogu podijeliti na opće liderske kvalitete, kulturalnu prilagodljivost te odgojne osobine ličnosti (Kets de Vries, 2009).

### 11.1 Opće liderske kvalitete

Kets de Vries (2009) navodi sljedeće kvalitete koje su neophodne za svakog uspješnog lidera, a ponajviše za globalnog lidera.

*Sposobnost predviđanja* – Predviđanje je sposobnost usmjeravanja budućeg cilja u složenom okruženju. Taj cilj treba biti uravnotežen sa specifičnim društvenim problemima te je neophodna odgovornost vođe prema onome što se događa oko njega. K tome, on treba uvjerljivo predstaviti viziju da bi se drugi složili s njom, što nas vodi do sljedeće točke (Kets de Vries, 2009).

*Sposobnost osnaživanja drugih* – Osnaživanje je proces povećanja kapaciteta pojedinaca ili grupe za donošenje odluka pretvorba tih odluka u željene akcije i ishode. Ono također uključuje davanje pojedincu položaja u kojemu on ima moć donošenja odluka. To podrazumijeva i davanje pristupa informacijama koje

omogućuju donošenje ispravnih odluka. Sposobnost osnaživanja drugih važna je osobina učinkovitog rukovođenja. Obznanjivanjem visokih očekivanja vođe učvršćuju samopouzdanje kod svojih sljedbenika i stavljaju pred njih izazov (Kets de Vries, 2009).

*Sposobnost izgradnje i održavanja strukture tima* – Ova osobina zahtijeva osjećaj za dinamiku raspodjele moći i zavisnosti kao i izvrsnu sposobnost pregovaranja. Smisao za rad s ljudima postaje još važniji u današnjem svijetu globalizacije (Kets de Vries, 2009).

*Prepoznavanje složenih uzoraka* – Svjetski su vođe ti koji moraju imati smisao za razlikovanje bitnoga od nebitnoga, snalaženje u mreži silnih informacija. Trebaju moći plivati u moru informacija bez da potonu pod njihovom težinom. Bez ove vještine bilo bi ugroženo brzo i primjereno donošenje odluka (Kets de Vries, 2009).

*Sposobnost nošenja sa stresom* – Vođe svjetskih kompanija izloženi su ogromnom stresu, od onoga fizičkoga, poput čestog putovanja kroz različite vremenske zone do psihičkoga koji proizlazi iz odgovornosti i potrebe brzog donošenja odluka. Vođa mora biti otporan na takve uvjete kako bi mogao dugoročno izdržati na svom položaju (Kets de Vries, 2009).

## 11.2 Kulturalna prilagodljivost

Postoje brojne vrijednosti koje se smatraju pokazateljem kulturne prilagodljivosti. Možda je najočitija ta da osoba svoju kulturu ne smatra nužno boljom od tuđe. Druga je uvjerenje da učenje tuđih kultura obogaćuje. Ne možemo jednoznačno odrediti koje se sve vrline podrazumijevaju pod kulturnom prilagodljivosti. Neke najčešće spominjane jesu otvoreni um, samouvjerenost, sposobnost povezivanja s ljudima i radoznalost. Vođe s takvim osobinama treba birati za poslovanja na svjetskoj razini (Kets de Vries, 2009).

Uz dobre predispozicije ličnosti ne treba zanemariti još jednu stvar kad se radi o poslu koji iziskuje duga izbivanja iz matične zemlje. To je reakcija supružnika i djece. Najčešći razlog zbog kojega rukovoditelj ne uspijeva dovršiti zadatak u drugoj zemlji jest negativna reakcija bračnog druga. U situaciji kad rukovoditelj iz poslovnih razloga proživljava iskustvo prekidanja mnogih dotadašnjih veza, podrška obitelji može biti neizostavan čimbenik koji će omogućiti neophodne kulturne prilagodbe (Kets de Vries, 2009).

### 11.3 Osobine nastale iskustvom iz djetinjstva

Iskustvo je pokazalo da djeca koja se tijekom djetinjstva češće susreću s drugim kulturama imaju veću vjerojatnost da će u odrasloj dobi pokazivati empatiju prema njima. Djeca iz miješanih brakova, s dva materinska jezika ili pak ona koja se zbog roditeljskog posla moraju često seliti ovdje su u prednosti jer razvijaju sasvim drugačiji osjećaj pripadnosti (Kets de Vries, 2009).

Svjetski vođe trebali bi imati dvije kvalitete koje se naizgled međusobno suprotstavljaju. Prva je da se ponašaju poput kameleona, lako se prilagođavajući prilikama vanjskog svijeta u kojem se nađu i prihvaćajući kulturu u kojoj se trenutno nalaze. S druge strane oni bi trebali u sebi imati ugrađen čvrsti skup vrijednosti koje će ih usmjeravati i podupurati gdje god se našli. Te vrijednosti trebale bi se podudarati s vrijednostima postavljenima kao dio kulture njihove korporacije. Izazov je uravnotežiti te dvije kvalitete. Ako prevlada snažan set unutarnjih vrijednosti, čovjek se u stranoj okolini može usjećati ugroženo i propustiti dobrobiti koje mu donosi iskustvo različitosti. Vođa bi trebao moći nadograditi prethodna iskustva novima bez anksioznosti zbog ulaska u nepoznato (Kets de Vries, 2009).

Još jedan razvojni element neophodan je za uspješnoga globalnog lidera. To je zdrav narcistički razvoj (Kets de Vries, 2006). Narcizam je pokretačka snaga za ambiciju, postignuća i samopoštovanje. Uspjeh narcističkog razvoja određuje sposobnost pojedinca za empatiju, koja je preduvjet za razumijevanje drugih kultura. Za poslovnog vođu na svjetskoj razini, naravno, nije prikladan ekstremni narcis jer je on previše zaokupljen samim sobom (Kets de Vries, 2009).

### 11.4 Kako odgojiti globalnog lidera

Za buduće vođe na svjetskoj razini postao je gotovo standard da prođu internacionalni tečaj za rukovoditelje. Mnoge tvrtke šalju nadarene mlade rukovoditelje na usavršavanje izvan domovine, gdje se nadaju da će steći kulturalnu adaptabilnost. Mnoštvo takvih programa odvija se radom u grupama sastavljenim od sudionika s različitih kontinenata. Ti ljudi moraju raditi zajedno na raznim projektima i da bi uspjeli, moraju razviti interkulturalnost (Kets de Vries, 2009).

Osim inozemnog usavršavanja tvrtke šalju lidere i na povremeni rad izvan svoje zemlje. Čestim putovanjima nastoji ih se što ranije upoznati s izazovima vezanim uz druge kulture. Na takvim poslovima također često rade u multikulturalnom timu. Tako

tvrtka ispituje potencijal pojedinca da postane svjetski vođa. Naravno, tvrtka pri tome treba uzeti u obzir obiteljsko stanje zaposlenika kojega šalje i uvjeriti se da je on trenutno prikladan za takvu vrstu treninga (Kets de Vries, 2009).

Kao što vidimo, tvrtke mogu puno doprinijeti uspješnosti budućega svjetskog vođe. Mnoge imaju vlastite, za tvrtku specifične programe treninga za rukovoditelje. Nažalost, vrlo često takvi programi većim dijelom obuhvaćaju samo kognitivni pristup: uči se strani jezik, teoretske informacije o zemlji, kulturi i stilu života. Mnogi takvi programi usredotočuju se na razvoj analitičkih vještina, a zanemaruju intuitivne procese poput poticanja kulturne empatije (Kets de Vries, 2009).

Ipak, u nekim slučajevima poduzima se i afektivni trening koji koristi, primjerice, simulaciju i igranje uloga. Istraživanja su pokazala da se bazične vrijednosti, vjerovanja i stavovi ne mijenjaju preko noći. Potreban je dugačak proces rada na sebi i prevladavanja otpora. To, naravno, uvelike ovisi i o trudu pojedinca koji pohađa program (Kets de Vries, 2009).

Uza svu važnost ovih ranih iskustava treba dodati da čovjek uči biti svjetski vođa tako da u stvarnosti radi kao svjetski vođa. Iskustva iz djetinjstva i rano stručno usavršavanje važni su za rane faze u razvoju vođe, ali kasnije najveći utjecaj imaju iskustva stečena u samom radu. Ona čine da vođa s vremenom postaje sve bolji u tome što radi (Kets de Vries, 2009).

## **12. KAKO DOBITI MOTIVIRANE I UČINKOVITE ZAPOSLENIKE**

Dosad je puno rečeno o važnosti dobrog rukovoditelja za kreiranje uspješnoga radnog tima. To, međutim, nije dovoljno ako njegovi zaposlenici ne dijele entuzijizam prema svom poslu. Mnogi imaju doživljaj da ih se iskorištava i rano iskuse sagorijevanje na poslu. Stoga postoji potreba za postizanjem primjerene motivacije kod svakoga pojedinog zaposlenika (Kets de Vries i Florent-Treacy, 2002).

Kod poglavlja o razvoju ličnosti bilo je riječi o sustavu motivacijskih potreba koje usmjeravaju čovjekovo ponašanje. Posebna se pažnja posvetila dvama sustavima: potreba za privrženosti i pripadnosti te potreba za istraživanjem i njegovom primjenom. Vrhunska radna mjesta trude se zadovoljiti navedene potrebe. Precizno govoreći, ona obraćaju pažnju na tri vrijednosti: zajednicu, zadovoljstvo i smisao (Kets de Vries i Florent-Treacy, 2002).

### 12.1 Zajedništvo

Radni tim ispunjava čovjekovu potrebu za privrženosti i pripadnosti, ali samo ako je pažljivo uređen. Vođe uspješnih međunarodnih korporacija znaju da je teško postići timski rad bez međusobnog povjerenja. Stoga stavljaju prioritet na njegovo uspostavljanje. U tom svjetlu uspješni vođe izrazito su pristupačni, ne zlouporabljaju svoju moć, a svoje ljude primjerenom informiraju i ne drže ništa u tajnosti. Oni su usmjereni na svoje ljude; znaju ih slušati, pomoći im da prevladaju razdoblja promjena, imaju srca za njihove osobne probleme. Ovakvi vođe daju dobar primjer u čemu se zapravo sastoji rukovođenje: poticanje, osnaživanje i davanje konstruktivne povratne informacije kad je potrebna. Tako stvaraju siguran i pozitivan radni okoliš (Kets de Vries i Florent-Treacy, 2002).

### 12.2 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je posljedica ispunjenja ljudske potrebe za istraživanjem i njegovom primjenom. To onda pokreće pozitivnu povratnu spregu. Naime, kad radnici uživaju radeći svoj posao, oni postaju motiviraniji za daljnji rad i kreativniji. Zato uspješni vođe stavljaju naglasak na ugodnost pri radu, humor i zabavu. Uspješni vođe ne žele da zaposlenici neprestano osjećaju teret velike odgovornosti. Ne žele da njihov tim bude samo jedan od strojeva nego da se u njemu diše punim plućima (Kets de Vries i Florent-Treacy, 2002).

### 12.3 Smisao

Postoji još jedna, tako ljudska, odrednica koja motivira ljude za rad. Ljudi će biti stvarno intrinzično motivirani kad vide da njihov rad na neki način doprinosi dobrobiti društva. Neka područja rada u ovom pogledu imaju prednost nad drugima jer se u njima lakše prepoznaje dobrobit za druge. Jedno od takvih područja jest farmaceutska industrija. Svijest da proizvodnja lijekova može pomoći zdravlju milijuna ljudi u svijetu, sigurno je snažan poticaj za rad. Ali i svaka druga industrija može na više ili manje izravan način, uvidjeti svoje usmjerenje napretku čovječanstva. Na vođi je da uvijek iznova otkriva zaposlenicima taj viši cilj njihova posla (Kets de Vries i Florent-Treacy, 2002).



## 13. ZAKLJUČAK

Svaki poslovni vođa želi stvoriti što je moguće uspješnije poduzeće i ugodno radno okruženje. U tome mu može uvelike pomoći psihoanaliza. Ona je sposobna objasniti čovjekovo ponašanje u svim područjima života, pa tako ima svoju primjenu i u poslovnom svijetu. Gdje god se čovjek nalazio, nemoguć je korjenit zaokret nabolje bez uvida u nesvjesne procese koji su uzrok ponavljanja istih pogrešaka.

Prije svega vođa treba biti svjestan vlastitih motiva koji pokreću njegovo ponašanje, neriješenih konflikata koji dovode do ponavljanja disfunkcionalnih obrazaca ponašanja i rješavanja problema. Posebno je to važno radi sprječavanja pretjerane uporabe moći i upadanja u klopku transfernih reakcija sljedbenika; vođa bi trebao biti svjestan da idealiziranje od strane sljedbenika ne znači da je vođa stvarno savršen, nego se događa iz potrebe da sljedbenici nadomjeste svoju bespomoćnost. Takav uvid oslobodit će ga iz začaranoga kruga, otvoriti nove vidike i omogućiti promjene koje će biti na korist njemu i okruženju u kojem radi.

Zatim treba posvijestiti što ljude iz njegova tima motivira za rad. Treba imati na umu da ljudi nisu strojevi nego da su i oni velikim dijelom određeni nesvjesnim željama i strahovima. Osobito treba obratiti pažnju na tri vrijednosti u motivaciji zaposlenika: zajedništvo, zadovoljstvo i smisao.

U slučaju da primijete disfunkcionalno ponašanje kod vođe, zaposlenici, a posebno upravni odbor trebali bi reagirati na način koji je primjeren stupnju problema. Pomoć uključuje konstruktivnu primjedbu i pokušaj savjetovanja. Ako to ne uspije, mogu potražiti i stručnu pomoć od ljudi koji su se specijalizirali za treniranje vođa, tzv. *leadership coaching* ili u težim slučajevima obratiti se psihoterapeutu. Naravno, neće svaki vođa odmah prihvatiti činjenicu da mu je potrebna pomoć. Zato je još jedna linija obrane preraspodjela moći, koja ne bi smjela biti koncentrirana u rukama samo jednoga čovjeka.

U današnjem trendu globalizacije i izlaženja kompanija na međunarodno tržište postavlja se još jedna potreba: odabir poslovnog vođe na svjetskoj razini koji će uspješno prevladati izazove stranih kultura. To se postiže posebnim treningom budućega globalnog lidera koji uključuje rana iskustva u stranim zemljama i puno rada u multikulturalnim timovima.

Nadam se da će s vremenom što više poslovnih ljudi shvatiti važnost psihoanalize kao zlatnih vrata koja vode u razumijevanje nezdravog rukovođenja i

disfunkcionalnih odnosa u radnom okruženju. Prihvatanje njenih konceptata i primjena njenih postavki pomaže stvoriti uravnoteženo i uspješno poduzeće sa zadovoljnim zaposlenicima koji svaki dan predano rade, ne samo za svoju korist, nego i na dobrobit čitavoga društva.

## 14.ZAHVALE

*Zahvaljujem svom mentoru prof.dr.sc. Darku Marčinku na uloženom vremenu i pomoći pri izradi ovoga diplomskog rada.*

*Zahvaljujem i svojoj obitelji koja mi je bila podrška tijekom cijelog razdoblja studija.*

## 15. LITERATURA

1. American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of the Mental Disorder, 4. izd. Washington, DC: American Psychiatric Association; 2000.
2. Anić V. Veliki rječnik hrvatskoga jezika. 5. Izd. Novi liber; 2006. Varalica; str. 1716.
3. Babiak P., Neumann CS, Hare RD. Corporate Psychopathy: Talking the Walk. *Behav. Sci. Law.* 2010.; 28: 174. – 193. doi: 10.1002/bsl.925
4. Bion WR. *Experiences in Groups.* London: Tavistock; 1961.
5. Bowlby J. *Attachment and Loss.* New York: Basic Books; 1969.
6. Freud S. The project in the Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. London: Hogarth Press; 1895.
7. Erikson EH. *Childhood and Society.* New York: W.W. Norton; 1963.
8. Freud A. *The Ego and the Mechanisms of Defense.* Madison: International Universities Press.; 1966.
9. Grimm K. Psihoanaliza. *Obnovljeni život.* 1936.; 17 (5): 193 – 210.
10. Kernberg O. *Borderline Conditions and Pathological Narcissism.* New York: Aronson; 1975.
11. Kets de Vries MFR. *Prisoners of Leadership.* New York; Wiley; 1989.
12. Kets de Vries MFR. The impostor syndrome. *Human Relations.* 1990.; 43 (7): 667–686.
13. Kets de Vries MFR. *Organizations on the Couch.* San Francisco: Jossey-Bass; 1991.
14. Kets de Vries MFR. *Leaders, Fools and Impostors.* San Francisco: Jossey Bass; 1993.

15. Kets de Vries MFR. Leaders who make a difference. *European Management Journal*. 1996.; 14 (5): 486–493.
16. Kets de Vries MFR. Managing puzzling personalities. *European Management Journal*. 1999; 17, 8–19.
17. Kets de Vries MFR. Dysfunctional Leadership. INSEAD working paper. 2003.
18. Kets de Vries MFR. *Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic*. Cheltenham: Edward Elgar; 2004.
19. Kets de Vries MFR. *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; 2006.
20. Kets de Vries MFR. *Reflections on Character and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 2009.
21. Kets de Vries MFR, Engellau E. *Are Leaders Born or are They Made? The Case of Alexander the Great*. London: Karnac; 2004.
22. Kets de Vries MFR, Florent-Treacy E. Global leadership from A to Z, *Organisational Dynamics*. 2002.; 30 (4): 295–309.
23. Kets de Vries MFR, Miller D. *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass; 1984.
24. Kets de Vries MFR, Korotov K., Florent-Treacy E. *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. New York: Palgrave/Macmillan; 2007.
25. Kets de Vries MFR, Shekshnia S., Korotov K., Florent-Treacy E. *The New Russian Business Leaders*. Northampton: Edward Elgar Publishing; 2004.
26. Kohut H. *The Analysis of the Self*. New York: International Universities Press; 1971.
27. Krystal H. Alexithymia and psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*. 1979.; 33: 17–31.

28. Luborsky L., Crits-Christoph P. Understanding Transference: The Core Conflictual Relationship Theme Method. Washington: American Psychological Organization; 1998.
29. Taylor GJ. Alexithymia and the counter-transference. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 1977.; 28: 141–147.

## 16.ŽIVOTOPIS

Rođena sam 1. travnja 1995. godine u Rijeci. U Crikvenici sam završila osnovnu školu i osnovnu glazbenu školu, smjer klavir. Nakon toga pohađala sam opću gimnaziju, također u Crikvenici.

Potom sam 2014. upisala Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Tijekom studija rekreativno sam se bavila baletom te glazbenom i dramskom umjetnošću unutar ansambla Kolbe.

Posjedujem Njemačku jezičnu diplomu prve razine (DSD-1).