

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

Novi 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

Speaker



Bill Fischer

Professor of Technology
Management at IMD, Switzerland

Forum sponsors



Telekom Slovenija

geopin



Plinovodi



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.

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

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

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

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.

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

Zašto 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.

...jer tijelo prepoznaje najbolje!

Tajna IDEALNE linije

Smanjeni
unos kalorija

Idealna
tjelesna težina

 ID-alg



www.idealslim.com.hr

Samo u ljekarnama
i specijaliziranim prodavaonicama.

Dietpharm savjetovalište:
tel: +385/ 1 33 26 733
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 prosvjetliti 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.

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.

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 topmenadžera 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 Sellaera “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.



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

MOVADO
MODERN AHEAD OF ITS TIME





Studija slučaja: Larry Ellison, osnivač Oraclea

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

Unatoč 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:

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 nedosljednima, nepredvidljivima i sklonima 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.

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 Stražža*. 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 Stražži*.

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



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

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

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.

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

Tijekom 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:

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. Usprkos izvanjskoj ljubaznosti, u njegovu prisustvu osjećat ćete pri-tajenu agresivnost koja će se manifestirati u govoru njegova tijela.

Otvorenost uma, svjesnost, obzirnost i ljud-ska 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 oso-be koju ocjenjujemo. U tom kontekstu dr. Adizes je mudro primijetio: “Testovi daju precizne rezultate. Međutim, oni mogu biti ‘precizno pogrešni’ u slučajevima kada je in-tuicija samo približno u pravu”.

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

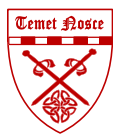


ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT

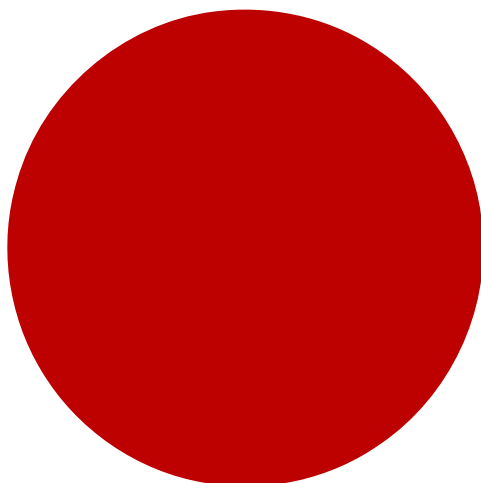


Ivan Miljan, poslovni savjetnik, programski direktor
ISOD - *Integral School of Organization Development*.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

www.integraldev.org





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

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**

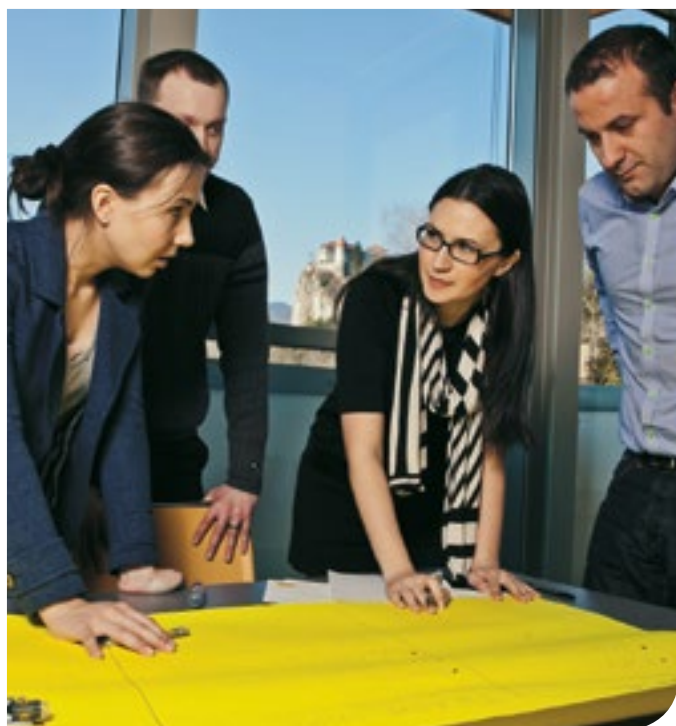
Pridružite se MBA diplomantima iz **80 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

■ **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

www.iedc.si/mba

The background of the image is a blurred, high-angle view of a book's pages, showing the texture and color variations of the paper. A solid blue rectangular box is centered on the page, containing the text.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

