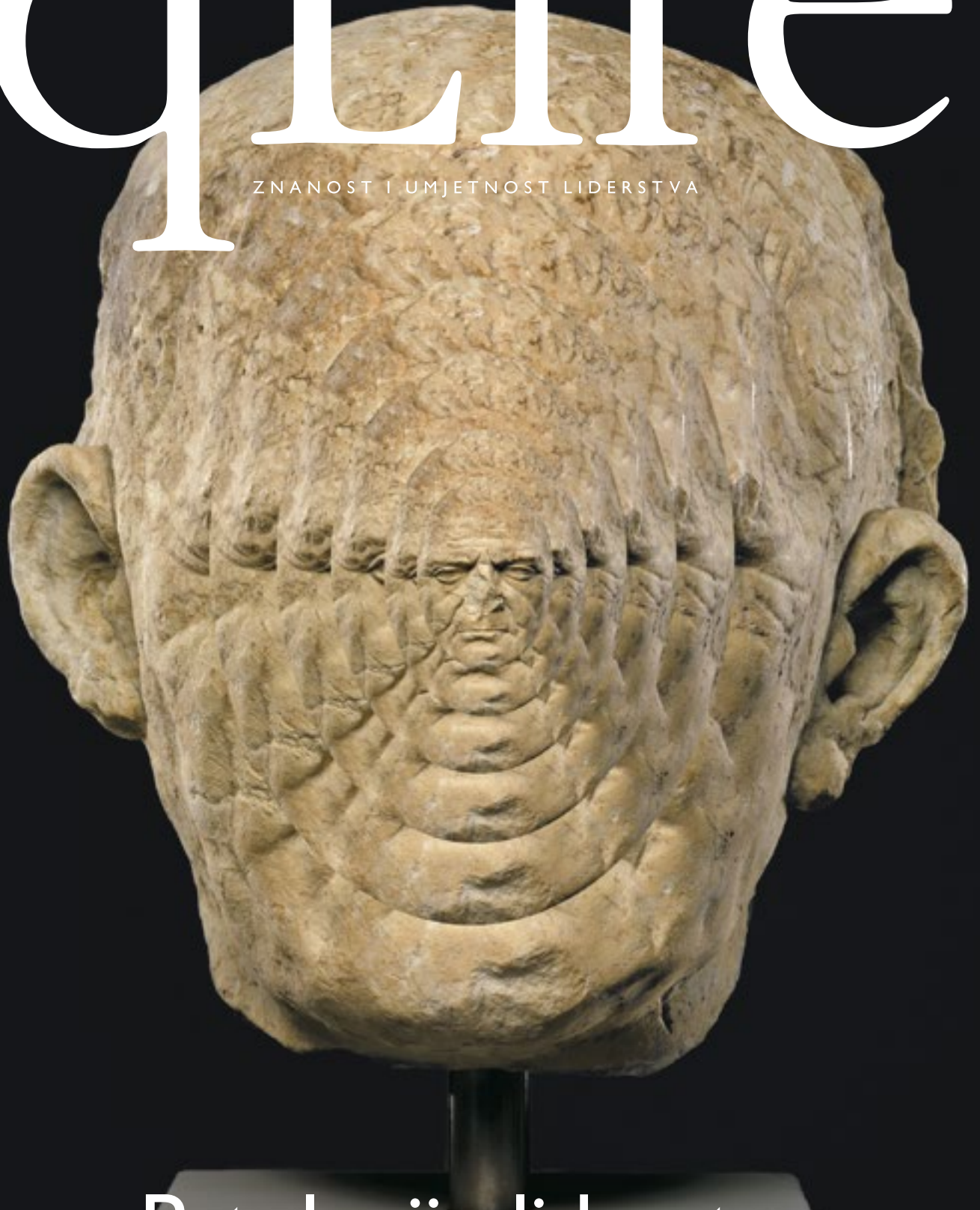


# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Patologije liderstva

No. 3 / Vol. VII / Jesen 2015.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. VII / Jesen 2015.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Ana Popović Kišur (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Listopad 2015.



7

Tema broja: Patologije liderstva

**Marko Lučić**

11

Toksično liderstvo

**George E. Reed**

Termini poput *toksičnog lidera*, *toksičnog menadžera*, *toksične kulture* i *toksične organizacije* sve češći su u literaturi o poslovanju, organizacijama, liderstvu i menadžmentu. O čemu je zapravo riječ pročitajte u zanimljivom tekstu časnika američke vojske.

35

Narcizam i liderstvo

**Joe Doty**

Što znači kada za neku osobu kažemo da je narcisoidni lider? Riječ je obično o sebičnim, samodopadnim vođama koji misle samo na "svoje dupe" gazeći pritom dostojanstvo i moral podređenih u timovima, organizacijama i postrojbama kojima su na čelu.

47

Patologije liderstva

Intervju s Manfredom Ketsom de Vriesom

**Diane Couto**

Iako se brojni znanstvenici bave izučavanjem psihologije lidera i menadžera, tek je Manfred Kets de Vries - profesor na katedri liderstva visoke poslovne škole INSEAD, profesor liderstva na *Harvard Business School* i "Doctor Honoris Causa" IEDC Bled School of Management - psihološku analizu lidera pretvorio u životni poziv. Stoga ne čudi da nas je želja da osvijestimo što se to događa u umovima poslovnih lidera odvela upravo k njemu.

65

Studija slučaja: Larry Ellison, osnivač Oraclea

**Manfred Kets de Vries, Randel S. Carlock, Elizabeth Florent-Treacy**

Kada govorimo o poduzetnicima osnivačima uobičajeno govorimo o vrlo ustrajnim, kreativnim i maštovitim pojedincima, nabijenima energijom, spremnima preuzeti određene rizike i usmjerenima na postignuća. Međutim, riječ je također o osobama "mušičava ponašanja" koje seže u doba njihova djetinjstva. Larry Ellison, osnivač *Oraclea*, jedan je od takvih ljudi.

93

Privlačnost toksičnog liderstva

**Jean Lipman-Blumen**

Toksični lideri okruženi su neobičnim paradoksom. Iako se, naime, brojni djelatnici žale na netolerantno i agresivno ponašanje šefova, na kraju se obično povinuju željama autoriteta te se rijetko odlučuju poduzeti nešto u tom smislu. Kako objasniti opisani paradoksalni scenarij na koji nailazimo u svim društvenim zajednicama, od davnih vremena pa sve do danas?

109

PAEI stilovi dobrog i lošeg upravljanja

**Ivan Miljan**

Dr. Ichak Adizes, bivši profesor menadžmenta na sveučilištu UCLA, a danas ugledni poslovni savjetnik svjetskoga glasa, na temelju pionirskih radova dr. Carla Junga prije tridesetak godina razvio je interesantan model stilova upravljanja koji je nazvao PAEI model.

125

Problemi u edukaciji lidera

**Ray Williams**

U posljednja dva desetljeća 30% predsjednika s liste *Fortune 500* na funkciji se zadržalo kraće od tri godine. Svjetski prosjek zadržavanja direktora na funkciji pao je s 9,5 godina 1995. na današnjih 7,6 godina. Prema istraživanjima, u prvih osamnaest mjeseci na poslu čak 38% novih direktora nije zadovoljilo poslodavce. Koji su razlozi za to pročitajte u tekstu uglednog autora Reya Williamsa.



# #DontCrackUnderPressure

**PRODAJNA MESTA:** DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZLATARNA GLASNOVIĆ, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Omišalj, Otok Krk

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:** P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



# TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



## TAG HEUER CARRERA LADY DIAMONDS

Cara Delevingne izaziva pravila. Biti slobodouman njezin je moto.  
Kao i TAG Heuer, ona prkosi konvencijama i nikad ne puca pod pritiskom.





Uvodnik

# Patologije liderstva

Marko Lučić

**N**ovi broj *qLife* časopisa *Patologije liderstva* posebno je važan jer zadire u samu srž vodstva: u predsvjesne i nesvjesne razine uma iz kojih izvire ponašanje lidera, menadžera i poduzetnika u organizacijama, ali i u njihovu privatnom životu. Riječ je, naime, o samoj suštini znanosti i umjetnosti liderstva, o *kvaliteti svijesti* vođa koja se u vanjskom svijetu manifestira u odnosima koje ti ljudi održavaju s okolinom što u konačnici rezultira uspjehom ili neuspjehom u poslovanju ili u privatnom životu.

Ako ste ikada radili u organizaciji, zasigurno ste nailazili na šefove neuravnotežena ponašanja: na bahate, arogantne i sebične pojedince koji su zagorčavali život ljudima te time izravno i neizravno degradirali poslovne rezultate tvrtke. Vjerojatno ste nailazili i na drugačije lidere i menadžere, na tople osobe koje unatoč ljudskosti i dobrim namjerama jednostavno nisu uspjevale "vidjeti" apstraktne sadržaje na koje im je "cijeli svijet ukazivao" što je u konačnici također rezultiralo negativnim posljedicama. Ako možda spadate u grupu slobodnih umjetnika ili individualaca neke druge vrste tada ćete obrasce o kojima pišem pronaći u obiteljskim odnosima bračnih partnera ili u odnosima roditelja i djece. Unatoč najboljim namjerama ljudi jedni druge jednostavno "ne čuju" što tijekom vremena često uzrokuje ogromne frustracije i svađe. Umjesto da "složna braća kuću grade" konfliktima je "razgrađuju" i s vremenom među sobom podižu nepremostive barijere. Zašto je tome tako?

Vjerovali ili ne, na ovom svijetu ne postoji čovjek koji želi biti bahat, sebičan i arogantan. Ne postoji lider, menadžer ili poduzetnik koji ne želi čuti što mu drugi imaju za reći kao što ne postoje ni bračni partneri kojima nije stalo do razumijevanja i harmonije u odnosima. Problem je u tome što im sve to sasvim prirodno - zbog urođene neadekvatne *kvalitete svijesti* - jednostavno ne polazi za rukom.

Razlog za to treba tražiti u kompleksnosti ljudskog uma koji se sastoji od tri različita dijela: racionalno-analičkog *svjesnog* uma, *predsvjesnog* uma u kojem su pohranjene programirane psihološke reakcije te nesvjesnog uma koji kontrolira automatske tjelesne funkcije poput disanja ili otkucaja srca.

Jedan od osnovnih zadataka *svjesnog uma* sastoji se u tome da opravdava naše postupke bili oni "dobri" ili "loši" (bahatost, arogancija, egocentrizam, pušenje, pretjerano unošenje hrane, alkoholizam) koristeći se

pritom "logičkim objašnjenjem" ponašanja i uzroka takvog ponašanja. Međutim, problem tzv. "logičkog objašnjenja" leži u njegovoj subjektivnosti; osoba, naime, sama sebe rijetko doživljava objektivno i na isti način kako je doživljava okolina pa stoga primjerima opisanog obrasca svakodnevno svjedočimo u odnosima sa šefovima, kolegama i prijateljima koji na opaske o drugačijem stanju stvari obično odmahuju rukom posve uvjereni da je istina na njihovoj strani.

*Predsvjesni um* - kako sama riječ kaže - smjestio se "ispred" svjesnog uma pa se na njega vrlo teško utječe sa svjesne razine. Metaforički je usporediv sa super računalom kojemu za funkcioniranje trebaju određeni programi. Međutim, softver za ovo biološko računalo ne može se kupiti već se svake sekunde, od zametka u majčinu trbuhu pa do današnjih dana, subjektivnom interpretacijom naših životnih iskustava samostalno i prirodno stvara kako bi potom poslužio za kreaciju uvjerenja, navika i modela ponašanja. Shodno tome, zaključujemo da je svaka misao i emocija o nekom konkretnom ili apstraktnom sadržaju na neki način povezana s čovjekovim podsvjesnim iskustvom iz životne prošlosti kojemu je bez korištenja specifičnih metoda i tehnika, poput *psihoterapije* i *duboke meditacije*, vrlo teško pristupiti.

To je pravi razlog neučinkovitosti gotovo svih leaderskih programa kojima se nastoji unaprijediti vodstvo: jedni se kreću u pogrešnom smjeru baveći se liderstvom na racionalnoj razini, dok su se drugi - pod utjecajem mehanicističke znanstvene paradigme koja čovjeka nastavlja izjednačavati sa strojem - latili čorava posla "preoblikovanja i promjene svijesti" zaboravljajući pritom na drevna učenja koja spomenuti proces usporavaju sa sazrijevanjem jabuke na grani: "... voćka sazrije kad joj za to dođe vrijeme... nećeš puno postići ako je više i češće zalije- vaš ili ako je više i češće okopavaš".

Iako je teško prihvatiti činjenicu da se aktivnim djelovanjem ("osobni razvoj") malo toga postiže u kontekstu razvoja lidera, ipak izgleda da je tako. Jer, kako drugačije objasniti brojne "stručnjake" koji godinama podučavaju druge, a da sami malo toga integriraju u vlastite živote?

Pa ipak, ne treba gubiti nadu. Svrha i smisao obrazovanja lidera doista postoji. Infrastruktura postaje korisna i važna - onda i samo onda - kada lideri utvrđenih i dokazanih *prirodnih potencijala*, jamačno visoke *kvalitete svijesti* krenu u potragu za informacijama, znanjima, tehnikama i metodama. Sve drugo uzaludno je traćenje resursa. Htjeli mi to priznati ili ne, jabuka uvijek sazrijeva tek kad joj za to dođe vrijeme.



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave



**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

## PRESIDENTS FORUM 2015

October 23rd, 2015

IEDC - Bled School of Management, Slovenia



In partnership with RIKO group

# ARE YOU A **DIGITAL** OR AN **ANALOG LEADER?**

We live in a time of unprecedented change, and much of it involves the digitalization of our economies. Yet, digital transformation is much more than merely about devices; it involves profound changes in organization agility and leadership style as well.

## Learn

- HOW TO DISTINGUISH BETWEEN DIGITAL AND ANALOG LEADERSHIP STYLES
- WHY BEING DIGITAL IS SO IMPORTANT FOR TODAY'S LEADERS
- A FEW SIMPLE TECHNIQUES FOR ENCOURAGING DIGITAL BEHAVIOR IN YOUR ORGANIZATION

## Forum fee

**700 €**

## More information

IEDC Bled School of Management  
Prešernova cesta 33  
4260 Bled  
T.: +386 4 5792 500

[www.iedc.si/pf](http://www.iedc.si/pf)

## Speaker



**Bill Fischer**

Professor of Technology  
Management at IMD, Switzerland

## Forum sponsors





# Toksično liderstvo

**Brigadir George E. Reed**

Američki ministar obrane Thomas E. White godine 2003. zatražio je od U.S. Army War College (AWC) da u američkoj vojsci osmisli učinkovitu procjenu liderstva kako bi se identificirali pojedinci “destruktivnog stila vođenja”. Prvi i najvažniji korak u otkrivanju i liječenju toksičnog liderstva ogleda se u ispravnom prepoznavanju simptoma.

Termini poput *toksičnog lidera*, *toksičnog menadžera*, *toksične kulture* i *toksične organizacije* sve češće se javljaju u literaturi o poslovanju, organizacijama, liderstvu i menadžmentu. Analitičar Gillian Flynn slikovito je definirao toksičnog menadžera: “Riječ je o osobi koja tiranizira, prijeti i viče na podređene, o menadžeru čije promjenjivo raspoloženje određuje klimu radnog okruženja, kada djelatnici u strahu šapću po sobama

i hodnicima žaleći se jedni drugima na nepodnošljivu strahovladu. Riječ je o šefu koji se ne libi napasti zbog najmanje sitnice, koji omalovažava i maltretira ljude. Unatoč tome što ga pokušavamo pravdati njegovim lošim interpersonalnim vještinama, lošom organizacijskom klimom i kulturom ili nečim trećim, ostaje činjenica da neki ljudi svojim prgavim i agresivnim karakterom život i rad podređenih čine nepodnošljivim.

U blogu Kathy Simmons *Executive Update Online*, namijenjenom predsjednicima uprava i izvršnim liderima, Rob Rosner toksičnu je atmosferu opisao na sljedeći način: “Jedino o čemu se uvijek priča su ciljevi... o načinu njihova ostvarenja rijetko se kada prozbori. Šefovi se konstantno koriste ‘štapom’ unatoč tome što mrkve nema na vidiku. Na licima ljudi jasno se odražava apatija i bolno nezadovoljstvo”.

Marcia Whicker toksične lidere opisuje kao “neprilagođene, nezadovoljne, a često i zlonamjerne pa čak i podmukle osobe. Na ljestvici uspjeha penju se uklanjajući druge koji im se nađu na putu. Uživaju u zaštiti svog teritorija naglašavajući svoja prava i moć, u stalnoj su kontroli i borbi s podređenima, nimalo ne mareći o njihovim potrebama i željama”.

Tijekom 2003. godine stručnjaci AWC-a fokusirali su se na proučavanje stila zapovijedanja i klime u postrojbama te na ulogu lidera u tom procesu. Iz njihovih analiza proizašao je sljedeći opis toksičnih lidera:

*Destruktivni lideri primarno su usmjereni na ostvarivanje vidljivih, kratkoročnih zadataka. Nadređene nastoje impresionirati, dok podređene*

Destruktivni lideri primarno su usmjereni na ostvarivanje vidljivih, kratkoročnih zadataka. Nadređene nastoje impresionirati, dok podređene istovremeno ‘gaze’.

*istovremeno ‘gaze’.* U suštini, riječ je o ravnodušnim osobama koje ne mare o osjećajima drugih ljudi, o stanju morala i klime u organizaciji. Stoga ih podređeni uglavnom smatraju arogantnim, sebičnim, neprilagodljivim i sitničavim ljudima.

Za glasnog, odlučnog i zahtjevnog lidera pogrešno bi bilo na prvu zaključiti da je riječ o toksičnom vođi. S druge strane, čest je slučaj da su prividno iskreni lideri mekog glasa - unatoč blagim osobinama - vrlo problematičnog ponašanja. Dakle, u konačnici nikada nije riječ o jednom specifičnom načinu ponašanja koji nekog čini toksičnim, već o kumulativnim učincima demotivirajućeg ponašanja koje se negativno odražava na moral i cjelokupnu klimu postrojbe (organizacije).

Gledano kratkoročno, toksični lideri ponekad su vrlo učinkoviti i kompetentni. Pa ipak, unatoč tome kliconoše su nezdrave zapovjedne klime koja generira negativnosti još dugo vremena po isteku njihova mandata. Tri su ključna sindroma toksičnog liderstva:

- vidljiv nedostatak brige za dobrobit podređenih,
- personalne i interpersonalne tehnike koje negativno utječu na organizacijsku klimu,
- čvrsto uvjerenje podređenih da je lider primarno motiviran osobnim interesima.

U svom bestseleru *Band of Brothers* autor Stephen E. Ambrose ovako opisuje toksično liderstvo omraženog zapovjednika 506. padobranske pukovnije:

“Svatko tko je ikada bio u vojsci dobro zna o kakvoj vrsti zapovjednika govorim. Riječ je o klasičnoj kukavici. Kontinuirano stvara nervozu i galamu oko nevažnih sitnica. Pogrešno prosuđuje ljude i situacije, a najviše nezadovoljstva izaziva njegov stil: on jednostavno ne želi vidjeti nemir i prezir koji

buja među vojnicima. Svi znaju da se voditi može pomoću straha ili osobnim primjerom. Mi smo oduvijek bili vođeni strahom. Kao i obično, kad je riječ o situacijama lošeg vodstva, nadređeni po tom pitanju nisu ništa poduzimali, a nitko od vojnika nije imao hrabrosti žaliti se službenim putem prema zapovjednom lancu. Pa ipak, nezadovoljstvo i gnjev ljudi iz dana u dan su rasli pa su pojedinci počeli razmišljati o tome da stvari uzmu u svoje ruke. U tajnim razgovorima raspravljali su čak i o tome da počine ubojstvo, jednom kada se jedinica nađe na borbenom zadatku. Srećom, zapovjednik je napustio jedinicu prije odlaska u borbu pa se situacija nije razvila u tom smjeru.”

Nažalost, toksično liderstvo u postrojbama nije rijetko pa su ga brojni pripadnici oružanih snaga iskusili na vlastitoj koži. Gotovo svaki student AWC-a koji je sudjelovao u ovom istraživačkom projektu potvrdio je kako se već susreo s nekim oblikom agresivnog toksičnog ponašanja. Međutim, rekli su nam da im je još gore bilo kada bi saznali da su toksični lideri iz njihovih priča promovirani - na više pozicije s većom odgovornošću. Jedan časnik o tome je rekao: “Moralni imperativ zajednice vojnika je da s time nešto učini. Moramo napraviti sve što je u našoj moći da identificiramo takve tipove i zaustavimo njihovo napredovanje. Što su na višoj poziciji u sustavu, to rade veću štetu.”

Isti je časnik prenosio reakcije vojnika kad bi shvatili da se toksični vođa pojavio na listi za napredovanje. “Bezbroj puta svjedočio sam razočaranih pogledima i povicima u trenutku kad je popis objavljen. ‘Oh Bože, kako su to mogli napraviti? Gdje im je pamet? Kako takvom čovjeku mogu dati još veću moć?’”

Patnici kojima su takvi lideri suđeni svakodnevno se susreću s izazovima nepotrebnog organizacijskog stresa, negativnih

Toksični lideri pravo su prokletstvo za zdravlje jedinica. Nakon pokazivanja “dječjeg lica” u kontaktu s nadređenima, sve nedostatke i grubosti karaktera iskaljuju u odnosima s podređenima.

vrijednosti i beznađa. Toksični lideri pravo su prokletstvo za zdravlje jedinica. Obično su vrlo odgovorni prema naređenjima višeg zapovjedništva i uviđavni prema kolegama, a naročito prema nadređenima. Međutim, nakon pokazivanja “dječjeg lica” u kontaktu s nadređenima, sve nedostatke i grubosti karaktera iskaljuju u odnosima s podređenima.

Do svojih položaja u vrhovima strukture toksični se lideri penju preko “leševa” ljudi koji za njih rade. Svoje postrojbe uvijek će odvesti u propast, ostavljajući za sobom duboke tragove negativnosti s kojima se potom moraju nositi njihovi nasljednici, jednom kada od njih preuzmu vodstvo. Vojnici koji služe pod toksičnim liderima postaju duboko razočarani vojskom ili, još i gore, uspješnog toksičnog lidera uzimaju za primjer koji će kasnije slijediti.

Toksični lideri ne dodaju vrijednost organizaciji koju vode, čak i onda kad je njihova postrojba kratkoročno uspješna. Nesposobni su njegovati povjerenje i duh zajedništva koji stvaraju koheziju u grupi. Stoga se nameće pitanje: “Zašto ih organizacije, kao što je primjerice U.S. Army koja je po definiciji orijentirana na ljude i uspješno vodstvo, uopće toleriraju?” Vojni priručnik

Podređeni su svjesni da se na prokazivanje nadređenih ne gleda u pozitivnom kontekstu jer nitko ne voli “cinkaroše”.

3.0. u segmentu *Operacije* iznosi vojnu doktrinu u kontekstu liderstva: “Uloga vođe ključna je u svim vojnim operacijama, a *povjerenje* je suštinsko obilježje ljudske dimenzije borbenog vodstva. Vojnici moraju vjerovati svom lideru i imati u njega povjerenje. Kad je povjerenje narušeno, liderstvo je neizostavno neučinkovito.”

Sve u svemu, činjenica je da kultura u vojsci, u kombinaciji sa specifičnom kadrovskom politikom, vodi k tome da podređeni misle kako moraju podnositi hirove toksičnih lidera i patiti u tišini. U konačnici,

vojnici žele biti ponosni na svoju jedinicu, a vrijednost *lojalnosti* - koje se u vojsci posebno njeguju - dodatno sprječava da se “prljavo rublje” iznosi u javnost. Osim toga, podređeni su svjesni da se na prokazivanje nadređenih ne gleda u pozitivnom kontekstu jer nitko, a posebice to vrijedi u vojnim postrojbama, ne voli “cinkaroše”. Od profesionalaca se, naime, očekuje da stručno obave posao, na najbolji mogući način, bez obzira na stil kojim su pritom vođeni. Primjerice, tek regrutiranim kadetima vojska već od prvog dana usađuje uvjerenje da se čin mora poštivati, čak i onda kada se ne poštuje osoba koja je nositelj tog čina. Vojna kultura visoko cijeni tehničke kompetencije pa se upravo zbog visokih tehničkih kompetencija nekim toksičnim liderima kontinuirano gleda kroz prste.

Nadalje, česte promjene funkcija i položaja koje proizlaze iz trenutnog načina upravljanja kadrovima navode ljude na čekanje u nadi da će toksični lider kad-tad biti premješten. U sustavu rotiranja određenih pozicija lideri često izmjenjuju mjesta, što rezultira nadom u “svjetlo na kraju tunela”: vojnici vjeruju da je pitanje vremena kad će patnje prestati radi toga što će toksični lider otići.

## Otkrivanje toksičnog liderstva

Sudionici istraživanja uglavnom su se složili s činjenicom da toksični lideri često uspijevaju zavarati ocjenjivače. Jedan sudionik o tome je rekao: “U kontekstu poticaja, nagrada i kazni sustav je u cijelosti usredotočen na supervizore. Jedino mišljenje koje ima težinu mišljenje je osobe koja piše OER

- *Officer Evaluation Report*”. Drugi je nadodao: “Pritom ništa ne znamo o tome što misle podređeni ili kolege istog ranga. Brojni su primjeri toksičnog liderstva o kojem podređeni sve znaju, prije svega zato što imaju tu (ne)priliku da ga svakodnevno osjete na svojoj koži. Nadređeni su istovremeno



uskraćeni za te važne informacije jer se iste ne prosljeđuju u strukturama sustava”. Temeljem navedenog, zaključujemo da je krajnje vrijeme za proširivanje evaluacijskog procesa uzimanjem u obzir mišljenja podređenih i jednako rangiranih kolega, a na samo nadređenih oficira i djelatnika.

Pukovnik Walter F. Ulmer, bivši direktor *Center for Creative Leadership*, čini jasnu distinkciju procesa evaluacije nadređenih od podređenih te procesa kada su podređeni zamoljeni da opišu ponašanje šefa. Naime, iako svi podređeni nisu nužno kompetentni procjenjivati učinkovitost nadređenog vođe, njihovo je mišljenje itekako relevantno u kontekstu procjenjivanja iskustva i posljedica određenog stila liderstva: jesu li iskusili mobing i zlostavljanje, manjak poštovanja, neetičnost i zastrašivanje nefleksibilnih lidera koji svoju osobnu korist stavljaju iznad dobrobiti zajednice kojoj su na čelu? Iako perspektiva podređenih možda nije relevantna za cjelovitu procjenu liderovih postignuća, zasigurno je relevantna za komentiranje pojedinih aspekata liderova ponašanja. Shodno tome, podređeni ispravno procjenjuju mogu li vjerovati lideru te mogu li ga poštovati kao vođu.

Pa ipak, brojni sudionici istraživanja izrazili su sumnje i zabrinutost oko implementacije *metode procjene 360 stupnjeva* zbog bojazni da će radi programa lideri ugađati podređenima pa stoga neće dovoljno odlučno uvoditi disciplinu i ostvarivati zadane ciljeve. Drugi su mislili drugačije podržavajući tezu po kojoj su vojnici itekako sposobni razlikovati lidere koji postavljaju i implementiraju visoke standarde od uvredljivih i sitničavih lidera toksičnog karaktera: “Vojnici žele kompetentnog vođu. Cijenimo osobe koje preuzimaju odgovornost i obavljaju posao, čak i onda ako su ponekad grubi. Draži su nam takvi lideri od nesposobnjakovića koji

te cijelo vrijeme tapšaju po ramenu i nježno šapuću u uho. Vojnici prepoznaju razliku”.

Budući da su viši časnici uzor, te da promjena sustava ocjenjivanja predstavlja iznimno skup eksperiment, sudionici istraživanja redom su se složili da promjene treba uvoditi u smjeru “od vrha prema dolje” što znači da *metodom procjene 360 stupnjeva* treba prvo ocijeniti najviše rangirane časnike (generala) te potom nastaviti prema dolje, sve do najnižih časničkih razina. Jedan sudionik o tome je rekao: “Visoko pozicionirani lideri ne mogu metodu tek tako prebaciti na niže razine, samo da bi vidjeli kako funkcionira; implementacija mora ići u smjeru od ‘vrha prema dolje’. Naime, tek kada visoko rangirani časnici prihvate pristup postoje šanse da isti opstane.” Prihvaćanje opisane koncepcije evaluacije velika je kulturalna promjena za sustav. Upravo zbog toga preporuča se njeno postupno uvođenje tijekom nekoliko godina, prvo u funkciji razvojnog alata, a tek potom, nakon što stvari legnu na svoje pravo mjesto, u funkciji osnovnog sredstva vrednovanja učinka.

U procesu identifikacije toksičnih lidera sudionici istraživanja su također ukazali na korisnost specijalističkih alata procjene

lako svi podređeni nisu nužno kompetentni procjenjivati učinkovitost nadređenog vođe, njihovo je mišljenje itekako relevantno.

Brojni lideri uopće ne shvaćaju na koji način ih percipiraju preostali članovi njihove organizacije.

klime u postrojbama kao što je, primjerice, EO - *equal opportunity* anketa. U članku *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance* objavljenom u stručnom časopisu *Harvard Business Review*, autori Daniel Goleman, Richard Boyatis i Annie McKee navode kako "...brojni lideri uopće ne shvaćaju na koji način ih percipiraju preostali članovi njihove organizacije.

Stoga bismo mogli zaključiti da je riječ o svojevrsnoj 'bolesti direktora' koja se manifestira kao potpuna nesvjesnost osobe o tome kako se njegovo ili njezino raspoloženje i aktivnosti odražavaju na organizaciju. Ne radi se o tome da lidere nije briga kako ih sustav doživljava; većini je to izuzetno važno. Riječ je o tome da direktori uobičajeno pogrešno pretpostavljaju da sami mogu ispravno dešifrirati informacije. Još i gore, ako je njihov utjecaj na sustav negativan, pogrešno misle da će im to netko otvoreno reći. Naravno da se to nikada neće dogoditi!"

Sudionici AWC-ovog istraživanja predložili su neka poboljšanja postojeće ankete za procjenu klime u smislu sadržaja, administriranja i interpretacije rezultata. Jedan od sudionika o tome je rekao: "Poprilično sam skeptičan prema anketama. Zabrinjava me vrijeme

(trenutak) *kada* se provode, način *kako* se provode te *kakvim* se pitanjima koriste."

Pojedini sudionici ukazali su na potrebu uključivanja posebno dizajniranih pitanja i podataka kojima je svrha otkriti problematično toksično liderstvo: "Ljudi s kojima sam surađivao jednostavno nisu uspijevali dizajnirati anketni upitnik koji bi pružio odgovore na pitanja koja sam osobno želio postaviti. Riječ je o EO stručnjacima koji nisu dorasli zadatku. Iako EO sagledava važne aspekte problema, neki drugi važni aspekti ostaju van njegova domašaja. Instrumentima istraživanja mora se obuhvatiti liderova osobnost kao i stil vođenja." Osim toga, pojedini sudionici skrenuli su pozornost i na druge važne varijable. Iako je vodstvo važan čimbenik u kreiranju zapovjedne klime u postrojbama, postoje i druge varijable kao što je, primjerice, "pomanjkanje resursa za realizaciju dodijeljenog zadatka".

Anketom za procjenu klime zapovjednici ocjenjuju stanje u postrojbi kojoj su na čelu. No, ako se rezultati ankete ne dostave supervizorima na višim hijerarhijskim razinama, veliko je pitanje hoće li toksični lideri poduzeti odgovarajuće korektivne mjere. Jedan od sudionika naveo je tako primjer toksičnog lidera koji ništa nije poduzimao iako je anketa u njegovoj postrojbi imala poražavajuće rezultate: "Tip je doista bio lud.

Svaki novi upitnik otkrio bi zapanjujuće negativnosti n-tog stupnja. U svakoj jedinici pod njegovim zapovjedništvom ocjene su bile porazne. Pa ipak, iako bi ga ljudi najradije pribili na stup srama, ništa se nije dogodilo po pitanju njegova kažnjavanja. Rezultati ankete završili bi u njegovim, ili u rukama njegovih prijatelja. Nisu prosljeđeni na više vojne instance. Zbog toga hitno moramo promijeniti sustav."

1.  
FOTKAJ



2.  
KREIRAJ  
RAZGLEDNICU



3.  
NAPIŠI I  
POŠALJI



## epostcard

### Nova mobilna aplikacija Hrvatske pošte

Zabilježite nezaboravne trenutke i kreirajte personaliziranu razglednicu na svom mobitelu!

Mi ćemo ju otisnuti i dostaviti za vas.

Više na [www.epostcard.hr](http://www.epostcard.hr)

Cijena usluge epostcard\*: unutarnji promet - 9,90 kn  
međunarodni promet - 14,90 kn

\*Pri plaćanju usluge SMS-om obračunava se platna naknada matičnog operatora.

Sudionici istraživanja izrazili su sumnju u iskrenu spremnost vojske da se obračuna s toksičnim liderima, pogotovo ako su djelotvorni u bilo kojem smislu, barem kratkoročno. Jedan sudionik o tome je kazao: "Riječ je o ljudima koji ostaju na tim mjestima zato što kratkoročno ostvaruju rezultate". Drugi je sudionik dodao: "Ne može se ustvrditi da vojni vrh ne uočava toksično liderstvo. Problem je u tome što ništa ne poduzimaju po tom pitanju. Nakon tolikih godina u postrojbama još uvijek nisam svjedočio barem jednoj suvisloj akciji poduzetoj s namjerom uklanjanja negativnosti tog tipa". Naredni komentar otkrio je suštinu problema: "Među višim zapovjednicima naići ćete na malobrojne pojedince koji otkriju destruktivnog lidera i uklone ga. Pa ipak, mnogo je više onih koji ništa ne poduzmu nakon što uoče problem. Zašto je tome tako? Zato što su im kratkoročni rezultati najvažniji." Navedeni komentari redom su bili popraćeni snažnim osjećajem žaljenja i rezignacije.

Nije teško zamisliti brojne pogubne efekte uzrokovane toksičnim liderstvom koji se najčešće javljaju u domeni međuljudskih odnosa i drugih nematerijalnih čimbenika. Unatoč tome, teško ih je ispravno kvantitativno

Sudionici istraživanja izrazili su sumnju u iskrenu spremnost vojske da se obračuna s toksičnim liderima.

procijeniti. U svojoj studiji o neuspješnom vodstvu i zapovjednoj klimi koja je rezultirala fatalnim sudarom B-52 letjelica u zračnoj bazi Fairchild u Washingtonu, bojnik Anthony Kern mudro napominje: "Kada zbog negativne zapovjedne klime vodstvo zakaže, tragedija postaje neizbježna".

Kao što potvrđuju recentni izvještaji iz Iraka i Afganistana, američka vojska ima mnogo odličnih zapovjednika i lidera. Doktrina vojnog vodstva ostala je zdrava i ako se dosljedno provodi, pomoći će u eliminaciji toksičnog liderstva. Postojeći sustav nastavlja promovirati savjesne časnike - kvalitetne žene i muškarce - istovremeno dopuštajući toksičnim liderima da se i oni provuku na više pozicije u strukturi. Stoga je potrebno pronaći odgovore na sljedeća suštinski važna pitanja:

1. U kojoj mjeri varijable kao što su sustavna selekcija zapovjednika, vojno obrazovanje, ocjena performansi, određivanje vrste osobnosti i organizacijska kultura podržavaju razvoj toksičnog liderstva koje je, barem se tako čini, i dalje rašireno?
2. Što smo spremni poduzeti da se problem riješi?

Temeljem provedenih istraživanja moglo bi se zaključiti o postojanju pozitivne korelacije toksičnog liderstva i nesklonosti vojnika da ostanu u vojsci. Stoga bi nam izlazni intervjui osoba koje su odlučile napustiti sustav mogli pomoći u iznalaženju odgovora na pitanja: "Što vas je nagnalo da počnete razmišljati o odlasku? Je li na vašu odluku presudno utjecao stil liderstva nadređenih?"

Pa ipak, trebalo bi ostaviti prostora i drugačijem razmišljanju koje tvrdi da učinci toksičnog liderstva nisu toliko značajni pa širi institucionalni odgovori na pitanja iz te domene nisu ni potrebni. Možda je doista dovoljno da sa fenomen samo identificira

te da se ukaže na njegovu štetnost. Možda ne treba drugo da se spomenuta negativna pojava ukloni iz prakse.

Ili je situacija drugačija pa toksično liderstvo na koncu ipak stvara velike i pogubne probleme u mnogim aspektima organizacijskog djelovanja. Ako je odgovor na prethodno pitanje potvrđan, značajne promjene u HRM - *Human Resource Management* sustavu, posebno dizajnirane za identifikaciju i eliminaciju toksičnog liderstva, mogle bi se pokazati izuzetno korisnima u retenciji uspješnih časnika i vojnika, kao i u poboljšanju ukupne učinkovitosti postrojbi. Pritom bi redefiniranje pojma *uspješnog liderstva* u procesu razvoja, procjene i selekcije kadrova dodatno pomoglo. Utvrdimo li da toksično liderstvo u strukturama ipak postoji, i to u većoj mjeri negoli smo spremni tolerirati, te da se toksični lideri doista mogu identificirati pomoću specifičnih alata (metoda procjene 360 stupnjeva, ocjenjivanje zapovjedne klime), sljedeće se pitanje nameće: “Što bismo trebali učiniti da sustav bolje funkcionira?”

Simmons sugerira da je rješenje u ljudima iz samog vrha zapovjednog lanca: u kojoj

Toksični lideri iskazuju *manjak poštovanja* prema podređenima.

mjeri žele uspostaviti zdravu kulturu te jesu li spremni poduzeti konkretne korake da to i ostvare? U objašnjenju zašto se takvi procesi rijetko pokreću u praksi, Lynne F. McClure, autor knjige *Risky Business: Managing Violence in the Workplace*, kaže: “Najviše zbog toga što se postupci toksičnog lidera u konačnici ipak toleriraju.” McClure, stručnjak za organizacijsku kulturu, vjeruje da se toksični lideri i menadžeri u tvrtkama javljaju zbog toga što im to - svjesno ili nesvjesno - korporativna kultura omogućuje, ako ništa drugo onda zbog opće apatije u sustavu.

## Poštovanje

Poštovanje je zacijelo jedna od najvažnijih vrijednosti vojske. Po definiciji, toksični lideri iskazuju *manjak poštovanja* prema podređenima. Stoga bi se tolerancija prema takvom stilu vođenja trebala ograničiti, kako bi se toksične lidere lakše prepoznalo te potom uklonilo iz sustava. Snažan kulturološki iskorak u tom smjeru stvorila bi

mogućnost da se pojasne uzroci negativno ocijenjenog djelovanja toksičnih lidera što bi zahtijevalo:

- proširivanje definicije *uspješnosti* van okvira kratkoročno orijentirane metrike,
- uključivanje ocjene zdravlja organizacije,
- razumijevanje značaja zapovjedne klime za postrojbu

Svaki nadređeni mora paziti na toksično ponašanje podređenih te raditi na tome da se njihovo ponašanje korigira kroz trening i osobni razvoj.

S obzirom na to da su članovi bilo koje jedinice - vojnici i civili - mnogo više od pukog sredstva za ostvarivanje ciljeva. U takvoj kulturi svakog pojedinca koji ne bi poticao razvoj pozitivne zapovjedne klime ne bi se smatralo uspješnim.

Pa ipak, prepoznavanje i eliminiranje toksičnih lidera samo je dio cjelovitog rješenja. Svaki nadređeni mora paziti na toksično ponašanje podređenih te raditi na tome da se njihovo ponašanje korigira kroz trening i osobni razvoj: "Nasilnici poštuju isključivo autoritet koji dolazi odozgo. Dakle, jedini način da dobijete konkretnu pomoć u slučaju nasilničkog ponašanja nadređenog je da se žalite višim instancama ovlaštenima za intervenciju u tom smislu." Toksični lideri pritom će racionalizirati svoje ponašanje tvrdeći da je strogoća nužna za učinkovito obavljanje posla te da je riječ o stilu vodstva koji zahtijeva striktno nametanje pravila od strane zapovjednika, pogotovo nakon dolaska u novu jedinicu.

Flynn preporučuje da se takvim liderima suprotstavite odmah u početku: "Budite što precizniji u izvještajima. Ne skrivajte probleme nejasnim formulacijama kao, primjerice, u slučajevima kada se tvrdi da

'menadžer ima problema s međuljudskim odnosima'. Ako ljudi percipiraju menadžera kao nasilnika, kažite to jasno i glasno. Ako više na zaposlenike jer ne može obuzdati svoje eksplozivno ponašanje, te zbog toga sije strah oko sebe, jasno na to ukažite. Zatim mu objasnite da to mora prestati te mu potom također objasnite zašto s time mora prestati". Ako se ponašanje ni tada ne promjeni, kaznite ga.

Toksično liderstvo, kao i liderstvo općenito, lakše je opisati nego definirati. No, čini se da ponašanje poput preuveličavanja osobne uloge i doprinosa, sitničavosti, vrijeđanja drugih ljudi, ravnodušnosti prema organizacijskoj klimi te zlonamjernosti odlično opisuju što se zapravo podrazumijeva pod tim konceptom. Toksični lideri pravi su otrov za postrojbu - i to podmukli otrov koji sporo djeluje - komplicirajući dijagnozu i djelovanje protuotrova. Velike i kompleksne organizacije poput vojske moraju pronaći načina da se učinkovito uhvate ukoštac s fenomenom toksičnog liderstva, najviše zbog toga što vojna kultura i organizacijske politike imaju tendenciju da nehotično utječu na perpetuiranje tog fenomena.

Nadređeni imaju posebnu ulogu u suzbijanju toksičnog ponašanja jer jedini imaju ovlasti da mu se suprotstave. Pa ipak, (pre)često su oni posljednji koji ga opaze. Podređeni su uglavnom bespomoćni u rješavanju problema jer su toksični lideri obično posve ravnodušni prema njihovim poteškoćama. Međutim, treba jasno kazati da se toksično liderstvo ne smije tolerirati. U američkim oružanim snagama postoji dovoljno radišnih, uspješnih i suosjećajnih lidera koji razumiju važnost dobre klime i koji su u stanju razbiti mit o tome da se upravljati može jedino uz pomoć straha.

## TOKSIČNO LIDERSTVO - II. DIO

Članak "Toksično liderstvo - II. dio" objavljen je u časopisu *Military Review* 2010. godine, šest godina nakon objave prvog dijela. - op. ur.

Upitate li skupinu vojnih časnika i dočasnika - kao što smo mi to jednom prilikom napravili - jesu li razmišljali o napuštanju profesije zbog nasilnog odnosa nadređenih zapovjednika, najmanje polovina prisutnih dignut će ruku u zrak kao znak potvrde. Pritom treba imati na umu da smo neformalnim ispitivanjem obuhvatili samo "preživjele", ne i one koji su ranije napustili postrojbe. Nažalost, u vojnim arhivima ne postoje podaci o tome koliko je

ljudi doista otišlo zbog toksičnog liderstva nadređenih te jesu li svi oni koji su napustili vojsku doista bili talentirani stručnjaci koji su mogli značajno pridonijeti sustavu da nisu otišli zbog lošeg vodstva. U daljnjim razgovorima s pojedincima koji su digli ruku te koji su htjeli s nama podijeliti iskustva, čuli smo mnoge priče o zlostavljanju koje ni na koji način nisu u suglasju s renomeom U.S. Army kao organizacije svjetske klase. Oružane snage koje se temelje na profesionalizmu i profesionalnoj vojsci zahtijevaju vodstvo koje ne odbija nego inspirira jer se jedino tako može osigurati kontinuitet služenja.

### Pogled unatrag

U prvom djelu članka *Toksično liderstvo* ukazuje se na činjenicu da su časnici destruktivnog stila liderstva veliki problem za vojsku. Shodno tome, zaključuje se kako su pristup upravljanju međuljudskim odnosima i stil vođenja važni čimbenici izgradnje pozitivne organizacijske klime te samim time i učinkovitosti.

Naime, stavovi izneseni u prvom dijelu članka proizlaze iz niza intervjua s polaznicima *U.S. Army War College* koji su provedeni 2003. godine. U prvom dijelu članka "toksično liderstvo" definira se kao:

- očigledni nedostatak brige za dobrobit podređenih,
- primjer nekarakternog postojanja,
- primjena interpersonalnih tehnika koje negativno utječu na organizacijsku klimu,

- pristup koji u podređenih budi uvjerenje da je lider prvenstveno motiviran osobnim interesima.

U zaključku prvog dijela teksta predlažu se daljnja istraživanja i izrada kvantitativnih analiza kako bi se utvrdio opseg i priroda problema. Svrha drugog dijela ogleđa se u iznošenju kratkog pregleda ključnih istraživanja u domeni toksičnog liderstva te u prezentiranju rezultata nedavno provedenog istraživanja mišljenja časnika srednje razine na *U.S. Army Command and General Staff College* (CGSC).

Poticaj za pisanje drugog dijela članka *Toksično liderstvo* proizašao je nakon primitka gomile pisama u kojima su čitatelji opisali bolna iskustva i maltretiranje nasilnih

# Business & Pleasure

Royal Princess  
je najbolji dubrovački  
hotel prema stranim



Dubrovnik Vam predstavlja



## Royal Princess Hotel

\*\*\*\*\*

Dubrovnik sada ima ono što se od njega uvijek očekivalo, potpuno novi glamurozni Royal Princess Hotel s 5 zvjezdica. Naš kongresni centar nudi širok spektar razloga da nas odaberete za organizaciju Vašeg kongresa ili poslovnog skupa.

Kontaktirajte nas i doživite jedinstveno iskustvo poslovnog okupljanja!



šefova. Iako je bilo nekoliko anegdotalnih primjera, uglavnom se radilo o uvjerljivim i zastrašujućim pričama o zlostavljanju i poniženjima. Očito je, naime, kako je prvi dio članka izazvao veliko zanimanje i polučio pozitivne reakcije srednjih i nižih časnika.

Daleko manji interes za temu iskazali su visoki časnici koji imaju svu moć i autoritet za pokretanje sustavnih promjena. Zašto je tome tako?

Istraživanje je pokazalo da su viši časnici skloni vjerovati kako je problem destruktivnog vodstva u prošlosti bio mnogo rašireniji nego danas. Većina visoko rangiranih

časnika s AWC-a (54,6 posto) smatra da je današnje vodstvo manje destruktivno nego prije deset godina. Iako su i oni iznosili priče o zlostavljanju nadređenih, o tome su govorili u prošlom vremenu. Pogled s vrha organizacijske piramide očito je ružičastiji nego onaj s hijerarhijskog dna.

Navedenu tvrdnju pokušali smo dodatno testirati kako bismo odgovorili na temeljna pitanja o povezanosti iskustava toksičnog liderstva s retencijom srednjih časnika u vojnoj službi. Prije iznošenja rezultata istraživanja provedenih na CGSC-u iznijet ćemo kratak pregled recentne stručne literature u promatranoj domeni.

## Loše liderstvo u perspektivi

Većina knjiga i članaka o liderstvu uobičajeno je usredotočena na osobine, vještine i ponašanje uzoritih lidera oblikujući time pozitivnu perspektivu liderstvo, što je svakako dobrodošlo jer uspješno liderstvo nesumnjivo stvara dodanu vrijednost organizaciji. Loši lideri srećom su iznimka, prije nego pravilo. Međutim, kao što je profesorica Barbara Kellerman s Harvarda napisala u svojoj knjizi *Bad Leadership* (2004.): “Nakon što su izašli iz pećine... ljudi su redovito izloženi nekom obliku lošeg ljudskog ponašanja... kada se moć koristi na pogrešan način”. U knjizi opisuje razne tipova loših lidera navodeći sljedeće kategorije: *nesposobni, kruti, neumjereni, bezdušni, korumpirani, ograničeni i zli* lideri. Jasno, loše liderstvo može se manifestirati na više načina. Autorica navodi kako je vrlo teško odrediti troškove lošeg vodstva, te upozorava kako

se ta pojava ne smije ignorirati ili šutke prihvatiti, već se mora pažljivo proučavati kako bismo je mogli “napasti kao bilo koju bolest koja oštećuje i slabi organizam, a ponekad čak i ubija.”

U knjizi opisuje razne tipova loših lidera navodeći sljedeće kategorije: nesposobni, kruti, neumjereni, bezdušni, korumpirani, ograničeni i zli.

Jean Lipman-Blumen tvrdi da toksični lideri opstaju zbog toga što im to omogućuju sljedbenici, a same ih organizacije toleriraju, podržavaju te, još i gore, proizvode nove.

U 2005. godini Jean Lipman-Blumen objavila je knjigu koja se smatra ključnim radom na području toksičnog liderstva: *The Allure of Toxic Leaders*, u kojoj ukazuje na zabrinjavajući trend jačanja lošeg liderstva u današnjim organizacijama i razloge zašto je tome tako. Jean tvrdi da toksični lideri opstaju zbog toga što im to omogućuju sljedbenici, a same ih organizacije toleriraju, podržavaju te, još i gore, proizvode nove. Tvrdi da toksični lideri “djeluju poput otrova” i pokušava analizirati negativne utjecaje koji posljedično nastaju. Prema mišljenju autorice, toksični lideri nanose veliku štetu organizacijama.

## Ulagivanje onima gore, gaženje onih dolje

Robert Sutton, ugledni profesor na Stanford Business Schoolu, godinama se bavio fenomenom lošeg liderstva, a rezultate istraživanja objavio je 2007. godine u knjizi *The No Asshole Rule*. Prema Suttonu, dva su osnovna kriterija za prepoznavanje loših lidera (koje on slikovito naziva “šupčinama”):

- Način na koji se “šupčina” odnosi prema svojim podređenima, odnosno osjećaju li se “mete” nakon razgovora s njime potlačeno, poniženo ili omalovaženo? Konkretno, osjeća li se “meta” nakon razgovora lošije negoli se osjećala prije?
- Iskaljuje li lider bijes isključivo na *slabijima* od sebe, dok se istovremeno sasvim drugačije ponaša prema nadređenima i drugim ljudima u organizaciji koji imaju formalnu ili neformalnu moć?

Sutton primjećuje patologiju toksičnih lidera koji imaju tendenciju da se “ulaguju onima gore”, te da istovremeno “gaze one

dolje” čime se djelomično objašnjava zašto njihovi nadređeni kasno ili nikada ne prepoznaju negativne utjecaje njihova liderstva. Naime, opće je poznato da nadređeni često imaju pogrešno (prenapuhano) mišljenje o njihovim vještinama te su skloni zanemariti negativne aspekte njihova stila upravljanja. Također je opće poznato da lideri uobičajeno precjenjuju svoje sposobnosti prepoznavanja posljedica lošeg vođenja nižih menadžera pa zbog toga ne reaguju pravovremeno kada niži menadžment iskazuje toksične tendencije. Spomenute tendencije uobičajeno smatraju “manjim grubostima” i šutke prelaze preko problema ne primjećujući koliko ljudi zapravo pate.

Pa ipak, kao autori ovog teksta ne zagovaramo pod svaku cijenu “toplo i blago” liderstvo prema kojem nitko nikada ne bi smio podići glas. U određenim uvjetima doista se otvara prostor za grublji stil upravljanja i vođenja. Primjerice, čak i sâm

Robert Sutton ukazuje na neospornu činjenicu da u određenim situacijama vođa mora pokazati “tko tu drži konce” u svojim rukama. Naime, ne postoji ništa efikasnije od ispravno tempiranog i provedenog “napada” šefa, u situaciji kada je takvo ponašanje opravdano, sve dok se granice ne prekorače i ne započne zloporaba.

Umijeće liderstva podrazumijeva primjenu pravog pristupa međuljudskim odnosima, primjerenu zahtjevima situacije i potrebama sljedbenika, kako bi kvaliteta odnosa kontinuirano rasla.

Primjerice, kada mu se neprijatelj sasvim primakne na bojnopolju, od časnika se očekuje hrabra i energična reakcija, a ne časkanje kao u okvirima kakve fokus grupe. Svejedno, ponižavanje i omalovažavanje uvijek bi se trebalo izbjegavati.

Nakon što su pomoću intervjua i anketa proveli opsežno istraživanje na nacionalnoj razini, Mitchell Kusy i Elizabeth Holloway izašli su s hrabrom i pomalo uznemirujućom izjavom: “Toksični lideri egzistiraju isključivo u toksičnim sustavima!” Njihovo je istraživanje, naime, pokazalo da dinamika sustava i organizacijska kultura umnogome utječu na nastajanje i bujanje toksičnog ponašanja. Unatoč tome što organizacijski lideri ne sudjeluju svjesno u procesu stvaranja pogodnih uvjeta za razvoj toksičnih osobnosti, nedostatak pažnje i ignoriranje problema umnogome pospješuju negativnosti. Toksične osobe opstaju u organizacijama samo zato što ih ljudi toleriraju, štiteći ih ili mijenjajući sami sebe kako bi im se prilagodili.

Nedavna studija Richarda Bullisa i Georgea Reeda provedena među polaznicima *U.S. Army War College* u klasi 2008. godine, otkrila je da su visoki časnici u rang

pukovnika i brigadira imali brojna iskustva destruktivnog liderstva. Iz studije proizlazi da su brigadiri, u odnosu na pukovnike, rjeđe doživjeli toksično ponašanje. Istraživanje nadalje sugerira da pojedini rodovi oružanih snaga (kopnena vojska, mornarica i zrakoplovstvo) imaju slična iskustva s toksičnim ponašanjem lidera te da ne postoje značajne razlike s obzirom na spol ili rasu. Civilni zaposlenici, kao i časnici rezervnog sastava *U.S. Army* te *National Guard* svojim su odgovorima ukazali na brojnije slučajeve toksičnog liderstva nego što je to slučaj s njihovim kolegama u aktivnom sastavu. Posebno interesantan nalaz istraživanja ogleda se o tome da su se sve mjere unaprijeđenja zadovoljstva vojnika u postrojbama zbog negativnog utjecaja toksičnog liderstva pokazale neučinkovitima, ali ipak nisu rezultirale napuštanjem vojne službe.

Dakle, viši vojni časnici naveli su kako su na svojoj koži osjetili patnju toksičnog liderstva, ali ih loša iskustva svejedno nisu nagnala da napuste vojnu službu. Shodno tome, možemo pretpostaviti da su se tijekom godina toliko identificirali sa svojom ulogom časnika, smatrajući je vrijednom i ispunjavajućom, da loše vodstvo šefova

Umijeće liderstva podrazumijeva primjenu pravog pristupa međuljudskim odnosima, primjerenu zahtjevima situacije i potrebama sljedbenika, kako bi kvaliteta odnosa kontinuirano rasla.

nije bilo dovoljno da ih prisili na traženje nekog drugog zaposlenja. Također je moguće da su u prijašnjim razdobljima imali brojna pozitivna iskustva s nadređenima čime su donekle neutralizirali novija negativna iskustva.

Anketu Bullisa i Reeda ponovili smo među polaznicima *U.S. Army War College* u klasi 2009. godine, kada smo ih zamolili da identificiraju ponašanje nadređenih u prethodnih 12 mjeseci. Istraživanje je provedeno elektroničkim putem tijekom siječnja i veljače 2009. godine prikupivši 1.670 pravovaljanih odgovora. Za razliku od klase 2008., kada su anketom obuhvaćeni civilni zaposlenici i svi rodovi oružanih snaga, istraživanjem iz 2009. godine obuhvaćen je samo aktivni sastav vojske. Od 1.670 ispitanika 1.560 su bili muškarci, a 110 žene. Među ispitanicima je bilo 120 Afroamerikanaca, 30 Indijanaca, 110 Azijata, a 50 osoba opredijelilo se za kategoriju “ostali”.

Na pitanje: “Jeste li ikada ozbiljno razmišljali o napuštanju službe zbog lošeg odnosa vaših nadređenih?” više od polovice ispitanika (1.020 ili 61 posto) odgovorilo je pozitivno! Donijeti konačnu odluku o

Na pitanje: “Jeste li ikada ozbiljno razmišljali o napuštanju službe zbog lošeg odnosa vaših nadređenih?” više od polovice ispitanika (1.020 ili 61 posto) odgovorilo je pozitivno!

promjeni karijere zacijelo nije jednostavno, između ostalog zbog potpisanih ugovornih obveza koje vežu ljude za matični sustav. Stoga smo ispitanike zamolili da zamisle kako takve obaveze ne postoje, te da potom odrede vjerojatnost ostanka u vojsci.

Ispitanici su naveli da bi “željeli ostati u službi” kako slijedi:

- vrlo vjerojatno (35,9 posto),
- vjerojatno (40,1 posto),
- neutralno (10,8 posto),
- najvjerojatnije ne bi (11,6 posto)
- vrlo vjerojatno ne bi (6,1 posto).

Ohrabrujućim smatramo da je 76 posto ispitanika iz klase 2009. izjavilo kako će vjerojatno ostati u službi, ali smo zabrinuti zbog toga što je 24 posto ispitanika bilo neodlučno ili su gajili negativan stav prema ostanku. Kako bismo utvrdili postoji li korelacija između iskustva toksičnog liderstva i želje za ostankom u službi, potom smo napravili regresijsku analizu. Otkrili smo da su časnici srednje razine klase 2009., za razliku od klase 2008., znatno rjeđe skloni ostati u službi nakon negativnih iskustava s toksičnim liderstvom. Znatno broj takvih časnika izrazio je sklonost ka traženju novog zaposlenja.

Potom smo modificirali postojeći anketni upitnik kako bismo u klasi 2009. godine preciznije izmjerili reakcije na specifična negativna ponašanja lidera. U tu svrhu korisnom se pokazala ljestvica Blakea Ashfortha, objavljena u radu *Petty Tyranny in Organizations*, koja navodi 43 različita oblika ponašanja. Primjerice, jedan od obrazaca ponašanja opisan je kao “igra favorita”, drugi kao “omalovažavanja i ponižavanje podređenih” itd. Potom smo ispitanike klase 2009. zamolili da navedu koliko su često bili izloženi takvim obrascima ponašanja tijekom posljednjih 12 mjeseci prije dolaska

na radionicu. Ponuđene opcije odgovora bile su: “vrlo rijetko”, “rijetko”, “ponekad”, “često” i “vrlo često”. Na uzorku srednje rangiranih časnika rezultati su ukazali na konzistentno ponavljanje petnaest negativnih iskustava. Sve u svemu, prosječni su rezultati bili bolji, a standardna devijacija manja kad se promatrao AMC u cjelini, što dodatno potvrđuje tezu da se negativna iskustva toksičnog liderstva smanjuju porastom “zvjezdica” na ramenu uniforme - povećanjem čina ispitanika - te da su na višim hijerarhijskim razinama manje devijacija u stilu vođenja i ponašanja nadređenih.

Negativna iskustva toksičnog liderstva smanjuju se porastom “zvjezdica” na ramenu uniforme, odnosno povećanjem čina ispitanika.

## Studije slučajeva i rezultati ankete kao indikatori stanja

U medijima su nedavno objavljena dva specifična slučaja koja ukazuju na ozbiljan problem toksičnog liderstva i dramatične posljedice koje iz njega uobičajeno proizlaze. Glasilo američke vojske *Army Times* izvijestilo je tako o slučaju zlorabe ovlasti od strane četiri dočasnika u Iraku koje je rezultiralo presudama za okrutnost i zlostavljanje. U spomenutom slučaju skupina dočasnika navodno je sudjelovala u “verbalnom zlostavljanju, fizičkom kažnjavanju i ismijavanju drugih vojnika”. Istraga koja je završila na sudu pokrenuta je zbog smrti vojnika koji je u postrojbi proveo nepunih desetak dana prije nego je počinio samoubojstvo.

U drugom slučaju, kapetan mornarice razriješen je dužnosti zbog okrutnosti i zlostavljanja posade. Prema izvješću *Army Timesa*, “njegovo je razrješenje izazvalo burno odobravanje svih osoba koje su služile pod

njegovim vodstvom još od završetka *US Naval Academy* 1985. godine”.

Primjer mornaričkog kapetana pokazuje u kojoj mjeri pripadnici postrojbi organizaciju smatraju odgovornom za pojavu toksičnog liderstva. Iako su, naime, istragom generalnog inspektora utvrđeni brojni slučajevi ponižavanja optuženog časnika “sve to godinama nije utjecalo na njegova kontinuirana promaknuća na više pozicije s većom odgovornošću, što je stvaralo ogroman bijes podređenih”.

Navedeni slučajevi ekstremni su primjeri u kojima je zapovjedni lanac na kraju ipak profunkcionirao. Međutim, u prvom slučaju istraga nije pokrenuta zbog loše klime u postrojbi nego zbog smrti vojnika. U potonjem slučaju, spomenuti obrazac zlostavljanja rezultirao je nizom anonimnih

Toksično ponašanje u vojnim postrojbama uglavnom ostaje neotkriveno te uglavnom ostaje bez primjerenog odgovora organizacije.

prijava vojnika, dočasnika i časnika pa je zapovjedništvo na koncu ipak bilo prisiljeno pokrenuti istragu. Prema nalazima studija provedenih na *Army War College* i CGSC zaključujemo da toksično ponašanje u vojnim postrojbama uglavnom ostaje neotkriveno te da uglavnom ostaje bez primjerenog odgovora organizacije.

Kada su članovi klase 2009. na vojnom učilištu CGSC zamoljeni da navedu u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom “sustav ocjenjivanja rada i odabira časnika učinkovit je u promicanju najboljih” 6,6 posto izrazilo je izrazito neslaganje, 24,6 posto neslaganje, daljnjih 24,6 posto se nije niti slagalo niti ne slagalo, 39,5 posto se slagalo, a tek 4,2 posto se posve slagalo s tvrdnjom. Pojedinci koji su na svojoj koži iskusili toksično liderstvo u istraživanju su naveli da su zbog tog iskustva bili mnogo manje zadovoljni “plaćama i beneficijama, odnosima sa suradnicima, nadređenima i podređenima te s poslom koji su obavljali”. Stoga je razumljivo i očekivano da su osobe koje su iskusile toksično vodstvo iskazale najjače nezadovoljstvo s nadređenima, u svim aspektima ankete. Očito je, naime, da toksični lideri za sobom ostavljaju širok i destruktivan trag nezadovoljstva u brojnim aspektima.

Nakon toga od ispitanika smo zatražili da se prisjete situacije koja ih je primorala da ozbiljno razmotre mogućnost napuštanja vojne profesije, te da opišu ponašanje nadređenog časnika. Iz njihovih smo odgovora identificirali paletu različitih vrsta ponašanja koje su časnici srednjeg ranga smatrali posebno problematičnim. Na pitanje o tome prije koliko vremena se incident dogodio, najčešći odgovor je bio “jedna do tri godine” (24,6 posto). Toksični lider uglavnom je bio njihov neposredni nadređeni, muškarac, iste rase i specijalnosti, po činu kapetan ili bojnik. Najčešće navedena problematična ponašanja bila su:

- arogantan ili superioran stav (49,7 posto);
- neopravdano okrivljavanje podređenih za stvari na koje oni ne mogu utjecati (48,5 posto);
- inzistiranje na tome da se stvari rade “onako kako on kaže i nikako drugačije” (44,9 posto);
- postavljanje vlastite karijere iznad dobrobiti organizacije (40,1 posto);
- “tanki živci” te zbog toga vikanje na podređene (35,9 posto);
- ignoriranje zahtjeva da lider pomogne savjetom (31,1 posto).

S obzirom na to da se smatra kako su instrumenti poput “metode procjene 360 stupnjeva” i ankete o organizacijskoj klimi vrijedni alati u borbi protiv toksičnog liderstva, ispitanike smo zamolili da navedu što oni misle o tome. Više od polovice (61,7 posto) navelo je kako su imali priliku sudjelovati u anketama o klimi u postrojbama prije ovog istraživanja. Pa ipak, mišljenja o tome koliko je anketa bila učinkovita znatno su varirala. Tek je trećina ispitanika (32,5 posto) anketu smatrala učinkovitom (vrlo učinkovito i učinkovito), a čak dvije trećine (67,5 posto) neučinkovitom (vrlo neučinkovita i neučinkovita).

Odgovori ukazuju na nezadovoljstvo metodama koje očito nisu previše učinkovite. Štoviše, njihovim korištenjem isključivo zbog zadovoljenja forme stvaraju se lažna očekivanja koja se grubo rasprše kada rezultati ne potaknu promjene.

Na pitanje o “metodi procjene 360 stupnjeva” znatno je manji broj ispitanika (25,1 posto) izvijestio da je imao iskustva s njome. Od toga 63 posto ispitanika je smatralo kako je riječ o učinkovitoj metodi, a 37 posto ispitanika kako je riječ o neučinkovitoj metodi. Shodno tome, zaključujemo da se navedene metode istraživanja klime u postrojbama i “360 stupnjeva” ipak premalo koriste u populaciji srednje rangiranih časnika, te da rezultati upućuju na činjenicu kako je ostalo mnogo prostora za bolje korištenja informacija dobivenih u tim procesima na svim razinama zapovjednog lanca.

Kako bismo utvrdili mišljenje srednje rangiranih časnika o njihovim nadređenima, pitali smo ih da razmisle o ponašanju pukovnika i brigadira s kojima su imali osobno iskustvo, te da ih zatim svrstaju u četiri kategorije. Riječju, zamolili smo da ih razvrstaju u predložene kategorije koje su se kretale u rasponu od vrlo povoljnog do toksičnog. Dobra vijest kaže da je srednja vrijednost najpovoljnijeg opisa iznosila 48,68 posto. Loša vijest kaže da je srednja vrijednost liderstva opisanog kao “toksično” iznosila 17,87 posto. U ovom trenutku još uvijek nemamo saznanja - temeljem dosad izvršenih znanstvenih i stručnih istraživanja - o tome koju razinu toksičnog liderstva možemo smatrati “prihvatljivom”, a koju “neprihvatljivom”. Stoga otvoreno ostaje pitanje je li nalaz prema kojem gotovo 18 posto časnika srednje razine svoje nadređene smatra glavnom kočnicom u realizaciji zadatka prihvatljiv ili nije?

## Analiza i evaluacija

Kao u bilo kojoj drugoj studiji, tako su se i u našem istraživanju pojavili neki metodološki nedostaci.

Budući da je stopa odgovora bila niska, a uzorak relativno mali, pozivamo na oprez prilikom generalizacije rezultata na vojsku u cjelini. Shodno tome, moguće je samo ukazati da su raspoloživi podaci sugestivni i reprezentativni za malu, ali važnu skupinu časnika srednjeg ranga. Stoga bi nam bilo drago kada bi drugi stručnjaci nastavili kvantitativnu analizu na većem uzorku.

U ovom trenutku još uvijek nemamo saznanja o tome koju razinu toksičnog liderstva možemo smatrati “prihvatljivom”, a koju “neprihvatljivom”.

Utvdili smo da se učestalost iskustava toksičnog liderstva smanjuje usponom ispitanika na hijerarhijskoj ljestvici organizacije.

Osim toga, utvdili smo da se učestalost iskustava toksičnog liderstva smanjuje usponom ispitanika na hijerarhijskoj ljestvici organizacije. Prema tome, preporučujemo znanstvenoj i stručnoj zajednici da obavi dodatna istraživanja na svim razinama radi preciznog utvrđivanja o kakvom se liderstvu radi kako bi se nova saznanja potom iskoristila u obrazovnom programu.

Vojna doktrina općenito je zdrava, a svijet bi nesumnjivo bio bolje mjesto kada bi svi lideri prakticirali ono što zagovara *Terenski priručnik 6-22* (engl. *Field Manual*) u poglavlju

Uzroke toksičnog ponašanja na individualnoj razini treba tražiti u domeni psihijatrije i psihologije.

o liderstvu. Ovom smo studijom, naime, zaključili kako ne primjenjuju svi lideri navedene postulate što predstavlja ogromni organizacijski problem koji zahtijeva sustavni odgovor.

Provedena studija nije nas nagnala da donosimo bilo kakve zaključke o uzrocima toksičnog ponašanja na individualnoj razini jer oni spadaju u domenu psihijatrije i psihologije u kojima nemamo odgovarajuće kompetencije. Stoga smo se više bavili aktivnostima kojima bi se organizacija trebala okrenuti kako bi sustavno pratila kvalitetu liderstva koje se u stvarnosti provodi u njezino ime, te na intervencije koje bi trebala poduzeti kada osobe od moći i autoriteta ne postupaju u skladu s temeljnim vrijednostima.

Sve u svemu, moramo biti svjesni činjenice da je problem toksičnog liderstva u cijelosti vjerojatno nerješiv te da ćemo ga teško, ako ikada, posve ukloniti. Međutim, ostaje nam i druga činjenica da njime možemo bolje upravljati.

Naš prvi prijedlog odnosi se na snažnije intervencije u pogledu detekcije i suočavanja s destruktivnim liderima. Ankete za procjenu organizacijske klime i metoda procjene 360 stupnjeva dobri su alati za tako nešto, samo ako se koriste na primjeren način. Istraživanje pokazuje da prostor za poboljšanja postoji, najviše u opsegu i načinu njihova korištenja.

U tom smislu korporativni sektor je otišao dalje od vojske razvivši kvalitetan pristup *coachingu* izvršnih direktora koji im pomaže da šire sagledaju odnose i promjene ponašanja. Suprotno tome, umjesto *coachinga* i ocjenjivanja za pomoć i korekcije vojne organizacije više se oslanjaju na zapovjedni lanac.



No, ovakav pristup zahtijeva dodatni oprez, pogotovo u modularno strukturiranim organizacijama gdje organizacijska struktura nije čvrsto postavljena, a raspon kontrole (posebno na razinama viših časnika) može biti velik. U takvim sustavima posebno je značajna uloga supervizora koji bi trebali kontinuirano pratiti tendencije toksičnog ponašanja podređenih, te se ne bi smjeli fokusirati na kratkoročno ostvarivanje zadanih ciljeva nego brinuti o dugoročnom zdravlju i dobrobiti organizacije. Nije dovoljno samo “izvršiti zadatak”, a da se pritom ne promišlja o tome “kako je zadatak izvršen”.

Supervizori bi trebali kontinuirano pratiti tendencije toksičnog ponašanja podređenih.

## Praktični zaključci

Čitate li još uvijek ovaj članak, vjerojatno ste se prisjetili nekih događaja i odnosa s vašim nadređenima, možda i neugodnih trenutaka koje ste iskusili ili vam se u ovom trenutku još uvijek događaju.

Ako je tome tako, savjetujemo vam da prekinete s time. Naime, kao osoba koja je iskusila neke oblike negativnog ponašanja nadređenog menadžera, malo toga - ako išta - možete učiniti jer su toksični lideri posve nezainteresirani za utjecaj njihovih postupaka na podređene. Otpustite boli; okrenite se promišljanju o tome da ste na svojoj koži naučili kako se *ne treba* ponašati prema drugim ljudima. Usredotočite se na ljude koje vodite kako biste za vašeg mandata uklonili toksično liderstvo iz postrojbe (tvrtke, organizacije).

Premda svaka uprava ima etičku obvezu poticati osobni rast lidera i menadžera, ako

se razvoj ne kreće u željenom smjeru ili ga uopće nema, u određenom trenutku edukaciju treba zamijeniti eliminacijom, smjenama ili zabranom ponovnog izbora.

U tu svrhu potrebno je prikupiti podatke o radu lidera i poslati jasne signale o toksičnom ponašanju odgovarajućim tijelima za izbor i napredovanje časnika. Kao što su Kusy i Holloway mudro istaknuli “...prepoznati i otpustiti toksične lidere nije dovoljno... potrebno je mijenjati sustave koji ih podržavaju i ohrabruju”.

Kultura u vojnim sustavima zacijelo ne ohrabruje vojnike da se žale na postupke svojih nadređenih, prije svega zbog vrednote *lojalnosti* koja se u vojsci posebno cijeni. Pa ipak, unatoč realnoj mogućnosti odmazde, vojnici koji savjesno i hrabro prijave toksično liderstvo sebi i svojim suborcima čine veliku uslugu.

Agencija za zaštitu prava vojnog osoblja i generalni inspektorat trebali bi spremno zaštititi zviždače, a ne samo primati pritužbe i odgovarati na pitanja o zapovjednoj klimi.

Također preporučujemo da sustav stručnog vojnog obrazovanja, uz priče o uzornim liderima kojima obiluju udžbenici pozitivne vojne doktrine, u edukacijskom procesu počne koristiti i primjere toksičnog liderstva. Ponekad se, naime, više nauči iz negativnih nego iz pozitivnih slučajeva jer

priče o propustima i toksičnim iskustvima snažno utječu na organizacijsku kulturu.

Na kraju treba naglasiti da tehničke kompetencije nikada nisu bile niti će ikada biti zamjena vještinama u interpersonalnoj domeni u kojoj se liderstvo događa. U kontekstu vojske, stručne škole, specijalizirana obuka i sustavi upravljanja ljudskim resursima profitirat će naglašavanjem izgradnje i održavanje učinkovitih timova, u istoj mjeri kao i brušenjem borilačkih vještina.

Translated and reprinted by permission of *Military Review*. This article was originally published under the English title *Toxic Leadership*, by George E. Reed in *Military Review* August 2010. Copyright ©2015. by MR, all rights reserved.



**George E. Reed**, doktor znanosti, pukovnik američke vojske, direktor *Command and Leadership Centera* pri U.S. Army War College (AWC)

**NOVO**

*Okusite novost iz svijeta čokolade*



**MIKADO**

*S ljubavlju smo birali najkvalitetnije sastojke te ih spojili u nezaboravne okuse kako bismo uljepšali svaki vaš dan. Zasladite se novim neodoljivim Mikado čokoladama!*

**ZVEČEVO**  
1921



# Narcizam i liderstvo

pukovnik dr. Joe Doty

**Z**ašto su neki lideri u vojsci, ili bilo kojoj drugoj organizaciji, toliki “kontrol-frikovi”? (engl. *micromanagement*, stil menadžerskog upravljanja koji se temelji na opsesivnoj potrebi kontrole podređenih djelatnika te na prejakoj usmjerenosti na nebitne detalje. Opsjednutost kontrolom najčešće je posljedica strahova i tjeskobi iz djetinjstva koje bude osjećaje nepovjerenja u sebe i svoje sposobnosti, ali i u druge ljude i njihove sposobnosti. - op. ur.) Zašto ne poštuju podređene; zašto ih ne zanima njihovo mišljenje i povratne informacije koje im ovi daju; zašto su u tolikoj mjeri grubo, bezobzirni i arogantni?

Srećom, većina lidera nije takva; ne odnose se svi tako prema svojim djelatnicima. Međutim, to se očito događa, posebice u javnim službama te u društvu u cjelini. Organizacija U.S. Army (Američka vojska) nedavno je javno objavila studiju koja pokazuje da 80 posto anketiranih časnika, dočasnika i vojnika primjećuje toksično liderstvo u praksi, te da 20 posto časnika, dočasnika i vojnika radi za toksičnog lidera.

Dakle, problem nije nov. Zbog dokazanih optužbi o izraženo narcisoidnom ponašanju, protkanom zlostavljanjem, prošle godine iz postrojbi U.S. Army otpuštena su dva brigadira i jedan general, a zapovjednik divizije koji je tijekom operacije oslobađanja Iraka služio u Bagdadu, nakon provedene interne istrage o toksičnom vodstvu diskretno je “zamoljen” da pokrene postupak umirovljenja.

Toksičnih lidera uvijek je bilo i uvijek će biti - u svim rodovima vojske. Mornarica je nedavno otpustila veći broj časnika i dočasnika zbog lošeg ponašanja i nezdrave klime u postrojbama pod njihovim zapovjedništvom.

Neki tvrde da većina toksičnih lidera - možda čak i svi - pati od nekog oblika narcisoidnog psihološkog oboljenja. Što znači kada za neku osobu kažemo da je *narcisoidni lider*? Riječ je obično o sebičnim, samodopadnim

vođama koji misle samo na "svoje dupe" gazeći pritom dostojanstvo i moral podređenih u postrojbama kojima su na čelu. U najboljem slučaju, određeni period vremena podređeni propate svoje preživljavajući na neki način dok toksični lider ne ode ili dok oni sami ne zatraže premještaj u drugu postrojbu, a u nekim situacijama i napuste vojsku. U najgorem slučaju, toksični lider uništiti će ljudske kvalitete postrojbe i narušiti disciplinu ubijajući svaku inicijativu i želju podređenih da ostanu u službi.

## Narcizam

Budući da je *narcizam* ključni psihološki fenomen i najsnažnija poluga paradigme toksičnog liderstva, vojska bi se trebala ozbiljno pozabaviti njime kako bi se osvijestili negativni te iskoristili pozitivni atributi. Prema definiciji, narcisoidni lideri imaju "neopravdano visoko mišljenje o sebi, o svojoj ulozi i značaju za sustav, a uglavnom su preokupirani vlastitim potrebama i

interesima." Riječ je o ljudima koji su - svjesno ili nesvjesno - uglavnom usredotočeni na sebe; na vlastiti uspjeh, karijeru i ego. Misle da se cijeli svijet oko njih okreće pa sebe ne smatraju samo središtem postrojbe kojoj su na čelu, već cijelog univerzuma.

S druge strane, u liderstvu općenito, a posebice u vojsci, određeni aspekti narcizma imaju i neke dobre strane (samo kada su pod zdravom kontrolom meta-regulacije) koji pridonose uspješnijem vodstvu i sveukupnim rezultatima organizacije.

Narcisoidne lidere jedna ugledna studija opisuje biranim riječima: "...nadareni i kreativni stratezi, sposobni sagledati cjelovitu sliku te pronaći pravi pristup izazovu kontinuiranih promjena. Riječ je o uspješnim ljudima koji iza sebe ostavljaju neizbrisiv trag. Produktivni narcisoidni tipovi spremni su preuzimati rizike i učiniti sve da se posao obavi. Često se radi o šarmantnim ljudima koji svojom vještom retorikom privlače mase."

Narcisoidni lideri imaju neopravdano visoko mišljenje o sebi, o svojoj ulozi i značaju za sustav, a uglavnom su preokupirani vlastitim potrebama i interesima.

Dakle, ni u kojem slučaju ne može se ustvrditi toksičnost svih oblika narcisoidnog ponašanja. Međutim, narcisoidnost ipak ima tendenciju da se otme kontroli i pretvori u patološki psihološki poremećaj (poput alkoholizma, uzimanje droga ili depresije) čime se potiče izviranje neželjenih posljedica u formi *narušenog morala i loših rezultata* postrojbe, što u konačnici uobičajeno vodi do prave katastrofe. Zbog toga je važno pažljivo pratiti stanovite signale koji ukazuju na razvoj narcisoidnog ponašanja:

- Lider rijetko kada - ako ikada - pokazuje spremnost da sasluša druge,
- Ne podnosi kritiku,
- Spreman je iskoristiti druge za ostvarenje vlastitih ciljeva,
- Pokazuje nedostatak empatije (ne mari za tuđe osjećaje),
- Pokazuje pretjeranu samoživost (aroganciju),
- Pretjerano hvali vlastite uspjehe i sposobnosti,
- Traži stalnu pažnju i izraze obožavanja,
- Na kritiku reagira burno, ljutnjom ili pogrdama,
- Uspjeh i moć stalna su mu preokupacija.

U knjizi *Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence* autor Richard Wagner među primjere nekompetentnog upravljanja uvrstio je brojne narcisoidne lidere:

“Ponašanje narcisoidnih pojedinaca ego-centrično je i manipulativno... spremni su iskoristiti druge za ostvarenje vlastitih ciljeva. Nevoljko slušaju tuđe sugestije misleći da je to znak slabosti, što je u suprotnosti s njihovom potrebom isticanja sebe i svojih kompetencija. Neki su toliko samouvjereni da smatraju kako ništa korisnog od nikoga ne mogu čuti. Spremni su preuzeti sve zasluge na sebe, naročito od podređenih.

Narcisoidnost ima tendenciju da se otme kontroli i pretvori u patološki psihološki poremećaj.

Međutim, ako nešto pođe krivo nerado će na sebe preuzeti rizik i krivnju. Narcisoidni pojedinci vrlo su vješti i elokventni kada s mnogo žara uvjeravaju druge ljude o vrijednosti svojih ideja pa si tako osiguravaju brojnu sljedbu.”

Mnogi sadašnji i bivši pripadnici oružanih snaga imali su brojna iskustva s liderima koji se odlično uklapaju u prethodni opis. Upitani da nam pomognu, vojnici koji su na svojoj koži iskusili maltretiranje toksičnih narcisoidnih lidera iznijeli su neke priče o događajima koje neće tako lako zaboraviti:

- Pukovnik se grubo obrušio na bojnika u trenutku kada mu je ovaj podnosio izvještaj umjesto neposredno nadređenog potpukovnika, koji je bio odsutan. Derao se na njega vičući: “Nestani iz mog ureda. Od običnog bojnika sigurno neću saznati nešto što sâm nisam znao!”
- Zapovjednik je u zimi, s ograničenim brojem vozila i opreme koja je trebala osigurati kakve-takve uvjete da se ljudi ne smrznu, s postrojbom nedavno regrutiranih vojnika krenuo na vojnu vježbu na udaljenu lokaciju (oko 150 km). Na sastanku po

Bespogovorno prihvaćanje narcisoidnog i toksičnog ponašanja časnika i dočasnika postalo je dio kulture u vojsci.

dolasku na lokaciju zapovjednik je okupljenim časnicima i dočasnicima satima pričao o svojim ribičkim i lovačkim podvizima dok su vojnici stajali na hladnoći smrzavajući se. Time je iskazao totalnu nebrigu za dobrobit vojnika, nedostatak samokontrole uz snažnu manifestaciju narcisoidnosti.

- Po povratku u bazu, nakon zahtjevne sedmodnevne misije u prašumi, narednik je oštro kritizirao i vrijeđao pripadnike svoje postrojbe zbog neobrijanosti i neurednosti.
- Zapovjednik brigade šepuri se pred navedenim generalom primajući pohvale za odlično obavljenu vježbu iako je mjesecima prije toga svojim časnicima i vojnicima stalno naglašavao kako je riječ o “najglupljoj vježbi na svijetu... koja apsolutno ničemu ne koristi”.

Navedeni primjeri opisuju lidere koje je selektirala i promovirala američka vojska nagradivši ih mogućnošću i čašću da obučavaju najbolje američke mladiće. Međutim, takve ljude ni vojska niti bilo koja druga organizacija ne treba i ne želi.

Pojedinci poput lidera u prethodnom dijelu teksta velika su rana koja se širi vojnim

postrojbama, djelomično i zbog toga što je u vojsci godinama prevladavala kultura sustavnog podržavanja opisanog obrasca ponašanja.

Bespogovorno prihvaćanje narcisoidnog i toksičnog ponašanja časnika i dočasnika postalo je dio kulture u vojsci. Jer da tako nije bilo negativno ponašanje odavno bi se iskorijenilo. Pritom treba imati na umu jasne razlike; u svemu pa tako i u ovom slučaju. U nekim je organizacijama ili postrojbama jedan oblik kulture prisutniji nego u drugima, a kako se toksični lideri s vremenom sele s jednog mjesta na drugo, s vremenom se i kultura mijenja.

Narcisoidni lideri kontinuirano, na dnevnoj bazi, podržavaju i perpetuiraju toksično ponašanje. Nažalost, sve dok se imidž uspješnog vođe (bez obzira na to je li to tako ili nije) bude gradio na slici sebičnog, arogantnog, samozadovoljnog zapovjednika kojeg se bespogovorno sluša, do promjene kulture u vojsci zasigurno neće doći. Kao što jedna stara izreka kaže: “Primijeti li vođa u obilasku neku pogrešku, ako je odmah ne ispravi vojnicima će nesvjesno postaviti nove standarde (ponašanja).”

Tako dolazimo do pitanja za dublje promišljanje:

- Jesu li narcisoidni lideri svjesni svoje narcisoidnosti?
- Ako je odgovor potvrđan, postavlja se pitanje u kojoj su mjeri svjesni?
- Koliko ih je za to briga?
- Kako se prepoznaje vlastiti narcizam i toksični učinci koje on stvara?
- Jesu li tijekom razvoja karijere sami odabrali toksično liderstvo za primjer?
- Ohrabrujemo li toksično i narcisoidno ponašanje time što nismo razvili kvalitetnu metriku za procjenu uspješnosti lidera i zapovjednik?



## Praktično objašnjenje

S praktičnog i bihevioralnog aspekta treba ukazati da se svako ljudsko djelovanje (ponašanje) odvija na *svjesnoj* ili *nesvjesnoj* razini. To znači da se ljudi svjesno odlučuju na ponašanje određene vrste ili da to čine na nesvjesnoj razini (bez prethodnog promišljanja o tome). Kako bi se bolje razjasnila prethodna misao, zamislite narcisoidnog zapovjednika koji svjesno odabire arogantno ponašanje.

Prema vlastitoj odluci on *odbija saslušati* podređene vojnike, kao što *odbija* razmotriti mišljenje kolege zapovjednika. Točno zna što čini te je posve zadovoljan svojim ponašanjem.

Međutim, postoje i drugačije situacije, kada zapovjednik nije svjestan činjenice da *ne sluša* kolega i vojnike. A to da zapovjednici nisu svjesni svoje nesposobnosti da poslušaju što im drugi imaju za reći - pogotovo podređeni - nije ništa novo. Riječ je o klasičnom primjeru niske svjesnosti o vlastitom ponašanju, a ponekad i o nekom obliku nedijagnosticiranog narcisoidnog poremećaja (koji bi se trebao otkriti i rješavati kroz programe razvoja i obuke lidera).

Drugi ilustrativni primjer: narcisoidni časnik grubo se izviče na podređenog dočasnika pred njegovim vojnicima, a da pritom nije svjestan svojeg ponašanja. Reagira spontano, ne razmišljajući o riječima koje je izgovorio, o tonalitetu i mjestu na kojem se situacija odigrava.

Upravo ovakvo ponašanje, uzrokovano nesvjesnim razmišljanjem, veoma je često u vojsci i društvu općenito. U tom kontekstu, niska razina svjesnosti onemogućava osobu da prilikom odlučivanja sagleda brojne

informacije kojima raspolaže u određenom trenutku, te objašnjava zašto narcisoidno ponašanje predstavlja toliki problem u vojsci i drugim organizacijama. Studija koja je proučavala fenomen nepromišljenosti - niske razine svjesnosti - tako tvrdi da pojedino ponašanje postaje u tolikoj mjeri rutinsko da ga ljudi provode posve nesvjesno i u potpunosti automatski. Brojni narcisoidni i toksični lideri odlično se uklapaju u navedeni opis.

Pored toga, kad se ljudi loše ponašaju i čine zlo, vrlo često podsvjesno zatamnjuju moralne aspekte poduzetih aktivnosti lažući sami sebe (zatamnjujući neugodnu istinu o sebi) kako bi racionalizirali svoje neprimjerenost ponašanje te kako ne bi naštetili vlastitom iluzornom imidžu. S druge strane, svjesni lideri svjesno izabiru hoće li ili neće svjesno promisliti o onome što čine.

Sve u svemu, u oba slučaja radi se o svjesnom izboru za razliku od nesvjesnog, nepromišljenog postupanja. Nathaniel Braden u knjizi *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday*

S praktičnog i bihevioralnog aspekta treba ukazati da se svako ljudsko djelovanje odvija na svjesnoj ili nesvjesnoj razini.

...jer tijelo prepoznaje najbolje!

# Tajna IDEALNE linije

Smanjeni  
unos kalorija

Idealna  
tjelesna težina

 ID-alG



[www.idealslim.com.hr](http://www.idealslim.com.hr)

Samo u ljekarnama  
i specijaliziranim prodavaonicama.

Dietpharm savjetovalište:  
tel: +385/ 1 33 26 733  
[savjetovaliste.dietpharm@atlanticgrupa.com](mailto:savjetovaliste.dietpharm@atlanticgrupa.com)

Smeđa morska alga Ascophyllum nodosum doprinosi održavanju normalne tjelesne mase.



*Life* govori o tome kako ljudska bića, za razliku od životinja, “imaju slobodnu volju izbora hoće li svoju svjesnost prosvijetliti ili prigušiti.”

Mi, kao ljudska bića, imamo slobodu izbora:

- da fokusiramo pažnju i um na određene sadržaje ili da uopće ne marimo o njima,
- da aktivno promišljamo ili da aktivno izbjegavamo razmišljati,
- da stremimo boljem razumijevanju ili da aktivno odaberemo neznanje,
- da istražimo neugodne činjenice ili da izbjegavamo razmišljati o tome.

Svaki pojedinac, bio on “normalan” ili narcisoidan, ima *kapacitete* za svjesno intencionalno promišljanje. Svi mi imamo mogućnost promišljati i odlučiti o tome koji ćemo stil liderstva odabrati. Posljedično, u namjeri da se uhvatimo ukoštac s narcizmom i toksičnim liderstvom u vojsci, izuzetno je važno da se u obrazovanju lidera, u školama i na specijalnim programima odlučnije okrenemo razvoju vještina koje će liderima pomoći da u mnogo većoj mjeri osvijeste osobni stil liderstva.

Danas se u vojsci te u organizacijama civilnog i profitnog sektora, koriste razne metode i tehnike koje liderima pomažu da bolje razumiju sebe. Riječ je, primjerice, o *Myers Briggs Type Indicatorima* (MBTI), procjenjivanju rada na više instanci (engl. *multi-source assessment and feedback*), programima individualnog razvoja (engl. *individual development plans*), procjenjivanju od strane trenera (engl. *instructor feedback*), kritičkom promišljanju (engl. *critical thinking*) i drugima.

Iako navedeni pristupi zasigurno imaju svoju vrijednost, istinska kvaliteta manifestira se tek u praksi kada se promjena ponašanja doista dogodi. Primjerice, postavlja se pitanje što ako MBTI metodom ustanovimo

Izuzetno je važno da se u obrazovanju lidera odlučnije okrenemo razvoju vještina koje će liderima pomoći da u mnogo većoj mjeri osvijeste osobni stil liderstva.

ekstrovertiranost nekog lidera, empatiju i svjesno promišljanje prije djelovanja? Ukoliko se navedenim podacima lider ne služi - odnosno ukoliko se pokaže da informacije nemaju učinka na liderov način razmišljanja ili ponašanje, tada one doista ničemu ne koriste. Pored toga, ako određene službe ne dobiju pristup informacijama, kako bi se pratio tijek promjena u vremenu te kako bi se osiguralo mentorstvo, coaching ili neka treća vrsta dodatne obuke za unaprjeđenje efikasnosti rada, tada je stvarna vrijednost dobivenih informacija za potporu kadrovskim odlukama uistinu mala.

Istinska kvaliteta liderstva manifestira se tek u praksi.

## Emocionalna inteligencija kao rješenje

Narcisoidni lideri konzistentno iskazuju pomanjkanje emocionalne inteligencije, zato što su prvenstveno orijentirani na sebe. S druge strane, emocionalna inteligencija pretpostavlja sposobnost da se usmjerimo na “druge” (suradnike, podređene, kolege, itd.). Budući da liderstvo po definiciji podrazumijeva vođenje kroz interakcije s drugim ljudima, a ne strojevima ili procesima, sasvim je jasno u čemu se sastoji ključni problem narcisoidnog vodstva.

Kada govorimo o liderstvu govorimo o nizu proizvoljnih odluka i izbora. Zbog tih značajki, za istinsku implementaciju liderstva emocionalna inteligencija presudno je važna. Što su lideri na višoj poziciji (strateškoj i taktičkoj) moraju se nositi sa sve opsežnijom organizacijom i sve kompleksnijim problemima. Međutim, različita razina kompleksnosti ne umanjuje ljudsku dimenziju vodstva. Štoviše, dodatno naglašava kritičnu važnost EQ-a.

U najnovijem broju *Army Leadership* časopisa američke vojske navodi se da liderstvo mora uključiti:

Narcisoidni lideri konzistentno iskazuju pomanjkanje emocionalne inteligencije zato što su prvenstveno orijentirani na sebe.

- važne vrijednosti američkih vojnih snaga (kao što je, primjerice, poštovanje),
- empatiju (emocionalnu inteligenciju),
- taktičnost u međuljudskim odnosima,
- sposobnost stvaranja pozitivne međuljudske klime.

Narcisoidni zapovjednici i toksični lideri ne iskazuju neke, a ponekad ni jednu, od navedenih vrlina i kompetencija. Zapravo, u većini slučajeva njihovi su životi antiteza željenog.

Pojednostavljeno rečeno, u svojoj suštini emocionalna inteligencija se svodi na *poštovanje* drugih ljudskih bića, te flore i faune u okruženju. Budući da narcisoidni i toksični lideri uglavnom demonstriraju nedostatak takve vrste poštovanja prema okolini, svjesno ili nesvjesno generiraju nezdrave odnose i lošu klimu u postrojbi.

Lider ne može prakticirati emocionalnu inteligenciju, a da prije svjesno ne pokuša spoznati samoga sebe kako bi regulirao vlastito ponašanje. Daniel Goleman, vodeći svjetski stručnjak na području emocionalne inteligencije, u članku objavljenom u časopisu *Harvard Business Review* naslova *What Makes a Leader* o tome kaže: “Istinski uspješni lideri ističu se visokom razinom emocionalne inteligencije koja uključuje svijest o sebi samome, samoregulaciju, motivaciju, empatiju i vještine izgradnje kvalitetnih međuljudskih odnosa.”

Travis Bradberry i Jean Greaves plastično opisuju emocionalnu inteligenciju u praksi na radnome mjestu, odnosno attribute koji je obilježavaju:

- Rijedak talent za “čitanje” emocija drugih ljudi,

- Sposobnost prilagodbe raznim situacijama i uspostave kvalitetnih odnosa sa širokom lepezom ljudi,
- Fantastična sposobnost prepoznavanja suštine situacije (strukturalne pozadine) kako bi joj se pristupilo na pravi način,
- Iznalaženje pravog pristupa ljudima, u skladu s njihovim trenutačnim emocionalnim stanjem,
- Sposobnost prihvaćanja neetičkog ponašanja i loših strana ljudske osobnosti na sastancima i drugim zajedničkim okupljanjima, uz stalnu težnju da se ljude bolje upozna kako bi ih se ipak razumjelo - unatoč evidentnim različitostima.

Sada vas molimo da listu usporedite s opisom atributa tipičnih za narcisoidno liderstvo. Razlike su, očito, velike. Emocionalna inteligencija po mnogočemu sinonim je za empatiju - sposobnost da se “uvučemo u kožu drugih ljudi” kako bismo sagledali situaciju iz njihove perspektive. Često pitanje s kojim se već niz godina susrećemo u praksi sljedeće je: “Može li se emocionalna inteligencija naučiti (razviti) ili je riječ o

Emocionalna inteligencija sinonim je za empatiju - sposobnost da se “uvučemo u kožu drugih ljudi” kako bismo sagledali situaciju iz njihove perspektive.

urođenoj kvaliteti?” Naš odgovor može se sažeti u jednoj rečenici: “Tako je doista riječ o urođenoj kvaliteti, sustavnim radom moguće je postići poboljšanja”. Naime, istraživanja pokazuju da je u kontekstu EQ-a genetska komponenta izuzetno važna, ali i da se obrazovanjem, treninzima i iskustvima u životu mogu postići značajna poboljšanja. Ukratko, ljude se *može* podučavati emocionalnoj inteligenciji.

## Razvoj osobnosti

U prethodno navedenim primjerima vojnici su se susreli s arogantnim narcisoidnim i toksičnim liderstvom koje nikoga ne motivira te uništava povjerenje čime se zasigurno ne pridonosi boljoj organiziranosti. Štoviše, upravo suprotno. Pa ipak, spomenuti lideri ostvarili su uspješnu karijeru, realizirali povjerenu misiju te najčešće ispunili očekivanja nadređenih. No, istinski autentično i transformativno liderstvo mnogo je više od puke promocije

u više činove jer se prije svega drugoga odnosi na izgradnju međuljudskog povjerenja, uvažavanje, osnaživanje i razvoj članova kako bi još više pridonijeli uspjehu postrojbe. Toksični i narcisoidni lideri čine suprotno.

Bruce Avolio, uvaženi znanstvenik na području liderstva koji niz godina surađuje s oružanim snagama raznih zemalja, slikovito je ustvrdio da razvoj lidera započinje

njegovim osobnim razvojem. Međutim, iako rečenica “usmjeravanjem na osobni razvoj” zvuči kao da je riječ o sasvim jednostavnoj praksi, u stvarnosti tako nije. Naime, tek malobrojni lideri - u vojsci i izvan nje - doista ostvare istinske pomake u tom smislu, a mnogo više njih nikada ni ne shvati o čemu je tu zapravo riječ.

U ovom smo se tekstu usmjerili na narcizam i toksično liderstvo kako bismo se što

uspješnije borili protiv negativnih oblika ponašanja koje ono povlači sa sobom jer svaka organizacija zaslužuje primjereno liderstvo na visini zadatka.

Veći naglasak na osobnom razvoju, mentorstvu, coachingu, samosvijesti i emocionalnoj inteligenciji pomaže vojnim zapovjednicima da bolje i uspješnije obavljaju svoje zadatke, a vojnicima da imaju vodstvo kakvo zaslužuju.

Translated and reprinted by permission of *Military Review*. This article was originally published under the English title *Narcissism & Leadership*, by Joe Doty in *Military Review* February 2013. Copyright ©2015. by MR, all rights reserved.



**Joe Doty**, doktor znanosti, pukovnik, diplomac vojne akademije *West Point* i direktor *Centera for the Army Profession and Ethic*. Joe Doty savjetnik je za liderstvo i etiku američke vojske.

---

L

Q

---

---

# LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

## LQ USLUGE

Dijagnostika  
Savjetovanje  
Trening  
Coaching

M +385 91 3311 033  
KONTAKT@L-Q.HR  
L-Q.HR

---







# Patologije liderstva Intervju s Manfredom Ketsom de Vriesom

**Diane Coutu**

*S*uradnju s Manfredom IEDC - Bled School of Management započeo je na temelju njegovih iznimnih stručnih postignuća na području upravljanja znanjem, te radi njegove integracije znanja i ljudskih vrijednosti čime je značajno pridonio znanosti i umjetnosti liderstva u svijetu. Tijekom godina, osvještavanjem zajedničke vizije koja je obuhvatila potrebu širenja horizonata i stvaranja nove paradigme liderstva, povezanost je dodatno ojačala. Kao predavač svjetskog renomea, svojim izuzetno pronicljivim intelektom i ljudskim kvalitetama Manfred je nemjerljivo utjecao na jačanje vrijednosti za koje se IEDC zalaže u svojim nastojanjima da pridonose razvoju liderstva za izgradnju novog, bolje svijeta". - Izvadak iz govora prof. Danice Purg, dekanice IEDC-a, na inauguracijskoj svečanosti dodjele titule *Doctor honoris causa* prof. Manfredu Ketsu de Vriesu, 4. listopada 2011. godine na Bledu.

Fenomen liderstva postupno se pretvara u globalnu opsesiju. Tisuće knjiga objavljenih u posljednje vrijeme - od kojih su mnoge postale bestseleri - iz raznih perspektiva detaljno su proanalizirale stilove vodstva velikih lidera; od Thomasa Jeffersona pa sve do Isusa Krista. Pisci poslovne literature pridružili su se sveopćem ludilu. Međutim, problem je u tome što poslovna literatura o liderstvu, za razliku od druge literature koja se bavi tom tematikom, polazi od pretpostavke da su lideri racionalna bića.

Jednim dijelom je to tako zato što čitatelji poslovne literature posežu za knjigama u potrazi za savjetima i sugestijama kako bi na neki način imitirali motivaciju, ponašanje i izbore odabranih uzora. Stoga u knjigama rijetko nailazimo na opise iracionalne strane liderove osobnosti, te još rjeđe na možebitne sugestije da uspješnost posebnih lidera možda proizlazi iz patološkog poremećaja njihove osobnosti.

No, iracionalnost je sastavni dio ljudske prirode, a određeni psihološki konflikti dokazano snažno podupiru želju za uspjehom. Stoga se ideja da predsjednike uprava, izvršne direktore i druge lidere i menadžere "posjednemo na kauč" - (autorica se referira na

poznatu knjigu M.K. de Vriesa *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*, op.ur.) kako bi se proanalizirala njihova iskustva iz djetinjstva koja su vrlo vjerojatno oblikovala kasnije ponašanje - ne čini toliko loša. Štoviše, čini se kako je riječ o najboljem putu da ispravno razumijemo na koji se način pojedini lideri nose s poteškoćama, emocijama i raznim patnjama i problemima.

Iako se brojni znanstvenici bave izučavanjem psihologije lidera i menadžera, a posebice se to odnosi na Harvardske profesore Abrahama Zaleznika i Harryja Levonsona, tek je Manfred F. R. Kets de Vries, profesor na katedri liderstva visoke poslovne škole INSEAD u francuskom Fontainebleau, profesor liderstva na *McGill University, École des Hautes Études Commerciales* u Montrealu i na *Harvard Business School* te direktor INSEAD *Global Leadership Centre*, psihološku analizu lidera pretvorio u životni poziv. Godine 2009. Manfred Kets de Vries uvršten je na listu *Top 50 Thinkers in Management*, a 2011. godine IEDC Bled School of Management nagradila ga je titulom *Doctor Honoris Causa* za "poseban doprinos razvoju discipline liderstva u smislu kreacije i integracije novih znanja neophodnih u stvaranju novog, boljeg svijeta".

Kets de Vries godinama se aktivno bavi psihoanalizom pa je kroz praksu došao do vrlo interesantnih saznanja, koja su objavljena u dvadesetak knjiga o psihologiji lidera i organizacija u kojima se de Vries pojavljuje kao autor ili recenzent. Neki od tih naslova vremenom su postali pravi bestseleri: *Life and Death in the Executive Fast Lane*, *The Leadership Mystique* te posebice knjiga *The Neurotic Organization*. Stoga ne čudi da je De Vries surađivao s brojnim korporacijama: predsjednici uprava Heinekena, BP-a, Nokie i drugih velikih tvrtki umnogome

Iako se brojni znanstvenici bave izučavanjem psihologije lidera i menadžera tek je Manfred F. R. Kets de Vries psihološku analizu lidera pretvorio u životni poziv.

su se oslanjali na njegovu pomoć. Doista bi se moglo reći da je malo koji znanstvenik s područja liderstva u tolikoj mjeri surađivao s liderima u poslovnoj praksi.

Stoga ne čudi da nas je želja da osvijestimo što se to događa u umovima poslovnih lidera odvela upravo k njemu. U nastavku teksta prenosimo vam najzanimljivije detalje razgovora vođenog u njegovom pariškom uredu u kojem se Kets de Vries oslanja na svoje tridesetogodišnje iskustvo kako bi nam približio psihološke profile uspješnih lidera do kojih je došao proučavajući podjednako njihove jake i slabe strane osobnosti, a posebno ranjivost u situacijama kada sljedbenici krenu manipulirati liderom. Kets de Vries objašnjava na koji se način takva vrsta ranjivosti odražava na organizacije te sugerira na koji način je lideri mogu prevladati. Njegove preporuke za prakticiranje zdravog liderstva? Samosvjesnost, uravnotežen osobni život te sposobnost prihvatanja patnje i niskih udaraca zacijelo su na vrhu prioriteta!

**Diane Coutu:** *Cijeloga života proučavate psihologiju lidera. Kako prepoznati uspješnog vođu?*

**Kets de Vries:** U kontaktu s klijentom prvo se usmjeravam na emocionalnu inteligenciju; nastojim što dublje proniknuti u kvalitetu svjesnosti osobe kako bih shvatio u kojoj je mjeri spremna svjesno razmišljati o sebi. Naravno, emocionalna inteligencija ne obuhvaća samo introspekciju već i mnoge druge dimenzije ljudske osobnosti, primjerice, čimbenik koji nazivam “plišani medvjedić” (engl. *teddy bear factor*): koliko se drugi ljudi osjećaju dobro u društvu promatrane osobe? Žele li biti bliski s njome? Emocionalno inteligentni lideri znaju prepoznati i osvojiti izuzetne osobe koje im trebaju u timu: “Hej, Deborah,

Emocionalno inteligentni lideri znaju prepoznati i osvojiti izuzetne osobe koje im trebaju u timu.

doista si posebna. Već dugo tražim takvu osobu. Zaista bih volio da se pridružiš našem timu.” Emocionalno inteligentni lideri imaju sposobnost stvaranja i okupljanja kvalitetnih ljudi u svojem okruženju. Osim toga, odlični su motivatori sebe i drugih.

Nažalost, poslovne škole bezuspješno nastoje potaknuti umne procese desne moždane polutke zadužene za intuiciju. Posljedično, relativno mali broj studenata tijekom studija uspijeva podići kvalitetu emocionalne inteligencije na novu razinu. Još i gore, liderima ne polazi za rukom to učiniti niti na radnome mjestu, posebice zbog toga što se u današnjem svijetu brojni direktori regrutiraju iz financijskog sektora u kojem su emocionalni uvidi i sposobnosti izgradnje kvalitetnih međuljudskih odnosa posebno zapostavljene.

Pa ipak, također je istina da sam tijekom godina karijere susreo vrlo uspješne lidere za koje se ne može kazati da su introspektivne ili samorefleksivne osobe jer su primarno usmjereni na aktivnosti odnosno na “činjenje”. Što nas i ne treba čuditi; da biste uspjeli u biznisu prije svega morate djelovati pa pojedinci koji se previše bave sobom i samoanalizama obično ne postaju

Postoje dokazi da mnogi uspješni muški lideri dolaze iz obitelji u kojima je majka bila dominantna osobnost koja je uvijek pružala potporu.

veliki lideri. No, ravnajući se prema vlastitom iskustvu mogu kazati da najbolji lideri u svojoj osobnosti utjelovljuju i jedno i drugo: *djelovanje i promišljanje*. Riječ je, naime, o osobinama koje im osiguravaju dugoročnu uspješnost. Osim što su dobri “trkači” takve su osobe u stanju odvojiti vrijeme za propitivanje o tome kuda i zašto idu tamo kamo idu, te zašto čine to što čine?

**DC:** *Koja je uloga okruženja iz kojeg lideri dolaze? Postoje li neke poveznice i sličnosti u odgoju uspješnih lidera?*

**KV:** Postoje dokazi da mnogi uspješni muški lideri dolaze iz obitelji u kojima je majka bila dominantna osobnost koja je uvijek pružala potporu, dok je istovremeno otac bio pomalo distanciran i često odsutan. Jack Welch dobar je primjer navedenog. Primjerice, u autobiografiji Welch je detaljno opisao svoju povezanost sa snažnom i postojanom majkom, dok je oca, željezničkog konduktera, opisao kao “prijatnu, te istovremeno rijetko prisutnu osobu”. U sličnom okruženju odrastao je drugi veliki lider, predsjednik *Virgina* Richard Branson, koji je po karakteru drugačija osoba od Jacka Welcha. Bransonova majka, koja ga

je od najmlađih dana uvjerala da može učiniti što god zamisli, uvijek je govorila da će Richard jednog dana postati premijer države. Kao i u Welchovom slučaju, otac je mnogo manje utjecao na njegov život.

Bivši predsjednik SAD-a Bill Clinton još je jedan primjer uspješnog vođe kojeg je odgojila snažna i poticajna majka te “odsutan” otac (otac Billa Clintona umro je prije nego što je on rođen). Dakle, temeljem navedenog zaključujem da u Freudovoj tvrdnji kako “činjenica da ste majčin miljenik najpoticajnije djeluje na uspjeh” ima mnogo istine. S druge strane, uspješnost ženskih lidera teže je objasniti jer ih u biznisu još uvijek nema toliko da bismo pomoću znanstvenih istraživanja stvorili neke generalne zaključke. U svakom slučaju, čini se da je model razvoja žena-lidera kompliciraniji nego njihovih muških kolega. U nekim slučajevima, kao i kod muških lidera, žene velikih liderskih kapaciteta odrasle su u prisustvu snažne majke koja im je pružala svesrdnu podršku. Međutim, neke od njih imale su i jake, poticajne očeve. Stoga se može zaključiti kako su u brojnim slučajevima uspješne žene zapravo bile “tatin omiljeni sin”.

**DC:** *Može li se zaključiti da kultura u kojoj pojedini lider odrasta značajno determinira njegov stil vodstva?*

**KV:** Naravno! U različitim kulturama različita su i očekivanja od lidera. Primjerice, u SAD-u lideri su “velike face” koji su sami sebi izuzetno važni te očekuju (a to se tamo i događa) da ih drugi ljudi uzdižu na pijedestal. S druge strane, u nizozemskom jeziku riječ “lider” ima dvojako značenje od čega je jedno “mučenik”. Dakle, u Nizozemskoj lider je “osoba koja pati”. Stoga u nizozemskim poslovnim krugovima (ali i općenito u njihovoj kulturi) hvalisanje položajem i

pretjerano veličanje statusa nikada neće biti dobro prihvaćeno jer time iskazujete loš odgoj i loše ponašanje. Povezanost liderstva i kulture vrlo je kompleksna. Pokušat ću pojasniti na što mislim pomoću jedne hipotetski zahtjevne situacije. Zamislite da se nalazite u čamcu, sa svojim djetetom, bračnim partnerom i majkom. Čamac tone, a vi ste jedini plivač. Koga ćete prvog spasiti?

Kad smo pitanje postavili ljudima različitih kultura, dobili smo ovakve odgovore:

- Zapadna Europa i Amerika: 60% ispitanika spašavat će dijete, a 40% bračnog partnera,
- Islamske države: 90% ispitanika spašavalo bi majku.

Nedavno sam boravio u Saudijskoj Arabiji gdje sam vodio radionicu o liderstvu. Polaznicima sam postavio isto hipotetsko pitanje na koje su mi doslovce svi (100%) odgovorili da bi spašavali majku. Logika zaključivanja u tom dijelu svijeta jednostavna je: uvijek se možeš ponovno oženiti, uvijek možeš ponovo imati djecu, ali nikada ne možeš imati drugu majku. Psihološku podlogu njihova svjetonazora pronalazim u tome što se u tom dijelu svijeta žene ne mogu realizirati kroz posao ili na bilo koji drugi način. U tome su doista hendikepirane. Jedino kroz sinove (kćeri su također zapostavljene) mogu ispuniti svoje životne ciljeve i osjetiti slavu bilo koje vrste. To je razlog nevjerojatne povezanosti majke i sina koja odnose sa ženom i djetetom gura u drugi plan.

Navedena tvrdnja ima brojne implikacije koje - prema mojemu mišljenju - potvrđuju kulturalnu kompleksnost liderstva. Ponekad je vrlo teško razumjeti da ono što ljudi čine, misle ili govore u jednoj kulturi ima sasvim drugačije značenje u drugoj, a bez tog razumijevanja kulturoloških posebnosti ne može se voditi u drugoj kulturi.

Primjerice, učinkovito liderstvo u Švedskoj lako bi se moglo pokazati disfunkcionalno u Rusiji u kojoj sam često boravio u posljednje vrijeme. Naravno, govorim o kulturološkim obilježjima karakterističnima za određenu naciju, a ne o korporativnim kulturama koje se - u zavisnosti od toga kako tvrtke tretiraju čimbenike moći, statusa i hijerarhije - također umnogome razlikuju. Isto tako, ogromne su razlike u tome kako lideri i menadžeri različitih nacionalnih kultura gledaju na *kontrolu* i korištenje *autoriteta*. U stručnoj javnosti naići ćete na brojna objašnjenja tih razlika koje, kao što nam kazuje prethodno navedena priča, uglavnom proizlaze iz odgoja u djetinjstvu.

Usput rečeno, od svih nacionalnih stilova vođenja koje sam proučavao najviše mi se sviđa finska kultura i njihov stil liderstva. Za razliku od Šveđana ili Engleza, u svojoj bogatoj povijesti Finci nisu imali kraljeve ili kraljice, osim kada su im bili nametnuti izvana. Vjerujem da iz tog razloga toliko njeguju demokratičnost te da su zbog toga toliko snažno uvjereni da se vrijedne stvari mogu postići isključivo napornim radom. Finci u sebi gaje profinjeni osjećaj za neokrnjeno, *istiinsko poštenje*, što je vjerojatno najbolja osobina svakog lidera. Osim toga,

Povezanost liderstva i kulture vrlo je kompleksna.

finski lideri neobično su *ponizni* za razliku od svojih, primjerice, američkih kolega. A kada im u životu i poslu dobro ide, s uzdahom će povikati: “Dragi Bože, nebo bi nam moglo pasti na glavu.” To uvođenje djelića kreativne paranoje smatram korisnim i dobrim za liderstvo.

**DC:** Često tvrdite da su lideri iracionalni u svojim odlukama i aktivnostima. Što pod time mislite?

**KV:** Kada pobliže izučavate lidere, njihove životne i poslovne aktivnosti, tada brzo uočite da se ne ponašaju uvijek racionalno. Doista, ako ste proveli neko vrijeme u strukturama manjih ili većih organizacija znate da su vrlo često iracionalne u svojem ponašanju. Upravo me to otkriće, te potom želja da razumijem te iracionalnosti, dovela u područje psihijatrije i psihoanalize.

Nakon što sam se upustio u te vode, ubrzo sam shvatio da su osobnosti poslovnih lidera mnogo kompleksnije od osobnosti mnogih drugih ljudi kojima se psiholozi bave. Na stanoviti način lakše je razumjeti pacijente u mentalnim bolnicama koji pate od ekstremnih poremećaja jer je mentalno zdravlje top-menadžera daleko suptilnije prirode. Za

Kada pobliže izučavate lidere, njihove životne i poslovne aktivnosti, tada brzo uočite da se ne ponašaju uvijek racionalno.

njih ne možemo kazati da su u klasičnom smislu ludi jer da je doista tako, nikada ne bi došli na sadašnje pozicije. Pa ipak, slobodno se može zaključiti da su u svojim životima i poslovnoj karijeri vođeni *ekstremnim pobudama*. Nakon dublje analize, obično bih otkrio da njihova stremjenja proizlaze iz obrazaca odrastanja i iskustava stečenih u djetinjstvu koje prenose u zreli period života.

Međutim, lideri ne vole da im se o tome priča; više vole vjerovati da je situacija u potpunosti pod njihovom kontrolom. Uvriježeno je kada čuju da brojni sadržaji njihova svjesnog uma izvire iz podsvjesnih sfera. Pa ipak, koliko god se njima to ne sviđa, ostaje činjenica da svaki čovjek u svojoj svijesti nosi tzv. “slijepe točke” (engl. *blind spots*) pa stoga iracionalni aspekti osobnosti ozbiljno utječu na procese menadžerskog odlučivanja.

**DC:** Što su to “slijepe točke” i kako se one manifestiraju u organizacijama?

**KV:** Na vaše ću pitanje pokušati odgovoriti primjerom poduzetnika s kojim trenutačno surađujem. Njegovi problemi, naime, uglavnom proizlaze iz odnosa prema autoritetu. Iako se možda čini suviše jednostavnim, njegove nevolje doista izvire iz zahtjevnog odnosa s ocem. Još i gore, njegova je majka obožavala kontrolu te je često za njom posezala. Stoga ne čudi da je u kulturu vlastite tvrtke preslikao iste obrasce misleći da sve mora imati pod kontrolom. Delegiranje mu nikako ne polazi za rukom; u sve mora zavući svoje prste. Možda mi nećete vjerovati, ali riječ je uspješnom čovjeku koji je otvarao svaku kuvertu koja je dolazila u tvrtku. Osim toga, inzistirao je da mu se mailovi svih zaposlenika dostave na pregled!

U ranoj fazi poslovanja još se i mogao ponašati na takav način, no kad je tvrtka

narasla, te kad su poslovni prihodi dosegnuli 20 milijuna US\$, njegovo izrazito nepovjerenje u djelatnike počelo je kočiti cjelokupno funkcioniranje tvrtke. Kao što se i moglo očekivati, organizacija se uskoro suočila s visokom razinom fluktuacijom radne snage jer ljudi nisu mogli izdržati pretjeranu kontrolu. Kvalitetni i sposobni djelatnici redom su odlazili iz firme.

Gospodin o kojem vam govorim nedavno mi se obratio s molbom da mu pomognem regrutirati educirane mlade menadžere sa završenom poslovnom školom. Iako vjerujem da bi mu u prvi tren pošlo za rukom pronaći i zaposliti željene ljude, u nepromijenjenim uvjetima isti se ne bi predugo zadržali u firmi. Štoviše, s mojim iskustvom slobodno mogu reći da bi sigurno otišli, izmišljajući pritom razne razloge iako bi svi mi dobro znali da je pravi problem u “kontrol friku”, nesposobnom osvijestiti vlastiti negativni utjecaj na tvrtku.

Upravo zbog toga što sve to radi *nesvjesno*, poduzetnik nije u stanju odgovorno se postaviti prema tom problemu pa se ništa značajno u tom smislu neće skoro promijeniti. Nažalost, čak i onda kad bi uspio osvijestiti svoj problem opsesivne kontrole, počeo bi se upuštati u beskonačni proces racionaliziranja vlastita ponašanja. Dakle, čak i najmanje poboljšanje u tom smislu zahtijeva mnogo kliničkog rada, uz brojne intervencije, kako bi se destruktivni obrasci premjestili u domenu svjesnog.

Suradujući s mnogim liderima i menadžerima otkrio sam kako u poslovnom životu uglavnom pokušavaju kompenzirati povrede vlastitog ega, nastale u djetinjstvu, u vidu neke forme napada na njihovo samopoštovanje od strane suviše distanciranih ili suviše popustljivih roditelja. (Dijete koje odrasta u domu suviše popustljivih roditelja,

Suradujući s mnogim liderima i menadžerima otkrio sam kako u poslovnom životu uglavnom pokušavaju kompenzirati povrede vlastitog ega nastale u djetinjstvu.

spremnih na bezgranično ugađanje, uobičajeno ne uspijeva razviti uravnoteženu osobnost). Osobe s narcističkim povredama uobičajeno silno žude za *poštovanjem* i *priznanjem*. Kako bi nadvladali osjećaj bespomoćnosti i nedostatka samopoštovanja, uvijek su u potrazi za publikom koja im povlađuje i plješeće. Suradujući s brojnim liderima otkrio sam da nisu svjesni činjenice u kojoj se mjeri povrede njihovog ega, odnosno narcističke rane nastale u djetinjstvu, manifestiraju u njihovoj izvedbi liderstva.

U nastojanju da im pomognem, često ih zamolim da opišu najkritičnije glasove djetinjstva koji još uvijek odzvanjaju u njihovoj glavi. Čak i najuspješniji među njima s vremenom priznaju da se radi o riječima koje su potajno, u nutrini, često upućivali sebi: “Nisi tako dobar kao što se predstavljaš. Ti si običan prevarant... varaš podjednako nas i sebe.” Riječ je o roditeljskim prijekorima koji još uvijek lebde duboko u duši iako se osoba nalazi u odrasloj dobi.

Larry Ellison personificira navedene tvrdnje. Iako ga nisam osobno upoznao, u jednom sam tekstu opisao njegov slučaj. U životopisu sam saznao da mu je očuh stalno govorio: “Od tebe nikad neće ništa biti.

Psihološki fenomen narcizma s pravom je na lošem glasu. Pa ipak, svaki čovjek, a to se posebice odnosi na lidere, u osobnosti treba nositi zdravu dozu narcizma kako bi uopće preživio.

Nikad nećeš biti uspješan.” Naravno da je odnos s očuhom i sve što su prošli zajedno utjecao na njegovo liderstvo. Vidljivo je, naime, da Ellison stalno pokušava dokazati kako “kučkin sin” nije u pravu pa stoga ne čudi što je stvorio vrlo agresivnu organizacijsku kulturu. No, njegov je primjer samo kap u moru sličnih organizacija u kojima se gotovo uvijek otkriva čvrsta povezanost osobnosti lidera i prevladavajuće organizacijske kulture, posebice u tvrtkama visoko centralizirane moći.

**DC:** *Možete li поближе pojasniti pojavu narcizma u lidera? U zadnje vrijeme dosta se raspravlja o tome. Je li doista riječ o velikom problemu?*

**KV:** Pitanju narcizma u liderstvu treba pristupiti s oprezom. Psihološki fenomen narcizma s pravom je na lošem glasu. Pa ipak, svaki čovjek, a to se posebice odnosi na lidere, u osobnosti treba nositi zdravu dozu narcizma kako bi uopće preživio.

Ne smijemo zaboraviti da je narcizam motor koji pokreće liderstvo. Pozitivno samopouzdanje, vjera u sebe i svoje sposobnosti, sposobnost nametanja mišljenja bez da se povrijedi druge, upornost i kreativnost ne

bi mogli egzistirati da nema određene doze narcizma. A kada se narcisoidni pojedinci jednom domognu leaderskog mjesta, počinju se događati neobične stvari. Budući da je obično riječ o karizmatičnim osobama, nerijetko se događa da na narcisoidnog lidera zaposlenici počnu projicirati vlastite grandiozne fantazije. Organizacijska stvarnost tako iznenada postaje nadrealnom.

Još se dobro sjećam strateške radionice koja je na jugu Francuske okupila tridesetak top-menadžera ugledne tvrtke u vlasništvu bogatog čovjeka - ujedno i predsjednika uprave tvrtke - koji se volio hvaliti kako ni za deset života ne bi uspio potrošiti sav novac kojeg ima. Vjerovali ili ne, njegovim raskošnim uredom dominirali su njegovi likovi na raznim umjetničkim skulpturama i portretima.

Predsjednik je na radionicu stigao s dvadesetak minuta zakašnjenja, ušavši u dvoranu s mobitelom na uhu. Nitko od prisutnih nije reagirao, ponašali su se kao da im njegovo beskrajno telefoniranje nimalo ne smeta. Kad je radionica konačno počela, predsjednikov telefon ponovo je zazvonio. Čovjek se, naravno, uredno javio na poziv nastavivši naglas razgovarati sljedećih petnaestak minuta. Ostatak grupe mirno je sjedio i čekao. Po završetku razgovora predsjednik se ustao i rekao da mora ići. Imajte na umu da je riječ o najvažnijem godišnjem skupu s kojeg čelni čovjek tek tako odlazi. No nitko, baš nitko, nije rekao ni riječi. Kultura tvrtke dopuštala je da se govori samo ono što predsjednik želi čuti.

Opisanu reakciju podređenih ne može se nazvati neuobičajenom. Sjećate li se možda filma Petera Sellersa “Dobro došli gospodine Chance”, u kojoj je glavni lik polupismeni, pomalo glupavi vrtlar Chance. Nakon smrti gospodara morao je napustiti imanje i suočiti se s vanjskim svijetom. Jednog dana



# IEDC PRESENTS ITSELF IN VIENNA



## We simply cannot afford the lack of Leadership

Postgraduate Studies

“High risk situations require more autocratic modes of leadership,” stressed prof. Casse, Leadership Chair at IEDC-Bled School of Management, on the occasion of the IEDC Master Class, organized in Vienna in September. The opening speech was given by Dr. Erhard Busek, former Vice-Chancellor of Austria and President of IEDC Supervisory Board.

“We live in the times when the need for leadership is tremendous. Even the Third World War is not impossible and the lack of leadership is definitely not a good precondition for preventing it,” warned Dr. Erhard Busek, former Vice-Chancellor of Austria, who gave an introductory speech at IEDC event, titled “Today’s Challenges of Leadership”, organized in Vienna, at Novomatic Forum.

Prof. Danica Purg, President of IEDC-Bled School of Management, who organized the event, participated by 80 Austrian managers, among them also representatives of IEDC Austria alumni network, stressed that IEDC is recognized for its innovative way of leadership development. “IEDC is focused on what we call artistic leadership and we believe that arts help us to develop better leaders for a better world. ”

The inspirational lecture was led by Prof. Pierre Casse, Leadership Chair at IEDC-Bled School of Management, who is a specialist in intercultural dynamics, leadership, organizational development and change within the context of the global market place. “Leaders are facing some major and unique challenges today. They need to challenge some of their basic assumptions and values. They must re-invent themselves and adopt new leadership styles,« stresses prof. Casse and adds »it is exciting and scary for many men and women in leadership positions. To think outside the box is not good enough anymore. One



must create the new boxes.«

His lecture was very lively and interactive, organized in the same way that IEDC lectures are structured: with creativity, a sense of achievement and people’s trust and dignity.

So, the audience was also provoked to reflect on their own leadership styles and to measure their own level of their VQ - the Vitality factor. “Without is nothing happens. It is essentially the ability for the leader to energize himself or herself and to boost the energy levels of others, teams and organizations at least from time to time.” Even though, prof. Casse, adds “A high VQ is not a condition for happiness. On the contrary, people who are full of energy can be over-self-demanding and exhausting for the people around them.”



IEDC team

prof. Pierre Casse, Prof. Danica Purg and Dr. Erhard Busek

IEDC-Bled School of Management attracts the most promising executives and top managers and provides them with world-class management education and other relevant services in an international context for already 29 years. It is one of the most international business schools in Central and Eastern Europe – so far, 74.000 participants from 80 countries went through different its programs.

From Austria, 74 managers finished their studies at IEDC-Bled School of Management (Executive MBA, General Management Program, Summer Schools). IEDC-Bled School of Management also provides specially designed programs for international companies (so called in-company seminars), for example, The Vienna Insurance Group (VIG), Henkel and Medtronic.



George Bernard Shaw jednom je rekao: “Kraljevi se rađaju iz umjetno stvorenih halucinacija običnih ljudi”.

na ulici udarila ga je limuzina. U strahu od negativnog publiciteta ugledna gospođa za volanom limuzine - udana za bogatog financijera i osobnog prijatelja državnog predsjednika - povela ga je svojoj kući. Spletom okolnosti dogodilo se da se Chance našao u društvu predsjednika koji ga je upitao što misli o gospodarstvu. Priprosti vrtlar našao se u čudu; o svemu tome baš ništa nije znao. Stoga je spas potražio u vrtlarstvu, jedinoj djelatnosti o kojoj je nešto znao: “Sve dok je korijenje zdravo, biljka je u redu”. Predsjednik se oduševio. Jednostavnu Chanceovu izjavu interpretirao je kao veliko otkriće. Nakon toga situacija se zakotrljala u predvidljivom smjeru: Chance je odabran za predsjedničkog kandidata na sljedećim izborima.

George Bernard Shaw jednom je rekao: “Kraljevi se rađaju iz umjetno stvorenih halucinacija običnih ljudi”. Mislim da u ovoj izjavi ima poprilično istine. Problem takozvanih narcisoidnih lidera je u tome što oni namjerno i nehotice aktiviraju latentni narcizam svojih sljedbenika. Obično je riječ o osobama koje žude za idolima pa su stoga spremne nekritički idealizirati vođu. Ako je uz to kojim slučajem riječ o lideru sklonom obožavanju i veličanju od strane drugih ljudi, u trenutku se pokreće opsesivni obrazac

potreba koji nalikuju drogi. Tragično je, te u isto vrijeme istinito, da neki lideri idu toliko daleko u tome da otpuštaju ljude koji im se dovoljno ne dive.

**DC:** *Zašto je tome tako? Zašto su sljedbenici skloni idealizirati vođu?*

**KV:** Korijene tog fenomena pronalazimo u Freudovu velikom otkriću, procesu “prijenosa osjećaja” (engl. *transference*), vjerojatno najvažnijem konceptu moderne psihoterapije. Kako je do njega došao? Freud je tijekom godina, na svoje veliko zaprepaštenje, shvatio da se pacijenti iracionalno zaljubljuju u njega. Bio je, naime, toliko stabilan i priseban - za što mu treba odati posebno priznanje - što si nije laskao pripisujući te emocije vlastitoj privlačnosti, već je shvatio da se duboki osjećaji obožavanja stvaraju u interakcijama kada pacijenti koriste psihoterapeuta za povezivanje sa snažnim osobama iz domene njihova internog duševnog teatra, obično s važnim figurama iz djetinjstva poput roditelja, učitelja, braće ili sestara.

Prijenos (engl. *transference*) je termin koji se odnosi na kontinuitet ponašanja od ranog djetinjstva do odrasle dobi. Freud je tako zaključio da svaki čovjek u odnose današnjice *transferira* strukture prošlih odnosa, naročito u stresnim situacijama poput hijerarhijskih sukoba koji na neki način uvijek nalikuju odnosu roditelja i djece.

U tom smislu treba naglasiti da lideri imaju naglašenu sposobnost buđenja osjećajnih transfera - kod sebe i kod drugih - koje potom manifestiraju na mnogo načina: pozitivnih i negativnih. Primjerice, sjećam se jedne djelatnice koja je idealizirala svog šefa poistovjećujući ga s najdražim bratom. Međutim, isti taj šef prema njoj se odnosio kao da je ona njegova hladna i suzdržana

majka. Navedeni primjer zorno oslikava konfuziju vremena i prostora koja rezultira u psihotičnoj “galami” kojoj svjedočimo na radnome mjestu.

Nažalost, Freud nije bio zainteresiran za događanja u poslovnom svijetu pa se stoga nije upustio u izučavanje takvih problema. Bilo bi, naime, strašno zanimljivo vidjeti što bi on zaključio o tendenciji transferiranja osjećaja u poslovnom svijetu kada se ljudi jedni s drugima povezuju na temelju nesvjesnih arhetipova.

**DC:** *Ne dovodi li sve to sljedbenike u ranjivu poziciju?*

**KV:** Slažem se s vama. Štoviše, u četrnaestoj godini života otkrio sam da je sigurno tome tako. Tada sam se, naime, u bratovu društvu našao u jednom nizozemskom kampu za mlade kojeg smo posjećivali svako ljeto. Roditelji su u kamp slali djecu uglavnom na dvadesetak dana, dok smo brat i ja provodili tamo cijelo ljeto. Nakon tri tjedna uobičajeno bi uslijedila smjena; stari grupa je odlazila, a dolazila je nova.

Jedne godine brat i ja odlučili smo prodrmati učmalost redovitih smjena: organizirali smo ritual inicijacije. U slabije posjećenom dijelu kampa, nasred livade, postavili smo kadu i napunili je ledenom vodom. Potom smo pridošlicama kazali da prema staroj tradiciji kampa svi moraju uroniti u ledenu vodu. Još uvijek se živo sjećam šezdesetak dječaka, redom starijih i većih od nas dvoje, kako jedan za drugim, poslušno stajući u redu, ulazi u kadu s ledenom vodom. Sve je bilo u najboljem redu dok nije naišao upravitelj kampa. Čovjek nije mogao vjerovati svojim očima. Smjesta je prekinuo “zabavu” kaznivši nas ukorom pred isključenje. Sve u svemu, tada sam - još kao dječak

- shvatio na što su sve ljudi spremni kad se podvrgavaju percipiranom autoritetu.

Činjenica je da čak i nejakim autoriteti mogu potaknuti na ubojstvo, u prenesenom i doslovnom smislu. Rekao bih da su neke organizacije toliko bave politikanstvom i spletkama te da su toliko nesigurne da umnogome podsjećaju na koncentracijske logore. Ljudi se, naime, klanjaju autoritetima zbog straha. A jasno je i zašto. Jednom sam prilikom razgovarao s predsjednikom uprave velike tvrtke, koji mi je tada rekao: “Svaki dan kada kročim u ured jednim sam potezom u stanju zagorčati živote 10.000 ljudi”. Stoga ne vjerujem da biste tamo naišli na zdravo radno okruženje. Primjerice, zašto nije umjesto toga rekao: “Svaki dan kada kročim u ured jednim potezom u stanju sam olakšati živote 10.000 ljudi?”

Upravo zbog toga na poslovnoj školi INSEAD pokrenuo sam program primijenjene psihoterapije u organizacijskom okruženju. Na svakoj radionici okupi se dvadesetak predsjednika i izvršnih direktora koji su nadređeni doslovce desetina tisuća ljudi. Duboko se nadam kako će im edukacija u području primijenjene psihoanalize pomoći da bolje razumiju spomenute

Bilo bi zanimljivo vidjeti što bi Freud zaključio o tendenciji transferiranja osjećaja u poslovnom svijetu kada se ljudi jedni s drugima povezuju na temelju nesvjesnih arhetipova.

probleme te da se češće i dublje podvrgavaju propitivanju (samostalno, u grupi ili u društvu stručnjaka) kako organizacije više ne bi nalikovale logorima bilo koje vrste.

**DC:** *Uzmemo li u obzir kakofoniju psihotičnih glasova u organizaciji, može li lider uopće očekivati zdravu kritiku i iskreni feedback?*

**KV:** Danas se u znanosti liderstva i menadžmenta mnogo raspravlja o metodi ocjenjivanja 360 stupnjeva (engl. *360-degree feedback*). Ni sa mnom nije drugačije; rado je koristim na radionicama i tečajevima. A kada metodu koristim u coaching procesu, pomaže mi da prikupim informacije ne samo od liderovih podređenih i kolega, već i od bliskih ljudi iz njihova privatnog života, što mi pomaže u ocrtavanju ispravne slike osobnosti klijenta. Nažalost, osobe na visokim položajima smatraju se suviše važnima da bi se podvrgle navedenom procesu. Čak i ako se podvrgnu ocjenjivanju, rijetko kada dobiju iskrene povratne komentare jer se ljudi plaše da će osoba od autoriteta lako saznati *tko je i kako* komentirao njegovo ili njezino djelovanje što je, nažalost, također točno. Zbog straha od odmazde, podređeni često zamagljuju svoje komentare. Svejedno,

čak i onda kad bi posve iskreno i otvoreno progovorili, teško da bi uspjeli probiti narcisoidni oklop vođe. Zbog toga uvijek iznova ističem potrebu da svaka organizacija ovlasti svoju “organizacijsku ludu”.

**DC:** *Što pod time mislite? Objasnite nam što znači “organizacijska luda”?*

**KV:** Ludu o kojoj govorim uspoređujem sa svojevrsnim korektivnim glasom - suštom potrebom liderstva. U davna vremena dvorske lude su imale ulogu *stabilizatora* kraljeva, paževa i drugih apsolutističkih vladara jer su im smjelim dosjetkama kazivali ono što im se drugi nisu usudili reći. Sjetimo se samo mudre lude Kralja Leara - kraljeve poveznice sa stvarnošću svakodnevnog svijeta. Dvorska luda ogledalo je svome vladaru u kojem se ogledaju njegove misli, riječi i djela. Koristi se humorom kao osnovnim alatom kojim korigira aktivnosti i nerazumno promišljanje grupe. Nemojmo zaboraviti: istančani humor, ispravno korišten, direktnošću i oštrinom uvida sposoban je poniziti i najgordijeg primatelja pa se stoga može prometnuti u moćno sredstvo promjene. Važnost “organizacijske lude” dodatno ću pojasniti kroz jednu anegdodu.

Muž i žena šecu po sajmu na kojem je izložen impresivno velik stroj. Stigavši do njega, supruga ubaci novčić na označeno mjesto, pritisne gumb i sačeka da iz stroja izađe kartica s ispisom njegovih godina i osobnosti. Nakon što je pročitao što piše na kartici, supruga se razveseli: “Pogledaj ženo, piše da sam briljantan i šarmantan te da žene naprosto luduju za mnom”. Nakon što ga je pažljivo saslušala, žena mu istragne karticu iz ruke komentirajući s negodovanjem: “Aha, možeš misliti. Kaže ‘briljantan i šarmantan četrdesetogodišnjak’, a ti u pedesetpetoj!”

Zbog straha od odmazde, podređeni često zamagljuju svoje komentare.

Lideri u organizacijama trebaju neku osobu koja će im otvoreno reći kako stvari stoje, bez uvijanja, prilagođavanja i uljepšavanja. Upravo je to bila uloga dvorskih luda koje su kraljevima nudile “kolače” u koje bi ubacili komadiće gorke realnosti.

Želimo li unaprijediti efektivnost, tada su nam u organizacijama neophodni ljudi zdravog nepoštovanja šefova, koji slobodno i otvoreno izražavaju emocije i mišljenja, aktivno dajući i uzimajući ono što im pripada. Nažalost, to se najčešće događa tek onda kada lideri izgube moć. Primjerice, kad su ga upitali što se promijenilo od kada je napustio Bijelu kuću, bivši predsjednik SAD-a George Bush rekao je: “Više ne pobjeđujem svaku partiju golfa.” U dobro vođenoj organizaciji, lider ne pobjeđuje u svakoj partiji golfa. Štoviše, ako se tako nešto događa to je siguran znak da stvari nisu onakve kakvima bi trebale biti. Želi li doista primati otvorene i iskrene informacije o stanju organizacije i vlastitom radu, lider se mora zapitati imali tu mjesta za “organizacijsku ludu”.

**DC:** Često ponavljate da je veliki problem kada lidere uhvati vrtlog hiperaktivnosti. Što se krije iza toga?

**KV:** Strah i tjeskoba primarni su uzroci hiperaktivnosti lidera. Intenzivna aktivnost tipični je odgovor na anksioznost, a lideri zasigurno spadaju u grupu iznadprosječno tjeskobnih ljudi. U svakom trenutku u njihovom okruženju odvijaju se bezbrojni procesi i događaju brojni događaji koji su, unatoč tome što mogu presudno utjecati na tvrtku, u potpunosti van njihove kontrole. Zbog toga su u stalnom strahu da će se nešto loše dogoditi te da će se stvari odviti u pogrešnom smjeru. Poput drugih ljudi, i lideri tragaju za podrškom koju obično pronalaze u hiperaktivnosti.

Lideri u organizacijama trebaju neku osobu koja će im otvoreno reći kako stvari stoje, bez uvijanja, prilagođavanja i uljepšavanja. Upravo je to bila uloga dvorskih luda.

Drugi uzrok hiperaktivnosti treba tražiti u tome što su brojni lideri i menadžeri *depresivni*; gotovo svaki dan svjedočim tome. Uzroke takvom stanju trebamo tražiti u činjenici što na istaknute pozicije uobičajeno dolaze tek u srednjim godinama koje su specifične po suptilnoj duševnoj panici zbog prolaznosti vremena i snova koje želimo ostvariti dok ne bude prekasno. Nijemci imaju posebnu izraz za takvu pojavu - *torschlusspanik* - strah da će se vrata života zatvoriti pred našim nosom i oduzeti nam prilike za ostvarenje snova. Srednje godine potiču lidere na analizu protekle karijere budeći pritom pitanja o istrošenosti te o tome mogu li se još uvijek - i koliko dugo - efektivno nositi s izazovima modernog svijeta. Štoviše, lidere se često promovira na mjesto predsjednika tvrtke upravo u vrijeme njegove najžešće egzistencijalne krize. Iako se egzistencijalna kriza može dogoditi svima, vjerojatnost njezine pojave mnogo je veća u grupi top-menadžera koji svoje živote uglavnom u cijelosti posvećuju poslu.

Reći ću vam iskreno... visoko pozicionirani lideri i menadžeri koji žive uravnoteženim životom doista su rijetkost. Međutim, sami teško priznaju da je tome tako; radije se zavaravaju. Kada ih upitate koliko vremena

Zdravi lideri znaju kako se intenzivno živi. Svoje privatne i poslovne zadatke obavljaju s velikom strašću iskušavajući pritom cjeloviti spektar osjećaja u kojem nema mjesta za emotivno sljepilo bilo koje vrste.

provode sa ženom i djecom, odgovorit će vam posve drugačije od članova obitelji. Primjerice, sjećam se angažmana u jednoj uglednoj investicijskoj banci kada sam kao savjetnik i coach dvije godine surađivao s njihovim visokim i srednjim menadžmentom. Redom se tu radilo o vrlo učinkovitim i uspješnim pojedincima, pametnim, ugodnim i pronicljivim, vrlo sigurnim u sebe, koji su na poslu u prosjeku provodili 70 do 80 sati tjedno. Unatoč tome, s vremenom sam shvatio da je riječ o ljudima koji su osjećali veliku nesigurnost u privatnom životu. Činjenica da malo vremena provode s obitelji stvarala je u njima strašnu krivnju. Na početku suradnje obično mi pričaju o problemima organizacije, sukobima koji se javljaju među kolegama i direktorima. No, s vremenom se sve više otvaraju - pogotovo na individualnim razgovorima - osvještavajući sve više prave korijene svojih problema koji nisu na poslu već u nekim internim konfliktima.

Upuštajući se s njima sve dublje u razgovore, otkrio sam da su bankari iz ovog primjera, poput mnogih drugih lidera, menadžera i poduzetnika, opsjednuti poslom i novcem zbog toga što su u ranoj životnoj dobi bili izloženi nekoj vrsti oskudice ili lišavanja. Stoga su zbog visokih plaća i bonusa spremni

žrtvovati sve druge životne sadržaje te se mahnito posvećuju poslu kako bi osigurali posvemašnju nezavisnost i materijalnu sigurnost. Riječ je o njihovom načinu stjecanja kontrole nad svijetom i životom koji je, prema njihovoj percepciji, nekontrolabilan.

Pa ipak, nevolja se sastoji u tome što jednom kada dokažu vlastitu uspješnost ne mogu više izaći iz žrvnja. Raditi, raditi i samo raditi... Jedino je što znaju. U međuvremenu, njihovi privatni životi pretvaraju se u pravu zbrku što dodatno pojačava osjećaje zaglavljenosti i dosade potičući depresivno stanje. Nažalost, bol i patnja u biznisu ne smiju se pokazivati pa se stoga obično odlučuju za nova uzbuđenja u vidu novih poslovnih i privatnih pothvata kao što je veliko i agresivno preuzimanje ili ženidba novom ženom. Ima li boljeg načina za liječenje dosade od pohoda modernih Vikinga koji "pljačkaju" i "siluju" (tržište i konkurenciju)?

Spajanjem i preuzimanjem tvrtki, isto kao i ženidbom, lideri pokušavaju zamaskirati unutarnje duševne boli. Međutim, u jednom trenutku svatko mora usporiti. Približava se umirovljenje. A kada stignu ta vremena, neizliječena depresija koja godinama tinja u nutрини iznenada se još žešće manifestira u vanjskom svijetu.

**DC:** *Zaključimo ovaj razgovor gledajući na situaciju iz pozitivne perspektive. Što lidera čini zdravim stručnjakom i zdravom osobom?*

**KV:** Zdravi lideri znaju kako se intenzivno živi. Svoje privatne i poslovne zadatke obavljaju s velikom strašću iskušavajući pritom cjeloviti spektar osjećaja u kojem nema mjesta za emotivno sljepilo bilo koje vrste. Osim toga, važno je istaknuti da zdravi lideri čvrsto vjeruju u vlastitu sposobnost kontrole događaja koji presudno utječu na

njihove živote. Spremni su prihvatiti *osobnu odgovornost*; ne optužuju niti traže krivca na nekome drugome mjestu.

Zdravi lideri ne gube *staloženost* zbog najmanje sitnice, klone se impulzivnog i grubih reakcija. U stanju su nositi se s anksioznostima različite vrste. Kao što smo ranije napomenuli, zdravi su lideri otvoreni samopropitivanju i samoanalizi; najbolji među njima motivirani su i kontinuirano okrenuti samorefleksiji.

Još jedan važan čimbenik obilježava zdravo liderstvo, a riječ je o sposobnosti nošenja s neminovnim životnim razočaranjima. Zdravi lideri prepoznaju vlastitu depresivnost i poduzimaju korake za izlaženje iz tog jadnog stanja. Osim toga, sposobnost izgradnje

i održavanja kvalitetnih odnosa također je neobično važna (navedeno uključuje zadovoljavajuće i zdrave seksualne veze).

Životi zdravih lidera uravnoteženi su, pa na toj uravnoteženosti temelje svoju sposobnost "igranja" u poslovnoj areni. Riječ je o inovativnim i kreativnim pojedincima nekonformističkog ponašanja. Time bih završio nabranje osnovnih čimbenika zdravog liderstva, te bih na kraju ukazao na jednu pomalo paradoksalnu činjenicu: u nekom obliku, u određenoj dozi, lideri moraju biti malčice lud! Kako bih podržao prethodno navedenu hipotezu citirat ću Bernarda Shawa koji je jednom prilikom o tome rekao: "Pogledajte kuda su nas doveli ovi normalni i zdravi ljudi. Sumnja li itko da bi nam sada trebala nekolicina luđaka?"

Translated and reprinted by permission of HBR. This article was originally published under the English title *Putting Leaders on the Couch, Interview with Manfred Kets de Vries*, by Diane Coutu, in *HBR January 2004*. Copyright ©2015. by HBR, all rights reserved.



**Manfred Kets de Vries**, profesor na katedri liderstva visoke poslovne škole INSEAD i profesor liderstva na *Harvard Business School*. Godine 2009. Manfred Kets de Vries uvršten je na listu *Top 50 Thinkers in Management*, a 2011. godine IEDC Bled School of Management nagradila ga je titulom *Doctor Honoris Causa* za "poseban doprinos razvoju liderstva u svijetu".



**Diane Coutu**, publicistkinja i novinarka HBR-a, *McKinseyja*, *The Wall Street Journala* i *TIME*-a. Njezini tekstovi *How Resilience Works* i *Finding the Right Mentors* na listi su HBR's *best selling collections*.





**THE NEW BOLD DIAMOND BANGLES**  
TIME REFLECTS A SPARK OF BRILLIANCE.  
MOVADO BOLD® 25MM BANGLE-STYLE  
WATCH IN SOLID OR YELLOW GOLD-TONED  
STAINLESS STEEL WITH SPARKLING  
DIAMOND BEZEL AND BACK SIZING  
LINKS FOR A CUSTOM FIT.  
MOVADO.COM

PRODAJNA MJESTA

**URAR MAMIĆ**

GAJEVA 4 / VLAŠKA 57, ZAGREB

**SATOVI NOVAK**

DECUMANUS 2, POREČ

**ZLATARNA TONIA**

CARERA 56, ROVINJ

**BORZA GRUPA**

PLACA 12, DUBROVNIK

**ZTO FUTURA**

RIVA LOŠINJSKIH KAPETANA 7, LOŠINJ,

**DUTY FREE SHOP**

ZRAČNA LUKA DUBROVNIK

ZRAČNA LUKA PULA

ZRAČNA LUKA SPLIT

ZRAČNA LUKA ZADAR

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH

**P-GRUPACIJA**

OMLADINSKA 4, RIJEKA

TEL. 051 227 012

[www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)

**MOVADO**  
MODERN AHEAD OF ITS TIME





# Studija slučaja: Larry Ellison, osnivač Oraclea

**Manfred F. R. Kets de Vries, Randel  
S. Carlock, Elizabeth Florent-Treacy**

**U**natoč tome što su presudno važne za pokretanje novih biznisa, neke crte osobnosti poput, primjerice, izražene potrebe za postignućem ili izražene potrebe za kontrolom, vrlo rijetko nalazimo u karakteru pojedinaca. Poduzetnici se, naime, razlikuju od drugih ljudi po četiri vrste karakterističnih ponašanja:

- sposobni su prepoznati nove potrebe i trendove te na temelju toga inovirati,
- vješto upravljaju rizicima,
- sposobni su osigurati potrebne resurse,
- znaju stvarati nove vrijednosti.

Iako će se neki start-upovi razviti u dionička društva čijim će se dionicima kasnije trgovati na burzi, većina poduzetničkih tvrtki zauvijek će ostati u vlasništvu obitelji osnivača, uobičajeno njegove ili njezine djece. Bez obzira o kojem je slučaju riječ,

svoje osobne vrijednosti i motivaciju poduzetnici redovito prenose iz svojih obitelji na kulturu novostvorenih poduzeća.

Navedene *rezidualne vrijednosti* - u obitelji i poslu - važan su segment istraživanja psihologije obiteljskih poduzeća. Kako bismo osvijestili motivaciju i jedinstvene crte osobnosti u pozadini pokretanja nove tvrtke, u tekstu koji slijedi istražujemo ponašanje jednog uglednog poduzetnika.

## Uobičajene crte osobnosti poduzetnika osnivača

Prema definiciji, karakter osobe čine “trajni obrasci ponašanja koji proizlaze iz složenih i duboko ukorijenjenih psiholoških osobina” pa se u tom smislu slobodno može ustvrditi kako *poduzetnici osnivači* u svojim životima manifestiraju neke specifične obrasce ponašanja. Stoga, želimo li ispravno razumjeti ponašanje poduzetnika

i način na koji utječu na ljude u okolini, spomenute obrasce moramo prvo identificirati te potom i pojasniti.

Općenito govoreći, kada govorimo o poduzetnicima osnivačima uobičajeno govorimo o osobama usmjerenima na postignuća: o ljudima koji vole preuzeti odgovornost za odluke, odnosno o ljudima koji ne vole jednolične, rutinske zadatke.

Riječ je o vrlo ustrajnim, kreativnim i maštovitim pojedincima, nabijenima energijom, spremnima preuzeti određene rizike što im pomaže da kompleksne ideje pretvore u održive projekte.

Upravo zbog svojih posebnih osobina *ustrajnosti, kreativnosti, maštovitosti i nabijenosti energijom* poduzetnici su u stanju zaraziti entuzijazmom druge članove organizacije prenoseći na njih svrhovitost i uvjerenost kako bi ih pridobili da ih slijede.

Svoje osobne vrijednosti i motivaciju poduzetnici redovito prenose iz svojih obitelji na kulturu novostvorenih poduzeća.

O čemu god tu bilo riječi - zavodljivosti, igricama, predstavi ili karizmi - poduzetnici jednostavno znaju kako izgraditi organizaciju i osigurati joj zamah.

Međutim, treba odmah napomenuti da kod poduzetnika često nailazimo na svojevrsno "mušičavo ponašanje", koje izvire iz njihova djetinjstva i kasnijeg razvoja, zbog kojeg je s njima vrlo često iznimno teško surađivati.

Mnogi poduzetnici morali su se u djetinjstvu nositi sa siromaštvom, razdvojenošću, smrti, bolesti ili napuštanjem pa ne čudi da su takva zahtjevna iskustva kasnije u životu oblikovala njihov svjetonazor.

Pomniji pogled u nutrinu osobnosti poduzetnika (engl. *inner theater of the entrepreneur*) često nam otkriva nestabilnosti u pogledu osjećaja identiteta i samopouzdanja. Iako se predstavljaju kao samouvjerene i samosvjesne osobe, prvi pogled često vara: njihovo ponašanje uobičajeno je više kontrafobično (reaktivno) nego proaktivno.

Mnogi poduzetnici zatomljene osjećaje *niskeg samopoštovanja, inferiornosti i bespomoćnosti* suzbijaju pretjeranom kontrolom i gotovo maničnom aktivnošću.

Većina se želi za sve pobrinuti sama - posebno oni poduzetnici koji su kao zaposlenici teško podnosili naređivanje nadređenih - te imaju velikih poteškoća s time da ih itko usmjerava. Ne vole se izlagati bilo kojem obliku izvanjske kontrole ili ustroja dok s druge strane obožavaju neovisnost i "kontrolu u vlastitim rukama".

Njihova gotovo manična usmjerenost na akciju problematična je zbog toga što njihove nagle, prije nego promišljene reakcije, organizaciji nerijetko stvaraju probleme.

Kod poduzetnika često nailazimo na svojevrsno "mušičavo ponašanje" koje izvire iz njihova djetinjstva.

Iako je riječ o osobama koje očito imaju vještine savršeno primjerene "ludnici" u fazi pokretanja tvrtke, ne znači da imaju znanje i iskustvo potrebno za vođenje velike i stabilne tvrtke na profesionalnijoj razini.

U tom kontekstu važno je naglasiti da govorimo o ljudima s velikim *problemom otpuštanja*: izuzetno im je teško imenovati kompetentnog nasljednika na mjestu predsjednika uprave ili direktora, dopustiti da se dio tvrtke odvoji ili proda, otići u mirovinu i konačno predati "uzde" nasljednicima.

Poduzetnik Derek du Toit o tome je rekao:

*Poduzetnik pokreće vlastiti posao najčešće zbog toga što je riječ o teškoj zaposleniku koji je imao problema sa sugestijama i naredbama nadređenih pa je stoga odlučio osamostaliti se pokretanjem vlastite tvrtke. Sve dok taj biznis ostane malen njegova ekscentričnost nikome ne šteti. Međutim, jednom kada tvrtka naraste i počne zahtijevati podršku i aktivnu suradnju grupe, često se događa da isti taj poduzetnik - ako ne promijeni pristup - počinje ugrožavati vlastiti biznis. Stoga je izreka koja tvrdi da je punokrwni vlasnik-poduzetnik najveći teret tvrtke u razvoju apsolutno točna!*

## Larry Ellison i Oracle

Kako bismo dublje istražili procese koji se uobičajeno odigravaju u intrapsihičkom teatru poduzetnika osnivača, za potrebe ove studije slučaja odabrali smo jednog iznimno ostvarenog pojedinca - osnivača *Oraclea* Larryja Ellisona.

Na Ellisona možemo gledati kao na arhetipskog poduzetnika zbog njegovih golemih, te istovremeno odlično dokumentiranih poslovnih uspjeha i promašaja. Riječ je o primjeru strahovito uspješnog čovjeka zanimljive osobnosti koja je podjednako pridonijela njegovim postignućima i ogromnim promašajima.

Iako ovaj tekst nije zamišljen kao duboka psihološka analiza Larryja Ellisona, rasprava o karakteristikama njegove osobnosti (barem o onima koje smo otkrili proučavajući javno dostupne materijale) poslužiti će nam za ilustraciju nekih - ne i svih - psiholoških procesa koje ćemo pobliže istražiti.

Priču o Larryju Ellisonu napisali smo radi njegovih izvanrednih poslovnih dostignuća koja, po našem mišljenju, proizlaze iz crta

osobnosti više-manje klasičnog poduzetnika osnivača.

*Oracle*, kompanija koja je trenutačno u četvrtom desetljeću života, u svakodnevnicu običnih ljudi sveprisutna je gotovo poput *Microsofta*.

Primjerice, *Oracle* svojim korisnicima, pored raznih drugih proizvoda, isporučuje softver za isplatu plaća, inventure, automatske blagajne i transakcije kreditnim karticama. Pa ipak, ogromni utjecaj tvrtke na gospodarstvo nekako je ostao u sjeni razmetljiva ponašanja njezina čelnika.

Ellisona i danas, doduše rjeđe nego ranije, optužuju za preuveličavanje performansi *Oracleovih* proizvoda.

Osim toga, poznat je i po tome što je s jedne strane kreirao mučnu priču o svojem podrijetlu, a s druge je znatno uljepšao svoj i životopis svojeg oca-posvojitelja zbog čega su ga često nazivali lašcem. Međutim, izgleda da ga optužbe nisu baš previše zamarale.

Ako postoji jedna stvar oko koje će se njegovi kritičari i prijatelji usuglasiti onda je to ideja da je Larry “veći od života samog”, podjednako kao lider i čovjek.

Kako ga je jedan od stručnjaka opisao, riječ je o personifikaciji čovjeka koji “... utjelovljuje sve ekstreme tehnološke industrije: bogatstvo, briljantnost i brzinu, ali i egoističnost, razvikanost i nemilosrdnost”. Ellison je svoju medijsku sliku opisao sljedećim riječima: “Pomalo je čudno... što se osjećam kao glavni glumac koji u sapunici predstavlja samoga sebe”.

Na Ellisona možemo gledati kao na arhetipskog poduzetnika zbog njegovih golemih, te istovremeno odlično dokumentiranih poslovnih uspjeha i promašaja.

## Pseudologia Fantastica

Ako Larry Ellison predstavlja “mit o samome sebi”, kako ga u javnosti često opisuju, tada taj mit započinje njegovim rođenjem 1944. godine. Njegova majka, mlada nevjenčana žena, još kao bebu ostavila ga je teti i tetku koji su ga potom posvojili. Larry je odrastao na jugu Chicaga u, kako ju je lokalno stanovništvo opisivalo, “ugodnoj, uglavnom židovskim stanovništvom naseljenoj radničkoj četvrti”, koju je Ellison nazivao “getom” i “projektom”.

Louis i Lillian Ellison, koje je Larry uvijek spominjao u kontekstu majke i oca, živjeli su u solidno uređenom trosobnom stanu. Louis je radio kao revizor i knjigovođa (Ellison katkada govori da mu je otac radio u FBI-u), a Lillian kao računovođa. Majku pamti kao predanu ženu punu ljubavi, dok je oca smatrao “potpunim konformistom” tvrdeći za njega - u raznim vremenskim periodima - da je bio milijunaš, teniski šampion i kandidat za Kongres. Međutim, dokazi koji bi na bilo koji način potkrijepili ijednu od njegovih tvrdnji nikada nisu pronađeni.

Louis je Larryju izravno i bez ustezanja govorio što misli o njemu: da mladac nikada neće ništa značajno postići. “To je bio njegov pozdrav, umjesto da kaže ‘bok’ ili ‘dobro jutro’”, rekao je o tome Larry. U dobi od navršenih 12 godina, Louis mu je usred nekog razgovora (ili svađe - Larry se ne sjeća točno okolnosti) priopćio da je usvojeno dijete, da ga je majka ostavila, da mu on nije biološki otac te da mu Lillian nije biološka majka.

Godine 1966., nakon što je po drugi put odustao od obrazovanja na fakultetu, Ellison se u svojem Thunderbird kabrioletu uputio u Kaliforniju. Po dolasku u San Francisco neko vrijeme je preživljavao

radeći tehničke poslove u bankama, osiguravajućim društvima i malim tvrtkama. U to vrijeme se oženio te ubrzo razveo.

Nakon rada za dvije softverske kompanije, godine 1977. u partnerstvu s dvojicom bivših kolega osnovao je tvrtku *Oracle*. Ellison i njegovi kolege odlučili su tada osmisliti prvu komercijalno održivu relacijsku bazu podataka za poslovni sektor koristeći se pritom IBM-ovim javno dostupnim znanstvenim istraživanjima. Žarko su željeli to učiniti prvi!

U ranoj povijesti *Oraclea* ključnu ulogu odigrale su sretne okolnosti, pogreške konkurencije i smiono poduzetništvo. *Oracleova* baza podataka na tržište je izašla 1979., tri godine prije IBM-ova sličnog proizvoda. Nakon prvih pet godina poslovanja *Oracle Corporation* ostvarivao je godišnje prihode od 12,7 milijuna dolara. Od samih početaka, Ellison je prodajno profilirao tvrtku usadivši joj “gusarsko-pobjednički” mentalitet, kada se do pobjede dolazi pod svaku cijenu.

Inzistirajući na tehničkoj superiornosti, te još i više na zapošljavanju izuzetno agresivnih

Njegova majka, mlada nevjenčana žena, još kao bebu ostavila ga je teti i tetku koji su ga potom posvojili.

Savjetnik za regrutiranje o njemu je rekao: “Stvorio je brojne milijunaše koji su ga na kraju više-manje svi mrzili”.

prodavača, Larry Ellison krenuo je jurišati na leadersko mjesto u industriji promovirajući parolu “rast pod bilo koju cijenu” u omiljeni slogan tvrtke. Do 1989. godine *Oracle* je postao simbolom Silicijske doline u kojem je radilo 4.000 ljudi. Za to vrijeme stvorio je više milijunaša nego bilo koja druga kompanija u Dolini - parkiralište tvrtke vrvjelo je skupim automobilima, a među njima najviše se isticao Ellisonov Ferrari.

Tijekom spomenutog razdoblja Larry nije vladao samo tržištem; vladao je i svojim zaposlenicima. Jedan od njegovih dugogodišnjih direktora kazao je: “Vrijeme smo uglavnom provodili predviđajući Larryjeve sljedeće korake. Rijetko nas je pitao za mišljenje.” Savjetnik za regrutiranje o njemu je rekao: “Stvorio je brojne milijunaše koji su ga na kraju više-manje svi mrzili”.

U tom razdoblju Ellison je prošao kroz još dva braka. Drugi brak trajao je svega 18 mjeseci. U noći kad se službeno razveo, Larry je nazvao prvu suprugu i satima s njom razgovarao o razlozima koji ga priječe u tome da izgradi uspješnu vezu.

Korporativna kultura *Oraclea* u cijelosti je bila olicjenje Larryjeve osobnosti. Kako je

to rekao jedan bivši zaposlenik: “Larry je definitivno jedan od najpametnijih u softverskoj industriji te istovremeno jedan od najarogantnijih. Ego mu je velik poput planine. Njegovo kočoperenje postalo je model ponašanja u cijeloj organizaciji.”

U periodu do 1990. godine kultura prodaje pod svaku cijenu, vođena supermotiviranim i uglavnom nenadziranim prodavačima, pomahnitala je. U to vrijeme nerijetko se događalo da su prodajne provizije isplaćivane u pravim zlatnicima. Stručnjaci koji su izvana promatrali korporativnu kulturu tvrtke u jednom trenutku nazvali su je “darvinijanskom” u smislu napredovanja “snažnijih” djelatnika i degradacije “slabijih”. Prema navodima jednog od direktora, Ellison nikada nije postavio neki zajednički cilj ili smjernice; jedino je rast bio važan.

Jedan *Oracleov* stručnjak iz odjela za financije poslao je 1985. godine dopis izvršnom direktoru u kojem je izrazio svoju zabrinutost u svezi s naplatom potraživanja, posebnim uvjetima plaćanja i netočnim podacima o fakturiranju. Međutim, na njegov dopis nitko nije obratio pretjeranu pozornost. Ellisonov glavni cilj ogledao se u godišnjem udvostručenju veličine tvrtke pa se stoga tom cilju ništa nije smjelo ispriječiti na putu.

Osim toga, na tržištu su jačale glasine o tome da proizvodi kompanije nemaju deklarirana svojstva. K tome, korisnici su počeli primjećivati da se *Oracle* često oglašuje na njihove pritužbe. Jedan analitičar o tome je kazao: “*Oracle* je krajem 1980-ih rastao tolikom brzinom da je sam sebi mogao dopustiti neozbiljan pristup ‘nebitnim pojedinostima’ poput korisničke podrške ili funkcionalnosti proizvoda”. Naposljetku, do 1990. godine brojni korisnici ipak su im prestali plaćati naknade za licencu.



U rujnu 1990. godine vlasti su prisilile *Oracle* da javno obznani prihode. Wall Street nemalo se iznenadio informacijama iz tvrtke pa je njezina tržišna vrijednost u nekoliko tjedana pala s 3,7 milijardi dolara na 700 milijuna. Ubrzo je započelo međusobno optuživanje, a krivcima su u prvom redu proglašeni *Oracleove* neprimjerena korporativna kultura i stil vodstva samog Ellisona. On je pak krivnju prebacivao na teret drugih *Oracleovih* direktora.

Nakon što se prašina slegla, nekolicina izvršnih direktora otišla je sama, a preostale je otpustio Ellison. Potom je SEC, američka Komisija za vrijednosnice i burzu (engl. Securities and Exchange Commission) novčano kaznila *Oracle*, a uprava je raspravljala o Ellisonovoj smjeni. Tvrtka je za to vrijeme bila na rubu bankrota. Cijena dionice pala je 31. listopada 1990. godine na najnižu razinu od 13 centi.

Tada je Ellison prvi puta malčice olabavio svoj kruti stil upravljanja i u tvrtku doveo dvojicu vanjskih stručnjaka dodijelivši im zadatke operativnog vođenja poslovanja i restrukturiranja organizacije. (Treba naglasiti da je pritom zadržao dovoljno dionica da njegova vlast i moć nikada ne budu ozbiljno ugroženi.) Godine 1992. kompanija je ostvarila neto profit od 61,5 milijuna US\$ na temelju prodaje od 1,2 milijarde US\$. Godine 1993. *Oracle* je na tržište izbacio poboljšanu verziju osnovnog proizvoda "Oracle 7". Ellisonu je opet krenulo - u rukama je imao vrhunski proizvod, odličan menadžerski tim i dovoljno vremena za razmišljanje.

Od 1992. do 1999. Ellison je vodio kompaniju s, kako je to u medijima opisano, svojevrsnim "mesijanskim zanosom". U širenju interneta vidio je goleme prilike za *Oracleov* softverski biznis i veliki poticaj za stanoviti "novi početak" tvrtke koja je - prema

Wall Street nemalo se iznenadio informacijama iz tvrtke pa je njezina tržišna vrijednost u nekoliko tjedana pala s 3,7 milijardi dolara na 700 milijuna.

njegovoj viziji - bila spremna za transformaciju u vodeću svjetsku e-korporaciju.

Tijekom 2000-ih Larry je i dalje bio stalna tema stručnih rasprava, ponajprije zbog toga što je ulazio u godine kada menadžeri polako počinju razmišljati o umirovljenju. Međutim, umjesto da brine o nasljedniku, Ellison je posljednjih desetak godina promijenio desetak top-menadžera pretvorivši neke u žestoke konkurente. Dakle, problem sposobnog i moćnog nasljednika ni približno nije riješen, a ljudi se nastavljaju pitati tko je, osim Larryja, u stanju voditi *Oracle*.

Umjesto da brine o nasljedniku, Ellison je posljednjih desetak godina promijenio desetak top-menadžera pretvorivši neke u žestoke konkurente.

## Dešifriranje “unutarnjeg teatra” poduzetnika

Ovaj kratak pregled činjenica (i mitova) o podrijetlu i liderskom stilu Larryja Ellisona vodi nas do nekoliko interesantnih pitanja:

- na što biste trebali paziti ako radite za poduzetnika osnivača?
- na što biste trebali paziti surađujete li s poduzetnikom osnivačem?
- na koje ćete probleme i zamke vjerojatno nailaziti?
- koje su opcije na raspolaganju u problematičnim situacijama?

- što se može učiniti u smislu prilagodbe poduzetniku osnivaču?
- imaju li poduzetnici osnivači više osobnih problema od drugih ljudi?
- koje su to ključne stvari od kojih poduzetnicima zatitra srce?

U nastojanju da bolje razumijemo pitanja okrenut ćemo se dekodiranju dominantnih psiholoških procesa njihova “duševnog teatra”.

## Veličanstvena opsesija i potreba za kontrolom

Izgleda da mnoge poduzetnike pokreće svojevrsna *veličanstvena opsesija* - ideja, koncept ili tema - koja ih proganja da bi na kraju odredila posao kojim će se baviti. Larry Ellison prirodno je naginjao računalnom programiranju. Bila je to, naime, jedna od rijetkih aktivnosti u kojoj je kao mladić iskazivao zavidnu umješnost.

Poput Ellisona, i drugi su poduzetnici u nekoj mjeri neprilagođeni životu u izvanjskom svijetu i zajednicama različite vrste.

Njihova potreba za kreiranjem i kontroliranjem vlastite okoline daleko je snažnija nego u većine drugih ljudi.

Često se pokazuju problematičnima kada rade u organizacijama u kojima moraju odgovarati nadređenima jer *poslušnost* jednostavno ne podnose.

Mnoge poduzetnike koje smo do sada proučavali posebno je zabrinjavala njima zastrašujuća mogućnost da se podvrgnu izvanjskoj kontroli ili da se njihova volja ne uvaži. Kad se takvi ljudi iznenada nađu u podređenom položaju, sukobi moći postaju neizbježni. Osjećaj da su prepušteni na milost i nemilost drugima njima je naprosto nepodnošljiv. Čak i onda kada se odmaknu od izvora kontrole zabrinutost ih ne napušta.

Međutim, vođeni vlastitom veličanstvenom opsesijom, prema podređenima koji misle svojom glavom poduzetnici često nemaju baš previše razumijevanja. Stoga u njihovim organizacijama želja za kontrolom uobičajeno vodi prema ekstremnom ponašanju: poduzetnici, primjerice, znaju tražiti da ih se informira i o najsitnijim operativnim detaljima poslovanja. S druge strane,

svjesno ili nesvjesno, često znaju ignorirati važne savjete podređenih u strahu da će se udaljiti od zacrtanog cilja.

Iz mnogo razloga - od kojih je jedan možda proizišao iz potrebe da se razlikuje od svojeg oca-usvojitelja kojeg je smatrao čovjekom od prevelike poslušnosti prema autoritetima i pravilima - Ellison je oduvijek bio "Oracleov orakul" (engl. *oracle* potječe iz lat. *oraculum*, hrv. orakul, ima nekoliko značenja: proročište, proročanstvo, ali i osoba, obično svećenik ili vrač, koji ljudima prenosi odgovore božanstava na njihova pitanja, nap. prev.), osoba koja ima viziju i gorljivo je usmjerena na osvajanje što većeg tržišnog udjela.

Unatoč tome, svojim neiskustvom, kako on tvrdi, ili pak zanemarivanjem činjenica, kako misle neki njegovi bivši kolege, stvorio je korporativnu kulturu koja je Oracle dovela do toga da se 1990. zabije ravno u zid. Pa ipak, do 1999. godine Ellison se već transformirao u drugačijeg lidera:

*Vodenje Oraclea uveseljavalo je Ellisona najviše na svijetu. Čovjek koji se nekada hvalio radnim vremenom provedenim igrajući tenis, promijenio se i počeo danonoćno raditi. Osobno je, s mesijanskim zanosom, sve nadzirao - od reorganizacije Oracleove zloglasno agresivne prodajne mreže, preko kontrole informacijskog sustava poslovanja pa do strateškog promišljanja o tome što doista predstavlja Oracleov biznis... Zašto se Ellison ponašao poput pravog šefa? On bi na to rekao; „Zbog interneta, naravno! Dolazi vrijeme interneta, budalo!“*

Kako je došlo do opisane promjene stava? Sam Ellison ponudio je moguće objašnjenje:

*Promijenio se način poslovanja. Odjednom su računala zauzela središnje mjesto i u marketingu, i u prodaji, i u korisničkoj podršci. Čekaj...*

Iz mnogo razloga, od kojih je jedan možda proizišao iz potrebe da se razlikuje od svojeg oca-usvojitelja, Ellison je oduvijek bio "Oracleov orakul".

*stani malo! Pa meni dobro ide s tim računalima. U tom smislu sposoban sam nešto napraviti. Odjednom sam kompetentan. E-biznis, o, pa time bih se mogao baviti. U tome sam dobar. Za razliku od konvencionalnog poslovanja; u tome baš i nisam.*

Ellison je iznova otkrio svoju veličanstvenu opsesiju. Od 1999. nadalje vodio je Oracle čvrstom rukom. Pa ipak, zbog te promjene kompaniju je napustilo nekoliko top-menadžera, uključujući i Raya Lanea, kojeg se u jednom trenutku smatralo Ellisonovim nasljednikom. Lane je otišao vidno frustriran, izjavivši kako se "...odnos s Larryjem stubokom promijenio. Sada on sve vodi... ne daje nikome da primiriše".

Komentar Raya Lanea zorno pokazuje kako snažna potreba za kontrolom značajno utječe na poduzetnikovu sposobnost da surađuje s drugim ljudima.

Pojedini poduzetnici, primjerice, nevjerovatno su ambivalentni po pitanju kontrole: puni su fantazija o grandioznosti, utjecaju, moći i vlasti, a istodobno se osjećaju bespomoćnima. Izgleda da se boje da će se njihove grandiozne želje oteti kontroli ostavivši ih na milost i nemilost drugima.

ON ANIMATION STUDIOS  
PREDSTAVLJA

OLGA PAKALOVIĆ MARA PICUKARIĆ OTOKAR LEVAJ MAJA NIKOVIĆ DUŠKO ČURLIĆ SINIŠA POPOVIĆ MARKO CINDRIĆ NATAŠA JANJIC IVICA ZADRO OZREN GRABARIĆ ROBERT UGRINA SRETEN MOKROVIĆ GORAN GRGIĆ LUKA PETRUŠIĆ



SLUŽBENA SELEKCIJA  
FESTIVAL DE CANNES

SINKRONIZIRANO  
NA HRVATSKI!

# Mali princ

The Little Prince

Domeđeno na remek-djelu Antoinea de Saint-Exupéryja

Film  
MARKA OSBORNEA



U KINIMA  
OD 5. STUDENOGA!



Orange  
Studio



wild bunch

DISCOVERY  
film & video distribution

## Sumnjičavost prema autoritetima

Poduzetnici osnivači često imaju ozbiljne probleme po pitanju *dominantnosti* i *podređenosti* te su osim toga sumnjičavi prema autoritetima. Stoga se njihovo ponašanje umnogome razlikuje od ponašanja zaposlenih menadžera koji nisu vlasnici. Izgleda, naime, da se profesionalni menadžeri s ulogom autoriteta uspijevaju identificirati na pozitivan i konstruktivan način (koristeći ih kao uzore). S druge strane, mnogim poduzetnicima koje smo promatrali nedostaje liderske fleksibilnosti i fluidnosti na poziciji između nadređenih i podređenih. Štoviše, poduzetnike strukture navodno “guše” pa im je stoga vrlo teško surađivati u strukturiranim situacijama - osim, naravno, ako strukturu nisu kreirali sami, a suradnja se odvija pod njihovim uvjetima.

Polovinom 70-ih mladi Larry Ellison kratko vrijeme je radio u *Ampexu*, tvrtki iz Sunnyvalea koja se bavila proizvodnjom audio i video opreme, primarno za federalnu vladu. Ondje je njegov stav o liderima i menadžerima brzo izašao na vidjelo. Larry je, naime, želio raditi isključivo za Boba Minera, šefa kojeg je sam odabrao: “Smatrao sam da moj menadžer, onaj kojem sam dodijeljen, nije tehnički kompetentan pa sam stoga odbio raditi za njega... Rekao sam im da ću raditi isključivo za Boba jer je on najbolji.”

Nakon što *Ampexov* projekt brze memorije nije ispunio očekivanja, Ellison, Bob Miner i kolega Ed Oates kritizirali su odluke uprave navodno utemeljene na lošim savjetima zauzevši pritom svojevrsni “da smo mi odlučivali” stav. Ellison je tada uočavao more prilika za razvoj softvera izvan *Ampexa*. Nazvao je Boba Minera i Eda Oatesa kazavši im da je krajnje vrijeme da pokrenu vlastitu tvrtku. “Mislim da me na to nagnala

spoznaja da u konvencionalnoj korporaciji jednostavno ne bih mogao preživjeti”, kazao je kasnije Ellison. “Jednostavno nisam mogao raditi besmislene stvari, ma koliko to nadređeni tražili od mene!”

Snažna sklonost ka samostalnosti poduzetnika vjerojatno potječe iz obiteljskih odnosa, kad se dijete ne identificira s autoritetom roditelja na pravi način pa zbog toga u kasnijem životu odnose s autoritetima ne doživljava kao pozitivno iskustvo. U takvim situacijama dijete (a kasnije odrasla osoba) autoritete smatra opasnim jer ih doživljava nedosljednim, nepredvidljivim i sklonim pretjeranoj kontroli. Posljedično tome, djeca (a kasnije odrasle osobe) uobičajeno postaju buntovnici. Tada svaka autoritativna osoba (stvarnog ili zamišljenog autoriteta) postaje okidač za pokretanje iskrivljenih reakcija koje umnogome kompliciraju međuljudske odnose pokrećući nagon za odbacivanjem autoriteta.

Prema svojem adoptivnom ocu Larry Ellison je gajio podvojene osjećaje. Nije se detaljno sjećao trenutka u kojem je saznao da

Poduzetnici osnivači često imaju ozbiljne probleme po pitanju dominantnosti i podređenosti te su osim toga sumnjičavi prema autoritetima.

Ellison se jasno sjeća da mu je otac često govorio kako nikada ništa neće postići.

je usvojeno dijete, već samo toga da ga Louis uopće nije pripremio na priopćenje pa ga je isto pogodilo kao grom iz vedra neba. Ellison se jasno sjeća da mu je otac često govorio kako nikada ništa neće postići.

Pa ipak, nakon što je napustio Chicago kako bi u Kaliforniji započeo novi život, svog bolesnog oca doveo je da živi s njime brinući se za starca sve do njegove smrti. Vremenom se njihov odnos nije mnogo popravio; Larry je oduvijek mislio da otac ne odobrava njegove postupke. Čini se da su očeve kritike odzvanjale u Ellisonovoj glavi godinama nakon njegove smrti, možda zato što mu je očinska figura (stanoviti “otac u mislima”) bila potrebna da ga motivira. O tome je jednom rekao: “Neuspjeh je najgora stvar koja mi se može dogoditi u životu.” Na to se nadovezao jedan bivši Oracleov direktor:

*U Silicijskoj dolini uglavnom se smatra da bi se svi trebali ponašati kao da se igra prijateljska partija šaha. Ellison takevo što nije pomislio ni na trenutak. On je sebe oduvijek smatrao ratnikom samurajem.*

## Nepovjerenje i paranoja

Iako je *sumnja*, blisko povezana s potrebom za kontrolom, prilično česta među poduzetnicima, među njima ponekad nailazimo na ekstremne slučajeve nepovjerenja. Prema njihovoj percepciji, bila ona realna ili plod mašte, oni su u djetinjstvu bili žrtve pa zbog toga žive u strahu da će se okolnosti ponoviti.

Iskustva iz djetinjstva utkala su u njihovu osobnost paranoidnu crtu: redovito su oprezni s autoritetima i uvijek spremni za slučaj eventualnog izbijanja katastrofe.

Paradoksalno je što se mnogi poduzetnici najbolje osjećaju kad im najlošije ide. Osim

toga, u njihovu ponašanju često nailazimo na *ciklotimički* obrazac. (Ciklotimija je termin koji opisuje stanje kod kojeg se ciklički izmjenjuju ushićenost i depresivnost.)

Kad su u dobroj fazi, sebe vide objektom tuđe zavisti što je nasljeđe disfunkcionalnih obiteljskih odnosa s roditeljima ili braćom i sestrama. Kako ne bi izazivali zlu sudbinu, kad ih netko upita kako su uobičajeno odgovaraju u frazama “tako-tako” ili “pa... nije loše”. Međutim, kad im životi zađu u lošu fazu i kad im ne ide dobro, osjećaju se kao da plaćaju cijenu ili da su kažnjeni za svoje uspjehe što im donosi olakšanja pa se time objašnjava na

koji način poteškoće pozitivno utječu na njih. Nakon što anksioznost opadne, opet imaju dovoljno snage početi iznova - što onda i čine - s entuzijazmom i obnovljenim osjećajem svrhovitosti.

Iako se u ponašanju Larryja Ellisona ne primjećuje osobita cikličnost, znakovito je to što je nakon kriznog perioda - kada je 1990. gotovo izgubio tvrtku - uzeo neko vrijeme za razmišljanje vrativši se potom još jači i motiviraniji.

Sredinom 90-ih Ellison je bio spreman započeti novi *Oracleov* pohod. Biznis s bazama podataka procvjetao je, a godišnja prodaja dosegla je gotovo pet milijardi dolara uz prve znakove stagnacije. Naime, konkurenti poput *Sibela*, *PeopleSoft* i SAP-a napravili su aplikacije koje su sve žešće ugrožavale *Oracleov* biznis.

Ellison se tada dobrobrano zagledao u budućnost. U koji bi to sljedeći veliki biznis *Oracle* trebao ući? Nije trebalo dugo čekati odgovor: odlučio se za internetsku poslovnu aplikaciju koja će odlično funkcionirati u kombinaciji s *Oracleovim* bazama podataka čime će se - po njegovu mišljenju - stvoriti nepobjediva kombinacija. U konkretnom smislu, spomenuti projekt zahtijevao je transformaciju fokusa od klasičnog pristupa (serveri smješteni u firmi) prema internetskom računalstvu što će ih, kako je Ellison točno predvidio, naposljetku dovesti do suočavanja s *Microsoftom* u bitci koju će Ellison vrlo ozbiljno shvatiti i neizmjerljivo joj se radovati.

No, vratimo se sada na *nepovjerenje* i *paranoju* koji često krase mnoge poduzetnike osnivače. Naime, u njihovu pristupu životu primjećuje se kako neprestano skeniraju okolinu u potrazi za znakovima koji će potvrditi njihove skrivene sumnje.

Iako se time štite od neugodnih iznenađenja, opisano ponašanje često ih dovodi do toga da izgube svaki osjećaj mjere. Primjerice, presnažnim usmjeravanjem na određene probleme te ignoriranjem drugih problema uobičajeno se dovode do toga da pretjerano reagiraju na sitnice gubeći pravi osjećaj za realnost.

Prevlada li u organizaciji nepovjerenje, potpomognuto potrebom za kontrolom, negativne posljedice neizbježne su: kulturu počinju oblikovati ulizice, neovisnost u djelovanju polako nestaje, a političke se igrice rasplamsavaju.

U tim i sličnim situacijama nerijetko se događa da poduzetnici bezazlene probleme počinju interpretirati kao velike prijetnje pa zbog toga neprimjereno reagiraju.

Neki su poduzetnici hipersenzitivni na prijetnje iz okoline što se katkada pokazuje konstruktivnim jer ih upozorava, primjerice, na poteze konkurencije, dobavljača, kupaca ili vlade koji bi mogli značajno utjecati na njihov posao. Ellison je bio u pravu kad je u kasnim 90-ima *Microsoft* doživljavao velikom prijetnjom. *Microsoft* je tada iznenada pokušao napasti *Oracleov* biznis s bazama,

Nepovjerenje i paranoju često susrećemo u crtama osobnosti mnogih poduzetnika osnivača.

Godine 2000. pročulo se da je Oracle angažirao detektive za pretragu smeća lobista koji su branili Microsoft u parnici pokrenutoj od strane američkog tužiteljstva.

ali su krajem desetljeća - ometeni uspjehom *Netscapea* - izgubili fokus. Tim činom *Oracleu* je otvoren prostor za "slobodno letenje" izvan dosega *Microsoftovih* radara i prilika da dovoljno ojačaju kako bi stali rame uz rame s njime. U tom trenutku činilo se da bi *Oracle* mogao preteći *Microsoftu* i postati najveća svjetska softverska kompanija, a Larry Ellison najbogatiji čovjek na svijetu.

Godine 2000. pročulo se da je *Oracle* angažirao detektive za pretragu smeća lobista koji su branili *Microsoftu* u parnici pokrenutoj od strane američkog tužiteljstva zbog nedozvoljenog udruživanja.

Ellison se tada nije pokajao: "Istina je da su naši detektivi posegnuli za nepopularnim mjerama, barem s aspekta osobne higijene. Ipak je riječ o smeću, a smeće nevjerojatno smrdi. Fuj!"

Silicijska dolina potom se ponovno posvetila svom omiljenom sportskom meču; bespoštednoj borbi Larryja i Billa. U jednom uglednom magazinu izašao je tada tekst sljedećeg naslova: "Muda protiv mozga, emotivac protiv geeka! Tko bi tome odolilo?" U tekstu je dalje pisalo:

*Larryjev najnoviji ispad u sebi je nosio sve ono zbog čega ga toliko volimo: bešćutnu kompetitivnost, ljubav prema svjetlima pozornice, nevjerojatnu opsjednutost Microsoftom i Gatesom te istančanu menadžersku lukavost. O takvim glupostima Larry svakodnevno sanja. Mora da je Ray Lane bio na godišnjem...*

Drugi poduzetnici su pak paranoidni zbog prijatni iznutra. Upravo zbog toga - zbog prosuđivanja ljudi na temelju instinkta, a ne razuma - fluktuacija u poduzetničkim organizacijama ponekad je vrlo velika.

Iako su se Larryju Ellisonu mnogi divili, mnogi su ga također glasno klevetali. Brojni *Oracleovi* zaposlenici unaprijed su znali da će "izdržati tek koju godinu. Ne zato što je Larry zla osoba već zbog njegova žestokog i intenzivnog karaktera", kazao je jedan bivši menadžer tvrtke.

Suradnju s Ellisonom uspoređivali su s jahanjem tigra: ne smiješ pasti jer će te tigar rastrgati. Jedan drugi menadžer o tome je rekao: "Za Larryja na svijetu postoje samo dvije vrste ljudi: članovi njegova tima i neprijatelji. Sredine jednostavno nema."

Ovakvom iskrivljenom zaključivanju i djelovanju ponekad se teško suprotstaviti jer, ako se dovoljno potrudite uvijek ćete pronaći nešto što će potvrditi vaše sumnje - neku krađu ili nešto prozaično - ili pak zaposlenika koji baš nije oduševljen vlasnikovom vizijom i strategijom.

Nažalost, poduzetnik koji upravlja opisanim stilom često zaboravlja na visoku cijenu koju tvrtka plaća kada zaposlenike izloži trajnom nepovjerenju: u vidu srozavanja morala, nezadovoljstva radnika te shodno tome smanjenja produktivnosti cjelokupnog sustava.



## Strah od izdaje

Duboko ukorijenjeni osjećaj nepovjerenja mnoge poduzetnike navodi da tvrtku osnuju u partnerstvu s dugogodišnjim prijateljima i/ili članovima obitelji. Iako navedena konstelacija vrlo često odlično funkcionira u ranim fazama stvaranja tvrtke, zbog iskrene i otvorene komunikacije unutar male grupe, jasnih zajedničkih ciljeva i međusobnog povjerenja, takva struktura kasnije obično uzrokuje probleme.

Događa se, naime, da stari prijatelji i članovi obitelji (o samom poduzetniku da i ne govorimo) vremenom ne razviju vještine potrebne za nesmetano poslovanje u promijenjenim uvjetima rasta tvrtke. Štoviše, riječ je o sredinama koje naginju svojevrsnoj "ortačkoj" atmosferi kada se druge zaposlenike, koji su u firmu došli nakon osnivača, kontinuirano distancira od unutarnjeg kruga. Na osobnijoj razini, poduzetnik osnivač obično se osjeća izdanim kada netko od starih prijatelja ili djece odluči napustiti tvrtku.

Tom Siebel otišao je iz *Oraclea* 1990. godine kako bi osnovao vlastitu tvrtku i realizirao ideju o izradi CRM softvera za upravljanje odnosima s klijentima koju je Ellison u *Oracleu* procijenio nezanimljivom. Godine 2000. *Siebel Systems* držao je 21% tog tržišnog segmenta, a *Oracle*, koji je kasnije ipak ušao u taj biznis, svega 6%. Ellison je tada krenuo u agresivni napad na Siebela ponudivši preko interneta klijentima besplatnu inačicu *Oracleovog* CRM-a.

O svojem bivšem šefu Siebel je rekao: "Larry jednostavno ne uspijeva jačati lojalnost djelatnika prema firmi. U *Oracleu* se ostaje zbog para i straha od tužbi. Larry je nevjerovatan kontrol-frik. S druge strane, nevjerovatan je sposoban pronaći najbolje

i najsposobnije ljude - da bi potom svim silama nastojao da ih uništi." *Oracle* je - nakon duge i žestoke bitke - 21. siječnja 2006. objavio da je kupio *Siebel Systems*.

Brojne anegdote pokazuju oštro Ellisonovo reagiranje na navodne izdaje bivših zaposlenika. Siebel je posebno osudio Ellisonovo postupanje prema Garryju Kennedyju nakon sloma 1990. "Larry je tri godine sustavno uništavao [Kennedyjev] lik i djelo te je u tome bio nevjerovatno brutalan." Joe Costello, bivši član uprave, također je smatrao da je Ellison nerazumno osvetoljubiv. Nakon što je izašao iz uprave *Oraclea* (čemu je prethodila žestoka svađa s Ellisonom), Costello je kazao: "Ellison je o meni ružno govorio prijeteći mi pritom da će me uništiti te da će učiniti sve da upropasti moj privatni život i buduću karijeru".

Dana 13. siječnja 1997., drugi puta u dvije godine, Larry je morao svjedočiti na sudu u parnici koju je protiv njega podigla Adelyne Lee, njegova bivša djevojka i bivša zaposlenica *Oraclea*, zbog diskriminacije, duševne boli i nezakonitog otkaza. Adelyne

O svojem bivšem šefu Siebel je rekao: Larry jednostavno ne uspijeva jačati lojalnost djelatnika prema firmi. U *Oracleu* se ostaje zbog para i straha od tužbi. Larry je nevjerovatan kontrol-frik.

je navodno otpuštena jer je odbila seks s Ellisonom jednog petka navečer 1993. godine. Parnica je na koncu završena izvan-sudskom nagodbom koja je Larryja koštala ravno 100.000 dolara. Iako se isprva činilo da je Adelyne pobijedila, kasnije se ispostavilo da je dobila bitku, ali ne i rat.

Ellison je od samog početka sudskog procesa tvrdio da je Adelyne krivotvorila e-mail kojeg je njezin šef navodno poslao Ellisonu i u kojem je pisalo "Adelyne Lee je otpuštena prema Vašem zahtjevu". Nakon poraza u sudnici Ellison nije odustao. Naposljetku je uspio doći do ispisa telefonskih poziva koji je pokazao da je u trenutku navodnog slanja maila Adelynein šef telefonski razgovarao iz svojeg automobila, čime je neosporno dokazano da je Adelyne namještala dokazne materijale. Larry ju je potom tužio na sudu zatraživši od nje odštetu u iznosu od točno 100.000 dolara što je za njega običan džeparac. S novim dokazima u ruci Larry je dobio ponovljenu parnicu, a Adelyne je morala platiti odštetu te je osim toga morala u zatvor. Iz sudnice je - na veliko zadovoljstvo Oracleovih zaposlenika - s lisičinama na rukama ispraćena na odsluženje jednogodišnje kazne. "Ne zezaj se s Larryjem!" pisalo je u oblačiću iznad njezine slike na

šalicama u uredu u Oracle Parkwayu. Je li se tu doista radilo samo o seksu ili je bilo još nekih borbi među njima?

Neke odlaske Ellison je ipak prihvatio s više dostojanstva, iako su mu osobito teško legli. Godine 1996. Jenny Overstreet, Ellisonova asistentica i osoba od velikog povjerenja od 1983. godine, odlučila je otkazati ugovor o radu kako bi se posvetila privatnom životu kojeg, za godina koje je provela u *Oracleu*, gotovo da i nije bilo. Jednog jutra, nakon što je s Ellisonom prošla dnevne obaveze, priopćila mu je svoju odluku. Iako nije znala kako će reagirati, iz predostrožnosti je naložila podređenima da počiste njezin stol u slučaju da joj Larry zabrani povratak u ured. Pa ipak, Ellison je ostao potpuno miran. Nakon pokušaja da ju nagovori da ostane, tiho je odustao rekavši: "Ovime se u mom životu sve zauvijek promijenilo." Međutim, nakon dva mjeseca u jednom intervjuu ipak je malčice okrenuo ploču:

*Mislim da je dobro učinila. Bila je toliko posvećena poslu da jednostavno nije imala privatni život... Nisam se osjećao izdanim... Mislim da je dobro za nju što je otišla, a još bolje za mene. U posljednje vrijeme posao je patio zbog njezina duševnog stanja...*

## Žudnja za pažnjom

Klasični mitovi počinju opisom junakova rođenja u skromnim uvjetima, njegova brzog uspona do slave i moći, svladavanja zlih sila, podložnosti grijehu ponosa te naposljetku kraja zbog izdaje ili junačkog žrtvovanja. Osnovne teme - rođenja, osvaganja, ponosa, izdaje i smrti - relevantne su

svima nama. Međutim, popraćene simboličkim zborskim pjevanjem zaposlenika (da ne spominjemo konzultante i razne druge ljude izvana) koji zdušno i s oduševljenjem plješću poduzetnikovim ostvarenjima, ove teme nekim poduzetnicima postaju iznimno važne. Štoviše, moglo bi se slobodno

reći da je riječ o ljudima koji se svojski trude junačke mitove pretvoriti u stvarnosti pa zbog toga žive pod velikim pritiskom.

Podrijetlo njihove potrebe za ulaženjem u kvazimitološke uloge vjerojatno je povezano s nedostatkom priznanja u doba odrastanja. Roditelji ih vjerojatno nisu dovoljno ohrabivali u razvoju pa su djeca odrastala s pomanjkanjem samopouzdanja koje se u odrasloj dobi manifestiralo u snažnoj potrebi da svijetu pokažu koliko su doista važni. Posljedično tome, osim osjećaja da žive na rubu te da njihov uspjeh nije trajan, mnogi poduzetnici čeznu za priznanjem okruženja te za time da ih se percipira kao heroje.

Ellison i njegova prva djevojka Karen nosili su tri para međusobno usklađenih košulja. Kada je Karen prekinula u vezi su bili pet godina. Ellison je poslije izjavio:

*Činjenica da sam pet godina ostao s Karen najgora je što bi itko mogao o meni reći. Znae, mene je Playboy uvrstio na listu "deset najbolje odjevenih ljudi". Smatram da u mom putu od glupavog usklađivanja košulja s Karen do Playbojeve liste najbolje odjevenih ljudi ima više junaštva nego u putovanju od južnog predgrada Chicaga do vođenja Oraclea.*

Dodatni dokaz Ellisonove potrebe za pažnjom njegovo je često zbijanje neslanih šala i potreba da što češće boravi pred kamerama o čemu govore brojne anegdote. U kolovozu 2000. godine Ellison, tada drugi najbogatiji čovjek na svijetu, zabavljao se na svojoj 74-metarskoj jahti u akvatoriju Caprija kad je ugledao manju, 61-metarsku jahtu u vlasništvu tada trećeg najbogatijeg čovjeku na svijetu - suosnivača *Microsofta* Paula Allena. Te tople ljetne večeri Paul i njegovi prijatelji zaplovili su u sumrak kako bi uživali u mirnoj noćnoj vožnji ne sluteći što ih očekuje. U roku od samo nekoliko minuta Ellison se našao za kormilom

Podrijetlo njihove potrebe za ulaženjem u kvazimitološke uloge vjerojatno je povezano s nedostatkom priznanja u doba odrastanja.

svoje jahte naloživši kapetanu da krene u potjeru za Allenovim brodom. S "gasom do daske" svoju je jahtu potjerao do brzine od 40 nautičkih milja, prestigavši Paula na maloj udaljenosti od njegova broda koji se zanjihao pod ogromnim vodenim valom kojeg je Larryjeva jahta ostavljala iza sebe, porazbacavši goste po palubi. Nakon što se presretan pobjednički vratio u luku Ellison je izjavio: "Ovo se zove 'neslana šala'. Svakome preporučam da iskusni nešto slično!"

Andy Grove, bivši predsjednik uprave *Intel*a, jednom je prilikom ustvrdio kako se njegov prijatelj Larry zaista silno trudi oko imidža "opasnog momka": ganja žene, utrkuje se Ferrarijima i skupim jedrilicama, u borbenom zrakoplovu (morao se zadovoljiti talijanskim Marchettijem jer mu nije uspjelo kupiti MiG-a) sudjeluje u letačkim natjecanjima na nebu Kalifornije te troši milijune dolara na uređenje imanja, smještenog na obroncima Silicijske doline, kako bi što više bilo u japanskom stilu. Ustvari, teško je govoriti o Larryju Ellisonu, a da svaku rečenicu ne završite uskličnikom.

I opet, potreba za pažnjom poduzetnika u stručnim krugovima uobičajeno se tumači kao reakcija na osjećaj pomanjkanja osobne

Potreba za pažnjom poduzetnika često se manifestira u potrebi izgradnje spomenika vlastitim postignućima pa se pri opisivanju njihova karaktera uobičajeno govori da “boluju od spomeničkog kompleksa”.

vrijednosti. Naime, mnogim poduzetnicima unutarnji glas kontinuirano govori da nikada neće ništa postići. No, bez obzira na to tko im je u glavu usadio takvu ideju, riječ je o ljudima koji se ne povlače lako niti pasivno prihvaćaju prijekore i komentare, već se svojim djelima bore i prkose u želji da dokažu suprotno. Riječ je o ljudima velike unutarnje snage, sposobnima dokazati da je unutarnji

glas u krivu i pokazati svijetu da su dostojni velikih postignuća. Svoj put prema vrhu prokrčit će unatoč opasnostima, isto kao što će pronaći način da ukrote svoje strahove u neprekidnom traganju za aplauzima okruženja.

Potreba za pažnjom poduzetnika često se manifestira u potrebi izgradnje spomenika vlastitim postignućima pa se pri opisivanju njihova karaktera uobičajeno govori da “boluju od spomeničkog kompleksa”, opredmećenog u imponantnim uredskim zgradama ili proizvodnim postrojenjima, a katkada i u proizvodima simboličkog značaja.

Krajem 2000. godine glasine o Ellisonovoj smrti prouzročile su ozbiljan pad *Oracleovih* dionica. Larry je kasnije kazao da je jednom sanjao kako leti zrakoplovom i ruši se na *Oracleovo* parkiralište procijenivši takvu smrt “najboljim odlaskom”. U njegovim snovima time jasno uočavamo elemente javno-dramatične scene smrti i simboličkog uništenja monumentalne građevine, u doslovnom i prenesenom smislu.

## Uobičajeni obrambeni mehanizmi poduzetnika osnivača

Kao što je ranije rečeno, na međuljudske odnose pojedinca presudno utječu obrambeni mehanizmi kojima se najčešće koristi, čime se u najvećoj mjeri oblikuje karakter.

### *Cijepanje*

U poduzetnika osnivača uobičajeno nailazimo na obrambeni mehanizam *cijepanja* odnosno tendenciju da se realnost doživljava kroz dva ekstrema: idealno (sve je super)

ili s optuživanjem (sve je loše). Spomenuti obrambeni mehanizam povezan je s drugima kao što su, primjerice, *poricanje* i *projiciranje* pomoću kojih ljudi nesvjesno odbacuju aspekte vlastite osobnosti koje smatraju neprihvatljivima. Posljedično, osoba s vremenom razvija dramatično pojednostavljen svjetonazor u kojem nema mjesta razumijevanju kompleksnosti ljudskih bića i višedimenzionalnosti ljudskih odnosa. Umjesto toga, poduzetnici osnivači skloni

su sebe i druge promatrati u krajnostima, idealizirajući jedne, a ocrnjujući druge, olako pomičući klatno stavova s jedne na posve drugu stranu. Opisani obrazac Larryju je dobro poznat.

### *Projiciranje*

Znanost je dokazala da svaki čovjek teži eksternalizaciji unutarnjih problema projiciranjem vlastitih nelagoda i strahova na druge ljude. Riječ je, naime, o vrlo korisnom nesvjesnom psihičkom procesu kojim odbacujemo neugodne emocije identificirajući ih u osobnosti drugih ljudi nakon čega se bolje osjećamo te bolje mislimo o sebi. Kada izvor opasnosti pripišemo drugoj osobi ili događaju, tada njime lakše upravljamo.

Međutim, projiciranje postaje problematično kada se s njime pretjera te kada se pretvori u dominantnu reakciju na stresne okolnosti. Riječ je o nesvjesnom obrascu kojim se ljudi uobičajeno koriste u pokušaju da se dožive nedužnima: na vanjski svijet projiciraju sadržaje kojih se u sebi boje. Primjerice, Ellison je popriličnu količinu vlastite krivice za *Oracleove* neuspjeha 1990. godine prebacio drugim ljudima u firmi i izvan nje.

Kada se ljudi nesvjesno oslanjaju na projiciranje na kraju se uobičajeno susretnu s problemom osobne odgovornosti jer se kontinuirano distanciraju od problema pričujući pritom ili racionalizirajući vlastitu odgovornost u bilo kojem smislu. Riječju, odbijaju vidjeti ono što ne žele vidjeti okrivljavajući pritom druge. Takvim pristupom u organizacijama jačaju politikanstvo, poricanje odgovornosti, izoliranost te se stvaraju zaraćene frakcije.

Drugi poduzetnici s anksioznošću i depresijom bore se uz pomoć obrambenog mehanizma kojeg nazivamo “bijeg u akciju” (engl.

*flight into action*) - kada impulzivno i nepromišljeno ulaze u brojne aktivnosti zbog straha od pasivnosti koju povezuju s gubitkom kontrole i ranjivošću u odnosu na druge. Preventivno djelovanje čini im se jedinom opcijom. Kako je prije navedeno, neki su poduzetnici skloni velikim promjenama raspoloženja te se svojski trude oko vlastitog imidža kompetentnosti posvećujući tome zavidno vrijeme. Zadovoljni su kad im dobro ide te istovremeno duboko zabrinuti trajnošću uspjeha. Dakle, kad se balončić rasprsnje i nešto pođe po krivu, klatno njihova raspoloženja brzo se okrene na drugu stranu. Situacija postaje užasna i beznadna, a strah od bankrota se iz dana u dan pojačava.

### *Održavanje balansa*

Na karakteristično ponašanje i osobnost poduzetnika osnivača trebali bismo gledati iz dviju perspektiva. Primjerice, Ellison je iz svog karaktera, prodornosti, inteligencije i jedinstvene vizije svijeta nesumnjivo izvukao najbolje u smislu stvaranja izuzetne organizacije sjajnih performansi. Međutim, također je istina da je tu istu organizaciju više puta istinski ugrozio. Sredinom 2000-ih *Oracle* se susreo s još jednim velikim izazovom: pronalaskom Ellisonova nasljednika.

Znanost je dokazala da svaki čovjek teži eksternalizaciji unutarnjih problema projiciranjem vlastitih nelagoda i strahova na druge ljude.

Uz rizik da suviše pojednostavimo situaciju, pretpostavljamo da su neke crte osobnosti koje smo u tekstu istražili - strah od izdaje, nepovjerenje i žudnja za stalnom pažnjom - izravno utjecale na njegovu spremnost da pripremi adekvatnog nasljednika.

Iako su mnogi poduzetnici narcisoidni, ne može se automatski zaključiti da im je osobnost u većoj mjeri poremećena nego u drugih ljudi. Kao što nisu svi uspješni poput Larryja Ellisona nisu svi niti destruktivni poput njega. Međutim, u nošenju sa stresom i zahtjevima svakodnevnog života skloni su iskazivati slične obrasce ponašanja,

nalik liderima i menadžerima u dioničkim društvima. I dok ih u nekim slučajevima stresovi doslovce pometu, u drugim slučajevima uspijevaju održati ravnotežu.

Utjecaj određenih snaga (poput vlade, banaka, sindikata, medija, prijatelja i partnera kojima vjeruju i na koje se oslanjaju, zdravlja i ispravnog prosuđivanja) pomaže im u sprječavanju ekscesa. Međutim, poduzetnici prečesto ostaju osamljeni na vrhu ili stoga što se s vremenom udalje od partnera i prijatelja ili zbog paranoidnog svjetonazora koji ih sprječava da vjeruju ljudima koji bi im mogli pomoći.

Izvadak iz knjige *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective* autora Manfred Kets de Vries, Randel S. Carlock i Elizabeth Florent-Treacy. Copyright ©2015. by John Wiley & Sons, all rights reserved.

## WILEY



**Manfred Kets de Vries**, profesor na katedri liderstva visoke poslovne škole INSEAD i profesor liderstva na *Harvard Business School*. Godine 2009. Manfred Kets de Vries uvršten je na listu *Top 50 Thinkers in Management*, a 2011. godine IEDC Bled School of Management nagradila ga je titulom *Doctor Honoris Causa* za "poseban doprinos razvoju liderstva u svijetu".



**Randel S. Carlock**, doktor znanosti, psihoterapeut, profesor poduzetništva i direktor *Wendel International Centre for Family Enterprise* na INSEAD-u. Autor je i koautor brojnih znanstvenih i stručnih djela u području obiteljskog poduzetništva i sukcesije u obiteljskim tvrtkama.



**Elizabeth Florent-Treacy**, doktorica znanosti, direktorica INSEAD's *Consulting and Coaching for Change Executive MA* programa, autorica je brojnih studija slučajeva od kojih je šest nagrađeno posebnim nagradama *European Foundation for Management Development*.

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

—  
QUANTUM2I.NET

Nov. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
Nov. 4 / Vol. 1 / Zima 2013.	KLASICI
Nov. 1 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
Nov. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
Nov. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
Nov. 1 / Vol. I / Jesen 2009.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
Nov. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
Nov. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
Nov. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
Nov. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
Nov. 2 / Vol. I / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
Nov. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
Nov. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFFIRMATIVNO PROPITIVANJE
Nov. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
Nov. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
Nov. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
Nov. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
Nov. 1 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
Nov. 1 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
Nov. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

**5**  
GODINA SAVAMA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



**B** JOSEY-BASS  
A Wiley Company  
www.joseybass.com



strategy-business





# Ulaganje u sreću i zadovoljstvo zaposlenika - trend ili potreba?

Globalno je sve više prisutan trend ulaganja u zdravlje zaposlenika kao oblik dugoročne investicije u stabilno poslovanje kompanije. Taj se trend u kompanijama naziva *Culture of Health*. Istraživanja pokazuju da 78% globalnih kompanija smatra da je *Culture of Health* jedan od glavnih prioriteta njihove organizacije i vjeruje da će upravo tako povećati motiviranost (*engagement*) djelatnika, ali tek 33% smatra da su to već postigli. Dok u SAD-u kompanije ulažu i motiviraju zaposlenike na vježbanje i skidanje kila, kompanije u Europi su više zabrinute zbog razine stresa i *engagementa*.

"Svaki član tima ostvario je iznad 100% postavljenog cilja čime se u konačnici ostvario poslovni plan, dodatno još uvećan za 6%. Kada u biznisu jedan tim ostvari takav skok - jasno je da je riječ o snažnom poticaju koji je dao konkretne rezultate" - pohvalio se rezultatima Dominic A. Simpson, tada direktor prodaje londonskog *eFinancial News*, Dow Jones dok je poticaj za njegov tim bio upravo - E Rejuvenation program.

E Rejuvenation program jedinstveni je edukativno-motivacijski program razvijen zadnjih 15 godina, namijenjen prije svega kompanijama koje žele podići produktivnost. Dizajniran je prvenstveno za poslovne ljude koji su izloženi visokoj razini stresa, a temelji se na principu da o kvaliteti i

kapacitetu životne energije ovise osobni i poslovni rezultati.

Prednost E Rejuvenation programa su mjerljivi rezultati. Neupitan pozitivan učinak E Rejuvenation programa potvrdilo je i istraživanje provedeno među 1000 ispitanika. Već nakon 3 sata programa 68% ispitanika počelo je bolje spavati, 59% potvrdilo je smanjenu reakciju na stres, 53% uočilo je bolju koncentraciju, a 39% bolju komunikaciju. Nakon 30 sati programa 75% ispitanika ostvarilo je postavljene ciljeve, a čak 98% smatra E Rejuvenation program izrazito korisnim. Ovom dvogodišnjom studijom potvrđena je učinkovitost E Rejuvenation programa kao inovativnog zdravstveno-preventivnog programa s djelovanjem na povećanje radne učinkovitosti.

E Rejuvenation *brand* razvio je i novi korporativni program - **E Recharge program**, posebno učinkovit za kompanije koje su odlučile investirati u svoje ključne zaposlenike.

Razvijeno je nekoliko programa, ovisno o ciljevima koji se žele postići:

**1. E Recharge Station** - E Rejuvenation program u samoj kompaniji

*Žito* iz Osijeka prva je hrvatska kompanija koja je implementirala E RECHARGE STATION. *Žito* se može pohvaliti da je prva kompanija u Hrvatskoj koja je uvela svjetski trend brige o svojim djelatnicima i svrstala se uz bok najinovativnijima kompanija koje brinu o svojim zaposlenima.

"Cilj uvođenja E Rejuvenation programa u *Žito* je osigurati zdravlje i opću dobrobit našim zaposlenicima" - kaže Marko Pipunić, vlasnik *Žita*.

Prednost E Recharge stationa je što je program dostupan svim zaposlenicima jer je riječ o dugoročnom ulaganju na 5 - 10 godina. To je vrsta licence kojom kompanija dobiva edukacijski program na korištenje u svom prostoru.



**2. E Recharge Incentive** - vikend program za top *management*

Ovaj program traje 2 - 3 dana i provodi se u hotelu ili resortu na željenoj lokaciji. U ugodnom okruženju i manjim grupama radi se intenzivan program koji uključuje nekoliko vrsta usluga i edukacije, vrlo ciljano i personalizirano. Koristi su: povećanje otpornosti na stres, oslobađanje napetosti iz tijela, balansiranje organizma i povećanje razine energije. Među kompanijama koje su prošle ovakav program je i *Vetropack Straža*. Njihov top *management* početkom 2015. godine prošao je 2 - dnevni E Recharge Incentive u Sv. Martinu na Muri.

"Direktori su se odlučili za E Recharge radionicu jer su netom završili poslovnu godinu punu izazova, a krajem veljače planiran je start velikog poslovnog pothvata. Za uspjeh novog projekta bilo je neophodno osvježiti snage u vrlo kratkom roku. Članovi tima već su tijekom radionice iskazivali pohvale i zadovoljstvo sudjelovanjem, a projekt u koji su zatim krenuli počeo se realizirati bez većih stresova i u skladu s planovima" - ističe Damir Gorup, direktor sektora kadrovi i informatika u *Vetropack Straži*.

**3. E Recharge Corporate** - korporativni program unutar E Rejuvenation centra

Ovisno o broju zaposlenika i ciljevima koje kompanija želi postići kreiramo korporativni program koji traje 1 - 3 mjeseca. Da bi se ciljevi ispunili, provodimo pomnu pripremu kroz intervjue sa zaposlenicima, voditeljima ljudskih resursa i *managementom*. Definiraju se ciljevi kompanije, tima i osobni ciljevi svakoga zaposlenika jer će tako dobro postavljeni program osigurati koristi na osobnoj razini polaznika programa, ali i na razini kompanije. Program se provodi u grupi, ali s individualnim pristupom prema

svakom polazniku da bi se postigli optimalni rezultati.

"Prateći najnovije trendove na području *stress managementa* i podizanja *engagementa* jedna od vodećih svjetskih kompanija u sektoru revizije i *consultinga* odlučila je koristiti E Recharge Corporate program za svojih 25 ključnih zaposlenika. Rezultate programa analizirala je prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić, redovita profesorica Ekonomskog fakulteta Zagreb" pojasnio je Dino Šket, voditelj E Recharge Corporate programa.

#### 4. E Recharge Executive program - edukacijski program u E Rejuvenation centru

U ovaj program direktno ulaže kompanija kao vid napredne brige o svojim zaposlenicima. E Recharge Executive programi, u trajanju od godine dana, individualno su osmišljeni prema osobnom cilju i potrebama polaznika. Kroz vrlo dinamičan i kreativan način individualno i u grupi polaznici unapređuju managerske vještine kroz usvajanje specifičnih znanja o *energy managementu*. Formula uspjeha E Recharge Executive programa: FEEL GREAT, WORK WELL!

"E Rejuvenation program koristim kako bi se 'napunio' energijom. Originalno moja zdravstvena situacija bila je prilično loša, do te mjere da nisam bio siguran u nastavak svoje poslovne karijere i normalnog života. Uz pomoć E Rejuvenation programa uspio sam istovremeno rješavati sve poslovne situacije uz stabilno poboljšanje zdravlja. Danas, nakon godinu dana, spremno sam prihvatio novu, još odgovorniju poziciju što prije nisam bio u mogućnosti. E Rejuvenation mi je neophodan alat za uspješan i zdrav život" - podijelio je s nama Bojan Klarić, Vice President Zone West and Central Europe and Overseas, *Atlantic Grupa*.



E Rejuvenation program stekao je brojne partnere i preporuke liječnika i renomiranih stručnjaka koji ga podržavaju i bezrezervno hvale njegove pozitivne učinke.

Jedan od njih je i *Croatia zdravstveno osiguranje* koje je još 2012. godine pripremila za svoje osiguranike program poboljšanja kvalitete života pod nazivom "Antistres programi" kao inovativni dodatak bilo kojem od osnovnih programa *Croatia dodatnog zdravstvenog osiguranja*.

Hrvatsko društvo za medicinu stresa također već godinama preporučuje E Rejuvenation program kao "pravi primjer holistički osmišljenog pristupa utemeljen na znanjima tradicionalne kineske medicine i na smjericama onoga što dr. Herbert Benson, čuveni američki stručnjak za stres, naziva *medicinom duba i tijela*.

Kroz E Rejuvenation program u kratko se vrijeme postiže obnova izgubljene snage i unutarnjeg mira uz prevenciju negativnih posljedica stresa po zdravlje. Program je poglavito prigodan za menadžere i poslovne ljude koji su u svojoj svakodnevici izloženi stresu velikog intenziteta, te ga u svakome smislu preporučamo".



Prof. dr. sc. Dragutin Košuta, dr. med. kirurgije također ističe: "Temeljem provedenih ispitivanja, intervjua i opservacija na 1.000 osoba možemo zaključiti da E Rejuvenation postupak svojim programom postiže kod većine korisnika signifikantno dobre rezultate u smislu oporavka energetskog potencijala, otpornosti na stres te poboljšanje psihofizičkog i fizičkog stanja.

Navedeno neminovno dovodi do povećanja radne učinkovitosti, odnosno sam E Rejuvenation postupak izravno poboljšava radni potencijal i učinak".

## Zadovoljstvo i sreća djelatnika - ključ uspjeha kompanije

Prema uvriježenom mišljenju, ako naporno radimo, bit ćemo uspješniji, a ako smo uspješniji, bit ćemo sretniji. A ako možemo pronaći sjajan posao i zarađivati više, sreća će uslijediti sama.

Znanost je pokazala upravo suprotno: sreća je gorivo uspjeha. Naš mozak bolje radi kad smo pozitivni nego kad smo negativni ili pod stresom. Kad je osoba sretna, mozak otpušta dopamin i serotonin, koji nas čine sretnima te razmišljamo brže i kreativnije, koncentriraniji smo, postajemo vještiji u rješavanju problema i nalazimo nove načine obavljanja zadataka.

Sreća je izbor, ali manageri i kompanije mogu olakšati taj izbor pružajući edukaciju o tome kako podići pozitivnost na radnom mjestu.

Kada kompanije uvide da je najveća prednost moderne ekonomije pozitivna i angažirana radna snaga pokrenut će se novi val ekonomske revolucije u čijem je centru zadovoljan i sretan čovjek.

E Rejuvenation program osigurava extra energiju za zdrave, motivirane i pozitivne djelatnike koji su stvarna, sigurna osnova za dugoročno uspješno stabilno poslovanje i zdravi rast kompanije.



E REJUVENATION

# RECHARGE YOUR LIFE

[WWW.EREJUVENATION.HR](http://WWW.EREJUVENATION.HR)



# Privlačnost toksičnog liderstva

Jean Lipman-Blumen

*Toksično liderstvo sve prisutnije je u organizacijama širom svijeta. Pa ipak, širenje tog podmuklog fenomena, koje sve više košta, moglo bi se zaustaviti kada bismo bolje razumjeli zašto se prepuštamo lažnim obećanjima toksičnih lidera, te kada bismo znali izgraditi adekvatne organizacijske obrambene mehanizme. Tekst koji slijedi sažetak je bestselera "The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them" u kojem autorica iznosi odlične preporuke.*

Toksični lideri okruženi su neobičnim paradoksom kadgod i gdje god stupe na scenu, od raskošnih ureda izvršnih direktora do crkvenih propovjedaonica. Iako se, naime, brojni sljedbenici žale na netolerantno i agresivno ponašanje šefova, na kraju se obično povinuju željama autoriteta te se rijetko odlučuju nešto poduzeti u tom smislu. Stoga se sljedeće pitanje nameće samo

od sebe: Kako možemo objasniti opisani paradoksalni scenarij na koji nailazimo u svim društvenim zajednicama, od pradavnih vremena pa sve do danas?

Zašto svi mi, u ulozi sljedbenika, podržavamo, toleriramo, a ponekad i aktivno stvaramo toksične lidere dajući im prednost pred drugim, često mnogo zdravijim i boljim

osobama? Zašto se to redom događa u svim organizacijama: korporacijama, udrugama civilnog sektora, vladi, institucijama javnog sektora, pa čak i u obrazovnim i religijskim organizacijama? Zašto im olako dopuštamo da vladaju svim segmentima ljudskog društva? Kao što vjerojatno pretpostavljate, nije lako odgovoriti na prethodna pitanja. Međutim, rješenje mozaika ipak se može tražiti na tri osnovne strane:

1. duhovne i druge životne potrebe sljedbenika,
2. interakcije sljedbenika i okruženja u kojem žive;
3. odnos sljedbenika i toksičnih lidera.

Toksično liderstvo potiče stvaranje posebne, vrlo kompleksne dinamike međuljudskih odnosa, a naš se zadatak sastoji u tome da identificiramo komponente te dinamike kako bismo se upustili u potragu za

rješenjima kojima ćemo prevladati opisano nezdravo stanje. Iako je istraživanje fenomena toksičnog liderstva (dijagnoza, uzroci, simptomi, terapija) vjerojatno izazovniji problem, u nastavku teksta usmjerit ću se na *sljedbenike*, odnosno na osobe koje takvi lideri vode. Prema tome, u kontekstu toksičnog liderstva ključna pitanja glase:

- koje sile nagone sljedbenike da stalno i opetovano prihvaćaju, favoriziraju i kreiraju nezdravo liderstvo?
- zašto toksičnim liderima dozvoljavamo da u praksi provode svoj bolesni naum?
- zašto im dozvoljavamo da nam nameću svoje ideje?
- zašto živimo prema njihovim prohtjevima?

Pored toga, u tekstu ću sugerirati neka rješenja za pojedince i organizacije koji žele umanjiti ili posve neutralizirati destruktivne utjecaje toksičnog liderstva.

## Definicija toksičnih lidera

Iako jedna osoba nekoga smatra toksičnim liderom, za drugoga je isti čovjek heroj kojeg treba slijediti.

Iako se u ovom tekstu prvenstveno bavim sljedbenicima, razumijevanje konteksta zahtijeva da ispravno definiramo pojam “toksičnog lidera”. Riječ je, naime, o vrlo zahtjevnom i teškom zadatku zbog međusobno različitih *percepcija* i *perspektiva*: iako jedna osoba nekoga smatra toksičnim liderom, za drugoga je isti čovjek heroj kojeg treba slijediti. Osim toga, pojedini toksični lider ne pokazuju u svim situacijama i okolnostima svoju toksičnu prirodu. Da stvar bude još i gora, usporedbom toksičnih lidera otkrivaju se velike razlike u vrsti i intenzitetu lošeg ponašanja. Osim toga,



posljedice njihovih toksičnih odluka i aktivnosti također su veoma različite.

Želimo li stoga što je bolje moguće razumjeti kompleksnost toksičnog liderstva, obavezno moramo izgraditi multidimenzionalni okvir kojim ćemo obuhvatiti njihove *namjere, ponašanje, karakter i reperkusije* njihovih odluka i aktivnosti te promisliti kako sve to utječe na organizacije pod njihovim vodstvom.

Treba također reći da ovdje *ne* govorimo o trivijalnim obilježjima “teškog” šefa ili političkog lidera na koje gundamo zbog sitnica. Isto tako, ne govorimo o nekoj novoj ili poboljšanoj verziji “svetog liderstva” koji se unatoč “svetosti” rukama i nogama bori za višu poziciju.

Stoga predlažem da kao radnu verziju prihvatimo definiciju koja kaže da su *toksični*

*lideri osobe koje svojim destruktivnim ponašanjem i disfunkcionalnim osobinama trajno štete pojedincima, grupama, organizacijama, društvenim zajednicama pa i cijelim narodima pod svojim vodstvom.*

Uzmemo li u obzir činjenicu da smo uglavnom u stanju prepoznati takve lidere i njihove toksične osobine, nameće se pitanje zašto ih kao sljedbenici prihvaćamo, zašto im se tako često ulagujemo i podupiremo njihovo toksično ponašanje?

Pritom pitanjima ne namjeravam - na bilo koji način - optuživati mnoge ljude koji su doživjeli razne oblike maltretiranja pod toksičnim liderstvom. Naprotiv, nadam se da će i njima ova rasprava pomoći da se oslobode okova s obzirom na to da se u tekstu nude objašnjenja o tome zašto postajemo žrtve kao i neke strategije za oslobađanje od njihova ropstva.

## Zašto prihvaćamo toksične lidere?

Više je razloga zbog kojih nas toksični lideri privlače:

1. Kao *prvo*, privlačnost toksičnog liderstva izvire iz nesvjesnih domena jer nas *psihološke* potrebe potiču na traženje autoriteta koji nam obećavaju zaštitu i zadovoljenje najdubljih težnji.

Mnoge psihološke potrebe koje pojašnjavaju ljudsku glad za toksičnim liderstvom povezane su s Maslowljevom teorijom hijerarhije potreba. (Maslow je u početku navodio pet razina potreba raspoređenih

Privlačnost toksičnog liderstva izvire iz nesvjesnih domena jer nas psihološke potrebe potiču na traženje autoriteta koji nam obećavaju zaštitu i zadovoljenje najdubljih težnji.

Među najvažnijim psihološkim potrebama na prvome mjestu stoji potreba za autoritetom, osobom koja će nas voditi i zamijeniti roditelje koji su se brinuli o nama dok smo bili djeca.

u obliku piramide. Najnižu kategoriju - na dnu piramide - činile su osnovne fiziološke potrebe gladi, žeđi i zaklona, zatim slijede više kategorije potreba poput sigurnosti, ljubavi i poštovanja te na samom vrhu samoostvarenje. Međutim, godine 1971. Maslow je izmijenio koncept potreba u dva važna segmenta.

Ispod samoostvarenja uvrstio je *kognitivne* i *estetske* potrebe, a iznad je smjestio potrebu *transcendentnosti* (engl. *transcendence*, potreba da se drugim ljudima pomaže kako bi i oni dosegli samoostvarenje) koja značajno utječe na prihvaćanje toksičnog liderstva od strane običnih i neobičnih ljudi. (Vidi Abraham Maslow, *The Father Reaches of Human Nature*; 1971, *New York: Viking Press*).

Maslowljeva hijerarhija i druge psihološke potrebe uzrok su našoj čežnji za liderima - bili oni dobri, loši ili negdje između toga. A među najvažnijim psihološkim potrebama na prvome mjestu stoji potreba za *autoritetom*, osobom koja će nas voditi i zamijeniti roditelje koji su se brinuli o nama dok smo bili djeca. Zatim slijedi potreba za *pripadanjem* i mjestom u zajednici; potreba da se percipiramo *važnim bićem*, dnevno angažiranim na plemenitim zadaćama u svijetu

ispunjenim smislom; pa potreba za životom u *središtu aktivnosti* gdje moćni lideri surađuju donoseći važne odluke.

Nespремnost da se usprotivimo toksičnim liderima proizlazi iz straha da smo kao pojedinci ne jaki za konfrontaciju pa nas onda strahovi i druge psihološke potrebe navode da prihvatimo vođe koji nas uvjeravaju da će zadovoljiti naše potrebe i ispuniti očekivanja.

Pritom ne smijemo zaboraviti da su *pragmatične* potrebe s dna Maslowljeve hijerarhije također veoma važne. Naime, toksičnog liderstva često se držimo isključivo zbog novca kojim otplaćujemo stambene kredite i kupujemo djeci ono što im treba. Držimo se i zbog toga što nam lideri omogućavaju pristup poslovnom svijetu, politici i drugim beneficijama. Pragmatične potrebe, dakaiko, najlakše prepoznajemo.

2. Druga grupa potreba, tzv. *egzistencijalne* potrebe, proizlaze iz svijesti o smrtnosti svakog čovjeka pa onda i nas samih. Tenzija koja nastaje u procjepu između sigurne smrti i nesigurnosti trenutka kada će i kako doći, dovodi do pojave koju filozofi nazivaju *existential angst*, tj. pitanja o svrsi postojanja. Naime, utješna nadanja da naše postojanje ipak ima svrhu i smisao - koje toksični lideri majstorski hrane uvjeravajući nas da pripadamo "izabranima", bilo da je riječ o pripravniciima Donalda Trumpe u TV seriji *Apprentice* ili pripadnicima arijevske rase - pomažu nam da iz života odagnamo očaj i paranoju.

Zbog tjeskobnih egzistencijalnih strahova i težnje za životnim smislom ranjivi smo i podložni liderstvu koje nas zdušno uvjerava da će nam živote ispuniti sigurnošću, značenjem i smislom. Još i više, nude nam i vječne živote - ovdje, na nekom drugom

svijetu ili u mitovima koje će prepričavati buduće generacije. Otto Rank kaže da kao sljedbenici zdušno i neprekidno radimo na “projektu besmrtnosti”, bilo da je riječ o Tisućljetnom Reichu ili pukoj proizvodnoj inovaciji. (Rank, Otto 1932./1968. *Art and Artist: Creative Urge and Personality Development*. New York; W. W. Norton).

S obzirom na to da bi nas svjesno fokusiranje na uznemirujuća pitanja o svrsi postojanja zasigurno paraliziralo, koristimo se *potiskivanjem* kako bismo anksioznost izbacili van dosega svakodnevnog uma. Međutim, to nam rijetko polazi za rukom jer nas podsvjesni strahovi nagone na traženje utočišta u liderima koji nas uvjeravaju da će riješiti naše najdublje probleme.

3. Treća grupa potreba nastaje zbog *nesigurnosti* i *nemira* u svijetu. Kao ljudska bića, moderni život kontinuirano nas suočava s turbulencijama, neizvjesnošću i promjenama, što je posebice došlo do izražaja u vremenima nakon terorističke krize zbog napada 11. rujna. Posudit ću izraz Elemér Hankiss (Hankiss, Elemér; 2001, *Fears and Symbols: An Introduction to the Study of Western Civilization*): riječ je o tzv. “situacijskim strahovima” koji potiču potrebu za sigurnošću i redom. Stoga se u situaciji kada se cijeli svijet naizgled raspada vrlo lako “zakačimo” na lidere koji nam obećavaju red, sigurnost i kontrolu.

4. Četvrto, *psihosocijalne potrebe* izvire iz interakcija pojedinca (opterećenog psihološkim potrebama, egzistencijalnim i situacijskim strahovima) i zahtjevne sredine u kojoj živi i djeluje. Preciznije rečeno, kako bi funkcionirao kao efektivna jedinka, ostvario željena postignuća i razvio samopoštovanje u bilo kojoj društvenoj zajednici, pojedinac se mora suočiti s brojnim kulturološkim normama sredine u kojoj živi.

Uspijemo li zadovoljiti društvene standarde uspješnosti, naše samopoštovanje raste. Uspijemo li nadmašiti standarde, ljudi nas slave kao lidere ili heroje te pritom obično ne razlikuju ove dvije kategorije. Budući da na sebe uobičajeno gledamo očima društvene sredine, i sami počinjemo vjerovati da uspješnost podrazumijeva kako i mi spadamo u velike liderske potencijale.

Nasuprot tome, ne uspijemo li zadovoljiti mjerila društvenog uspjeha na raspolaganju nam ostaju dvije opcije. Prva je da se pridružimo rubnim skupinama društva, manje restriktivnih te u brojnim slučajevima i neetičkih normi poput navijačke skupine, bande ili nekog kulturnog društva. Druga je da neke druge osobe, koji dokazano po svojim sposobnostima nadilaze norme društvenog uspjeha, prihvatimo kao vođe. Pridružimo li se takvim izuzetnim pojedincima, jačima i pametnijima od nas, dolazimo do zaštite, ispunjenosti i moći koje ne bismo imali da smo ostali sami.

5. Kao ljudska bića kontinuirano živimo u *nedovršenom* svijetu u kojem su stare postavke i objašnjenja - koje su vrijedile za naše roditelje - danas samo djelomično istinite, a u nekim slučajevima čak i posve pogrešne.

Podsvjesni strahovi nagone nas na traženje utočišta u liderima koji nas uvjeravaju da će riješiti naše najdublje probleme.

Dakle, u svakom razdoblju nastaju nova znanja koja pobijaju neka stara bacajući nove sumnje na s njima povezane pretpostavke. A onda, baš kad smo pomislili da smo došli do krajnjih granica postignuća u određenom području, kao što su primjerice letovi i putovanja, nađemo se kako bez daha pratimo ludo hrabrog astronauta u svemirskoj šetnji Mjesecom. Dakle, potencijalnim se liderima i herojima u svijetu nude beskrajne prilike za herojska djela. Nepresušno vrelo novih mogućnosti stalna je meka za herojska postignuća.

Jedinstvene *prijetnje* i *problemi* određenog povijesnog razdoblja također predstavljaju poziv herojstvu i liderstvu. U jednom vremenskom razdoblju banditi su pljačkali kočije, a gusari jedrenjake dok danas teroristi avionima ruše zgrade. U jednom stoljeću sifilis je sijao strah kao masovni ubojica, a danas je tu ulogu preuzela SIDA. Dakle, svako

povijesno razdoblje nameće neke specifične probleme koji traže hitna rješenja jakih, pametnih i sposobnih ljudi. Tim putem neustrašivi pojedinci, koji se uspješno hvataju u koštac s najtežim izazovima, postaju heroji koje slijedimo do kraja svijeta.

Konačno, u ovom kontekstu treba spomenuti jedan važan, povoljan aspekt ljudske prirode koji budi nadu: ljudsku otvorenost prema neizmjernim mogućnostima koje stoje pred nama.

Uvijek iznova privučeni smo izazovom da nadmašimo postignuća dosadašnjih društvenih normi, sami ili barem posredno, kroz postignuća drugih osoba. Spremno se predajemo mogućnosti sudjelovanja u plemenitim vizijama, koje u naše živote unose novi smisao i izdvajaju nas iz mase, čineći nas - barem u očima unuka - svijetlim herojima.

## Puste iluzije vs. plemenite vizije

Razlika između plemenitih vizija netoksičnih i pustih iluzija toksičnih lidera često se veoma teško uočava.

Kad se govori o plemenitim vizijama treba biti na oprezu. Nažalost, razlika između *plemenitih vizija* netoksičnih i *pustih iluzija* toksičnih lidera često se veoma teško uočava. *Plemenite vizije* pretpostavljaju definiranje realističnih, te istovremeno zahtjevnih ostvarenja dizajniranih na dobrobit ljudske zajednice. Njihova realizacija zahtijeva suradnju i zajedničke napore lidera i sljedbenika tražeći da svi zajedno pruže najbolje što od sebe mogu dati. Plemenite vizije stvaraju prilike za doprinos koji oplemenjuje društvo u cjelini. Za razliku od toga, *puste iluzije* nude idealiziranu, nerealističnu

nirvanu, svijet koji će postati bolji ne zbog naših nastojanja da sebe i druge učinimo boljima, nego eliminacijom nepoželjnih subjekata: često poslovnih konkurenata ili grupe ljudi različitih od nas. Toksični lideri ističu da su oni jedini izbavitelji koji će nas zaštititi od neprijatelja i ponuditi sigurnost, red i besmrtnost za kojima toliko žudimo. Možda se sada nestrpljivo pitate kakve sve to veze ima s našim slabostima koje ispoljavamo u kontekstu toksičnog liderstva? Upravo zbog raznih strahova i podsvjesnih psiholoških potreba, kao ljudska bića vapi-mo za prisutnošću osoba koje će nas umiriti i osigurati, koje će nam reći da je sve pod kontrolom. Uz to, istovremeno težimo realizaciji plemenitih ciljeva koji će nam - barem se tome nadamo - priskrbiti vječnu slavu. Nažalost, sagledamo li situaciju trezveno sa strane, uvidjet ćemo da univerzalna panacea za sve bolesti ljudskog postojanja jednostavno ne postoji. Život će uvijek biti nesiguran, nepredvidljiv i prepun teškoća ovakve ili onakve vrste. Svi ćemo jednog dana neizbježno umrijeti. Međutim, ta bolna realnost svejedno nas ne sprječava da tragamo za osobama koje će nas umiriti i obećati nam slavu i vječnost. Upravo u tom procjepu na scenu stupa toksično liderstvo.

Toksični lideri tješe nas pustim iluzijama o životu - u tvrtki ili u obitelji - koji teče glatko, uspješno i bez ikakvih problema. Stoga moramo imati na umu da prihvaćanjem njihove privlačne iluzije zapravo ulazimo u vlastite projekte besmrtnosti. Uz to, ne smijemo zaboraviti dva obrasca:

1. Prvo, da bismo ostvarili željene ciljeve moramo funkcionirati onako kako to naš lider zahtijeva zaboravljajući pritom na bilo kakve odgovore tipa “ne”, “ako” ili “ali”. Dakle, poput djece ovisne o roditeljima čija se pravila moraju poštovati u zamjenu za hranu, zaštitu i ljubav, od nas se očekuje

Toksični lideri ističu da su oni jedini izbavitelji koji će nas zaštititi od neprijatelja i ponuditi sigurnost, red i besmrtnost za kojima toliko žudimo.

odanost i poslušnost vođi koji će nam za uzvrat osigurati obećanu sigurnost i ostale lijepe stvari, a ponekad - ako doista budemo dobri - i dašak besmrtnosti.

2. Drugi obrazac podjednako je ozbiljan i štetan. U stvarnosti, toksični lideri ne ispunjavaju obećanja. Ne zato što ne žele već zbog toga što se takva obećanja/očekivanja jednostavno ne mogu ispuniti. Pružanje bilo kakve garancije uspješnosti, sigurnosti, besmrtnosti i drugim sličnim željama nije drugo doli pusta iluzija.

Stvarna tragedija ljudskog roda nije u tome što se mora umrijeti, nego u tome što svjesno odabiremo živjeti u iluzijama, odbijajući suočavanje s vlastitim strahovima. Time, dakle, samo upadamo u zamku toksičnih lidera koji nam obećavaju brda i doline unatoč tome što su više-manje svjesni nemogućnosti ispunjenja. U najgorem scenariju, toksični lideri sami počnu vjerovati u vlastite iluzije misleći kako ipak mogu ostvariti vlastite ideje. Klasičan primjer takvog liderstva pronalazimo u Jeffreyju Skillingu, nekadašnjem predsjedniku uprave *Enrona*, koji je predviđao astronomski rast cijena dionica u trenutku kod se korporacija pod njegovim vodstvom doslovce raspadala.

PROMIJENILA SAM SE.  
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.  
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.  
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.  
T +385 1 3378 600  
[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)

## Racionalizacija i mitovi o nužnosti kontrole

No, većina toksičnih lidera, uz izuzetak predsjednika država, nema iza sebe vojsku ili tajnu policiju koja bi sljedbenike držala pod kontrolom. Kako im onda uspijeva agresivno i štetno upravljati, a da se nitko ne pobuni protiv toga, čak i onda kada prozremo sve negativnosti njihova ponašanja? Nažalost, da bi nas držali krotkima i poslušnima, kako im se ne bismo suprotstavili, ili ih, ne daj Bože, maknuli s trona, toksični lideri ne moraju činiti ništa posebno. Mi, sljedbenici, ostajemo onakvi kakvima nas oni žele zbog toga što nesvjesno manipuliramo vlastitim strahovima i psihološkim potrebama.

Prvo, iznalazimo objašnjenja zašto mora biti tako kako jest koristeći se nizom *racionalizacija* - kada sami sebi pronalazimo razloge zbog kojih se lideru zapravo *ne trebamo* suprotstaviti: smatramo da nismo

dovoljno jaki za konflikte, da nitko drugi ne misli da je riječ o toksičnom liderstvu, jer ne možemo dozvoliti da si ugrozimo karijeru, primanja i druge važne stvari.

Potom se događa da neprovjerene racionalizacije "kuhaju u kotlu" našeg uma i duše, pomiješane s psihološkim potrebama, egzistencijalnim i situacijskim strahovima, pa onda sve to zajedno "otvrdne" u formi snažnih mitova o nužnosti samokontrole koji nas upozoravaju da izbjegavamo suprotstavljanja bilo koje vrste. Plašimo se jer doista vjerujemo da će nas bijesni lider zgaziti i uništiti, da će se kolege i prijatelji okrenuti protiv nas, da će nas proglasiti viškom i hitro otpustiti unatoč tome što je mirovina blizu. Svjesni činjenice da strahom sputani sljedbenici sami sebe kontroliraju, toksični lideri slobodno prakticiraju svoje destruktivne metode.

## Strategije suzbijanja toksičnog liderstva

Srećom, postoje različiti pristupi suprotstavljanju toksičnim vladarima u rasponu od vrlo opreznih do hrabrih i radikalnih. U nastojanjima da se suzbije loše liderstvo mogu se primijeniti *osobne metode* za pojedince ili *organizacijske politike* koje implementiraju organizacije.

### *Osobne metode*

Krenete li u osobni pohod protiv toksičnog lidera morate ostati *mirni i sabrani*, spremni na mnoge nedaće koje će iz sukoba neminovno proizaći:

U nastojanjima da suzbijemo loše liderstvo možemo primijeniti osobne metode za pojedince ili organizacijske politike koje implementiraju organizacije.

Da su u Sunbeamu istražili što je Dunlap ranije radio i kako je uništio tvrtku, izbjegli bi ponavljanje slične destruktivne drame u vlastitom okrilju.

1. *Obavite 'domaću zadaću'.* To uključuje nekoliko stvari. Kao prvo, *istražite podatke* o ranijem djelovanju toksičnog lidera: postoje li tragovi sličnog ponašanja na prijašnjim pozicijama kao što je, primjerice, bio slučaj s Alom Dunlapom, predsjednikom kompanije *Scott Paper*. Naime, da su u *Sunbeamu* istražili što je Dunlap ranije radio i kako je uništio tvrtku, izbjegli bi ponavljanje slične destruktivne drame u vlastitom okrilju. Također je važno da *pažljivo zabilježite* pronađene činjenice o ranijem djelovanju toksičnog lidera i *upoznate kolege* - i sve druge ljude koji se nadaju promjeni - s vlastitim spoznajama. A kad se već bavite prikupljanjem podataka, tada je poželjno *voditi dnevnik* i redovno dokumentirati toksično ponašanje lidera u organizaciji. Dnevnik je, naime, neprocjenjivo vrijedan kada dokazujete konkretne događaje, pogrešne odluke i destruktivne aktivnosti. Pored toga, *konzultirajte se s kolegama kojima vjerujete*, a koji također surađuju s istim liderom. Potražite savjete mudrih ljudi čije se mišljenje poštuje. Vjerojatno ćete otkriti da imate brojne istomišljenike.

2. *Stvarajte koalicije.* Ako vi patite, sigurno su i drugi iskusili slične probleme. Pokušajte osmisliti strategije da se kao grupa

suprotstavite toksičnom vođi te potom pokušajte konstruktivno *strukturirati planirane poteze*. Ako je moguće, posložite svoje primjedbe na suvisli način kako biste jasno obrazložili utjecaj toksičnog liderstva na organizaciju, tj. na koji način liderove odluke i aktivnosti negativno utječu na ljude i organizaciju.

3. *Izbjegavajte solo istupe i konfrontacije.* Nažalost, sukobite li se bez prisustva svjedoka, lider će uvijek izvrnuti činjenice onako kako njemu odgovara svodeći sve na "rekla-kazala" scenarij. Ukoliko se upustite u konfrontaciju obavezno sa sobom povedite povjerljive ljude koji misle i osjećaju isto, čime ćete zastrašiti vođu jer će shvatiti da niste sami. Ponudite lideru pomoć i iskažite *spremnost na suradnju* kako bi se klima u organizaciji poboljšala inzistirajući pritom na definiranju jasnih *mjerila, ciljeva i rokove* za postizanje unaprjeđenja.

Ne uspije li ništa od navedenog, potrebne će biti drastičnije mjere. Tada možete razmotriti jednu ili više navedenih opcija:

4. Osmislite *strategiju za prokazivanje ili smjenu* lidera. Odluka o prokazivanju ili uklanjanju toksičnog lidera s položaja težak je pothvat s moralnog i političkog aspekta. Pitanje je u kojem trenutku liderovo toksično ponašanje može opravdati pokretanje ovako zahtjevne aktivnosti koja bi i vas mogla povući u ponor. Pa ipak, ponekad nema drugog izlaza jer odluke i ponašanje toksičnog lidera stvaraju sve veće probleme. Pokušati smijeniti lidera tada se može pokazati jedinim mogućim rješenjem kojim je jedina alternativa poslušno slijeđenje uz rizik da vas proglašaju suučesnikom neetičkih liderovih djela.

U početnoj fazi planiranja smjene trebali biste biti tihi i neprimjetni te surađivati s



malom grupom posvećenih istomišljenika. U kasnijoj fazi vjerojatno će trebati uputiti “otvoreni poziv na smjenu”. Pa ipak, i ovaj pristup traži da imate dokumentirane podatke o ponašanju i djelovanju toksičnog lidera kako biste uvjerali i pridobili druge ljude.

Analizom prikupljene dokumentacije prepoznat ćete koji to liderovi kolege, te eventualno članovi Uprave, dijele vaše mišljenje i strahove. Potom im pristupite - jednom po jednom - i zamolite ih za razgovor u četiri oka. U ovom slučaju, isto kao i ranije, manja koalicija utjecajnih i nezadovoljnih sljedbenika najbolje će poslužiti svrsi. Naime, tek pošto uvjerite i za svoje ideje pridobite kritičnu skupinu djelatnika (u broju i statusu), poželjno iz uprave tvrtke, upustite se u organiziranje sastanka na najvišoj razini.

9. Ukoliko uprava odbije kazniti neetičko ili čak kriminalno djelovanje, jedino što preostaje je suradnja s *medijima* ili odgovarajućim regulatornim tijelima i institucijama. Naravno, ne treba posebno naglašavati da je riječ o izuzetno delikatnom i riskantnom potezu. Odlučite li se ipak nastaviti dalje, detaljna analiza i konkretni podaci o djelovanju toksičnog lidera, dobiveni *due diligence* procesom, u ovoj će se fazi pokazati krucijalno važnima jer će mediji i/ili regulatorna tijela tražiti na uvid objektivne podatke.

10. Ako tako postupite postali ste *zviždač*, od sada pa nadalje kretat ćete se terenom prepunim mina. Dakle, sigurno se ne radi o zadatku za kukavice ili osobe koje očekuju brza rješenja. Stoga pozivam na oprez: prije nego li se odlučite na drastičan potez, dobro razmislite o neizbježnim posljedicama koje će dohvatiti vas i vaše bliske suradnike, a ponekad i obitelji koje bi mogle postati kolateralne žrtve. Pa ipak, ako ste doista vjerni istini - što bi svaki čovjek trebao biti - teško ćete odabrati drugačija rješenja.

Ukoliko uprava odbije kazniti neetičko ili čak kriminalno djelovanje, jedino što preostaje je suradnja s medijima ili odgovarajućim regulatornim tijelima i institucijama.

11. *Napuštanje organizacije* prožete neetičkim liderstvom časna je odluka, pogotovo ako ste se do kraja uvjerali u vlastitu nemoć.

Ljudi, naime, obično napuštaju tvrtku kada fizičko ili psihičko maltretiranje prevrši svaku mjeru. Kada više ni na koji način ne možete očuvati integritet, mentalno ili fizičko zdravlje i zdravlje vaše obitelji, tada je doista najbolje otići. Važni faktori prilikom donošenja konačne odluke o odlasku su društveni, financijski i/ili politički troškovi. Pritom imajte na umu da mučeništvo nije nužno element časti.

Napuštanje organizacije prožete neetičkim liderstvom časna je odluka, pogotovo ako ste se do kraja uvjerali u vlastitu nemoć.

## Organizacijske politike

Organizacije imaju pravo i dužnost kreirati infrastrukturu i politike za sprječavanje ili ograničavanje poraznog djelovanja toksičnog liderstva. U nastavku navodimo nekoliko različitih politika koje su se u kontekstu sprječavanja ili ograničavanja disfunkcionalnih posljedica toksičnog liderstva u praksi pokazale korisnima:

1. *Ograničenje mandata.* Suština ove politike najbolje se očituje u čuvenoj izreci Lorda Actona: “Neograničena vlast stvara neograničenu korupciju.” Ograničenje vremenskog perioda koje lider može provesti na određenoj poziciji moći pokazuje se korisnim kako za organizaciju tako i za lidera.

Naime, istraživanja su ukazala na postojanje svojevrstne *putanje efektivnosti* liderstva kojom se kreću novi lider nakon dolaska u tvrtku: od početne faze obilježene brojnim inovacijama, promjenama i velikim očekivanjima napreduju prema vrhuncu produktivnosti i kreativnosti. Međutim, nakon nekog vremena prokušane metode, čak i one koje su potaknule ranije inovacije, promjene i rast produktivnosti, potroše se i ne

Ograničenje vremenskog perioda koje lider može provesti na određenoj poziciji moći pokazuje se korisnim kako za organizaciju tako i za lidera.

donose više iste rezultate. Plafon je dostignut, a na obzoru se nazire silazna putanja. Riječ je vremenskom periodu koji se pokazuje posebno pogodnim za implementaciju toksičnih mjera kao što je, primjerice, činio Mao Ce Tung u Kini u svojim nastojanjima da održi kontinuirani uspjeh.

Također je riječ o periodu učestale manifestacije tzv. *Petrovog načela* (engl. *Peter principle*), autora Laurencea J. Petera, koje osvještava činjenicu da se selekcija za određeno radno mjesto obavlja na temelju radnih performansi kandidata na trenutačnom radnom mjestu. Shodno tome, promocija i napredovanje zaustavljaju se tek u trenutku neadekvatnih performansi, tj. kada se “lideri i menadžeri uzdignu na razinu vlastite nekompetentnosti”.

2. Periodične ocjene lidera prema *metodi 360 stupnjeva* dobra su mjera provjere efektivnosti i načina funkcioniranja pojedinih lidera i menadžera. Na temelju povjerljivih podataka do kojih se dolazi ispitivanjem podređenih, nadređenih te drugih suradnika unutar i izvan tvrtke s kojim blisko surađuju, lideri dolaze do poprilično jasne slike o vlastitim snagama i slabostima.

3. *Časno napuštanje funkcije.* S vremenom se mnogi lideri pretjerano uljuljaju u moć, slavu i privilegije dužnosti koju obavljaju. Za organizaciju je stoga dobro da pripremi svojevrstni paket mjera za mogućnost *časnog napuštanja funkcije* kako bi se olakšao odlazak prije nego toksično ponašanje stupi na scenu. Jedna od mogućnosti ogleda se u utvrđivanju tzv. *prijelazne godine* (engl. *transition year*) nakon službenog odstupanja s funkcije odnosno jednogodišnjeg razdoblja u kojem se lideru, primjerice, dodjeljuje

plaća, počasna titula, ured i podrška u ljudstvu kako bi nešto napisao ili na bilo koji drugi način zabilježio vlastito leadersko iskustvo u tvrtki. Na taj način izgrađuje se infrastruktura za časno odstupanje i tranziciju u ulogu mentora te se stvaraju korisne bilješke u organizacijskoj memoriji za korištenje u nekom drugom trenutku.

4. Otvoren i demokratski *postupak odabira* lidera. Dizajniranje transparentnog procesa identifikacije i odabira izuzetno je važno kako bi se izbjegla promocija lidera neželjene prošlosti i ponašanja. Jer, kada je postupak zatvoren i nedemokratičan, istinska analiza kandidata često se ozbiljno narušava. To, naravno, ne znači da se svi aspekti rada izborne komisije moraju javno objaviti već da je potrebno konzultirati širu zajednicu u pogledu ključnih kriterija. Pritom treba osigurati zaštitu i tajnost izvora kako bi se članovi organizacije iskreno i objektivno izrazili, ne strahujući za svoj položaj ili radno mjesto.

Izborna komisija bi trebala okupiti uvažene stručne pojedince *različitih* organizacijskih jedinica i hijerarhijskih razina, a samo u iznimnim slučajevima osobe izvana jer “starosjedioci” najbolje razumiju povijest, kulturu, slabosti i specifičnosti tvrtke. Na osnovu internih podataka i informacija, kao i nagomilanog iskustva, jednostavnije je definirati prave kriterije odabira prihvatljivog i djelotvornog vođe.

5. *Sustav obuke* zaposlenika koji će im pomoći da se nose s vlastitim strahovima. Dizajniranje i uvođenje takvog sustava vrlo je važan, te istovremeno izuzetno zahtjevan zadatak koji mora postati dio dugoročne strategije razvoja tvrtke na kojem će inzistirati sadašnji i budući lideri. Članovi organizacije obukom stječu znanja i iskustva koja im pomažu nositi se sa strahovima i

Dizajniranje transparentnog procesa identifikacije i odabira izuzetno je važno kako bi se izbjegla promocija lidera neželjene prošlosti i ponašanja.

tjeskobama prouzročenima iluzijama toksičnog liderstva. Osim toga, edukacija oslobađa ljude uskogrudnog i stereotipnog razmišljanja.

6. Redoviti *sastanci o etičkom i odgovornom ponašanju*. Kad se lidere obveže na redovito prisustvovanje sastancima o etičkom i odgovornom ponašanju, velika je vjerojatnost da će dublje promišljati o vlastitim odlukama i aktivnostima. Znaju li da će ih netko upitati da objasne pozadinu pokretanja određene inicijative, nesumnjivo će više paziti o tome što i kako čine.

Pritom treba naglasiti da se sastanci o etičkom i odgovornom ponašanju ne smiju fokusirati isključivo na konačne rezultate, bili oni dobri ili loši, već se također moraju baviti i procesima u pozadini pojedinih odluka i aktivnosti. Osim toga, trebalo bi otvoreno razgovarati o *izvorima* (informacija i savjeta), kao i *pritislima* da se krene u jednom, umjesto u drugom smjeru. Lideri koji nisu u stanju prepoznati vlastite pogreške, koji se ne žele suočiti s njima, jednom su nogom već ugazili u toksično liderstvo.

7. Uvođenje *mehanizma zaštite izvješdača*. U nekim zemljama uvedeni su zakoni te službene

politike i programi - iako često nedovoljno učinkoviti - za zaštitu zviždača. Iako nisu idealni, ipak predstavljaju napredak u odnosu na privatni sektor u kojem svega toga još uvijek nažalost nema. Većina zviždača izlaže se opasnim rizicima po vlastitu karijeru, obitelj pa čak i golu životnu egzistenciju unatoč tome što su njihovi hrabri istupi izuzetno korisni za organizaciju i s njom povezanu zajednicu. Stoga inovativnim mehanizmima moramo unaprijediti učinkovitost njihove zaštite kako bismo osobama s dokazima o manipulacijama ili kriminalnim radnjama omogućili da bez posljedica javno iznesu svoja saznanja. Na kraju možemo zaključiti da je toksično liderstvo vrlo

negativna pojava koja uzrokuje ogromne troškove te pritom uništava ljude, grupe, organizacije, pa čak i cijele nacije. Ne krenemo li u odlučnu borbu s kompleksnim silama koje potiču naše prepuštanje toksičnom liderstvu, prešutno mu omogućavamo nastavak destruktivnog djelovanja. Pritom moramo imati na umu da su se organizacijske politike pokazale učinkovitim oružjem u toj borbi, te da djelatnici, bez obzira na to, ne smiju zanemariti svoju osobnu odgovornost. Propitujući se o razlozima zbog kojih se prepuštamo iluzijama toksičnog liderstva koje samo prividno nudi sigurnost, stabilnost, uređenost i mir činimo prve korake u smjeru konačnog oporavka.

Translated and reprinted by permission of *Ivey Business Journal*. This article was originally published under the English title *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*, by Jean Lipman-Blumen. Copyright ©2015, by *Ivey Business Journal*, all rights reserved.

**IVEY** BUSINESS  
JOURNAL



**Jean Lipman-Blumen**, doktorica znanosti, publicistkinja, poslovna savjetnica i profesorica organizacijskog razvoja na *Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management* u Torontu. Autorica je knjige *The Connective Edge: Leading in an Interdependent World* nominirane za Pulitzerovu nagradu. Godine 2010. udruženje *International Leadership Association* dodijelilo joj je nagradu za životno djelo.



## TURISTIČKO SELO NADOMAK ZAGREBA

PROIZVODNJA I PRODAJA VRHUNSKIH VINA I PJENUŠACA  
 RESTORAN SA DOMAĆOM KUHINJOM  
 NOĆENJE U ORIGINALNIM ZAGORSKIM HIŽAMA  
 SPORTSKI TERENI ZA TENIS I MALI NOGOMET  
 DVORANA ZA SEMINARE I EDUKACIJE  
 DOMJENCI I POSLOVNI SKUPOVI  
 TEAM BUILDING PROGRAMI



VINARIJA, PANSION & RESTAURANT „VUGLEC BREG“  
 ŠKARIĆEVO 151, KRAPINA, HRVATSKO ZAGORJE  
 TEL.: +385 (0)49 345 015, E-MAIL: INFO@VUGLEC-BREG.HR  
**WWW.VUGLEC-BREG.HR**



# PAEI stilovi dobrog i lošeg upravljanja

Ivan Miljan

**T**ijekom proteklih desetljeća brojni znanstvenici izučavali su različite stilove upravljanja i karakterne osobine lidera i menadžera. Dr. Ichak Adizes, bivši profesor menadžmenta na sveučilištu UCLA, a danas ugledni poslovni savjetnik svjetskoga glasa, prije tridesetak godina razvio je interesantan model stilova upravljanja koji je nazvao PAEI model.

Poput mnogih drugih i Adizesov model se temelji na pionirskim radovima dr. Carla Junga te ističe - slično kao i druge studije utemeljene na Jungovu radu - četiri osnovna stila upravljanja. Kratica PAEI, naime, označava četiri aktivnosti: P (proizvodnju,

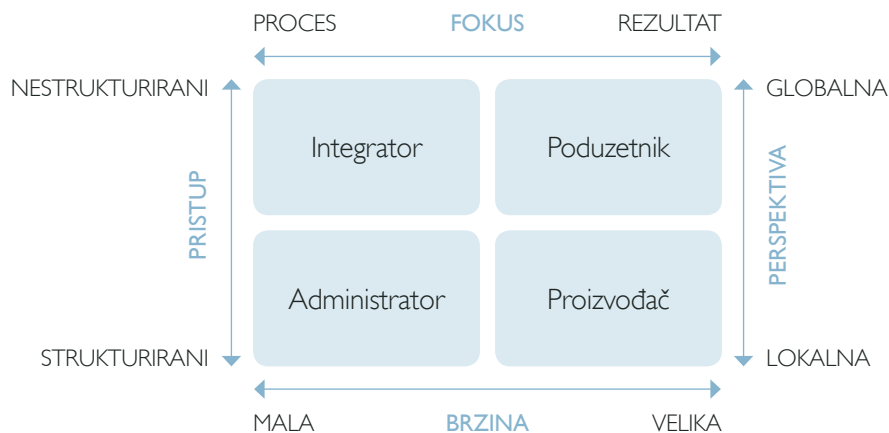
engl. *producing*), A (administriranje, engl. *administrating*), E (poduzetništvo, engl. *entrepreneurship*) te I (integraciju, engl. *integrating*). Prema Adizesu, navedene aktivnosti presudno utječu na kratkoročnu i dugoročnu efektivnost i učinkovitost tvrtke:



*Proizvodnja* se odnosi na aktivnosti ostvarivanja kratkoročnih ili neposrednih rezultata, a *administriranje* na aktivnosti minimalizacije gubitaka u tekućim aktivnostima.

*Poduzetništvo* je aktivnost traženja i prepoznavanja novih mogućnosti ili novih

trendova u okruženju, a *integracija* je aktivnost koordinacije raznih elemenata i čimbenika poslovanja. Integracija održava organizaciju u stanju društvene i funkcionalne kohezije, sprječavajući je da degenerira u puki mehanički zbir formalno povezanih i funkcionalno izoliranih pojedinaca.



Površno gledano, čini se da model omogućava jednostavno kvalitetno odlučivanje jer vodi računa o samo četiri područja. Međutim, osobe koje ga pokušaju primijeniti ubrzo će naići na probleme prioriteta i prave mjere aktivnosti koje treba poduzeti. Naime, svaka situacija od donositelja odluke zahtijeva da pažljivo razmotri različite aspekte *konteksta, motivacije, vrijednosti* i

*prioriteta*. No, u skladu s osobnim sklonostima, pojedinci iskazuju različiti nivo talenta za rješavanje problema u određenom području. Stoga su nam neki izazovi uvijek draži, a neke radije prepuštamo drugima.

Osim toga, mala je vjerojatnost da će itko biti jednako vješt u svim četirima područjima. Naime, talenti u jednom području



obično su u koliziji s talentima drugih područja (primjerice, teško ćemo u jednoj osobi pronaći maksimalnu sposobnost brzog ad hoc odlučivanja i maksimalnu sposobnost dugotrajnog, studioznog pristupa odlučivanju).

Biološka konstitucija onemogućava čovjeka da podjednako briljira u sva četiri područja. Kao ljudska bića jednostavno nismo programirani da se istovremeno bavimo problemima iz sva četiri kvadranta. Štoviše, ljudi uglavnom imaju jedan dominantan stil (snažne sposobnosti u jednom području), u drugom su dobri, u trećem imaju određene kompetencije dok su u četvrtom stilu uobičajeno loši.

Stoga zaključujemo da se izvrsnost u sva četiri polja može postići isključivo *udruživanjem* s drugim ljudima, drugačijih te istovremeno komplementarnih preferencija i talenata čime se stvara *sinergija*. Međutim, udruživanje s drugim ljudima isto tako često dovodi do *sukoba* među suradnicima.

Ostane li konstruktivan, *sukob* može iznjedrati nove ideje i pozitivni razvoj. Različita gledišta članova tima vode ka boljim i kvalitetnijim odlukama, osiguravaju bolju pokrivenost i dublje razumijevanje sva četiri funkcionalna horizonta.

Zbog toga su timovi mnogo sposobniji i učinkovitiji u sagledavanju cjelovite slike od pojedinaca koji su neizbježno pod utjecajem osobnih predrasuda i sklonosti.

Shodno tome, zaključujemo da je dublje razumijevanje osobnih preferencija i sklonosti od presudne važnosti za bolje razumijevanje sukoba u procesu odlučivanja, kao i za transformaciju tih sukoba u konstruktivne diskusije umjesto u destruktivne blokade.

Kao ljudska bića jednostavno nismo programirani da se istovremeno bavimo problemima iz sva četiri kvadranta.

U tu svrhu dr. Ichak Adizes razradio je četiri alegorijska ili prototipska profila osobnosti:

*proizvođač, administrator, poduzetnik i integrator* koji ilustriraju stilove upravljanja koje je ranije opisao. Iako su njihova obilježja izrazito pojednostavljena, ipak dobro prikazuju strukturu pozornosti unutar promatranog područja osobnosti. Naime, svaki profil predstavlja jedan dominantan stil bez primjesa drugih obilježja iako u stvarnom životu - u većine odraslih ljudi - najčešće susrećemo kombinacije sva četiri stila.

Izvrsnost u sva četiri polja može se postići isključivo udruživanjem s drugim ljudima.

## Adizesovi alegorijski prototipovi stilova upravljanja

### *Proizvođači*

Proizvođači su aktivne osobe pune energije. Stalno su zaposleni, a njihovi su interesi povezani s konkretnim. Sretni su kada ostvaruju opipljive rezultate - po mogućnosti što češće. Svaki put kada uspješno obave zadatak osjećaju zadovoljstvo.

Proizvođači ne vole nejasne detalje, nedefinirane situacije ili apstraktna razmišljanja. Nemaju previše strpljenja za zadatke u daljoj budućnosti niti za “beskrajne” brainstorming rasprave. Mnogo se više brinu o tome kako realizirati dodijeljeni im zadatak, a manje su okupirani time jesu li njihovi kolege zadovoljni načinom realizacije. Ne polažu previše pažnje na međuljudske odnose te nastoje umanjiti važnost tzv. *mekanih čimbenika* jer uspješno obavljen zadatak - po njihovu mišljenju - uvijek opravdava sredstva.

Ovakav stil ponašanja ponekad ih čini neugodnim suradnicima, premda su zaslužni

za mnoga konkretna postignuća organizacije. Proizvođači ne razgovaraju o rješenjima već odmah kreću s njihovom implementacijom.

### *Administratori*

Administratori su tihi i oprezni ljudi koji se manje bave onim što bi trebalo činiti, a više time *kako* bi trebalo raditi. Prije nego se odluče priključiti nekom projektu ili aktivnostima uobičajeno žele znati o procesima i procedurama koje će koristiti. Nesigurnost, nejasne situacije i nestrukturiranost veoma im smetaju, isto kao i oslanjanje na spontanost i improvizaciju. Neplanirane aktivnosti u njima izazivaju kaos.

Administratori su najsretniji kada mogu razraditi *sustav pravila i procedura* za tekuće poslove kako bi se isti glatko odvijali, sa što manje prekida i neočekivanih situacija. U kontekstu organizacije riječ je o osobama koje u sustav unose stabilnost i red. Prilikom odlučivanja oprezni su i spori jer vode računa o svakom detalju u nadi da će ispravno postupiti.

Svaki prijedlog promjena oprezno važu, procjenjujući moguće utjecaje na uspostavljenu mrežu pravila i procedura. Stoga ih često refleksno odbijaju, kako bi usporili događaje i dobili na vremenu da dobro promisle o prijedlogu, analiziraju perspektive utjecaja na njihov stabilan sustav pravila, te potom iznesu vlastiti protuprijedlog.

Na “proizvođače” gledaju kao na bespoštudne jurišnike koji unose nered i napetost

Proizvođači su aktivne osobe pune energije. Stalno su zaposleni, a njihovi su interesi povezani s konkretnim.

u poslovanje organizacije. S druge strane “proizvođači” ne vole “administratore” jer ih drže pukim smetalima koja samo opstruiraju poslovanje.

### *Poduzetnici*

Poduzetnike bismo najbolje mogli usporediti sa sanjarima. Poduzetnike ne zanimaju previše svakodnevne aktivnosti i neposredni rezultati, već se radije posvećuju potencijalno velikim ostvarenjima u budućnosti. Osjećaju da ih obaveze tekućeg poslovanja guše te ih smatraju svojevrsnom zamkom u koju ne smiju upasti ako žele napredovati.

Maštu i energiju potiču im isključivo novi izazovi, uzbuđljive prilike, nove mogućnosti i potencijalno velika postignuća. Uobičajeno su pričljivi i karizmatični, a njihovo je uzbuđenje zarazno. Vole biti u centru pažnje. Riječ je o blistavim i izražajnim ljudima kojima stvari lako i brzo dosade. U trenucima inspiracije sposobni su stvoriti sijaset obećavajućih ideja i planova.

Poduzetnici stalno prate što se događa u okruženju kako bi otkrili nove trendove. Nastoje slijediti najnovija zbivanja te potom poticati promjene u tom smjeru. Prilikom traganja za trendovima i anomalijama ne zamaraju se dubljim analizama već situaciju prate na visoko apstraktnoj razini. Suprotno tome, svjesni duge liste poslova koji se moraju obaviti ‘sada i ovdje’, *proizvođači* su vrlo sumnjičavi prema apstraktnim istraživanjima takve vrste.

Administratori u *poduzetnicima* pronalaze nevažna, a ponekad čak i opasna smetala. Poduzetnici teže dramatičnim promjenama cijele organizacije, bez detaljnog sagledavanja svih elemenata i osjećaja o tome kako će izgledati nova pravila, što se nikako ne

Poduzetnike ne zanimaju previše svakodnevne aktivnosti i neposredni rezultati, već se radije posvećuju potencijalno velikim ostvarenjima u budućnosti.

uklapa u striktna pravila *administratora* i njihove preokupacije o tome kako najbolje obaviti ono što *sada* treba učiniti.

Poduzetnici su jedina vrsta lidera i menadžera koja neprestano traga za opsežnim promjenama potičući njihovu implementaciju. Iako ih je lako utišati, njihova potpuna eliminacija mogla bi se pokazati kobnom za organizaciju. Promjene su neizbježne, a nadahnuće, prepoznavanje prilika i glad za promjenama koju iskazuju *poduzetnici* pomažu cijelom timu da na vrijeme predvidi trendove, prilagodi se situaciji te proaktivno djeluje.

### *Integratori*

Integratori su graditelji tima. Riječ je o osobama koje vode računa o interpersonalnim odnosima unutar odjela, o odnosima između raznih odjela i sektora te o odnosima sa opskrbljivačima i klijentima. Odnosima upravljaju na takav način da od organizacije čine organsku cjelinu. Integratori se bave potrebama ljudi, njihovim stajalištima, motivacijama, žalbama i sukobima čime presudno utječu na stvaranje konstruktivnog radnog okruženja. Osim toga, pomažu

Kada organizacija uspješno funkcionira kao dobro povezana organska cjelina, integratoru je to znak da je dobro obavio posao te da se bez problema može udaljiti iz organizacije na neko vrijeme.

Ljudima da se usredotoče na zajedničke ciljeve. Manje se bave formalnim ulogama i titulama, a više vode računa o poticanju zajedništva i stimuliranju svakog pojedinog člana na što veći doprinos u ostvarenju zajedničke misije.

Mjera uspjeha istinskog *integratora* ogleda se u mogućnosti da ode na odmor. Kada organizacija uspješno funkcionira kao dobro povezana organska cjelina, integratoru je to znak da je dobro obavio posao te da se bez problema može udaljiti iz organizacije na neko vrijeme. Na sastancima *proizvođači*

Integracija je jedini stil upravljanja usredotočen na samu organizaciju kao skupinu ljudi koji rade zajedno kako bi kao tim postigli više od pukog zbira pojedinaca.

traže brzu odluku o tome što treba činiti, a *administratori* usporavaju proces kako bi iznova još jednom sve skupa provjerili. *Poduzetnici* se pritom pitaju zašto se uopće troši vrijeme na nesvršishodne rasprave umjesto da se razmotri nova, daleko atraktivnija strategija, dok *integratori* razmišljaju o tome kako organizacija funkcionira kao cjelina, koja je njezina misija, tko su ti ljudi okupljeni na sastanku i što oni predstavljaju, te o tome tko su drugi dionici zainteresirani za uspjeh kompanije. Integratori pokušavaju uskladiti odgovornosti i interese raznih dijelova organizacije, pretvoriti ih u kombiniranu (organski integriranu) sjedinjenu snagu povezanu sa zajednicom u kojoj organizacija djeluje.

Proizvođači nemaju strpljenja za rad na integraciji. No, njihova je nestrpljivost važna za brzo izvršenje zadataka u čije se ime toleriraju štete koje nastaju zbog nedovoljne kohezije timova. Administratori na sve to gledaju kroz prizmu specifičnih uloga pojedinih sudionika u kontekstu zadanih politika i procedura. Međutim, nijednom procedurom ne mogu se definirati jedinstveni elementi interpersonalnih ili grupnih interakcija, a *integratori* su ih itekako svjesni te im posvećuju posebnu pažnju.

Poduzetnici su manje konkretni od *integratora* jer se uobičajeno gube u hipotetičkim budućnostima. Rado se nalaze u središte pažnje, a kad se jednom tamo nađu 'svjetla reflektora' ne vole dijeliti s drugima, a još se manje vole povući u stranu kako bi sagledali tuđe probleme. Niti jedan od preostala tri stila upravljanja nije usmjeren prema ljudima u mjeri u kojoj to čine *integratori*, s obzirom na to da su na ovaj ili onaj način više-manje svi fokusirani na zadatke. Integracija je jedini stil upravljanja usredotočen na samu organizaciju kao skupinu ljudi koji rade zajedno kako bi kao tim postigli više od pukog zbira pojedinaca.

## Sukob stilova

Iako Adizes smatra da u normalnim okolnostima ljudi mogu djelovati u sva četiri modusa upravljanja, često ističe kako od rođenja prirodno naginjemo samo jednom od njih. Našim sazrijevanjem razvijaju se sposobnosti i za sekundarni stil upravljanja tako da do zrele dobi u njemu postajemo poprilično kompetentni. Ako se pak dodatno potrudimo možemo ovladati i nekim kompetencijama trećeg stila. Možemo funkcionirati i u četvrtom području - gdje su naše kompetencije najslabije - premda će pomoć sa strane tada biti dobrodošla.

Uspjesi u najslabijem modusu nikada neće biti tako brzi, laki i prirodni kao u dominantnom modusu pa je stoga povezivanje i timski rad s osobama komplementarnog

profila jedini način za kompetentno ulazanje u sva četiri horizonta. A da bi povezivanje funkcioniralo, moramo uvažavati različite *vrijednosti* i *prioritete* naših komplementarnih partnera, svjesni neizbježnih sukoba koji se pomoću uzajamnog uvažavanja mogu učiniti konstruktivnima.

Naša nesposobnost da budemo jednako talentirani i kompetentni u sva četiri stila ne proizlazi iz neke ljudske slabosti. Opisani stilovi upravljanja sami su po sebi suprotstavljeni zbog različitih obilježja. Naime, velika učinkovitost u jednom od njih zahtijeva karakteristike koje prirodno onemogućuju učinkovitost u drugim stilovima. Tablica u nastavku teksta ilustrira neke od tih sukoba:

Tablica 1: PAEI konflikti

DIMENZIJA	P	A	E	I
Vremenski fokus	Neposredni	Prošlost	Budućnost	Sadašnjost
Usredotočenost na	Rezultate	Procese	Rezultate	Procese
Koordinacija	Ciljeva	Sustava	Ideja	Ljudi
Doseg	Pojedinac	Sustavni	Globalni	Lokalni
Razmišljanje	Konkretno	Apstraktno	Mogućnosti	Odnosi
Ograničenje	Neograničeno	Ograničeno	Neograničeno	Ograničeno
Regulacija	Kontrolirano	Kontrolirano	Slobodno	Slobodno
Rezoniranje	Doslovno	Doslovno	Metaforično	Metaforično
Upute	Specifične	Specifične	Okvirne	Okvirne
Područje interesa	Eksterno	Interno	Eksterno	Interno
Pozicioniranje	Centralno	Periferno	Centralno	Periferno

Najizraženiji i najvidljiviji oblici lošeg upravljanja nastaju kada se lideri i menadžeri oslanjaju samo na jedan stil upravljanja pri čemu potpuno zanemaruju i omalovažavaju druga područja i prioritete.

Različiti stilovi koriste se različitim *taktikama* za ostvarenje zacrtanih strategija. Kada ljudi nemaju poštovanja prema drugim stilovima, uobičajeno omalovažavaju imperativne i bitne elemente drugih područja. Izrazito nepoštivanje i omalovažavanje određenog stila ponekad potpuno onemogućava djelovanje lidera i menadžera u

tom području. U ekstremnim slučajevima oni prestaju prepoznavati prave probleme drugih područja. Upravljaču i vode očito zanemarujući čitave kategorije problema, a njihove odluke počinju poprimiti predvidljive obrasce koji vode u neuspjeh. Neuravnoteženo upravljanje koje iz toga proizlazi možemo nazvati *lošim upravljanjem*.

Dakle, potpuno pomanjkanje samo jednog stila uvijek će rezultirati lošim upravljanjem i predvidljivim obrascima neuspjeha. No, najizraženiji i najvidljiviji oblici lošeg upravljanja nastaju kada se lideri i menadžeri oslanjaju samo na jedan stil upravljanja (pri čemu potpuno zanemaruju i omalovažavaju druga područja i prioritete).

Stilovi lošeg upravljanja koje ću navesti u nastavku pomažu nam osvijestiti suprotstavljene vrijednosti unutar modela. Slijedi opis svakog pojedinog alegorijskog prototipa, sada s aspekta lošeg upravljanja.

## Adizesovi stilovi lošeg upravljanja

### *Usamljeni kauboji*

Usamljeni kauboj primjer je uvijek zaposlenog lidera ili menadžera kojem su najvažniji rezultati: važno mu je da posao obavi brzo i učinkovito, ne mareći pritom za osjećaje ljudi, kršenje ustaljenih procedura ili rasprave o novim mogućnostima. Kvaliteta rada nije toliko bitna već je važno da se zadatak izvrši.

Usamljeni kauboji sve poslove najradije obavljaju sami jer im je to lakše i brže nego

obučavati ljude. Takav način djelovanja rezultira paradoksalnim ishodom - *usamljeni kauboji* koji isključuju druge kako bi što brže obavili zadatak - na koncu postaju usko grlo u organizaciji i uzrok ozbiljnih zastoja u procesu rada. Nisu sposobni povezivati ljude u učinkovite radne timove. Zbog toga što djeluju impulzivno i sve žele obaviti sami, kao da je riječ o izvanrednoj situaciji, *usamljeni kauboji* svoje djelatnike nesvjesno pretvaraju u izvršitelje jednostavnih zadataka upravljajući njima uglavnom pomoću straha i krize.

Kako bi uspjeli obaviti sav posao koji su si natovarili na leđa, *usamljeni kauboji* obično rano dolaze na posao te s posla kasno odlaze. Njihovi djelatnici žive i rade drugačijim ritmom: na posao kasno dolaze te rano s posla odlaze, ne zato što tako žele već zato što nemaju definirane zadatke. Usamljeni kauboji zapravo su loši menadžeri jer pokušavaju upravljati zadacima, umjesto da upravljaju timovima kako bi timovi izvršili te iste zadatke. Njihova izražena sklonost prema konkretnim i opipljivim rezultatima na koje mogu neposredno utjecati u koliziji je s njihovom nesposobnošću organiziranja timskog rada, što sustav često vodi u probleme. S obzirom na to da na koncu misle kako su u svemu najbolji, tijekom vremena *usamljeni kauboji* uobičajeno postaju ozbiljno ograničenje u razvoju timova i suradnje jer poslove ne žele prepustiti kolegama.

#### *Birokrat*

Za razliku od usamljenih kauboja, *birokrati* malo brinu o konkretnim i opipljivim rezultatima. Umjesto toga, najviše se bave pravilima, procesima i procedurama provodeći vrijeme u pažljivom praćenju ponašanja timova kako bi se striktno poštivalo zacrtano. Utvrde li da je neki djelatnik zaobišao pravila u nastojanju da što bolje obavi zadatak, doslovce polude. U takvim i sličnim situacijama *birokrat* će svoju energiju uobičajeno usmjeriti na kažnjavanje prijestupnika, potpuno ignorirajući važne rezultate ostvarene na novi način. Birokrati su duboko uvjereni da se rezultat ne može pravdati “kršenjem pravila i korištenjem prečaca”, samo zato što se “jednom pokazalo da takav pristup funkcionira”, te je njima “veliko pitanje hoće li biti isto kad se situacija ponovi”. *Birokrati* se plaše novih situacija koje u njima bude strahove od kaosa i novih komplikacija koji bi spiralnim

efektom mogao prouzročiti daljnje kršenje ustaljenih pravila. Zbog toga se radije drže utabanih staza promičući takav pristup u glavno načelo njihova djelovanja.

Pravilo kaže da se pravila moraju poštovati. *Birokratima* je to jedino važno!

Birokrati mrze improvizaciju i nepredviđene poteze. Čvrsto vjerujući kako je “bilo kakva politika bolja nego nikakva”, dizajniraju i objavljuju brojne procedure za raznorazne situacije. Od podređenih očekuju da ih slijepo slijede u svemu što čine te, najvažnije od svega, da se ustežu od nepotrebnih inovacija i improvizacija. Čvrsta pravila *birokrati* smatraju garancijom da im tim neće upasti u probleme. U konačnici, oni su ti koji uvijek upravljaju pravilima ne mareći pritom za stvarna iskustva uključenih članova tima.

U birokratskim organizacijama djelatnici dolaze i odlaze s posla u za to predviđeno vrijeme. U međuvremenu, uglavnom se bave stvaranjem dojma o velikoj zaposlenosti, organiziranosti i urednosti jer je to važnije od samog zadatka i konkretnog doprinosa stvaranju nove vrijednosti. Ironija birokrata leži u tome da zbog reda masovno produciraju

Kako bi uspjeli obaviti sav posao koji su si natovarili na leđa, usamljeni kauboji obično rano dolaze na posao te s posla kasno odlaze.

Piromani sebe smatraju vizionarima predodređenima za radikalnu promjenu svijeta zbog svoje genijalnosti i originalnosti pa, shodno tome, uvijek misle da se zaslužuju nalaziti u središtu pažnje.

razna pravila i procedure kojima dezorijentiraju i guše sustav. Nagon za redom u konačnici vodi do raspadanja sustava koji okovan pravilima postaje nesposoban stvarati očekivanu vrijednost dionicima.

#### *Piroman*

Piromani sebe smatraju vizionarima predodređenima za radikalnu promjenu svijeta zbog svoje genijalnosti i originalnosti pa, shodno tome, uvijek misle da se zaslužuju nalaziti u središtu pažnje. Najviše uživaju u *pompoznim najavama*: novih grandioznih planova i vizija, novih smjerova poslovanja, inovativnih kampanja i slično. Obožavaju takve predstave radi uzburkanih emocija koje pobuđuju. Djelatnike vole vidjeti kako plješču novim idejama, ustrojavaju se i reorganiziraju prema njihovim zahtjevima kako bi započeli s realizacijom nove vizije.

Problem s piromanima je u tome što se nakon početnog uzbuđenja brzo zasite. Posebno su im dosadni razgovori o implementaciji pa se stoga vrlo skoro, da bi razbili dosadu, okreću novim grandioznostima u vidu novih planova i usmjerenja. Naime, detaljna razrada ideje i njezina implementacija

u stvarnosti ih uopće ne zanima. Nakon što se njihove vizije prihvate, uskoro počinju razmišljati o novim smjerovima koje bi zaposlenici trebali slijediti, a “stari projekti”, kojima su do jučer posvećivali toliko pažnje, odjednom im postaju nevažni.

Pošto se ovakav obrazac stalno ponavlja, djelatnici su prinuđeni nositi se s kontinuiranom promjenom usmjerenja. Njihov lider se među njima pojavljuje isključivo da bi zapalio novi plamen ne mareći pritom kako će se oni boriti s njime. No, zbog pomankanja vjerodostojnosti nakon nekog vremena počinju ga ignorirati. Njegove euforične najave djelatnici i dalje dočekuju s “pljeskom” no sada nastavljaju raditi na započetim projektima kako bi na koncu nešto ipak stiglo do završetka. Ironija *piromana* ogleda se u tome što silno žude za pažnjom, a na kraju obično završe na marginama, ignorirani i zaboravljeni od kolega.

#### *Super sljedbenik*

Super sljedbenici imaju istančan instinkt za politiku. Obično se ne zamaraju ozbiljnim razmatranjem problema i suštinskim rješenjima, već prije svega *političkim preživljavanjem* za što iskazuju poseban talent. Zbog toga *super sljedbenici* zaziru od zastupanja bilo kojih i bilo čijih stavova kloneći se bilo kakvog isticanja u tom smislu. Riječ je o ljudima koji kontinuirano nastoje proniknuti u raspoloženje i očekivanja moćnika i dominantnih klika, a onda poput papagaja prenose ono što je u trendu. Ponekad su toliko dobri u ulozi sljedbenika da su sposobni ući u taj modus operandi prije negoli itko pokuša voditi. Primjerice, u stanju su najbolje procijeniti raspoloženje, ton ili izvirači konsenzus sastanka da bi potom javno artikulirali taj isti konsenzus kao da je riječ o njihovu doprinosu. Međutim, za javnom artikulacijom



će posegnuti samo ako su sasvim sigurni da će ista prevladati u grupi. Super sljedbenici izbjegavaju sukobe. Dođe li do neslaganja ili protuprijedloga neke važne grupe, hitro će promijeniti svoje mišljenje kako bi bili u suglasju s dominantnom grupom. U njihovu slučaju *prihvatanje tuđeg mišljenja* i *povlađivanje* tipično je u interakcijama s moćnim ljudima, pogotovo u osobnom kontaktu. Suština problema nije im važna već im je važno “naći se na pravoj strani”.

Super sljedbenici vole one podređene koji ih pažljivo slušaju, koji imaju prijatelje širom organizacije, prenose im informacije i pomažu im u njihovim političkim intrigama. Super sljedbenici ponekad postaju lideri organizacije, a kada se to dogodi nastavljaju tragati za moćnicima kojima ugađaju zbog zaštite. U tu grupu obično spadaju važni dionici, ljudi koji utječu na njihov izbor ili neformalni lideri koje *super sljedbenike* pokušava impresionirati i udobrovoljiti.

Riječ je o ljudima koji vladaju “temeljem stalnog propitivanja mišljenja”, a da se pritom libe zauzimanja određenog stava sve dok ne bude jasno što referentna grupa zapravo želi čuti.

Super sljedbenika ne brine što se organizacija udaljava od cilja jer je njemu najvažniji dojam koji ostavlja na druge. Štoviše, zadaci i ciljevi postaju mu bitni samo ako ga zbog toga moćnik kritizira. Super sljedbenika ne brine stvarno stanje stvari već kako sve to skupa izgleda izvana. Problem ovog stila je naravno u tome što će isključivo bavljenje formom umjesto sadržajem prije ili kasnije dovesti do ogromnih problema. A kad se problemi pojave, *super sljedbenike* se konačno pokazuje u pravom svjetlu - kao konfuzni i loš menadžer, primarno zainteresiran za vlastitu poziciju koju pretpostavlja dobrobiti tvrtke. Iako se cijelo vrijeme nastoje prikazati u najboljem svjetlu, *super sljedbenici* na kraju obično završe jadni i nekompetentni.

## Pronalaženje ravnoteže

Činjenica je da su u adaptivnim situacijama relevantna sva četiri arhetipa, iako ne u istoj mjeri. Primjerice, u radu hitne pomoći racionalni red i organizacija vrlo su važni pa su im stoga prije svega potrebni pedantni administratori (A), kako bi stvorili preduvjete za brzo i učinkovito reagiranje (P). Međutim, suviše administriranja tijekom vremena komplicira stvari i ometa službu. Zbog toga je izuzetno važno pronaći pravu ravnotežu između P i A za ovu pretežno *proizvodnu* funkciju. Slično tome, za bolju spremnost u slučaju katastrofe posebno je važna obuka i simulacija aktivnosti u čemu se poduzetnici

Super sljedbenici vole one podređene koji ih pažljivo slušaju, koji imaju prijatelje širom organizacije, prenose im informacije i pomažu im u njihovim političkim intrigama.

U stvarnim situacijama, ispravni raspored PAEI prioriteta teško se određuje. S obzirom na neizbježne osobne sklonosti pojedinca, procjena PAEI prioriteta pretvara se u temeljnu timsku aktivnost.

(E) sjajno snalaze. No, na scenarije ne bi trebalo gledati kao na iscrpne upute u situacijama u kojima bi se spasioci eventualno mogli naći (P). Naime, uvijek treba imati na umu da je ponekad istina čudnija od fikcije. Usredotočenost na konkretne događaje koji se zaista zbivaju u određenom trenutku, fleksibilnost i orijentiranost na rezultate - redom obilježja P stila - za hitnu pomoć mnogo su važniji od obuke i simulacije.

Na koncu ne smijemo zaboraviti na integratore koji su također vrlo važni pa (I) arhetip upravljanja također moramo uvrstiti

kako bi se ostvarila kohezija unutar službe. Za hitnu pomoć također je važna integriranost sa zajednicom kojoj pruža pomoć. U idealnim situacijama *integraciji* se posvećuje velika pažnja pa se stoga na tim aktivnostima duže vrijeme sustavno radi kako bi se u kriznim situacijama oslonilo na suradnju i povezanost sa zajednicom što svima mnogo znači. Jer, u nedostatku navedenih kvaliteta žrtvama se neće efikasno pomoći uz sav trud uključenih, tko god oni bili.

U stvarnim situacijama, ispravni raspored PAEI prioriteta teško se određuje. S obzirom na neizbježne osobne sklonosti pojedinca, procjena PAEI prioriteta pretvara se u temeljnu timsku aktivnost. A da bi se ispravna procjena napravila te da bi se donijele odluke koje će na primjeren način pokriti sve PAEI prioritete, potrebne su nam minimalno dvije osobe komplementarnih snaga i uzajamnog uvažavanja. Iz njihovih sukobljenih perspektiva potom će se generirati informacije neophodne za kvalitetno odlučivanje. Međutim, da bi sukob bio produktivan, nužno je očuvati uzajamno poštovanje. Omalovažavanje bilo kojeg od četiri područja pokrenut će predvidljive obrasce neuspjeha hvatajući ljude u ironične zamke arhetipskih stilova lošeg upravljanja.

## Kako prepoznati osobni stil?

Iako postoje razni psihološki testovi za identifikaciju tipa osobnosti, na Adizes Institutu uglavnom se koristi MSI metoda (engl. *Management Style Indicator*) za određivanje PAEI stila pojedinca. Tijekom godina dr. Adizes je usporedno razvijao i metodu *neposrednog promatranja* koja se

ponekad koristi uz testove iskustvenog određivanja stila osobnosti. Pritom je otkrio kako je najteže klasificirati osobnost ljudi koje najbolje poznajemo. Pokazalo se, naime, da je analiza njihova stila složenija nego što bi se očekivalo te da je najteže klasificirati vlastitu osobnost, iako

bismo po nekoj logici sami sebe trebali najbolje poznavati.

Unatoč tome što je opisana pojava u suprotnosti s logikom, ne bi nas trebala čuditi. Kada ljude poznamo duže razdoblje u prilici smo pratiti njihovo ponašanje u mnogim različitim situacijama, prilikom manifestacije različitih stilova; s promjenom situacije mijenja se i stil ponašanja. Zbog toga nastaju poteškoće u procesu kategorizacije stilova.

Korištenje metode “neposrednog promatranja” dr. Adizes često objašnjava pomoću metafore: “Mislim da sam je pronašao u židovskoj Knjizi mudrosti i znanja koja kaže da neku osobu prepoznamo po *kiso*, *keaso* i *kaaso* što znači po načinu kako troši novac, pije (alkohol) i kako se ponaša kada je ljuta. Mislim da to doista ima smisla”.

Naime, svaki PAEI stil u sebi sadrži tipični prikriveni model ponašanja koji do izražaja dolazi u stanju ljutnje. Promatranje ponašanja poznate osobe u stanju ljutnje razotkrit će njen osobni stil, a temeljem toga lakše će se predvidjeti njezino ponašanje kada ljutnja završi. Adizes je to ovako opisao:

(P) postaje mali diktator. Reagira naglo i burno. Ne gubi vrijeme. Stalno naređuje. Ne pruža priliku za raspravu ili objašnjenje. Očekuje da se njegova naređenja bespogovorno poštuju.

(A) će se skameniti od ljutnje, ali ništa neće reći. Vjerojatno će vam uputiti prijekorni pogled odbijajući pritom bilo kakvu komunikaciju. Tako će i ostati stanovito vrijeme.

(E) je opasan. On ili ona će vas napasti, ponižiti, rastrgati... a sljedeći dan sve zaboraviti ponašajući se kao da se ništa nije dogodilo. (Za razliku od toga (A) nikada ne

zaboravlja, pa će stoga godinama podsjećati na vaše ponašanje.)

Sasvim drugačije će se ponašati (I) koji pokušava umanjiti tenzije i izbjeći sukob, pa će kazati nešto poput: “Oh, nije važno - ma sve je u redu,” iako zapravo tako ne misli.

No, u stvarnosti je situacija mnogo kompleksnija zbog toga što nijedna osoba nije čisti P, A, E ili I. Umjesto toga, uobičajeno se manifestira koloplet ljutih reakcija. Adizes kaže da se najčešće javljaju kombinacije PE i AI stilova:

PE će odmah krenuti u napad i početi naređivati.

AI će se povući, zašutjeti i praviti se da je sve u redu te da nije uvrijeđen. Međutim, takve osobe u stvarnosti situaciju zapisuju u svoj “dnevnik” i nikada ne zaboravljaju što ste im učinili te kako ste ih uvrijedili.

AE kombinacija (mislim da u nju i ja spadam) uzmiče kada dođe do sukoba, ukoči se od suspregnute ljutnje (to je A u meni). Ali, nakon nekog vremena ljutito uzvraća udarac i napada (na površinu izlaze tipična

Svaki PAEI stil u sebi sadrži tipični prikriveni model ponašanja koji do izražaja dolazi u stanju ljutnje.

E obilježja); zbog takve zakašnjele reakcije pogođena osoba često ne razumije zašto je odjednom kritizirana. U čudu se pita: “Što se dogodilo?”

PI kombinacija nešto je sasvim drugo. Taj tip osobnosti stalno naređuje, ali na manipulativan način. Uprkos izvanjskoj ljubavnosti, u njegovu prisustvu osjećat ćete pri-tajenu agresivnost koja će se manifestirati u govoru njegova tijela.

Otvorenost uma, svjesnost, obzirnost i ljudska toplina bez skrivenih namjera i osobnih interesa preduvjeti su za uspješnu procjenu osobnosti. Metoda neposrednog promatranja oslanja se na intuiciju i nastojanje da što dublje proniknemo u karakterne crte osobe koju ocjenjujemo. U tom kontekstu dr. Adizes je mudro primijetio: “Testovi daju precizne rezultate. Međutim, oni mogu biti ‘precizno pogrešni’ u slučajevima kada je intuicija samo približno u pravu”.

Copyright ©2015. by ISOD - *Integral School of Organization Development*, all rights reserved.  
www.integraldev.org

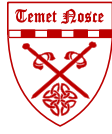


**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT

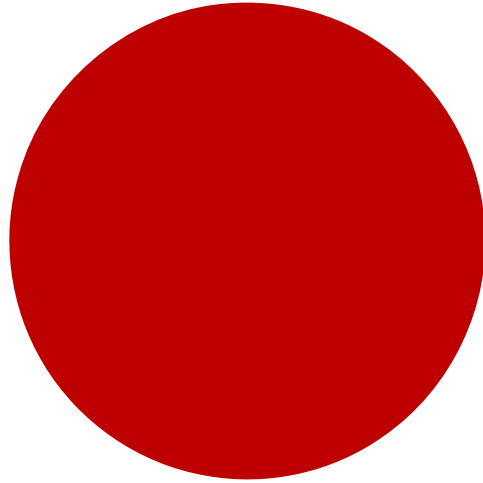


**Ivan Miljan**, poslovni savjetnik, programski direktor  
ISOD - *Integral School of Organization Development*.



# ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT



## Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)





# Problemi u edukaciji lidera

Ray Williams

Programi razvoja lidera uglavnom su neučinkoviti, i to ponajviše zbog toga što su usmjereni u pogrešnom pravcu. Bilo da je riječ o sveučilišnim programima - seminarima ili raznim treninzima - unatoč tome što je očito riječ o vrlo važnom fenomenu sustav edukacije jednostavno ne uspijeva stvoriti kvalitetne lidere. A da je tome tako ukazuje činjenica da je o liderstvu, njegovim ključnim komponentama i utjecaju koje ono ima na ljude, organizacije i čitave nacije objavljeno više od 20.000 knjiga i stotine tisuća znanstvenih i stručnih članaka.

Pa ipak, unatoč tisućljetnoj riznici kolektivnog znanja o fenomenu vodstva, povjerenje u lidere na niskim je granama i ne prestaje srozavati se. Sedamdeset i sedam posto ispitanika u četrdeset pet zemalja tvrdi da svijet prolazi kroz “duboku krizu liderstva”, što znači da se povjerenje spustilo na najniže grane od kada se provode slične ankete i bilježe podaci.

Riječ je, naime, o ključnim rezultatima ispitivanja javnog mnijenja - pod nazivom

“Nacionalni indeks liderstva” (*National Leadership Index*, NLI) - provedenog u 45 zemalja svijeta u 2012. godini, u suradnji *Center for Public Leadership* s Harvard Kennedy Schoola i *Merriman River Group*. Riječ je o godišnjem istraživanju javnog mnijenja u trinaest različitih životnih područja koje se provodi u domenama od poslovnog i neprofitnog sektora do politike i religije. U svega dvjema kategorijama - vojsci i zdravstvu - povjerenje u lidere ocijenjeno je iznadprosječnim ocjenama. U ostalih

jedanaest kategorija ocjene su pale ispod prosjeka ili su tamo već bile. Pritom se pokazalo da ljudi širom svijeta najmanje vjeruju političkim liderima i liderima u gospodarstvu - iskazana razina povjerenja u ove dvije kategorije tek je nešto viša od razine "uopće im ne vjerujem".

U posljednja dva desetljeća 30% predsjednika s liste *Fortune 500* na funkciji se zadržalo kraće od tri godine. Stopa neuspjeha top-menadžmenta u prošlosti rijetko kada se spuštala ispod razine od 30%, s time da se ponekad penjala i do 75%. Svjetski prosjek zadržavanja direktora na funkciji pao je s 9,5 godina 1995. na današnjih 7,6 godina. Kako navodi *Center for Creative Leadership*, u prvih osamnaest mjeseci na poslu čak 38% novih direktora nije zadovoljilo poslodavce.

Pa ipak, izgleda da glavni uzroci neuspjeha nemaju baš nikakve veze s kompetentnošću, znanjem ili iskustvom osoba na vodećim pozicijama. Sydney Finkelstein, autor knjige *Why Smart Executives Fail* te David Dotlich i Peter C. Cairo u svojoj knjizi *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb To The Top And How To Manage Them* iznose uvjerljive uzroke neuspjeha lidera i menadžera širom svijeta koji su

uglavnom povezani s osobinama ličnosti: egocentričnošću i pomanjkanjem duhovne (SQ) i emocionalne (EQ) inteligencije.

U provokativnom članku, objavljenom na blogu magazina Harvard Business Review, autor knjige *Confidence: Overcoming Low Self-Esteem, Insecurity, and Self-Doubt* Tomas Chamorro-Premuzic tvrdi da su žene u svijetu liderstva uspješnije od muškaraca: "Glavni uzrok neravnopravnom rodnom omjeru u menadžmentu naša je nesposobnost da razlikujemo *samopouzdanost* od *kompetentnosti*. Naime, kao ljudska bića znakove samopouzdanja obično pogrešno tumačimo te ih interpretiramo kao da su pokazatelji kompetencije pa smo zbog toga skloni pogrešno vjerovati da su muškarci (zbog velikog samopouzdanja) bolji lideri od žena". Riječju, u kontekstu liderstva izgleda da se jedina "prednost" muškaraca nad ženama ogleda u pojačanoj egocentričnosti - zamaskiranoj u karizmu i šarm - koja se pogrešno izjednačuje s liderskom kvalitetom.

Chamorrow-Premuzic nadalje argumentira kako se zbog toga formira paradoksalni obrazac: upravo su psihološke osobine - koje muškarcima omogućuju lakše i brže uspinjanje na sam vrh korporacijske ili političke piramide - uzrok njihova kasnijeg pada! Naime, osobine koje su im potrebne da *dobiju* posao zapravo se umnogome razlikuju od kvaliteta koje su im potrebne da *učinkovito odrade posao*. Posljedično, nekompetentni ljudi prečesto se promoviraju na liderske i menadžerske funkcije, dok oni sposobniji pri izboru ostaju u njihovoj sjeni.

"Praktički svugdje u svijetu muškarci su skloni smatrati se pametnijim od žena", navodi Chamorrow-Premuzic. No, "arogancija i pretjerano samopouzdanje obrnuto su proporcionalni liderskim kvalitetama među kojima je 'sposobnost izgradnje i održanja

U posljednja dva desetljeća  
30% predsjednika s liste  
*Fortune 500* na funkciji se  
zadržalo kraće od tri godine.



timova visoke učinkovitosti' vjerojatno na prvome mjestu". Nadahnuti ljude pod svojim vodstvom i surađivati na zajedničkim interesima grupe, ostavljajući pritom sebične ciljeve po strani, za liderstvo je također neobično važno. I doista, bilo da je riječ o sportu, politici ili biznisu, najbolji lideri obično su *skromne osobe* - a skromnost, bilo da je prirodno ili odgojem uvjetovana, mnogo je češća osobina žena nego muškaraca.

Studija provedena u 45 zemalja pokazuje dosljednost podataka u tome da su muškarci arogantniji, manipulativniji i skloniji riziku od žena. Stoga ne čudi što mitska slika "velikog vođe" obično obuhvaća brojne poremećaje poput *narcizma* i *psihopatije*, te makijavelističke osobnosti. Stoga se nameće pitanje: Kako to da pored brojnih programa i treninga liderstvo i dalje bilježi znatne stope neuspjeha?

Razlog za to povezan je s našim poimanjem kvaliteta koje pospešuju učinkovitost vodstva. Tasha Eurich, autorica knjige *Bankable Leadership: Happy People, Bottom Line Results and the Power to Deliver Both* tvrdi: "Iako su nas tijekom 19. stoljeća znanstvenici uvjerali da su liderske sposobnosti urođene i nepromjenjive, tj. da se 'lideri rađaju', istraživanja s početka 20. stoljeća pokazuju drukčije - da su one uglavnom stječu edukacijom tj. 'da se lideri stvaraju'".

Nedavna studija Richarda Arveyja sa singapurskog NUS *Business Schoola* otkriva da se do 70% liderskih kvaliteta može naučiti. *Center for Creative Leadership* navodi kako 20% menadžera C razine smatra da su liderske sposobnosti urođene, dok 28% misli da su liderske sposobnosti podjednako urođene i razvijene. Međutim, dokazi ukazuju na drugačije stanje stvari." Prema studiji MIT-a, ulaganja u edukaciju i razvoj lidera u 2010. godini dosegla su 50 milijarda dolara

Bilo da je riječ o sportu, politici ili biznisu, najbolji lideri obično su skromne osobe - a skromnost, bilo da je prirodno ili odgojem uvjetovana, mnogo je češća osobina žena nego muškaraca.

samo u SAD-u te nastavljaju kontinuirano rasti. Treninzi liderstva prometnuli su se u veliki biznis, a izdavači, sveučilišta i konzultanti bespoštedno se natječu za ulogu nezostavnog partnera odnosno svojevrsnog gurua liderstva. Pa ipak, unatoč golemom trudu, od javnog i civilnog sektora preko novih start-upova i dalje posvuda svjedočimo neučinkovitom liderstvu jer studije nastavljaju prenositi negativne rezultate. K tome, istraživanja pokazuju da razvojni programi - bilo koje vrste - također ne pružaju očekivane rezultate.

MIT-ova studija kojom je obuhvaćeno više desetaka tvrtki tijekom dva desetljeća identificirala je *tri osnovne patologije* kojima bismo mogli pripisati neuspjeh liderstva. Prva od njih, mentalni model koji bismo mogli nazvati "moć vlasništva", odnosi se na zastarjeli pristup upravljanju koji preferira komandno-kontrolni stil vodstva u koliziji s novom poslovnom stvarnošću. MIT-ova studija tvrdi da se *vlasništvo* i *kontrola* pogrešno koriste te da se odnose na zastarjeli način razmišljanja. U okviru tog mentalnog modela odgovornost za razvoj lidera u cijelosti se prepušta vlasnicima, generalnim direktorima ili odjelima ljudskih potencijala što se pokazalo neuspješnim pristupom.

Organizacije čine veliku pogrešku pretežito se oslanjajući na mjerljive varijable. Jer, kako Deming o tome kaže: Moguće je izmjeriti i kvantificirati najviše 3% najvažnijih poslovnih procesa.

Druga patologija identificirana MIT-ovom studijom nazvana je “produktivizacija razvoja liderstva”, kad proces razvoja lidera nalikuje razvoju proizvoda tvrtke što često vodi tzv. *quick fix* rješenjima. Primjerice, na ovu vrstu patologije često nailazimo u razvojnim programima utemeljenim na bestseler knjigama ili drugim “konfekcijskim” programima koje nude konzultanti, a koji brzo zaborave ne ostavljajući iza sebe svrhovita trajna znanja.

U teškim ekonomskim vremenima top-menadžment uobičajeno se odlučuje na rezanje ulaganja u edukaciju i vraćanje Darwinovu pristupu po kojem “najbolji uvijek pronađu put do vrha” čime se - dugoročno gledano - potiče cinizam kod djelatnika glede priče o tome koliko je obrazovanje važno: potencijalni lideri oklijevaju prije nego li ulože energiju u razvojne aktivnosti; najbolji ljudi odlaze iz organizacije, a treći ne ostvare svoje potencijale zbog pomanjkanja adekvatnih razvojnih iskustva.

Treća patologija identificirana MIT-ovom studijom nazvana je “imaginarna metrika”. Moderne organizacije su, naime, brojčano i metrički orijentirane te se u svojim poslovnim strategijama primarno vode

ekonomizacijom troškova i izdataka. U svojim nastojanjima da izmjere i brojčano iskažu poslovne procese, okreću se i metričkom praćenju edukacije. Međutim, MIT-ova studija zaključuje da je riječ o pogrešnom pristupu - pogotovo u kontekstu edukacije lidera - koji definitivno vodi u pogrešnom smjeru. Primjerice, kako mjerenjem obuhvatiti ključne vještine liderstva i menadžmenta poput *strateškog razmišljanja* ili *suradnje*?

Organizacije čine veliku pogrešku pretežito se oslanjajući na mjerljive varijable. Jer, kako Deming o tome kaže: “Moguće je izmjeriti i kvantificirati najviše 3% najvažnijih poslovnih procesa... kultura brojnih tvrtki sadržava filozofiju koja nemjerljive aktivnosti smatra bezvrijednima. Iako je u nekim slučajevima riječ o razumnoj pretpostavci, u području razvoja lidera potrebno ju je posve odbaciti”. Tijekom više od dva desetljeća suradnje s top-menadžerima u ulozi trenera i poslovnog savjetnika shvatio sam da je u kontekstu edukacije lidera fokus usmjeren u pogrešnom pravcu. Naime, programi razvoja uglavnom se bave *kompetencijama*, *vještinama* i *tehnikama* što u metaforičkom obliku nalikuje “preslagivanju ležaljki na palubi broda koji tone”. Prije nego li se upuste u upravljanje bilo čime, vrhunski lideri morali bi naučiti upravljati sobom!

Prema tome, želimo li da se liderstvo u našim organizacijama značajno promijeni, edukacija bi se trebala značajnije zaokrenuti u novom smjeru:

1. *Samosvijest*. Razvoj lidera proces je koji treba polaziti iz nutrine prema van. Manje bi se trebao baviti vještinama i kompetencijama, a mnogo više širenjem svjesnosti lidera kako bi razumjeli na koji način njihove odluke, ponašanje i druge aktivnosti utječu na podređene i okolinu.

2. *Upravljanje emocijama.* Površni programi unaprjeđenja emocionalne inteligencije (EQ) stavljaju tehnike poput aktivnog slušanja i facilitiranja ispred mnogo važnijeg zahtjeva učinkovitog liderstva: razumjeti, ovladati i upravljati vlastitim emocijama te razumjeti emocije drugih ljudi kako bi se reagiralo na prikladan način.

3. *Odlično razumijevanje dinamike ljudskog ponašanja.* I dalje se redovito iznenadim kada uvidim koliko mnogo top-menadžeri znaju o financijama ili marketingu, te istovremeno koliko malo znaju o suvremenim spoznajama na području neuroznanosti ili psihologije koje imaju ogromne implikacije na upravljanje odnosima sa zaposlenicima, kupcima i dobavljačima. Lideri i menadžeri također često griješe kada biheviorističke treninge i programe implementiraju kao da su konfekcija, ignorirajući osobnost pojedinca i različite motivacije.

4. *Kontinuitet i iskustveno učenje.* Aktivnosti poduzete u svrhu razvoja liderstva često se svode na jednokratne pokušaje utemeljene na nekoj knjizi, seminaru, radionici ili nekolicini coaching sesija, pri čemu se zanemaruje činjenica da svaka fundamentalna promjena ponašanja ili stavova, da bi bila uspješna, zahtijeva kontinuitet i dugoročnu posvećenost. Osim toga, fokus je u velikoj mjeri potrebno pomaknuti s kognitivnog i na informacijama utemeljenog stjecanja vještina na *iskustveno učenje*.

5. *Dobro osmišljen trening.* Programi razvoja lidera često su osmišljeni pukim automatizmom, u odjelima ljudskih potencijala. Osim toga, uobičajeno ih izvode top-menadžeri ili djelatnici HR odjela, a da sami nisu prethodno educirani o najnovijim dostignućima znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta, niti su ikada prošli neki ozbiljniji trening osobnog razvoja.

6. *Osobna odgovornost pojedinca za osobni razvoj.* Uobičajeno se smatra da odgovornost za razvoj lidera počiva isključivo na organizaciji, umjesto na trolistu: organizacija, potencijalni i sadašnji lideri. Rijetko čujem da lideri svojevolumeno preuzmu odgovornost za osobni razvoj i za ostvarenje svojih najviših potencijala.

7. *Poistovještivanje liderstva i menadžmenta.* Iako se definicije navedenih pojmova preklapaju u određenom dijelu, one nisu istoznačne. Menadžerska stručnost zahtijeva i naglašava specifične kompetencije i vještine koje ne bi trebale biti u središtu pozornosti liderstva;

8. *Organizacijska kultura koja iznimno vrednuje individualni i kolektivni osobni razvoj.* U brojnim organizacijama marketing, R&D te financije mnogo se više cijene od osobnog razvoja ljudi. U teškim gospodarskim vremenima situacija postaje još i gora; budžeti za edukaciju i razvoj prvi se oštro režu.

9. *Odabir pravih stručnjaka za mentoriranje, treniranje i razvijanje lidera.* Pretpostavka po kojoj osobe na liderskim pozicijama ili osobe iz odjela ljudskih potencijala mogu najbolje podučavati i mentorirati lidere u osnovi je pogrešna. Naime, to je otprilike isto kao

I dalje se redovito iznenadim kada uvidim koliko mnogo top-menadžeri znaju o financijama ili marketingu, a malo o suvremenim spoznajama na području neuroznanosti ili psihologije.

da se netko prozove stručnjakom (u bilo kojem predmetu) samo zato što je nekad davno išao u školu. Slijedom toga, trebalo bi imati na umu da aktivnosti razvoja lidera trebaju voditi posebni stručnjaci, educirani u tom segmentu.

10. *Povezivanje edukacije i prakse.* Jedno je proučavati teoriju liderstva, a nešto posve drugo naučeno primijeniti u praksi.

11. *Uključivanje prakse pomnosti (engl. mindfulness) u liderski razvoj.* Dobri lideri skloni su promišljanju i introspekciji. Prakticiranjem *pomnosti*, kojom se dodatno naglašavaju navedene kvalitete, uvelike se pridonosi balansiraju "postojanja" i "činjenja".

12. *Odabir skromnih ljudi zatamljenog ega za programe razvoja.* Organizacije i dalje na liderske pozicije odabiru ljude koji odgovaraju tradicionalnom stereotipu karizmatičnog, narcisoidnog muškog lidera, koji u sebi nose malo poniznosti i veliki ego.

Temeljem navedenog, nameće se zaključak da učinkoviti razvoj lidera treba tražiti u *integralnom pristupu*:

- kvalitetnoj i pomnoj regrutaciji,
- odgovornosti pojedinca za vlastiti osobni razvoj,
- poticanju organizacijske kulture koja razvoj liderstva smatra organskim procesom.

Translated and reprinted by permission of *Psychology Today*. This article was originally published under the English title *Why Leadership Development Fails To Produce Good Leaders*, Ray Williams, in *Wicked Thoughts* magazine. Copyright ©2015. *Psychology Today*, all rights reserved.

## Psychology Today



**Ray Williams**, osnivač tvrtke *Ray Williams Associates*, executive coach, predavač i autor knjige *Eye of the Storm: How Mindful Leaders Transform Chaotic Workplaces*. Kao vanjski suradnik Ray redovito piše za *The Washington Post*, *USA Today* i *The Huffington Post*.

# POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of  
Management

Postgraduate Studies

## IEDC EXECUTIVE MBA

### ■ **Pripravite se, da postanete bolji rukovoditelj**

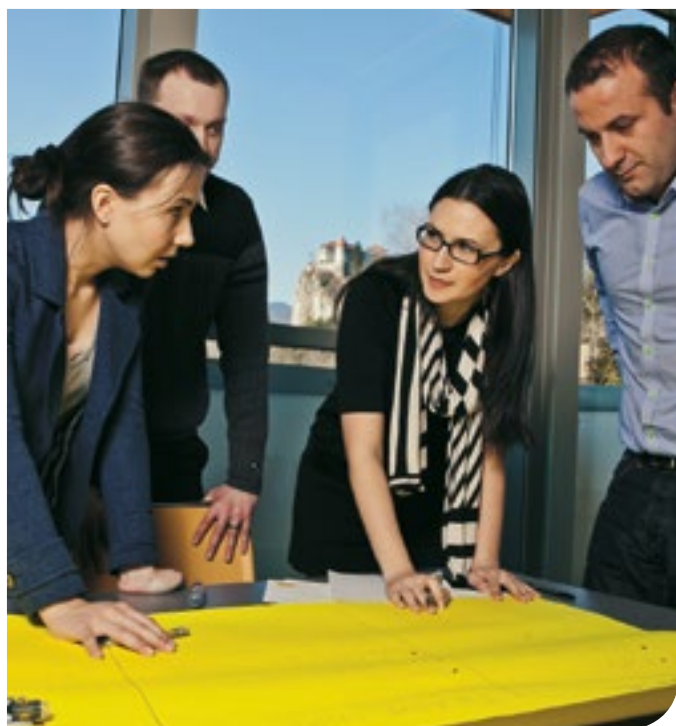
Pridružite se MBA diplomantima iz **80 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

### ■ **Unaprijedite vašu karijeru**

Primite **Bolonjski priznatu** i AMBA, te IQA akreditovanu diplomu

### ■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

Postanite član uspješne MBA alumni mreže sa više od **1200 članova u cijelom svijetu**



## Zašto EMBA na IEDC

- Učite od međunarodno priznatih **predavača iz najboljih svjetskih poslovnih škola**
- Raspravljate sa **polaznicima iz brojnih zemalja**
- Izaberite **MBA format, koji najviše odgovara vašim poslovnim obavezama**
- Studirajte u **modernim prostorima** koji motivišu i inspirišu
- Uživajte u **alpskoj pokrajini jezera na Bledu**



IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: [emba@iedc.si](mailto:emba@iedc.si)

[www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)

The background of the image is a blurred, close-up view of the pages of an old book. The pages are a warm, yellowish-brown color, showing signs of age and wear. The blurring effect creates a sense of motion and depth, with the pages appearing to flow and curve. A central blue square contains the text.

q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

