

# Percepcija menadžera o primjenjivosti modela psihoanalize u razvoju vođa

---

**Ravlić, Silvana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:610848>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
**Poslovna ekonomija – smjer menadžment**

**PERCEPCIJA MENADŽERA O PRIMJENJIVOSTI MODELA  
PSIHOANALIZE U RAZVOJU VOĐA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Silvana Ravlić**

**Zagreb, rujan, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
**Poslovna ekonomija – smjer menadžment**

**PERCEPCIJA MENADŽERA O PRIMJENJIVOSTI MODELA  
PSIHOANALIZE U RAZVOJU VOĐA**

**MANAGER PERCEPTION ON THE APPLICABILITY OF  
PSYCHOANALYSIS MODELS IN LEADER DEVELOPMENT**

**DIPLOMSKI RAD**

**Silvana Ravlić, 0081139903**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, rujan, 2020.**

Silvana Ravlić

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_ diplomski rad \_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 30. rujna 2020. \_

\_\_\_\_ Silvana Ravlić \_\_\_\_

(potpis)

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

O vođama ovisi uspjeh cijele organizacije. Kako bi došlo do uspješnog vođenja organizacije potrebno je dobro poznavati i razumjeti ljude s kojima radimo. U razvoju ljudi i njihove dinamike korisna je disciplina psihoanalize. U postojećoj literaturi psihoanaliza proučava čovjeka te psihološke silice u unutarnjem svijetu čovjeka i njihov utjecaj na njegovo ponašanje. Naime, čovjek je moralno biće koje teži sreći, identitetu kao temeljnoj ljudskoj značajki, ali i moći kao opsesiji ljudskog roda. Biti vođa nije nimalo lako. Na tom zadatku treba vrlo marljivo raditi, jer su gotovo sva istraživanja pokazala da se vođe ne rađaju, nego stvaraju. I menadžerstvo i liderstvo se može učiti, ali postoji jedna razlika, a to je da liderstvo sadrži i duhovnu komponentu. To je skup vrijednosti koje osoba nosi u sebi te su je drugi u stanju slijediti. Cilj vođe je motivirati i usmjeravati zaposlenike. U radu se istražuje povezanost psihoanalize i poslovnog svijeta. Razmatra se percepcija menadžera o primjenjivosti modela psihoanalize u razvoju vođa. Stoga vođa ne bi smio biti narcist već lider koji će voditi i upravljati uspješno svojim ljudima. Model psihodinamskog pristupa je izabran zbog svoje široke primjene u praksi, koja dobiva i sve veću popularnost u poslovnom svijetu. U poslovnom svijetu psihoanaliza se može primijeniti u pronalasku uzroka dobrih ili loših poslovnih odluka. U radu će se za izradu teorijskog dijela koristiti literatura koja se odnosi na područje vodstva i psihologije. Cilj je provesti istraživanje i utvrditi međusobni odnos psihodinamskog pristupa i razvoja, odnosno stvaranja vođa. Istraživanje će se provesti uz pomoć anketnog upitnika. Anketirani će se menadžeri različitih poslovnih organizacija o primjeni i korisnosti upotrebe psihodinamskog pristupa, na koji način se provode na stalnim zaposlenicima, odnosno da li oni smatraju da disciplina psihoanalize može pomoći u razumijevanju zaposlenika, odnosno pri otkrivanju nedostataka te poboljšanju radne uspješnosti i stvaranju vođa. Anketni upitnici i pitanja biti će izrađeni na što jednostavniji i precizniji način kako bi se ispitanicima olakšalo ispunjavanje ankete, a kako bismo opet došli do nama bitnih i preciznih informacija.

**Ključne riječi:** *psihodinamika, vođenje, lider, psihoanaliza, narcizam.*

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The success of the entire organization depends on the leaders. In order to lead a successful organization, it is necessary to know and understand our coworkers. The discipline of psychoanalysis is useful in the development of people and their dynamics. In the existing literature, psychoanalysis studies man and the psychological forces in the inner world of man and their influence on his behavior. Namely, man is a moral being who strives for happiness, identity as a fundamental human feature, but also power as an obsession of the human race. Being a leader is not easy at all. This task should be done very diligently, because almost all every research has shown that leaders are not born, but created. Both, management and leadership, can be learned, but there is one difference, and that is that leadership also contains a spiritual component. It is a set of values that a person carries within themselves and others are able to follow. The goal of a leader is to motivate and guide employees. The research investigates the connection between psychoanalysis and the business world. Managers' perception of the applicability of the psychoanalysis model in leader development is considered. Therefore, a leader should not be a narcissist, but a leader who will lead and manage his people successfully. The model of psychodynamic approach was chosen because of its wide application in practice, which is gaining increasing popularity in the business world. In the business world, psychoanalysis can be applied in finding the causes of good or bad business decisions. In the thesis will use the literature related to the field of leadership and psychology to create a theoretical part. The goal is to conduct research and determine the relationship between the psychodynamic approach and development, in the creation of leaders. The research will be conducted with the help of a survey questionnaire. Managers of various business organizations will be surveyed on the application and usefulness of the use of the psychodynamic approach, how they are implemented on permanent employees, or whether they believe that psychoanalysis can help in understanding employees, apropos, in discovering shortcomings and improving work performance and creating leaders. Survey questionnaires and questions will be made in the simplest and the most precise way possible in order to make it easier for the respondents to fill in the survey, and in order for us, to get us again relevant and precise information.

**Keywords:** *psychodynamics, leadership, leader, psychoanalysis, narcissism.*

# Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. TEORIJSKA ANALIZA VODSTVA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojam i definicije vodstva.....	4
2.2. Stilovi i modeli vodstva.....	5
2.3. Suvremeni modeli vodstva.....	7
2.4. Pojam zadaci uloga lidera.....	9
2.5. Sposobnost vođenja.....	12
2.6. Vodstvo i moć.....	13
2.7. Emocionalna inteligencija u vodstvu.....	14
<b>3. TEORIJSKA POLAZIŠTA PSIHOANALIZE .....</b>	<b>17</b>
3.1. Psihoanalitički pristup psihodinamici.....	19
3.2. Psihoanalitička teorija Sigmunda Freud.....	20
3.3. Psihoanaliza prema ostalim teoretičarima.....	26
3.4. Psihoanaliza liderstva.....	29
3.5. Upravljanje psihodinamikom grupe.....	30
3.6. Liderstvo i narcizam.....	32
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERA O PRIMJENJIVOSTI MODELA PSIHOANALIZE U RAZVOJU VOĐE .....</b>	<b>35</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	35
4.2. Rezultati istraživanja.....	36
4.3. Diskusija.....	58

4.4. Ograničenja istraživanja.....	59
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>62</b>
<b>Popis izvora .....</b>	<b>65</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>65</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>65</b>
<b>Popis grafova .....</b>	<b>66</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>67</b>
<b>PRILOG 1 .....</b>	<b>67</b>
<b><i>ANKETNI UPITNIK.....</i></b>	<b><i>67</i></b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE.....</b>	<b>73</b>



# UVOD

Stilovi vodstva predstavljaju specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada. Glavna podjela je na autokratske i demokratske stilove vodstva, a transformacijski i transakcijski su dva najpoznatija suvremena stila vodstva. Disciplina koja proučava čovjeka i čovjekovo ponašanje u organizaciji je psihoanaliza. Začetnik psihoanalize je Sigmund Freud koji je primarno razvio psihoanalizu kao metodu liječenja mentalnih poremećaja, no koncepti psihoanalize se mogu primijeniti mnogo šire, tako i u poslovnom svijetu. Uz njega stoje i mnogi drugi teoretičari koji se bave ljudskim ponašanjem u organizaciji poput Manfred Kets de Vries.

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje rada vezano je za menadžment vodstva, stilove i modele vođenja organizacije, ulogu psihoanalize u poslovnom svijetu, kao i psihoanalize liderstva i upravljanje grupom kroz psihodinamiku. Temeljni cilj ovog rada je utvrditi na koji način se primjenjuje psihoanaliza u poslovnoj organizaciji, te o važnosti nesvjesnih mehanizama pojedinaca koji su dio organizacije. Kako bi se ovaj cilj mogao ostvariti potrebno je analizirati primjenu psihoanalize u organizaciji kroz razne stilova vodstva na primjeru određenog broja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Od lidera se očekuje da veoma često donosi zrele odluke i da je jasno usmjeren ka njihovoj realizaciji. Što, međutim, podrazumijeva sposobnost uspješnosti vođenja zaposlenika. Ono što je važno je stvaranje povjerenja rukovoditelja i zaposlenika, jer bez povjerenja nema ni uspješnog ostvarenog zadatka. Svrha ovog rada je razjasniti sam pojam menadžmenta vodstva i psihoanalize, te sve njihove pojavne oblike, posebno analizirati pristup psihoanalizi poslovanja u organizaciji. Da bismo bolje razumjeli dinamiku i funkcioniranje u organizaciji, psihodinamika nam daje znanstveno utemeljena objašnjenja. Poslovnu organizaciju čine ljudi, njome upravljaju zaposlenici, sa svim svojim emocijama, slabostima i jakostima. Uspjeh koji se događa u organizaciji proizvode njegovi zaposlenici, a za bolje poslovanje oni trebaju biti nagrađeni sa

svrhom ugodnijeg okruženja. Stoga, psihoanaliza se bavi ponašanjima i odnosima menadžera prema zaposlenicima u organizacijama.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Da bi se ostvarili ciljevi istraživanja ovog završnog diplomskog rada, potrebno je prikupiti adekvatne informacije i podatke, a za njihovo prikupljanje korišteni su različiti izvori i metode prilikom njegovog pisanja. Budući da se rad sastoji od empirijskog i teorijskog dijela, za empirijski dio rada korištena je metoda primarnog istraživanja, za teorijski dio rada korištena je pak metoda sekundarnog istraživanja, metoda istraživanja za stolom.

Sekundarni podaci su korišteni isključivo kao temelj za izgradnju konceptualne teorijske podloge, odnosno objašnjavanje i približavanje pojmova vezanih za psihoanalizu i njenu ulogu u poslovnom svijetu. U empirijskom dijelu korišteni su primarni podaci dobiveni online anketnim upitnikom. Anketirani su menadžeri različitih poslovnih organizacija o primjeni i korisnosti upotrebe psihodinamskog pristupa, na koji način se provode na stalnim zaposlenicima, odnosno da li oni smatraju da disciplina psihoanalize može pomoći u razumijevanju zaposlenika, odnosno pri otkrivanju nedostataka te poboljšanju radne uspješnosti i stvaranju vođa. Anketni upitnici i pitanja izrađeni su na što jednostavniji i precizniji način kako bi se ispitanicima olakšalo ispunjavanje ankete, a kako bismo opet došli do nama bitnih i preciznih informacija.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od ukupno pet poglavlja, od kojih se prva tri poglavlja nalaze unutar teorijskog dijela rada, a četvrto poglavlje čini empirijski dio rada, koji je sastavljen od analize, tj. interpretacije rezultata anketnog upitnika. Peto poglavlje rada odnosi se na zaključak istraživanja. Prvo poglavlje opisuje općenite odrednice vezane uz naslov rada, područje i cilj rada te sadržaj i strukturu rada. Drugim poglavljem započinje razrada teme. Definira se analiza vodstva, stilovi i modeli vodstva, vodstvo i moć te emocionalna inteligencija u vodstvu. Treće poglavlje orijentira se na teorijska polazišta psihoanalize. Četvrto poglavlje predstavlja praktični

dio. Nakon teorijskog dijela provedeno je istraživanje pomoću anketnog upitnika. Na temelju dobivenih rezultata dolazi do diskusije i interpretacije dobivenih rezultata. Peto, ujedno i posljednje poglavlje rada je sažeto nakon napisanog rada te je donesen zaključak na temelju teorijske i istraživačke obrade teme.

## 2. TEORIJSKA ANALIZA VODSTVA

U posljednja dva desetljeća vođenje je postalo predmet intenzivnog zanimanja i proučavanja znanstvenika i teoretičara. Razvijaju se brojni modeli vođenja kojima se pokušava omogućiti postizanje određene razine fleksibilnosti poslovanja, koja je od iznimne važnosti za opstanak u novome poslovnom okruženju koje je okarakterizirano učestalim promjenama na tržištu, rastućom globalnom konkurencijom, ubrzanim razvitkom tehnologije te demografskim promjenama zaposlenika. U ovome poglavlju rada biti će objašnjena teorija pojma vodstva, vođenja i lidera. Isto tako, i podjela na modele i stilove vođenja u organizaciji, kao i suvremeni stilovi vođenja.

### 2.1. Pojam i definicije vodstva

Vodstvo (engl. *leadership*) jedan je od segmenata vođenja (engl. *leading*) za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje (Certo, S.T. 2008.;242). Može se definirati na različite načine iz kojih se zaključuje da je vodstvo proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji (Buble, 2006.;309). Uloga vodstva u poslovnom svijetu je prvenstveno voditi, usmjeravati, nadzirati i motivirati podređene. Pri tom se od vođe očekuje da donosi odluke u najboljem interesu organizacije. Tek u 20. - om stoljeću dolazi do značajnijeg znanstvenog izučavanja vodstva i njegovih obilježja (Graeff, C. L. 1997.;).

S vremenom su razvijene mnoge definicije vodstva. Mnogi autori su dali različite definicije vodstva. Neke od tih definicija su:

Autor (Gotal, M. 2013.;405) navodi da je „Vodstvo je umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.“

Autor (Certo, S.T. 2008.;253) objašnjava da je „Vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put.“

Prema (Buble, M. 2009.;20) kaže da je „Vodstvo je dinamični proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji.“

Prema (Hersey, P., Blanchard, K. 1969.;26) kažu da je „Vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.“

## 2.2. Stilovi i modeli vodstva

Modeli vodstva nastali su i nastaju kao pokušaj teorijskog objašnjenja trenutnih uvjeta u poslovanju i izazova s kojima se vođa susreće. S obzirom da su se poslovanje i uvjeti koji utječu na njega znatno promijenili u proteklih nekoliko desetljeća, tako su razvijeni i brojni modeli vodstva, među kojima postoje znatne razlike (Karlić, T., Hadelan, L. 2011.;67). Tako se s vremenom razvilo mnoštvo modela, koji se svrstavaju u četiri osnovne grupe prema (Buble, M. 2011.;63):

- a) **Bihevioralni modeli** - polaze od pretpostavke da vođe imaju specifična ponašanja po kojima se razlikuju od onih koji nisu vođe. Ova teorija smatra da se liderske karakteristike mogu naučiti. Sve bihevioralne teorije naglašavaju utjecaj primitka nagrade ili izbjegavanja kazne na ponašanje podređenih. Razvijeni su mnogi bihevioralni modeli, ali najpoznatiji su model autokratsko-demokratskog vodstva, likertovi sustavi vodstva, menadžerska mreža, teorija 3-D.
- b) **Kontingencijski modeli** - polazi od pretpostavke da efektivna grupa ovisi o pravilnom odnosu između liderskog stila interakcije sa podređenima i stupnja kontrole i utjecaja vođe u trenutnoj situaciji. To znači da se ne može unaprijed reći koji će stil vodstva biti uspješan, već da to ovisi o konkretnoj situaciji. Uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje. Najpoznatije tri kontingencijske teorije vodstva su Fiedlerov model, Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva, Model put-cilj.
- c) **Modeli osobina** - postoji sedam karakteristika koje razlikuju vođe od onih koji to nisu. Tih sedam karakteristika su želja za vodstvom, poštenje, samopouzdanje, inteligencija,

znanje koje je relevantno za posao koji obavlja, otvorenost i trud. Modeli osobina su najstariji model vodstva. Njihov razvoj prošao je tri faze teorija velikih ljudi, rani profil osobina, suvremeni profil osobina.

#### **d) Suvremeni modeli.**

Postoje različiti pristupi klasifikaciji stilova koje vođe prakticiraju. (Hersey, P., Blanchard, K. 1969.;34) navodi šest stilova vođenja koji imaju različite efekte na emocije ciljanih sljedbenika. Svaki vođa može koristiti neki stil i njihovu mješavinu koja je primjerena situaciji. Ti stilovi su sljedeći:

- Afilijativan vođa kreira veze među ljudima. Na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. Emocionalne potrebe su iznad potreba rada.
- Demokratski vođa djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije, slušanjem loših i dobrih vijesti.
- Instrukтивan vođa povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima. Drži dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta te pomaže ljudima da pronađu snage i slabosti.
- Vizionarski vođa pokreće ljude prema ostvarenju vizije. Ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići, motivira ih da se bore za napredak, otvoreno im dijeli informacije, a potom im daje moć znanja.
- Vođa koji uspostavlja ton odnosno predvodnik gradi izazov i uzbudljive ciljeve za ljude. Očekuje izvrsnost često primjerenu sebi. Ako je potrebno, sam će zasukati rukave kako bi riješio nastalu situaciju.
- Vođa koji zapovijeda tj. dominantan vođa olakšava strah i daje jasne direktive, zapovijeda i očekuje punu suglasnost. Može izgledati hladno i distancirano.

Uz navedeno postoje i modeli vođenja prema (Srića, V. 2004.;44):

- Metoda paternalizma odgovara liberalnom menadžeru. U ovoj metodi menadžer brine za potrebe podređenih, ali zauzvrat traži njihovu poslušnost i odanost. On se smatra „ocem“ organizacije i nastoji vezati za sebe sve svoje podređene kojima određuje materijalne i moralne beneficije odnosno povlastice.
- Metoda prinude odgovara autokratskom menadžeru. Autokratski stil vođenja je način vođenja organizacije kod kojeg je vlast u rukama jedne osobe i ona ima neograničenu

moć u odlučivanju. Ova metoda se zasniva na različitim prinudnim sredstvima i mjerama koje menadžer koristi da bi ostvario ciljeve organizacije. Postoje različiti oblici prinude, kao što su: prigovor, kritika, disciplinska ili krivična odgovornost, otkaz. Podređenima se prijeti sankcijama pa su više okrenuti strahu nego radnim zadacima.

- Metoda uvjeravanja odgovara demokratskom menadžeru. Ovdje menadžer nastoji svojim različitim postupcima uvjeriti podređene da je neophodno i korisno izvršavati postavljene zadatke.

### 2.3. Suvremeni modeli vodstva

U organizacijskoj strukturi poduzeća protekom vremena došlo je do velikih promjena. Kraj 20.-og stoljeća i početak 21.-og stoljeća obilježile su krupne promjene u poslovanju, organizacijskoj strukturi i područjima poslovanja (Douglas, L. 2011.;1). Danas često poduzeća kako bi se uspješno prilagodila tim promjenama u fokusu svog poslovanja stavljaju funkciju vodstva. Neke od promjena koje su rezultirale navedenim su često mijenjanje radnih mjesta menadžera zbog sve bržih promaknuća i degradiranja i poseban naglasak na daljnje obrazovanje menadžera kako bi stečenim znanjem odgovorili na nove poslovne zahtjeve.

Suvremeno poslovanje karakterizira sve veće uključivanje zaposlenih u odlučivanje, funkcionalni timovi, primjena koncepta učeće organizacije i potreba brzog donošenja odluka. Sve to rezultira stvaranjem novih modela vodstva. Stoga su razvijeni i suvremeni pristupi vodstvu među kojima se ističu prema (Certo, S.T. 2008.;221):

- a) Atributivna teorija vodstva - smatra da je vodstvo samo jedan od atributa koji ljudi daju drugim individualcima. Atributi koji karakteriziraju vođu su inteligencija, snažna osobnost, verbalne sposobnosti, razumijevanje, marljivost, agresivnost.
- b) Autentično vodstvo - definira se kao proces koji proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacijskog sadržaja, čija upotreba dovodi do povećanja samosvjesnosti i samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja. Ovaj stil vodstva se sastoji od četiri ključna faktora, a to su uravnotežena obrada, unutarnja moralna perspektiva, transparentnost odnosa, samosvjesnost.

- c) E – vodstvo - vođa u ovome stilu nema direktnu komunikaciju licem u lice sa svojim podređenima, već se komunikacija odvija pomoću tehnologije. Efektivne vođe u virtualnim timovima bi trebale ispuniti šest glavnih zadataka. To su uspostaviti i održati povjerenje preko upotrebe komunikacijskih tehnologija, omogućiti da se različitosti prihvaćaju i razumiju, efektivno upravljati virtualnim životnim ciklusima, omogućiti članovima tima da imaju koristi od sudjelovanja u timu, povećati vidljivost virtualnih članova unutar tima (Gotal, M. 2013.;413).
- d) Interaktivni vođa - vođa sklon konsenzusu i participaciji. Smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća ujedno ostvaruju i vlastite ciljeve.
- e) Interaktivno vodstvo - je suvremeni stil vodstva koji pomaže zaposlenima razumjeti zadatke i ciljeve, na način da oni mogu efektivno sudjelovati u postizanju istih. Ovaj stil vodstva se često naziva i ženskim stilom vodstva. Prilikom donošenja odluka interaktivni vođa aktivno sluša prijedloge, želje i percepcije podređenih, što dovodi do razvoja međusobnog povjerenja. Uz to ovaj vođa je uvijek na raspolaganju podređenima i posebno vrednuje individualni doprinos svakog člana tima.
- f) Karizmatički vođa - svojim stilom i vizijom stvara atmosferu promjene te stimulira zaposlene na ostvarenje boljih performansi. Njega karakteriziraju sljedeće osobine: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.
- g) Kompleksno vodstvo - model vodstva koji predstavlja interaktivni sistem, u kojem dinamični i nepredvidljivi agenti međusobno komuniciraju u kompleksnoj povratnoj mreži, koja rezultira s učenjem, inovacijama i povećanom prilagodljivosti promjenama. Ova teorija vodstva sadrži tri glavne funkcije vodstva, a to su administrativno vodstvo, adaptivno vodstvo, omogućavanje vodstva (Buble, M. 2011.;112).
- h) Transakcijski vođa - učinkovito organizira rad svojih podređenih, postavlja ciljeve, koristi svoju moć i sustav nagrada kako bi osigurao visoke performanse svojih podređenih. Podređene čini zadovoljnim na taj način povećava njihovu produktivnost. Ovaj tip vođe je tolerantan i pravedan te često naglašava impersonalne aspekte performanse: planove, programe i budžete (Douglas, L. 2011.;7).
- i) Transformacijski vođa - je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenih kako bi povećao njihovu predanost organizaciji. Ovakvi vođe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama te imaju sposobnost



ostvariti bitne promjene u misiji poduzeća, strukturi poduzeća i upravljanju ljudskim resursima.

- j) Uslužni vođa - polazi od potreba zaposlenih. Polazi od pretpostavke da posao postoji radi razvoja zaposlenika isto toliko koliko i zaposlenik radi posla. Uslužni vođa djeluje na dvije razine i to na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije poduzeća. Cilj ovog stila vođenja je povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinaca ciljevima poduzeća.
- k) XML teorija vodstva - ova teorija podrazumijeva postojanje dviju temeljnih kategorija: sljedbenika unutar grupe i sljedbenika izvan grupe. Sljedbenike unutar grupe karakterizira visoko povjerenje, interakcija, potpora i formalne i neformalne nagrade. S druge strane se nalaze oni sljedbenici koji su van grupe. Njihov odnos s vođom karakterizira nisko povjerenje, slaba potpora i male ili nikakve nagrade (Vrdoljak-Raguž, I. 2010.;455).

Ono što je zajedničko gotovo svim suvremenim teorijama vodstva je aktivnije uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja. Suvremeno poslovanje stavlja brojne izazove pred vođu. Proces globalizacije je rezultirao s time da vođe vode organizacije u različitim zemljama, kulturama i radnike s različitim radnim navikama. Stoga suvremene vođe ne mogu koristiti samo jedan stil vodstva, nego kombinirati nekoliko njih. Ipak najvažniji izazovi koje suvremeno poslovanje stavlja pred vođu su razvijanje povjerenja, prenošenje ovlasti na podređene, vodstvo među različitim kulturama.

## **2.4. Pojam zadaci uloga lidera**

Pojam vodstva neodvojiv je od pojma vođe. Vođa ili lider se u literaturi najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih (Zvonarević, 2010.;459). Svojstvo vođe je da utječe na ponašanje članova grupe da učine ono što inače ne bi učinili. Stoga oni razlikuju nekoliko tipova moći: legitimna, nagradna, prisilna, stručna i referentna moć (Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. 2007.;2). Svaki dobar vođa ima četiri vrste

zadataka (funkcije) koje mora obavljati sa svojim timom, a navedene funkcije su: vođa prosvjetitelj, vođa vizionar, vođa usmjeritelj i vođa poticatelj.

**Tablica 1. Četiri stila vođe**

<b><i>VOĐA PROSVJETITELJ</i></b>	<b><i>VOĐA VIZIONAR</i></b>	<b><i>VOĐA USMJERITELJ</i></b>	<b><i>VOĐA POTICATELJ</i></b>
Voda koji mora biti u stanju uvjerljivo opisati situaciju u kojoj se nalazi poduzeće uz povjerenje podređenih. Glavni zadatak ovog vođe je prosvjetliti podređene i objasniti im gdje se nalaze te osigurati njihovo povjerenje.	Voda je u stanju svojim podređenima prikazati očekivanu i moguću sliku budućnosti te im objasniti kako će riješiti probleme koji im se nađu na putu. U ovoj ulozi vođi je glavni zadatak odgovoriti na pitanje kamo idemo.	Voda ima sposobnost da sve članove skupine pokrene u željenom smjeru. Glavni zadatak mu je da odgovori na pitanje zašto idemo zajedno.	Voda ima za zadatak inspirirati podređene da daju više nego što misle da mogu dati, motivirati ih da izdrže duže te im pri tom odgovoriti na pitanje što će time dobiti.

Izvor: Srića, V. (2004.) Biblija modernog vođe: *harmony-based leadership*, Zagreb: Znanje, 2004. str. 21.

Elementi procesa vodstva su sljedbenici, ciljevi i okolina. Dobar vođa će povećati sposobnosti i znanja svojih sljedbenika motivirajući ih. Jedino će na ovaj način vođa zajedno sa svojim sljedbenicima moći ostvariti svoje ciljeve. Postoji pet ključnih osobina lidera navodi (Carneiro, A. 2008.;176):

- Društvenost.
- Inteligencija.
- Odlučnost.
- Poštenje.
- Samopouzdanje.

Vođa mora raditi na tome da ciljevi grupe kojoj on upravlja ne budu suprotni ciljevima poduzeća. Ono što je zajedničko svim vođama je oni utječu na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Bitno je naglasiti da vođa ima brojne funkcije, ali se one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina. To su (Deschamps, J., P. 2005.;31):

- Funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj.
- Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, ekspert.
- Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge, obrazuje, jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja u organizaciji.
- Političke funkcije: reprezentant savjetuje, prati rad zaposlenih te im daje jasnu povratnu informaciju.
- Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet. Sponzorira, razvija prijateljske odnose, daje zadatke zaposlenima i distribuira informacije. Sučeljava, raspravlja sa zaposlenima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, bez uključivanja previše emocija.

Lideri u organizacijama su osobe koje utječu na ponašanje drugih. Osobine lidera su da on mora biti vizionar, strastven, kreativan, fleksibilan, poticajan, inovativan, hrabar, maštovit, rado eksperimentira, inicira promjene, ima osobnu moć, objašnjava (Carneiro, A. 2008.;184). Lideri u organizaciji obavljaju dvije grupe zadataka ističe (Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. 2007.;9). Isti autori kažu da „Jednu grupu čine „makro“ (strateško liderstvo), a drugu „mikro“(operativno liderstvo)“. Strateško liderstvo ima dva ključna zadatka. Prvi se odnosi na definiranje vizije, a drugi na razvoj organizacije (Deschamps, J., P. 2005.;38).

## 2.5. Sposobnost vođenja

Da bi uspješno ostvario svoje uloge, vođa pored ostalog mora imati određene sposobnosti od kojih je pet karakterističnih, a to su:

- Intuicija u pokretanju akcija da se promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uz sve rizike koje iz toga proizlaze.
- Opuномоćenje da svoju moć podijeli s podređenima tako da ih uključi u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti.
- Podudaranje vrijednosti koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje.
- Samorazumijevanje koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti kako bi se riješio svojih slabosti.
- Vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura.

*Slika 1. Sposobnosti vođenja*



Izvor: Buble M: Poslovno vođenje, Zagreb, 2011., str. 29.

## 2.6. Vodstvo i moć

Vodstvo i moć povezani su pojmovi zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost utjecaja na druge ljude. Pojedinci imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih. Prema (Galović M. 2016.;87) postoji moć položaja i moć osobe. Isti autor kaže da postoji pet uobičajenih izvora moći: nagrada, prisila, zakon, uzor i stručnost.

Moć nije nešto što vođa posjeduje. (Buble, M. 2011.;174) kaže da moć unutar grupe ima tri karakteristike:

- moć je centrirana u grupi
- moć nije koncept
- moć se dijeli između članova grupe.

Ukoliko vođa dođe u sukob s članovima grupe i izgubi njihovo povjerenje, njegova moć unutar te grupe prestaje. Stoga je vrlo bitno da vođa njeguje kulturu međusobnog povjerenja sa svojim podređenima, kao i da moguće konflikte rješava u začetku. Druga karakteristika moći unutar grupe je povezana s prvom karakteristikom, a govori da moć rijetko pripada samo jednoj osobi. Izuzetak je slučaj kad je vođa ujedno i vlasnik organizacije ili službeno postavljeni vođa, tada njegova moć proizlazi iz njegovog autoriteta. Posljednja karakteristika moći unutar grupe govori da moć nije koncept. (Graeff, C. L. 1997.;170) spominje pet izvora moći:

- Moć položaja stječe se napredovanjem u karijeri te pripadajućom titulom koja ide uz taj položaj.
- Moć stvaranja odnosa je moć građenja odnosa s drugima. Predstavlja njegovanje partnerskih odnosa s kolegama i moć izgradnje prijatelja.
- Moć zadatka vezan je uz posao. To je spremnost ili nespremnost da se pomogne drugome u izvršavanju njegovih radnih zadataka.
- Moć znanja predstavlja moć posjedovanja stručnih znanja i vještina.
- osobna moć je moć koja proizlazi iz osobina vođe i njegove strasti za ostvarenjem cilja.

Vođa posjeduje niz sposobnosti koje mu omogućuju moć prema (Galović M. 2016.;135):ERW

- a) Prva je ovlast da svoju moć podijeli s podređenima. Na taj način vođa uključuje podređene zaposlenike u procese odlučivanja, postavljanja ciljeva i planiranja aktivnosti. Kao rezultat toga povećava se povjerenje zaposlenih u vođu te se povećava njihova motivacija za rad, što rezultira boljim poslovnim performansama.
- b) Druga važna sposobnost vođe je intuicija u anticipiranju promjena. Ova sposobnost omogućava vođi da realno sagleda okruženje u kojem organizacija posluje, potencijalne prilike i prijetnje, te da na temelju svoje intuicije pokrene akcije koje će preduhititi potencijalne prijetnje ili donijeti korist poduzeću na način da spremno prihvati prilike koje se nude. Svaki uspješni vođa ima sposobnost da realno sagleda svoje prednosti i nedostatke. Stoga on nastoji svoje prednosti što više naglasiti te pomoću njih kompenzirati određene nedostatke.
- c) Treća sposobnost uspješnog vođe je mogućnost kreiranja vizije organizacije, koja će omogućiti kreiranje bolje i ugodnije radne okoline i njenog osiguranja. Uz to iznimno je bitno da vođa uspješno objasni viziju svojim podređenima te stekne njihovu naklonost. Na taj način se ubrzava proces implementacije same vizije.
- d) Četvrta sposobnost uspješnog vođe vezana je uz usklađivanje interesa organizacije i pojedinca. Ukoliko se zaposlenima nameću interesi organizacije, a pritom se zanemaruju njihovi osobni interesi, to može rezultirati smanjenom motivacijom i lošijim radnim učinkom. Stoga jako bitno da vođa uspije uskladiti ova dva interesa.

## **2.7. Emocionalna inteligencija u vodstvu**

Prva pojava emocionalne inteligencije javlja se u devedesetim godinama 20. stoljeća, te je izazvala priličan broj kontroverzi u znanstvenoj javnosti, a razlog tome je bio spajanje dva naoko isključivih psihologijskih pojmova inteligencije i emocija, jer se na emocije gledalo kao na nešto što onemogućuje racionalno razmišljanje i otežava kvalitetan rad ističe (Kets de Vries, M. 2009.;242). No brojna su istraživanja dokazala da ako se emocijama pravilno upravlja, ona može pospješiti racionalno razmišljanje, omogućiti ispravno donošenje odluka i usmjeriti pojedinca na odgovarajuće ponašanje.

Menadžment kao grana najviše spominje pojam emocionalne inteligencije gdje su u posljednjih nekoliko desetljeća, zbog sve intenzivnijih promjena u poslovnom okruženju uočene potrebe za vođama s vizijom koji će znati uspostaviti emocionalnu vezu sa sljedbenicima i motivirati ih na stalno dostizanje viših ciljeva, što su osobine zasnovane na emocionalnoj inteligenciji.

Dobre vođe su oni koji nikada ne gube kontrolu, koji će se suočiti sa svojim izazovima ostavljajući svoje osobne probleme po strani i potpuno povjerenje u sebe. Oni pokazuju svoju emocionalnu inteligenciju u vodstvu. Stoga, emocionalna inteligencija ima temeljnu ulogu u rukovodstvu. Emocije i upravljanje emocionalnom inteligencijom su istinski i potvrđeni put koji omogućuje menadžerima usmjeravanje zaposlenika prema oslobođenju njihove kreativne energije. Upravo to oslobađanje predstavlja srž suvremenog upravljanja ljudskim resursima i ljudskim kapitalom, kao primarnim kapitalom svih uspješnih organizacija (Karlić, T., Hadelan, L. 2011.;72).

Upravljanje emocionalnom inteligencijom je, u biti, nova uloga menadžera i ne svodi se samo na upravljanje zaposlenicima, već i svim ostalim sudionicima u organizacijama: menadžerima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima i svim drugim zainteresiranim za poslovne aktivnosti organizacije u njenom okruženju. Emocionalna inteligencija (dalje u radu EI) je sposobnost razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i osobama koje vas okružuju. Ljudi s visokim stupnjem emocionalne inteligencije znaju što osjećaju, i kako te emocije mogu prenijeti na druge ljude.

Može se definirati kao sposobnost izražavanja i kontrole vlastitih emocija, ali i sposobnost zamjećivanja, razumijevanja, kao i tumačenja emocija drugih ljudi te naša sposobnost prikladnog odgovora na tuđe emocije (Northouse, P. G. 2010.;80). Izraz (EI) su definirali Salovey i Mayer 1990. Oni su predložili model s četiri čimbenika EI:

- Doživljavanje tj. zamjećivanje emocije što uključuje ispravno tumačenje neverbalnih signala kao što su izražaj lica ili govor tijela.
- Rasuđivanje u skladu s emocijama koje vodi k razmišljanju i intelektualnim procesima pri kojima nam emocije pomažu da slažemo prioritete u onome na što obraćamo pažnju i na što reagiramo. Budi se naš emocionalni odgovor na stvari koje su nam privukle pažnju.

- Razumijevanje emocija znači pravilno protumačiti uzrok i značenje emocije koju primjećujemo kod drugog. Npr. šef je ljut jer možda nismo dobro obavili posao, ali ljut je možda i zato što je ujutro dobio kaznu zbog prebrze vožnje.
- Upravljanje emocijama podrazumijeva kontrolu nad emocijama kao i prikladan odgovor i reakciju na emocije drugih.

Postoji pet glavnih elemenata emocionalne inteligencije u vođenju:

- Društvene vještine.
- Empatija.
- Motivacija.
- Samoregulacija je sposobnost kontrole i preusmjeravanja negativnih i uznemiravajućih impulsa i raspoloženja te sklonost odgađanju donošenja preuranjenih zaključaka (razmisliti prije djelovanja). Podrazumijeva dobro slaganje s drugima i efikasno upravljanje konfliktima, jasnoću u izražavanju ideja i prenošenju informacija. Za kvalitetan i konstruktivni odnos s drugima potrebna je empatija kao sposobnost prepoznavanja tuđih osjećaja.
- Samosvijest je sposobnost da se prepoznaju i razumiju vlastita raspoloženja, emocije, motivi, te njihov utjecaj na druge. Uključuje sposobnost prepoznavanja vlastitih emocija, ispravne procjene vlastitih sposobnosti i samopouzdanje. Za samopouzdanje je važna i unutarnja motiviranost kao strast za poslom koja nije potaknuta novcem ili statusom. To je volja, sklonost, spremnost za ulaganje energije, upornosti u postizanju cilja. Što je veća sposobnost vođe da upravlja svakim od tih područja, veća je njihova emocionalna inteligencija.

Da bi bili učinkoviti, lideri moraju imati čvrsto razumijevanje kako njihove emocije i kako njihova djela utječu na ljude u njihovom okruženju. Najbolji vođa se odnosi i radi s drugima.



### 3. TEORIJSKA POLAZIŠTA PSIHOANALIZE

Za uspješno vođenje potrebno je dobro poznavati i razumjeti ljude s kojima radimo. Jedna od disciplina koja proučava čovjeka i čovjekovo ponašanje je psihoanaliza. Psihoanaliza sa svojim psihodinamskim pogledom na svijet i čovjeka proučava psihološke sile u unutarnjem svijetu čovjeka i njihov utjecaj na njegovo ponašanje (Fulgosi, A. 1997.). Freud je primarno razvio psihoanalizu kao metodu liječenja mentalnih poremećaja, no koncepti psihoanalize se mogu primijeniti mnogo šire. Tako se psihoanaliza primjenjuje na proučavanje umjetnosti, politike, organizacija, društva itd.

Manfred Kets de Vries je psihoanalitičar koji je puno doprinio razumijevanju ljudskog ponašanja unutar organizacije, te će se u radu najviše bazirati analiza na njegovoj literaturi. Oslanjajući se na radove Kets de Vriesa ovaj rad istražuje kako unutarnji svijet čovjeka, njegove emocije, fantazije, želje, utječu na njegov život unutar organizacije. Uspješni, neuspješni lideri i poduzetnici su predmet fascinacije velikog broja ljudi, pa i psihoanalitičara. Psihoanaliza je kombinacija teorije i prakse u čijem središtu je proučavanje nesvjesnog, ističe isti autor.

Otac i utemeljitelj psihoanalize je austrijski psihijatar Sigmund Freud o kojem će biti više riječi u radu. Neke od osnovnih pretpostavki psihoanalize ljudsko ponašanje i razmišljanje su u velikoj mjeri određeni nagonima koji su ukorijenjeni u nesvjesnom. Sukobi između svjesnog i nesvjesnog materijala mogu rezultirati mentalnim poremećajima kao što su neuroza, anksioznost i depresija. Psihoanaliza je, kao teorija, dubinsko-psihološka i dinamska (Larsen, R.J., Buss, D.M. 2008.; 215). To znači da se osniva na nesvjesnim mehanizmima i da opservira ličnost u njezinoj dinamskoj interakciji sa samom sobom i sredinom koja ju okružuje.

Transfer je proces prenošenja osjećaja, misli, impulsa, fantazija i slično na analitičara, koje je bolesnik doživljavao u djetinjstvu u odnosu na majku, oca, sestru, brata, baku, odgojiteljicu, tj. značajne likove svoga života (Matijašević, Ž. 2007.;405). Analitičar je čovjek koji, osim svoje profesije, nosi u sebi i individualnu povijest, svoje svjesno i nesvjesno. On je imao svoje djetinjstvo, frustracije i reakcije na njih. Oslobođanje od djelovanja nesvjesnog postiže se dovođenjem ovog materijala u svjesni um putem terapijske intervencije (Fromm, 1992.;155).

Neke od terapijskih intervencija su tumačenje snova, slobodne asocijacije i analiza transfera. Transfer je neprikladna repeticija važnih odnosa iz djetinjstva u sadašnjosti (McLeod, S. 2017.;183). Transfer nastaje od samog početka u pacijentu i predstavlja jedno vrijeme najjaču polugu u terapijskom radu (Freud, 1917.;80). Psihoanaliza se bavi praktično svakom ljudskom aktivnošću, dakle naravno i liderstvom. Od samog početka psihoanalize, psihoanalitičari su osim proučavanja psihologije pojedinca, proučavali i psihologiju grupe, te njihov međusobni utjecaj. U grupi se odvijaju mnoge emocionalne interakcije među članovima. Psihoanaliza može rasvijetliti dinamiku tih interakcija. Kada govorimo o psihodinamskom aspektu liderstva mislimo prvenstveno na nesvjesnu dimenziju socijalnog i individualnog života.

Nesvjesno se sastoji od tisuća i milijuna ideja, fantazija, želja, emocija. Te ideje s jedne strane predstavljaju smrtonosnu prijetnju funkcioniranju osobe, ali s druge strane predstavljaju i stalni nepresušni izvor energije. Psihoanaliza u poslovnom svijetu bi mogla biti pravi alat ispitivanja uzroka uspješnosti ili propasti neke organizacije jer se zasniva na uočavanju nesvjesnih mehanizama i opservira ličnost u njezinoj dinamskoj interakciji sa samom sobom i sredinom koja ju okružuje. Psihoanaliza, kao vrlo zahtjevna, dugotrajna i složena psihoterapijska metoda, ima vrlo visoke zahtjeve. Najviši joj je rekonstrukcija ličnosti, što je vrlo složena zadaća.

U slučaju mnogih zapetljanih organizacijskih situacija, psihoanaliza može pojasniti i pružiti rješenja. Nijedna disciplina nije napravila bolji i uspješniji pokušaj bavljenja smislom ljudskih zbivanja od psihoanalize. Pronalazeći smisao rukovoditeljevih najdubljih želja i fantazija, i pokazujući kako to utječe na njegovo ponašanje u poslovnom svijetu, psihoanaliza otkriva na praktičan način kako organizacije stvarno funkcioniraju (Kets de Vries 2006.).

Organizacije kao sustavi imaju vlastiti život, život koji nije samo svjestan, nego i nesvjestan, nije samo racionalan nego i iracionalan. Primjena kliničke paradigme je korisna u pružanju uvida u taj život, u temeljne razloge ponašanja i djelovanja rukovoditelja i zaposlenika. Da bismo razumjeli cijelu sliku, moramo obratiti pozornost na predstavljajuću unutarnju i društvenu dinamiku, na zapetljanu igru između rukovoditelja i sljedbenika i na razne nesvjesne i nevidljive psihodinamske procese i strukture koji utječu na ponašanje pojedinaca, parova i skupina u organizacijama (Kets de Vries 2004.;63).

### 3.1. Psihoanalitički pristup psihodinamici

Psihodinamička teorija zapravo je skup psiholoških teorija koje naglašavaju važnost nagona i drugih sila u ljudskom funkcioniranju, posebno nesvjesnih pokreta. Ovaj pristup smatra da je iskustvo djetinjstva osnova za osobnost i odnose odraslih. Psihodinamička teorija nastala je iz Freudovih psihoanalitičkih teorija i uključuje sve teorije temeljene na njegovim idejama, uključujući one koje su napisali Anna Freud, Erik Erikson i Carl Jung. Psihodinamička teorija sastoji se od skupa psiholoških teorija koje proizlaze iz ideja da su ljudi često vođeni nesvjesnim motivacijama i da su osobnost i odnosi odraslih često rezultat dječjih iskustava (Lawrence A. Pervin, Daniel Cervone, Oliver P. John 2008.;316).

Psihodinamička teorija potječe iz psihoanalitičkih teorija Sigmunda Freuda i uključuje bilo koju teoriju koja se temelji na njegovim idejama, uključujući rad Carla Junga, Alfreda Adlera i Erika Eriksona. Uključuje i novije teorije poput odnosa s objektima. Freud je prvi uveo pojam psihodinamika. Primijetio je da njegovi pacijenti pokazuju psihološke simptome bez biološke osnove. Unatoč tome, ovi pacijenti nisu uspjeli zaustaviti svoje simptome usprkos svjesnim naporima. Freud je zaključio da ako se simptomi ne mogu spriječiti svjesnom voljom, oni moraju nastati iz nesvjesnog.

Stoga su simptomi bili posljedica nesvjesnog suprotstavljanja svjesnoj volji, međusobnoj igri koju je nazvao psihodinamikom (Ward, I. 2002.;251). Psihodinamička teorija formirana da obuhvati svaku teoriju koja proizlazi iz Freudovih osnovnih načela. Kao rezultat, izrazi psihoanalitički i psihodinamički često se upotrebljavaju naizmjenično. Međutim, postoji važno razlikovanje: pojam psihoanalitički odnosi se samo na teorije koje je razvio Freud, dok se termin psihodinamika odnosi i na Freudove teorije i na one koje se temelje na njegovim idejama, uključujući Eriks Erikson-ovu psihosocijalnu teoriju ljudskog razvoja i Jungov koncept arhetipa. U stvari, toliko je teorija obuhvaćeno psihodinamičkom teorijom da se često naziva pristupom ili perspektivom umjesto teorijom. O psihoanalitičkoj teoriji biti će više u nastavku rada.

## 3.2. Psihoanalitička teorija Sigmunda Freuda

Glavni predstavnik psihoanalize je Sigmund Freud. Sigmund Freud uveo je novi koncept o samom čovjeku kao nesvjesnom biću koje ne može donositi svjesne i racionalne odluke, a isto tako ne može ni vladati sa samim sobom (Appignanesi, R., Zarate, O. 2001.;5). Ovaj koncept kaže da je čovjek dio realnosti te ga treba proučavati znanstvenim metodama jer se čovjek samo tako može shvatiti. Za Freuda je čovjek determinirani sustav što bi značilo da njegovo djelovanje ovisi o izvanjskom i stvara koncepciju živog bića u realnom svijetu koji je ispunjen unutarnjom dinamikom<sup>1</sup>.

Freudov psihoanalitički pristup je vrlo sveobuhvatan:

- Identificirao je dinamičke faktore koji motiviraju ponašanje
- Metoda psihoterapije
- Model razvoja ličnosti
- Naglašavao ulogu nesvjesnog
- Razvio prvu psihoterapijsku metodu
- Teorija o ljudskoj prirodi.

Dinamička koncepcija smatra kako tradicionalna treba biti zamijenjena motivima, nagonima, porivima, instinktima, emocijama i konfliktima. Isto tako smatra kako istraživanje ljudske prirode ne može biti povjereno samom pojedincu već i drugome što dovodi do analize, a istraživanje je orijentirano na pojedinca, objašnjava (Weston, D. 1998.;333). Svaki čovjek je individua koju pokreću iste univerzalne i zajedničke snage, ali na drugačiji način. Tako je nastala psihodinamička teorija ličnosti, odnosno idiografička teorija orijentirana na individualne razlike. Sigmund Freud svoju teoriju smatra znanstvenom te smatra kako jedino znanost treba utvrđivati istinu o čovjeku, objašnjava (Lawrence A. Pervin, Daniel Cervone, Oliver P. John 2008.;61).

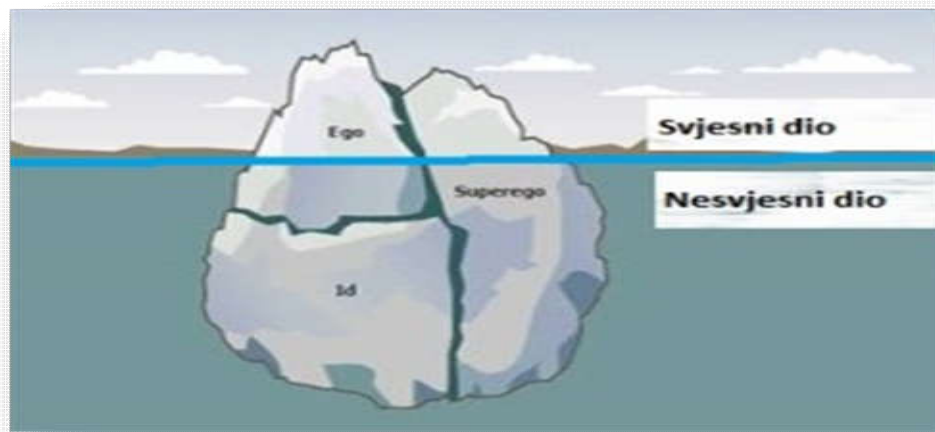
Ovakvo shvaćanje koncepta je u potpunosti odudaralo od dotadašnjeg tradicionalnog shvaćanja i tumačenja čovjeka. S obzirom da je čovjek nesvjesno biće koje ne poznaje sebe i ne može se upoznati bez pomoći drugih za Freuda je najvažniji zadatak spoznavanje samog sebe uz pomoć

---

<sup>1</sup>Freudova teorija ličnosti. Časopis Psyche, dostupno na; <http://journalpsyche.org/the-freudian-theory-of-personality/#more-191>, pristupljeno: 17.10.2019.

drugoga. Smatra kako je nemogućnost spoznavanja sebe posljedica toga što je područje nesvjesnog veće od područja svjesnog u ličnosti. Freud je ličnost usporedio sa santom leda koja pluta na vodi. Svjesni dio ličnosti odgovara vrhu sante, a sve ono ispod površine je nesvjesni dio ljudske ličnosti. Freud dijeli ličnost, odnosno ljudski um na tri razine: nesvjesno, predsvjesno i svjesno.

*Slika 2. Santa leda ličnosti prema Freudu*



Izvor: [http://gyrus.hiim.hr/images/gyrus6/Gyrus6\\_Part8.pdf](http://gyrus.hiim.hr/images/gyrus6/Gyrus6_Part8.pdf), pristupljeno:17.10.2019.

Nesvjesno je za njega najvažnije. Prema Freudu upoznavanje nesvjesnog dijela ličnosti može ugroziti ličnost pojedinca i zbog toga je on temelj psihoanalize. Područje nesvjesnog je najveće i do njega možemo doći samo uz pomoć drugih. To je mnoštvo sadržaja koji nas mogu jako uznemiravati. Ono sadrži sve ono negativno u životu i predstavlja opasnost, jer ne miruje nego se želi probiti u svjesno i tako u nama stvara napetost. Te misli, sjećanja ili porivi toliko su uznemiravajući (pod neke od uznemirujućih nesvjesnih tema spadaju incest, mržnja prema braći i sestrama, roditeljima, supružnicima ili sjećanja na traume iz djetinjstva) da bi svijest o njima dovela do osjećaja anksioznosti, navodi (Ward, I. 2002.;38).

U nesvjesnom se nalaze<sup>2</sup>:

- iskustva koja imamo, ali ih ne možemo verbalizirati,
- nesvjesno znanje i informacije koje imamo, ali nikad nisu prešle kroz našu svijest i nisu naučene,
- sadržaji koji su represijom potisnuti mehanizmom potiskivanja i ima ih najviše.

Zadatak psihoanalize je ući u nesvjesno, vidjeti što se događa, izbaciti to u svjesno i riješiti. Freud iznosi osam situacija koje su pogodne za analizu nesvjesnog (Appignanesi, R., Zarate, O. 2001.:49):

- Hipnoza - opušteno stanje u kojem osoba ne pruža nikakav otpor već govori sve što je psihijatar pita.
- Otpor nekim temama u razgovoru.
- Podaci o tome što pojedinac kod drugih ljudi ne voli jer pojedinac prigovara drugome za osobine koje i on sam ima.
- Podaci o životu. Ljudi se zbog neuspjeha često odaju nekim pretjeranim konzumacijama npr. alkohola, a to je zapravo nesvjestan način samokažnjavanja za neuspjeh.
- Slobodna asocijacija - klasična psihoanalitička tehnika u kojoj osoba svjesno govori što joj prvo padne na pamet.
- Snovi - kraljevski put u nesvjesno. Prelazak iz nesvjesnog u svjesno je jako težak i to nam ne dopušta naša svijest, cenzura. Tada bi naš JA bio ugrožen. Kad mi spavamo, spava i naša cenzura i tada dolazi do prelaska. Međutim, snovi izlaze u simbolima zbog tzv. straha da se cenzura ne probudi. Tako Freud razlikuje dva sadržaja sna: latentni (onaj koji sadrži simbole koje onda treba protumačiti) i manifestni (onaj koji daje pravo značenje)
- Šale, pogreške i propusti
- Umjetnička stvaralaštva predstavljaju neurotičke simptome koji su sami po sebi izraz nesvjesnog.

---

<sup>2</sup>Freudova teorija ličnosti. Časopis Psyche, dostupno na: <http://journalpsyche.org/the-freudian-theory-of-personality/#more-191>, pristupljeno:17.10.2019.

U ličnosti, osim nesvjesnog postoje i druge razine svijesti. To su (Weston, D. 1998.;350):

- Podsvjesno su svi sadržaji koje koncentracijom i voljom mogu preći u svjesno. Podsvjesno ili dostupno pamćenje pojedinca označava dio ličnosti koji u određenom trenutku nije dostupan, ali to može postati u bilo kojem trenutku. Pojavljivanje tih podataka može biti spontano ili ostvareno minimalnim naporom.
- Svjesno je sve ono čega smo sad svjesni. Svijest predstavlja najvišu razinu ličnosti i uključuje ono čega smo svjesni u određenom trenutku. Freud svjesno naziva iskrivljenom slikom, to jest smatra kako svjesno predstavlja proces koji ubrzo nestaje u podsvjesnom i nesvjesnom.

Većina simbola u Freudovim zapisima ima seksualne konotacije. Pretpostavka za takve interpretacije počiva na tome što je Freud pod utjecajem viktorijanske ere, kada je većina ljudi bila seksualno inhibirana, vjerovao da se potisnuti seksualni osjećaji i žudnje izražavaju kroz snove u simboličkom obliku. Nakon 1920. Freud mijenja svoju koncepciju ličnosti novim modelom u kojem postoje tri strukture ličnosti koje skupa čine ličnost svakog čovjeka. Id, ego i superego su oznake za određene procese unutar ličnosti.

- **Id (TO) je zahtjevno dijete.** To je urođena komponenta ličnosti, nalazi se u nesvjesnom. Ona kontrolira oko 2/3 psihičkih procesa, stanja i ponašanja (Weston, D. 1998.;371). On sadrži sve ono psihološko kod pojedinca, sve ono naslijeđeno, a to su kao prvo instinkti ili nagoni, automatske reakcije. Sva psihička energija dolazi iz ida. Ego i superego ne bi mogli funkcionirati bez ida. Id je središte svega animalnog, neograničenog, životinjskog. On ne priznaje nikakve zakone, ograničenja, pravila, ne želi biti sputan, ne poznaje nikakve zabrane. Id radi i djeluje po principu ugone kako bi smanjio psihičku napetost. On je iracionalan, narcističan i impulzivan<sup>3</sup>. U njemu je najprisutniji libido (nagon). Često može biti opasan za pojedinca jer nastoji postići svoj cilj, a ne poznaje strah i tjeskobu.
- **Ego (JA) prometni policajac.** Prisutan je kod odraslog čovjeka. Ego je struktura koja funkcionira po principu realnosti. Također, ego je sklon promjenama, a one nastaju novim iskustvima. Ego je odgovoran za kognitivne sposobnosti i vještine te je angažiran u testiranju realnosti pri čemu mu pomažu mentalni procesi (Appignanesi, R., Zarate, O.

---

<sup>3</sup>Freudova teorija ličnosti. Časopis Psyche, dostupno na; <http://journalpsyche.org/the-freudian-theory-of-personality/#more-191>, pristupljeno: 17.10.2019.

2001.;63). On odlučuje na što će i kako će reagirati. On je onaj koji usmjerava ličnost prema napretku, razlikuje realnost i fikciju. Ima sposobnost trpljenja: trpi napetost, odgađa je. On zna planirati da bi došao do zadovoljenja na realan način. Sposoban je na promjenu, ne funkcionira bez ida. Ego odgađa zadovoljstvo, odabire prihvatljive situacije i instinkte prilagođava stvarnom okruženju.

- **Superego (MORAL, SAVJEST) sudac.** To je dio ličnosti koji se najkasnije razvija. Nije urođen, nego se razvija socijalizacijom. On je moralni čuvar ličnosti. Na temelju usađenih normi on sudi što je dobro, a što loše u postupanju ličnosti, je li to u skladu s normama ili ne. Funkcionira po principu idealnosti i straha. Ego pomaže da superego ne ode previše u idealnost. Freud u superegu razlikuje 2 strukture. Egoideal razvija se pod utjecajem nagrada i pohvala. Egoideal u pojedincu izaziva osjećaj ponosa i vlastite vrijednosti. Savjest se razvija pod utjecajem kazni, zabrana ili iz straha. Savjest izaziva osjećaj krivnje i grijeha (Ward, I. 2002.;44 ).

Od tri strukture koje čine ličnost za Freuda je najslabiji ego. Id se uglavnom nalazi u nesvjesnoj razini ličnosti. Ego je raspoređen u sve tri, ali ga najviše ima u podsvjesnoj, dok superega najviše ima u svjesnoj. Elementi psihoanalitičkog pristupa;

- **Nesvjesna motivacija** je ranije objašnjena u radu svjesno, predsvjesno i nesvjesno.
- **Osnovni instinkti (libido i thanatos)** su glavni izvor psihičke energije, oni pokreću psihički sistem. Freudova teorija instinkata pod utjecajem Darwinove evolucijske teorije. *Libido (eros)* seksualna energija, instinkt života. Osigurava preživljavanje pojedinca i ljudske rase. Orijentiran prema rastu, razvoju i kreativnosti. Funkcionira na temelju principa zadovoljstva cilj je osigurati ugodu i izbjeći neugodu. *Thanatos* je instinkt smrti odgovoran za agresivne porive prema sebi i drugima poriv prema smrti, povređivanju sebe i drugih, razaranju<sup>4</sup>.
- **Psihički determinizam.** Freud postoji razlog za svaki naš postupak, misao i osjećaj. Sve što činimo, kažemo, mislimo izraz je našeg uma svjesnog, predsvjesnog ili nesvjesnog. Razlozi za naše ponašanje mogu se otkriti otkrijemo li sadržaj nesvjesnog. Većina simptoma duševnih bolesti uzrokovana nesvjesnom motivacijom. Da bi se izliječili simptomi, treba otkriti njihov uzrok u nesvjesnom.

---

<sup>4</sup> Freudova teorija ličnosti. Časopis Psyche , dostupno na; <http://journalpsyche.org/the-freudian-theory-of-personality/#more-191>, pristupljeno:17.10.2019.



Razvoj ličnosti prema Freudu;

- Analna faza je vezana uz kasniji problem osobne moći, pretjeranu urednost, sitničavost.
- Falusna faza je povezana s kasnijim stavovima u području seksualnosti.
- Faza latencije obuhvaća doba socijalizacije.
- Genitalna faza je seksualna energija investirana u svakodnevni život.
- Oralna faza vezana je uz kasnije nepovjerenje i strah od odbacivanja.

Obrambeni mehanizmi prema Freudu (Appignanesi, R., Zarate, O. 2001.;137);

- Tjeskoba signalizira da nešto nije u redu i da nešto treba učiniti. Signalizira da je ego ugrožen događajima iz stvarnosti, impulsima iz ida, ili pretjeranom kontrolom superega. Funkcija ega je da se nosi s prijetnjama i odupre opasnostima, čime će reducirati anksioznost. Ego to postiže korištenjem obrambenih mehanizama.
- Ostale su potiskivanje, formirana reakcija, poricanje, projekcija, premještanje, sublimacija, regresija i racionalizacija.

Zaključno se može reći da je psihoanaliza prema Sigmundu Freudu važna jer je prva teorija ličnosti, prva psihoterapija i danas utjecajan pravac psihoterapije. Mnoge ideje npr. pojam nesvjesnog i pojam obrambenih mehanizama su i danas predmet interesa istraživača u području ličnosti. Utjecaj na popularnu kulturu i danas su velika objašnjenja ponašanja i pojmovi iz Freudove teorije svakodnevno se koriste. Ona ima i negativne strane jer se temelji na malom broju slučajeva, mnoge postavke su nedostupne znanstvenom provjeravanju jer nisu operacionalizirane već su dane u obliku metafora. Ne pruža mogućnost predviđanja ponašanja, danas ima uglavnom povijesnu vrijednost i ne igra veliku ulogu u suvremenom proučavanju ličnosti.

### 3.3. Psihoanaliza prema ostalim teoretičarima

#### **Erik Erikson (1902. – 1994.)**

Popularizirao pojam krize identiteta. Erikson sebe smatra Freudovim učenikom iako radi veliki zaokret u psihoanalitičkom tumačenju ličnosti i postaje predstavnik ego-psihologije koja je proizašla iz klasične psihoanalize. Erik Erikson razvio je i opisao funkcije i ulogu ega u razvoju ličnosti. (Larsen, R.J., Buss, D.M. 2008.;238.) smatra da je Erikson napravio radikalni zaokret u psihoanalitičkom tumačenju ličnosti. Erikson predstavlja prihvaćanje ega kao glavnog u sustavu ličnosti i odbacuje id. Ego predstavlja potpunu samostalnu strukturu ličnosti koja ima ulogu u prilagodbi razvoja pojedinca.

Ta uloga ega važna je u odnosu prema socijalnoj okolini pojedinca i za njegovu socijalnu adaptaciju. Uloga nesvjesnog u klasičnoj psihoanalizi prema Eriksonu previše je naglašena. Pojedinaac u ego psihologiji više je racionalan i svjestan svojih odluka i postupaka. Erikson je razvoj pojedinca i ličnosti doveo u odnose s roditeljima i cjelokupnom socijalnom okolinom u kojoj se pojedinac nalazi. Eriksonova psihologija ličnosti obuhvaća cjelokupni životni raspon čovjeka, od rođenja do starosti, i u cjelokupnom razvoju pronalazi utjecaje koji određuju ponašanja i ličnost, a ne samo u ranom djetinjstvu.

S Freudovom teorijom ličnosti poklapa se samo u prvim fazama razvoja djeteta (Fulgosi, 1997.;111). Bitna razlika između Eriksona i Freuda način je na koji oni podrazumijevaju rješavanje psihoseksualnih konflikata u ličnosti. Freud u psihoseksualnom konfliktu vidi djelovanje, utjecaj i postojanje nesvjesnog i nesvjesnih determinanti ponašanja. Za njega rani psihoseksualni konflikti djeluju traumatsko na kasnije ponašanje i razvoj pojedinca i čine osnovicu za razvoj patoloških oblika ponašanja, dok Erikson smatra da ego ima osobine i mogućnosti da svaki konflikt koji se javlja u kontaktu s okolinom i društvom rješava za dobrobit same ličnosti i njezin razvoj. Psihosocijalne krize kroz koje prolazi svaki pojedinac u svom razvoju predstavljaju mogućnost da se ostvari dalji razvoj pojedinca i još bolja prilagođenost okolini. Za razumijevanje ličnosti pojedinca potrebno je znati na koje je načine on savladao važne krize u razvoju, odnosno poznavanje ličnosti predstavlja poznavanje načina rješavanja psihosocijalnih kriza u razvoju pojedinca.

Za Eriksona svaki je pojedinac po svojoj osnovnoj prirodi dobar i posjeduje stvaralačke i adaptivne snage i osobine, a ne zao kao što je to slučaj kod Freuda (Fulgosi, 1997.;117). Erik Erikson, osam stadija razvoja, a to su nepovjerenje nasuprot povjerenju (dojenaštvo), sram i sumnja nasuprot autonomiji (rano djetinjstvo), krivnja nasuprot inicijativi (djetinjstvo), inferiornost nasuprot produktivnosti (osnovna škola), konfuzija uloga nasuprot identitetu (adolescencija), izolacija nasuprot intimnosti (mlada odrasla dob), stagnacija nasuprot plodnosti (odrasla dob), očaj nasuprot integritetu (starija dob) (Weston, D, Glenn O. Gabbard i Kile M. O. 2008.;310).

### **Manfred Kets De Vries**

Bio je profesor ekonomije, menadžmenta i psihoanalitičar, koji se specijalizirao za sučelje između međunarodnog menadžmenta, psihoanalize, psihoterapije i dinamične psihijatrije. Profesor je tijekom svog života objavio preko dvadeset knjiga i preko 250 znanstvenih članaka u popularnim časopisima na području ekonomije, menadžmenta i ljudskih izvora. Manfred Kets de Vries posvetio je svoju karijeru pomaganju ljudima u stvaranju emocionalne inteligencije u organizacijama. Kao profesor menadžmenta, konzultant, podučavatelj voditeljstva, psihoterapeut i psihoanalitičar, mnoge je korporacijske vođe doveo „na kauč“ navodi (Zvonarević, M. 2010.;141) u svojoj knjizi Socijalna psihologija.

Mnoge intenzivne interakcije s ovim voditeljima su mu dale rijetki uvid u unutarnje kazalište vođa, otkrivajući međuigru ličnosti i okruženja te razotkrivanje osobne i organizacijske promjene. Tijekom svog rada bio je vrlo uspješan u stvaranju visoko učinkovitih timova i organizacija. Otkrio je da su mnogi postupci voditelja „neprirodni“. Iako se svi rukovoditelji jedne organizacije sastaju da bi donosili važne odluke o budućnosti organizacije i njezinih ljudi, oni se zapravo uključuju u ritualne aktivnosti koje se temelje na snalažljivosti i stavu prije nego na konsenzusu.

Jer je vrlo uspješan u onome što radi, Kets de Vries sanja o pomaganju ljudima u uključivanje u transformacijske promjene. Njegovo razmišljanje je, da ako može pomoći dvadesetorici ljudi povećati njihovu emocionalnu inteligenciju, onda možda može imati pozitivan učinak na 100 000 ljudi ili više koji stoje iza tih dvadeset. Ono što on želi je pomoći svakoj organizaciji da postane učinkovitija i humanija, jer je previše organizacija s „gulag“ osobinama, a to sprječava ljudski duh od samoaktualizacije (Kets de Vries 2006.;164). Osim liderstva, njegovi radovi se bave

proučavanjem poduzetnika, međunarodnim menadžmentom i dinamikom organizacijskih promjena.

### **W.R. Bion**

Polazi od činjenice da se psihoanalitički pristup u izučavanju pojedinca i grupe bavi različitim stranama iste pojave. U svom djelu „Iskustvima u grupama“ psihoanalitičku teoriju primjenjuje na društvo. On kaže da je efikasna grupa ona koja ostvaruje dodir sa stvarnošću i zna granice između onog što je unutar i izvan grupe. Grupa postaje neučinkovita kada pomoću projekcijskih mehanizama zamagljuje tu granicu i projicira vlastite unutrašnje poteškoće na druge. Dok se to događa, rasipa se energija grupe i ona može ponovno doći do svoje učinkovitosti kada shvati da je izvor njezine anksioznosti unutar, a ne izvan grupe (Klajn i sur., 1996.:93). Prema Bionu postoje dva aspekta grupnih procesa.

Jedan aspekt je kada grupa ima jasnu i specifičnu zadaću za izvršiti koja zahtijeva suradnju i trud članova te grupe, zadaću koja je utemeljena u stvarnosti. A uloga lidera je da pruži članovima grupe fokus i set vrijednostima po kojima će raditi (Kets de Vries, 2009.:196). Kada je grupa organizirana i vođena određenom ličnošću u svrhu dostizanja određenog cilja to je po Bionu radna razina (Marčinko i Rudan, 2013.:75). Drugi aspekt grupe jest postojanje regresivnih fenomena koje je Bion nazvao osnovnim pretpostavkama. Postoje tri razine osnovnih pretpostavki: ovisnost, stvaranje parova i borba ili bijeg.

One se javljaju kao obrambene reakcije na anksioznost koja se javlja unutar članova grupe (Marčinko i Rudan, 2013.:78). Što je grupa slabije organizirana, to su regresivni fenomeni izraženiji. Prva je pretpostavka ovisnosti koja podrazumijeva da se grupa sastala kako bi pridobila podršku nekog vođe koji joj može osigurati hranu (materijalnu i duhovnu) i zaštitu. Na takvoj razini funkcioniranja voditelj se doživljava kao neka vrsta grupnog božanstva i prijemnik je masivnih projektivnih identifikacija (Klajn i sur., 1996.:199). Aktivnost grupe u smislu druge od osnovnih pretpostavki karakterizirana je stvaranjem parova u grupi.

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

parova da bi se očuvala nada važno je da vođa bude nestvaran (Klajn i sur., 1996.;207). Treća osnovna pretpostavka je da se grupa okupila kako bi se borila ili bježala od nečeg što prijete. „Borbu ili bijeg“ grupa koristi kada se osjeća ugroženost iznutra ili izvana (Klajn i sur., 1996.;211).

Reakcije borbe se očituje kroz agresiju, napad, rivalstvo, kompeticiju i fenomen „žrtvenog jarca“. Reakcija bijega očituje se kroz izbjegavanje i bježanje od zadatka, racionalizacije, intelektualizacije, bježanje u prošlost, budućnost ili bolest (Marčinko, Rudan, 2013.;81).

Ostali teoretičari su:

- Alfred Adler Socijalno-psihologijske psihoanalitičke teorije (želja za superiornosti, kompleks manje vrijednosti, kompleks veće vrijednosti, stil života, redosljed rođenja i ličnost),
- Carl Gustav Jung analitička teorija: struktura ličnosti - ego, osobno nesvjesno, kolektivno nesvjesno, stavovi, interakcija sustava ličnosti, razvoj ličnosti, Jungova tipologija,
- Erich Fromm (psihoanaliza i marksizam),
- Harry Stack Sullivan (interpersonalna teorija psihijatrije, tenzije, transformacija energije),
- Karen Horney (anksioznost, neurotske potrebe).

### **3.4. Psihoanaliza liderstva**

Kada govorimo o psihodinamskom aspektu liderstva mislimo prvenstveno na nesvjesnu dimenziju socijalnog i individualnog života. Nesvjesno se sastoji od tisuća i milijuna ideja, fantazija, želja, emocija. Te ideje s jedne strane predstavljaju smrtonosnu prijetnju funkcioniranju osobe, ali s druge strane predstavljaju i stalni nepresušni izvor energije. Između lidera i sljedbenika razvijaju se snažne emocije. Obično sljedbenici idealiziraju lidera i identificiraju se s njim. Freud je od početka psihoanalize posvećivao veliku pažnju liderstvu.

Tako u dijelu „Totem i tabu“ koristi Darwinovu hipotezu da su rane ljudske grupe (primarne horde) kao i horde svih drugih primata kao lidera imale jednog snažnog mužjaka (primarni otac) koji je držao sve ženke za sebe te je time generirao veliki strah, neprijateljstvo i zavist kod drugih

mužjaka uključujući i vlastite sinove (Freud, 1913.;217). Na određenoj točki braća bi se okrenula protiv oca i ubila ga. Preplavljeni osjećajem krivnje i straha da bi ubojstvo oca moglo voditi do neprekidnog ubijanja oni podižu totem, simbol oca i slažu se oko dvije zabrane ili tabua. Zabranjeno je ubiti totem izvan ceremonijalnih prilika i zabranjeno je imati seksualne odnose s članovima istog klana. Freud sugerira da u komemoraciji svog nedjela skupina braće uspostavlja godišnji festival kada totem biva ritualno zaklan i pojeden. Vrlo sličan ritual nalazi se i u kršćanskoj ceremoniji pričesti (tijelo Kristovo). Paradoksalno, niti velika saznanja o sebi nisu spriječila brojne sukobe i unutar psihoanalitičkog kruga (Freudov sukob s Jungom, Adlerom, Ferencijem itd.). Sukobi unutar psihoanalitičkog kruga nam pokazuju da ni kod izvrsno treniranih psihoanalitičara nije moguće izbjeći sukob na relaciji lider - sljedbenici.

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

### **3.5. Upravljanje psihodinamikom grupe**

Psihoanaliza danas se smatra uglavnom individualnom stvari. Ipak, čovjek se rađa u grupi, živi u grupi, voli u grupi, umire u grupi. Komunikacija u grupi sasvim je različita od komunikacije u dijadnom odnosu. Tako je u grupi od značaja odnos članova prema lideru, neverbalna komunikacija, šutnja i slično. Vrlo važna je i kohezija grupe. Prema (Klain, E. i sur. 1996.;252) kohezija je nevidljiva sila koja drži članove na okupu. Članovi se međusobno prihvaćaju, te se kohezivnost može definirati kao rezultanta svih sila koje dolaze od svih članova u grupi.

Da bi uspješno funkcionirali u grupi, te da bi vodili grupe lideri moraju dobro poznavati grupne fenomene. Žrtveni jarac je važan grupni fenomen. Prema (Klain, E. i sur. 1996.;288) taj fenomen se javlja redovito u različitim socijalnim grupama i to u prvom redu zbog projekcije nakupljenih osjećaja krivnje. Izbor žrtvenog jarca ovisit će i o stanovitim grupnim faktorima i o faktorima odabranog pojedinca. Grupa napada tako označenu osobu jer se boji napasti onu prema kojoj su osjećaji zaista usmjereni. Tada nastaju projekcije vlastitih osjećaja prema osobi koja podsjeća nekom sličnošću ili prihvaća projekcije zbog svojih vlastitih potreba.

Dakle, oni članovi grupe koji pokazuju jake otpore iskazivanju svoje agresije i osjećaja krivnje na otvoreni način, odnosno nemogućnost da se povjere drugima, skloni su projiciranju svojih dubokih osjećaja na nekog primaoca, tj. člana koji se podvrgava toj projekciji i prihvaća je zbog svojih nesvjesnih potreba. Voditelj je zadatak da prepozna tu vrstu projekcije u grupi i da pomogne grupi da prepozna svoje vlastite nesvjesne namjere. Na taj način zaustavlja se isključivanje jednog člana grupe putem tog emocionalno vrlo intenzivnoga „projektilnog mehanizma.“ Drugi važni fenomeni grupe su monopolist u grupi, paralelni voditelj, glasnogovornik grupe itd.

Psihijatar Wilfred Bion je identificirao tri temeljne pretpostavke koje se trebaju proučavati u situacijama grupe. Te tri pretpostavke su postale temeljac u proučavanju organizacijske psihodinamike (Bion 1959.;267). Ove temeljne pretpostavke, koje su na podsvjesnoj razini, stvaraju grupnu dinamiku koja uvelike otežava učinkovitost rada ljudi koji rade zajedno. One odvrću ljude od osnovnih zadataka organizacije, jer rezultiraju patološkim regresivnim procesom koji vodi u primitivne obrasce ponašanja. Te pretpostavke su (Kets de Vries 2004.;214).:

- Borba-bijeg: Druga zajednička nesvjesna pretpostavka je da je organizacija opasno mjesto i sudionici organizacije moraju koristiti borbu ili bijeg kao mehanizam obrane. U grupe koje se podvrgavaju toj pretpostavci dominira ili dojam izbjegavanja ili napada. Kad je borba-bijeg obrambeni mehanizam na prevlasti, postoji tendencija razdvojiti organizaciju u skupine prijatelja i neprijatelja. Podvrgavanjem ovako tvrdome, bipolarnom pogledu na svijet, ove grupe posjeduju jaku želju za zaštitom od „neprijatelja“ i njihovim osvajanjem. Vođe koji ohrabruju ovaj obrambeni mehanizam zračenjem sigurnosti i osude, daju smisao sljedbenicima koji se osjećaju izgubljeno. Rezultirajući osjećaj zajedništva je vrlo uvjeravajući. Kako sljedbenici izbacuju one koji su sumnjičavi i aplaudiraju preobraćenima, posljedično postaju vrlo ovisni o svojim vođama (Kets de Vries 2004.).
- Uparivanje: Treća podsvjesna pretpostavka pretpostavlja da uparivanje s osobom ili grupom percipiranom kao moćnom, može pomoći osobi suočiti se s anksioznošću, otuđenjem i usamljenošću. Zbog želja za sigurnošću i kreativnošću, osobe koje su iskusile pretpostavku uparivanja fantaziraju da će najveća kreativnost biti postignuta u parovima. Nažalost, uparivanje također znači i razdvajanje. Neizbježna raznolikost u grupama može

rezultirati intra i intergrupnim konfliktom, koji pak može potaknuti pojedince ili grupe da podijele grupu i stvore manji sustav, sustav u kojem osoba može pripadati i osjećati se sigurno. U uparivanju, koje se često viđa u kompanijama visoke tehnologije, grandiozne, nerealne ideje o inovacijama mogu postati važnije nego praktičnost i profit (Kets de Vries 2004.).

- Zavisnost: Sljedbenici često podsvjesno misle da bi voditelj organizacije trebao nuditi zaštitu i vođenje slično onima ponuđenima u najranijoj dobi od roditelja. Grupe koje se podčinjavaju zavisnosti traže snažnog, karizmatičnog vođu koji vodi cijelim putem. Članovi takve grupe su ujedinjeni zajedničkim osjećajem bespomoćnosti, neadekvatnosti, potrebe i strahom od vanjskog svijeta. Dok neupitna vjera u vođu doprinosi usmjerenju prema cilju i kohezivnosti, isto tako oštećuje sljedbenikovu kritičku prosudbu i ostavlja ga bezvoljnim za preuzimanje inicijative. Iako su sljedbenici spremni izvršiti sve naredbe voditelja, oni od njega traže da preuzme svu inicijativu i kreativnost te bude glavni katalizator (Kets de Vries 2004.).

### **3.6. Liderstvo i narcizam**

U psihoanalizi nije jedinstven stav oko toga što znači pojam narcizam. Zbog različite povijesne uporabe i zbog drugačijih značenja proizašlih iz različitih teorijskih okvira (libidno ekonomskog, razvojnog, genskog, strukturnog) naziv narcizam i dalje ima mnogostruko značenje (Marčinko, Rudan, 2013.;142). Kets de Vries (1993.;288) dijeli narcizam na dvije vrste reaktivni i konstruktivni.

- a) Konstruktivni narcisi su one osobe kojima su skrbnici pružili frustraciju odgovarajuću za dob (dovoljno snažna frustracija koja će se shvatiti kao izazov, ali ne toliko jaka da preplavi osobu). Skrbnici su uspjeli stvoriti suportivno okruženje koje je omogućavalo stvaranje osjećaja bazičnog povjerenja i osjećaja kontrole nad vlastitim odlukama. Individue izložene takvom odgoju, imaju pozitivni osjećaj samopouzdanja, kapacitet za introspekciju i sposobnost za empatički pogled na svijet (Kets de Vries, 2003.;152). Konstruktivnim narcisima ništa nije strano u potrazi za uspjehom, ali zato što ne traže samo svoju osobnu nadmoć, njihovi uspjesi su pravi. Oni imaju viziju koja se proteže



iznad njih i rade s velikom revnošću da bi je ispunili. Primaju savjete i konzultiraju se s drugima prije nego poduzimaju korake, cijeneći suradnju više nego samostalan angažman, iako na kraju uvijek preuzimaju odgovornost i nikada ne krive druge kad stvari krenu krivo. Konstruktivni narcisi imaju sposobnost postati epske osobe, u najboljem smislu tog pojma, služeći kao transformirajući voditelji i nadahnjujući osobe koje se u njih mogu ugledati drugi (Kets de Vries 2006.;167).

- b) Reaktivni narcisi nisu primili za dob adekvatnu frustraciju. Stimulacija kojoj su bili izloženi je bila neadekvatna u smislu da je bilo previše ili premalo, te je ona često bila kaotična i inkonzistentna. Kao posljedica kod takvih osoba se razvijaju osjećaji nedostatnosti i deprivacije. Da bi se obranile od osjećaja nedostatnosti, često takve osobe razvijaju osjećaj grandioznosti i potrebu za divljenjem, a da bi se nosile s osjećajem deprivacije, počinju misliti da su povlašteni, te da se pravila i norme odnose samo na druge. Nadalje, ovakvim osobama nedostaje empatije i uobičajeno su fiksirani na stvari poput moći, statusa, prestiža i superiornosti, objašnjava (Kets de Vries, 2003.;152). Reaktivni narcisi su posebno osjetljivi na ovaj tip divljenja i često ih zavede i počnu vjerovati kako su oni stvarno iluzorna bića koji su njihovi podanici stvorili od njih. Lider reaktivni narcis uživa u okruženju u kojem mu se dive, a ako se sljedbenik suprotstavi liderovom iskrivljen pogledu na svijet, lider to neslaganje percipira kao osobni napad i reagira izljevom bijesa. Takvi izljevi bijesa uzrokuju strah i anksioznost kod sljedbenika. Da bi umanjili strah i anksioznost sljedbenici koriste obrambeni mehanizam poznat kao „identifikacija s agresorom“ (Kets de Vries, 2003.;161).

Osobe koje pate od ovog poremećaja u poziciji voditeljstva postanu fiksirane na moć, status, prestiž i superiornost. One precjenjuju svoju osobnu vrijednost, i s obzirom na to, oni misle da zaslužuju posebne privilegije i povlastice. Ponašaju se grandiozno i oholo, očekuju posebne usluge, rugaju se konvencionalnim pravilima i smatraju se pravičnima, nemaju empatije te su prema drugima nepromišljeni i iskorištavaju ih, slobodni su od objektivne stvarnosti. Čim su izazvani, pokazuju razdražljivost i smetnju drugih, osjećaje utučenosti te izljeve bijesa. Kad su suočeni sa smetnjom neuspjeha, majstori su samozavaravanja, izmišljajući vjerodostojne razloge njihove (privremene) nesreće.

Ova fantazijska racionalizacija im pomaže izaći na kraj sa situacijama. Ako njihove racionalizacije nisu prihvaćene kod drugih, pronalaze nekog drugog kojeg će okriviti za svoju nesreću (Kets de Vries 2006.;52). Zdravi narcizam se bazira na relativno sigurnom osjećaju samopoštovanja koji može izdržati dnevne frustracije i stres. Neuspjeh u postizanju željenih ciljeva i kritika mogu izazvati razočaranje, ali u zdravih osoba to razočaranje ne prijeti razbijanju slike o sebi kao vrijednoj i važnoj osobi. Visoko samopoštovanje koje nalazimo kod zdravih narcisa, pruža osobi samopouzdanje i omogućava joj da podnese frustracije, zalaže se za vlastite ideje, održava posvećenost vlastitim vrijednostima, ima stabilne i zdrave odnose s drugim ljudima i inspirira samopouzdanje u drugima (Marčinko D, Rudan V. 2013.;153).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERA O PRIMJENJIVOSTI MODELA PSIHOANALIZE U RAZVOJU VOĐE**

U empirijskom dijelu rada pomoću formuliranog anketnog upitnika provedenog na uzorku od 120 nasumično odabranih poduzeća istraživala se postojanost veze između rezultata psihologijskog testiranja i individualnih performansi u razvoju vođe.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Anketa istraživanja provedena je anonimno pomoću *google obrasca* od 25.01.2020. do 25.02.2020. godine u Republici Hrvatskoj na uzorku od 120 poduzeća. Ukupno je prikupljeno 100 ispunjenih anketa. Pretraga je sumirana na poduzeća, slučajnim izborom sam uzimala mail adrese sa stranica poduzeća koja pripadaju različitim sektorima poslovanja. Tijekom istraživanja podijeljeno je i poslano 120 upitnika, od kojih su 5 bili neispravno popunjeni ili nepotpuni, a od 15 poduzeća nisam dobila odgovor. Anketni upitnik sastojao se od 20 pitanja zatvorenog tipa te je obuhvaćao pitanja i o nekim osnovnim karakteristikama ispitanika.

Anketu su ispunjavali menadžeri odnosno voditelji poduzeća ili odjela. Konačan broj sudionika u istraživanju je 100 poduzeća. Prije provedbe upitnika poduzeća su upoznata s ciljem istraživanja i načinom rješavanja upitnika. Metoda prikupljanja podataka je pomoću prigodnog upitnika na hrvatskom jeziku. Za odgovore upitnika potrebno je izdvojiti između 10 i 15 minuta. Prikupljanje podataka, istraživanje je provedeno ispunjavanjem anketnog upitnika u elektronskom obliku putem e-maila.

Za prikazivanje rezultata upitnika koristili smo opisnu statistiku rađenu u računalnom programu *Microsoft excel i SPSS*.

## 4.2. Rezultati istraživanja

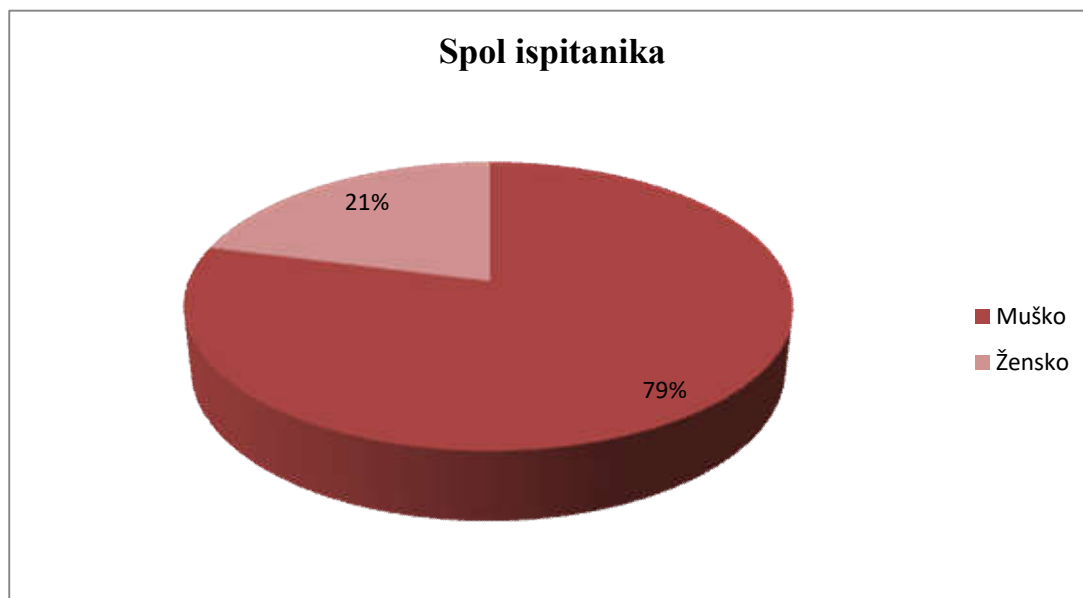
Predstavljam Vam neke od najzanimljivijih rezultata istraživanja.

### *Osnovna obilježja uzorka*

- Prvi dio upitnika sastoji se od 3 pitanja iz kojih saznajemo osnovne informacije o ispitanicima. Ispitanici su razvrstani po djelatnosti poduzeća, veličini poduzeća, spolu.

U grafu 1. prikazana je struktura ispitanika s obzirom na spol.

### **Graf 1. Analiza ispitanika spola**



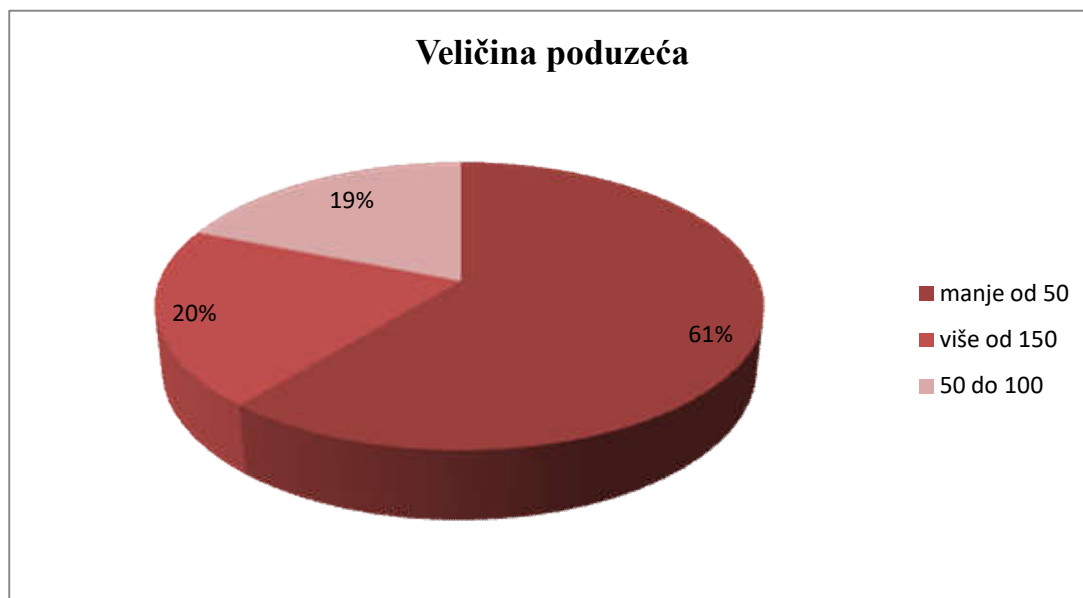
Izvor: izrada autora

U 100 poduzeća najviše prevladava muško voditeljstvo, odnosno 79 menadžera (79%) su muškoga spola, od čega je 21% ili 21 ispitanik ženskoga spola. Odgovor na ovo pitanje je

očekivan, jer u Republici Hrvatskoj još uvijek su menadžeri muškoga spola posebno u velikim poduzećima.

U grafu 2. prikazana je struktura ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća.

**Graf 2. Analiza ispitanika o veličini poduzeća**

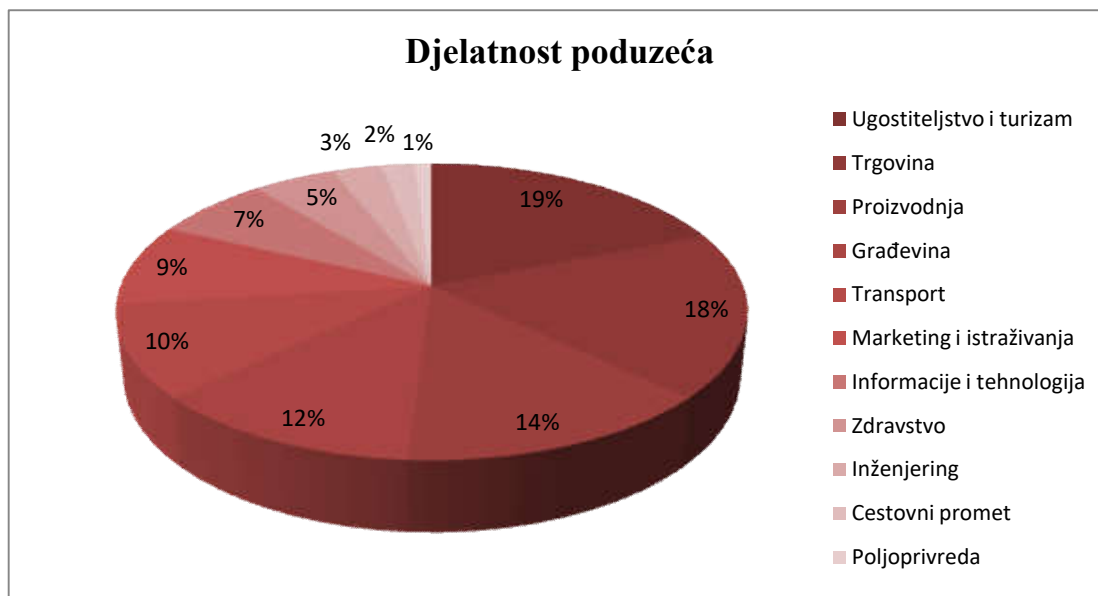


Izvor: izrada autora

Iz grafa 2. vidljivo je da je u istraživačkom skupu najviše zastupljenih ispitanika u malim poduzećima do 50 zaposlenih sa 61 poduzećem, nakon njih slijede velika poduzeća sa 20 poduzeća i srednja poduzeća kojih je 19.

U grafu 3. prikazana je struktura ispitanika o djelatnosti poduzeća.

**Graf 1. Analiza ispitanika o djelatnosti poduzeća**



Izvor: izrada autora

Iz grafa 3. ispitanici su mogli odgovoriti sa kojom se djelatnosti poduzeće bavi. Najveći broj poduzeća bavi se ugostiteljstvom i turizmom (19%) te trgovinom (18%), zatim ih slijede proizvodnja (14%) i građevina (12%), nakon njih ide transport (10%), marketing i istraživanja (9%), (7%) informacije i tehnologija, zdravstvo (5%), na posljednjem mjestu su inženjering (3%), cestovni promet (2%) i poljoprivreda (1%).

- *Drugi dio upitnika sastoji se od 16 pitanja konkretnih pitanja o tvrdnjama saznanjima i mišljenjima utječu li psihologijski testovi na poboljšanje i uspješnost provođenja istih u organizaciji na bolje poslovanje.*

1. Poznajete li značenje i svrhu psihologijskih testiranja u poduzeću?

**Tablica 1. Analiza ispitanika o poznavanju i značenju psihologijskih testiranja u poduzeću**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne	1
Vrlo malo	7
Malo	18
Poprilično	26
U potpunosti	48
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Prema provedenom istraživanju 26 ispitanika poprilično poznaje svrhu i značenje psihologijskih testiranja. 1 ispitanik uopće nije upoznat sa svrhom i značenjem psihologijskih testiranja dok 48 ispitanika u potpunosti poznaje značenje i svrhu psihologijskih testiranja. 7 ispitanika poznaje vrlo malo ili 18 malo poznaje značenje i svrhu psihologijskih testiranja.

2. Poznajete li značenje i svrhu psihologijskih testova kao jednog od instrumenata procesa uspješnosti na radnome mjestu?

**Tablica 3. Analiza ispitanika o značenju i svrsi psihologijskih testova kao jednog od instrumenata procesa uspješnosti na radnome mjestu**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne	1
Vrlo malo	15
Malo	19
Poprilično	28
U potpunosti	37
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Kako je vidljivo iz tablice 3. u istraživačkom skupu malo poznaju značenje i svrhu psihologijskih testova, 19 ispitanika. Slijede ispitanici koji su poprilično 28 i vrlo malo 15 upoznati sa psihologijskim testovima, 1 ispitanik uopće ne poznaje značenje i svrhu psihologijskih testova, a 37 ispitanika je upoznato u potpunosti sa značenjem i svrhom psihologijskih testova.



3. Jeste li ikada pristupili psihologijskom testiranju u poduzeću?

**Graf 4. Analiza ispitanika da li su ikada pristupili psihologijskom testiranju u poduzeću**



Izvor: izrada autora

Kako je vidljivo iz grafa 4. skoro pola ispitanika njih 47 bilo je jednom pristupilo psihologijskom testiranju, više od jednom njih 36 ispitanika, a nikada njih 17.

4. Provodi li Vaša organizacija psihologijska testiranja za stalne zaposlenike?

**Graf 5. Analiza ispitanika da li organizacija provodi psihologijska testiranja nad stalnim zaposlenicima**



Izvor: izrada autora

U današnje vrijeme većina poslodavaca kao preduvjet za zapošljavanje navodi pristupanje psihologijskom testiranju, tako isto i provodi nad stalnim zaposlenicima svakih dvije do tri godine. Kako je vidljivo iz grafa 5. od svih ispitanika iz ovog istraživačkog uzorka velik dio njih, tj. više od pola ne provodi psihologijska testiranja, dok njih 44 provodi.

5. Ukoliko DA, da li Vam psihologijska testiranja pomažu pri otkrivanju nedostataka te poboljšanju radne uspješnosti?

**Graf 6. Analiza ispitanika ako poduzeće provodi psihologijsko testiranje, da li im pomaže u otkrivanju nedostataka poslovanja**



Izvor: izrada autora

Iz grafa 6. su analizirani samo oni koji su potvrdno rekli da koriste psihologijska testiranja, njih 48. Od obrađenog broja njih 33 je reklo da im psihologijska testiranja pomažu u otkrivanju nedostataka poslovanja, a njih 15 je reklo negativno.

6. Slažete li se da rezultati psihologijskog testiranja pružaju stvarnu sliku o performansama zaposlenika, odnosno da su mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti?

**Tablica 4. Analiza ispitanika da rezultati psihologijskih testiranja pružaju stvarnu sliku o performansama zaposlenika, odnosno da su mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	2
Uglavnom se slažem	11
Niti se slažem, niti se ne slažem	10
Slažem se	40
U potpunosti se slažem	37
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Kako je vidljivo iz tablice 4., 37 ispitanika u potpunosti se slaže da rezultati psihologijskih testova prezentiraju zaposlenika onakvim kakav on uistinu jest dok se 2 njih ne slaže s tim. Uglavnom se slažu njih 11, dok se slažu njih 40. Čak 10 ispitanika, niti se slaže niti ne slaže sa postavljenom tezom.

7. Slažete li se da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike ostvaruje bolje poslovne rezultate?

**Tablica 5. Analiza ispitanika o slaganju ako organizacija provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike da ostvaruje bolje poslovne rezultate**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	17
Uglavnom se slažem	8
Niti se slažem, niti ne slažem	35
Slažem se	18
U potpunosti se slažem	22
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje ostvaruje bolje poslovne rezultate ne slaže se 17 ispitanika, a veliki broj čak 22 ispitanika se s tim slaže u potpunosti. Uglavnom se slažu njih 8, dok se slažu njih 18. veliki broj ispitanika njih 35 niti se slaže niti ne slaže da bolje poslovne rezultate ostvaruje organizacija koja provodi psihologijsko testiranje.

8. Smatram da su psihologijska testiranja za stalne zaposlenike korisna.

**Tablica 6. Analiza ispitanika da li su psihologijska testiranja za stalne zaposlenike korisna**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	14
U potpunosti se ne slažem	20
Nisam siguran	9
Slažem se	41
U potpunosti se slažem	16
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Iz tablice 6. sa ovom tvrdnjom veliki broj ispitanika njih 41 se slaže, dok njih 14 se ne slaže. U potpunosti se ne slažu njih 20, dok njih 9 nije sigurno u ovu tvrdnju. Njih 16 u potpunosti se slaže.

9. Psihologijska testiranja ne mogu prikazati realnu sliku čovjeka kao uspješnog ili neuspješnog radnika.

**Tablica 7. Analiza ispitanika da li testiranja ne mogu prikazati realnu sliku čovjeka kao uspješnog ili neuspješnog radnika**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	2
U potpunosti se ne slažem	29
Nisam siguran	27
Slažem se	24
U potpunosti se slažem	18
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Iako su se u prethodnom pitanju izjasnili kako smatraju da su psihologijska testiranja korisna, u ovom pitanju 2 ispitanika reklo kako se slažu s izjavom da ona ipak ne mogu prikazati realnu sliku čovjeka kao sposobnog radnika. Njih 27 poslodavaca izjasnilo je nesigurnim ovu izjavu, a njih ukupno 18 ispitanika misli kako psihologijska testiranja mogu prikazati realnu sliku osobe kao radnika.

10. Provođenje psihologijskih testiranja je gubitak vremena i novca.

**Tablica 8. Analiza ispitanika da li je provođenje psihologijskih testiranja gubitak vremena i novca**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	12
U potpunosti se ne slažem	29
Nisam siguran	23
Slažem se	7
U potpunosti se slažem	29
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Samo je 7 od ukupno 100 ispitanika reklo kako se slaže s izjavom da je provođenje psihologijskih testiranja gubitak vremena i novca i to su u velikom postotku vlasnici tvrtki s manje od pedeset zaposlenih, dok su se u ostalim odgovorima ravnomjerno rasporedili sa vlasnicima velikih i srednjih tvrtki, s time da je 29 vlasnika tvrtki s više od 150 zaposlenih koji se u potpunosti ne slažu s izjavom.



## 11. Psihologijska testiranja zaposlenicima stvaraju stres.

**Tablica 9. Analiza ispitanika da li psihologijska testiranja zaposlenicima stvaraju stres**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	21
U potpunosti se ne slažem	27
Nisam siguran	30
Slažem se	15
U potpunosti se slažem	7
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Iz tablice 9. je vidljivo da veliki broj ispitanika onih koji nisu sigurni 30% jesu li ili nisu njihova psihologijska testiranja reprezentativna, što znači da samo 30 od 100 ispitanih ne smatra da su njihovi zaposlenici koji su podvrgnuti psihologijskom testiranju bili pod stresom. Može se pretpostaviti kako je ovo isključivo iskustveno pitanje, jer ukupno 21 osoba koje se ne slažu s ovom izjavom, nisu bila podvrgnuta psihologijskom testiranju.

12. Smatram da odgovore na pitanja zaposlenici mogu naučiti, stoga rezultati ne mogu biti reprezentativni.

**Tablica 10. Analiza ispitanika da li odgovore na pitanja zaposlenici mogu naučiti, stoga rezultati ne mogu biti reprezentativni**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	18
U potpunosti se ne slažem	25
Nisam siguran	28
Slažem se	19
U potpunosti se slažem	10
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

S izjavom da se odgovori na pitanja mogu naučiti u potpunosti se slaže 10 ispitanih, a u potpunosti se ne slaže njih 25 od ukupno 100 ispitanika. Najveći broj poslodavaca, njih 18 ne slaže se s ovom izjavom i vjeruje kako potencijalni zaposlenici nikad ne znaju što ih čeka. 19 osoba se slaže s ovom izjavom, a njih 28 nije sigurno ili se nisu još susreli sa „štreberima“.

13. Pomoću psihologijskih testova mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom.

**Tablica 2. Analiza ispitanika da li se pomoću psihologijskih testova mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	19
U potpunosti se ne slažem	9
Nisam siguran	29
Slažem se	11
U potpunosti se slažem	32
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

U tablici 11. vidljivo je da 32 ispitanika se u potpunosti slaže da se pomoću psihologijskih testiranja mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom, dok njih 29 nije sigurno u tu tvrdnju. Mali broj njih, 9, u potpunosti se ne slaže, dok 11 se slaže ovom tvrdnjom.

14. Rezultati psihologijskih testiranja dobar su pokazatelj za to koju razinu odgovornosti i ovlasti mogu povjeriti radniku.

**Tablica 12. Analiza ispitanika da li je psihologijsko testiranje dobar pokazatelj za to koju razinu odgovornosti i ovlasti mogu povjeriti radniku**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	4
U potpunosti se ne slažem	7
Nisam siguran	31
Slažem se	14
U potpunosti se slažem	25
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Tablica 12. jasno pokazuje da 31 ispitanik nije sigurno da je psihologijsko testiranje dobar pokazatelj za to koju razinu odgovornosti i ovlasti mogu povjeriti radniku, dok njih 25 se u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom. Njih, manji broj, 4 se ne slaže sa ovom tvrdnjom, a u potpunosti se ne slaže njih 7.

15. Psihologijsko testiranje može najviše pomoći pri tome da vidim kako će radnik reagirati u stresnim i nepredvidivim situacijama.

**Tablica 13. Analiza ispitanika može li psihologijsko testiranje pomoći pri tome da vidim kako će radnik reagirati u stresnim i nepredvidivim situacijama**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ne slažem se	27
U potpunosti se ne slažem	4
Nisam siguran	33
Slažem se	21
U potpunosti se slažem	15
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Tablica 13. prikazuje povezanost stresnih situacija i trik pitanja koja često poslodavci postavljaju na svojim testiranjima od čega njih 33 ispitanika nije sigurno da psihologijsko testiranje može najviše pomoći pri tome da vidim kako će radnik reagirati u stresnim i nepredvidivim situacijama, a njih 4 u potpunosti se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Njih 21 slaže se sa ovom tvrdnjom, a 15 ih se u potpunosti slaže.

16. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri su značajne navedene individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju. (1 – nimalo, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – vrlo, 5 – izrazito)

**Tablica 14. Analiza ispitanika u kojoj mjeri su individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju**

<b>RELEVANTNOST</b>	<b>Samopouzdanje</b>	<b>Snalažljivo st</b>	<b>Komunikativnost</b>	<b>Kreativnost</b>	<b>Ambicioznost</b>
<b>Samopouzdanje</b>	1000 107	,454,000 107	,385,000 107	,304,000 107	,257,000 107
<b>Snalažljivost</b>	,454,000 107	1000 107	,425,000 107	,405,000 107	,357,000 107
<b>Komunikativnost</b>	,385,000 107	,425,000 107	1000 107	,461,000 107	,657,000 107
<b>Kreativnost</b>	,304,000 107	,405,000 107	,461,000 107	1000 107	,526,000 107
<b>Ambicioznost</b>	,257,000 107	,357,000 107	,657,000 107	,526,000 107	1000 107

Izvor: izrada autora

U zadnjem pitanju istražujemo u kojoj mjeri su značajne navedene individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju te će iste utvrditi korelacije između zavisnih i nezavisnih varijabli. Za svakog ispitanika varijable mogu imati različite vrijednosti. Korelacijskim istraživanjem utvrđujemo povezanost između varijabli značajnih za problem istraživanja, koje mogu biti pozitivne i negativne.

Tablica 14. prikazuje korelacije između pojedinih individualnih karakteristika. Statistički gledano:

- koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge}=0,454$  što znači umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,385$  što znači umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,304$  što znači umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge}=0,257$  što znači neznatnu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Možemo zaključiti da varijabla samopouzdanja sa ostalim pokazateljima ima pozitivnu, ali umjerenu vezu, najснаžnija veza je sa pokazateljem snalažljivosti, a najslabija sa pokazateljem ambicioznosti. Koeficijent korelacije između pokazatelja samopouzdanja i snalažljivosti iznosi 0,454 što odražava umjerenu i pozitivnu vezu pokazatelja, što bi značilo da je samopouzdanje značajno korelirano s drugom varijablom, snalažljivosti za uspješnost na testiranju kao individualna karakteristika za zaposlenika.

- Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge}=0,454$  što ukazuje na umjerenu, ali pozitivnu vezu dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,425$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,405$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

- Koeficijent korelacije između pokazatelja snalažljivosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $\hat{r}=0,357$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja umjerena, ali pozitivna.

Pokazatelj snalažljivosti ima najsnažniju vezu sa pokazateljem samopouzdanja, a najslabiju sa pokazateljem ambicioznosti. Sve veze su pozitivne, ali umjerene. Ostale dvije korelacije sa komunikativnosti i kreativnosti su podjednake, slabe, ali pozitivne. Možemo zaključiti da je snalažljivost važna za uspjeh na psihologijskom testiranju. Veza snalažljivosti i samopouzdanja prema podacima analize kao individualne karakteristike iznosi 0,454 te je najsnažnija od ostalih korelacija i najznačajnija kao odnos individualnih karakteristika na psihologijskom testiranju.

- Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $\hat{r}=0,385$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $\hat{r}=0,425$  što ukazuje na umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $\hat{r}=0,461$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja komunikativnosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $\hat{r}=0,657$  što odražava srednje jaku i pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Kod pokazatelja zavisne varijable komunikativnosti statistički najsnažniju vezu, koja odskoče od ostalih, točnije snažnu i pozitivnu vezu imamo sa pokazateljem ambicioznosti, koja iznosi 0,657 što bi značilo da je komunikativnost značajno, srednje jaka i pozitivno korelirana sa ambicioznosti za uspješnost na psihologijskom testiranju. Najslabija veza je sa pokazateljem samopouzdanja.

- Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $\hat{r}=0,304$  što znači umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $\hat{r}=0,405$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $\hat{r}=0,461$  što odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.



- Koeficijent korelacije između pokazatelja kreativnosti i pokazatelja ambicioznosti iznosi  $r^{\wedge}=0,526$  što odražava srednje jaku, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Kod pokazatelja kreativnosti statistički najsnažniju vezu imamo sa pokazateljem ambicioznosti koja je za razliku od ostalih korelacija snažna i pozitivna što označava srednje jaku i pozitivnu vezu sa koreliranom varijablom ambicioznosti za uspješnost na psihologijskom testiranju. Najslabija veza je sa pokazateljem samopouzdanja.

- Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja samopouzdanja iznosi  $r^{\wedge}=0,257$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja neznatna, ali pozitivna.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja snalažljivosti iznosi  $r^{\wedge}=0,357$  što znači odražava umjerenu, ali pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,657$  što znači da je veza između dvaju pokazatelja srednje jaka i pozitivna.
- Koeficijent korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja kreativnosti iznosi  $r^{\wedge}=0,526$  što odražava srednje jaku i pozitivnu vezu između dvaju pokazatelja.

Kod pokazatelja ambicioznosti najslabija veza je sa pokazateljem samopouzdanja, a najsnažnija je sa pokazateljem komunikativnosti, dok je druga najsnažnija veza sa pokazateljem kreativnosti. Odnos korelacije između pokazatelja ambicioznosti i pokazatelja komunikativnosti iznosi 0,657 što označava jaku i pozitivnu vezu u koreliranom odnosu te su varijable važne za uspješnost na psihologijskom testiranju.

Analizirajući prethodno dobivene koeficijente korelacije, može se zaključiti da su najbrojnije umjerene povezanosti među varijablama. Najsnažnija je povezanost između kreativnosti i ambicioznosti, a najslabija između ambicioznosti i samopouzdanja.

### 4.3. Diskusija

Menadžeri su odgovarali na pitanja vezana uz poznavanje svrhe i značenja procesa primjene psihologijskog testiranja. Provedeno istraživanje dovodi do zaključka da sudionici ispitivanja dobro poznaju proces selekcije i psihologijskog testiranja. Koliko su mjerodavni rezultati psihologijskog testiranja i koliko utječu na poslovne rezultate organizacije teško je odrediti u cjelini, ali provedenom empirijom može se donijeti zaključak da postoji veza između tih dviju varijabli, slaba, ali pozitivna.

Empirijski dio ukazuje i na to da između individualnih karakteristika pojedinca: samopouzdanja, snalažljivosti, komunikativnosti, kreativnosti i ambicioznosti postoji slaba do srednje jaka pozitivna veza. S obzirom na to da su nasumično odabrani ispitanici zaposlenici ne može se točno precizirati veza između rezultata psihologijskih testiranja i individualnih performansi, ali može se predvidjeti njihov utjecaj i postojanost veze između rezultata psihologijskih testova i individualnih performansi koja je pozitivna i srednje jaka.

Što se tiče povezanosti, točnije utjecaja psihoanalize na poslovanje, možemo zaključiti da menadžerima pomaže puno u tome da bi saznali prednosti i nedostatke njihovih zaposlenika, te na koji način poboljšati kvalitetu posla, samog načina i pristupa rada te naposljetku poboljšati i razvijati znanja, vještine i sposobnosti radnika. Na pitanje da li se slažu da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike ostvaruje bolje poslovne rezultate, većina njih je odgovorila potvrdno.

Međutim, i sami menadžeri su bili pomalo nesigurni na pitanja koja bi im direktno otkrila nešto o zaposleniku, kao npr. „Pomoću psihologijskih testova mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom.“, ili su se složili ili bili nesigurni. Mišljenja sam da je razlog tome što psihologijska testiranja nad stalnim zaposlenicima nisu još ušla u rutinu, to će tek zaživjeti. Svakako smatram da je za stvaranje vođa bitna personalna komunikacija, ali kako se mi svi opustimo s vremenom, ovakva testiranja su potrebna, usudila bih se reći svim organizacijama kako bi uvijek uočila probleme i poboljšala kvalitetu svojih radnika.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Kao najveće ograničenje istraživanja smatram broj ispitanika. Odnosno relativno malen uzorak ispitanika čini značajno ograničenje. U budućem istraživanju veću pažnju bi trebalo posvetiti na to da broj ispitanika bude veći, te da budu iz cijele Hrvatske kako bi se dobili rezultati o primjenjivosti modela psihoanalize u razvoju vođa. Drugo ograničenje je da je anketni upitnik izrađen putem google obrasca i prosljeđen putem linka ograničavajući njegovo ispunjavanje samo jednom od strane jednog ispitanika. Anketa je bila u opticaju mjesec dana, a nakon toga ugašena te je slijedio unos i obrada prikupljenih podataka. Ograničenja istraživanju predstavljaju rezultate stavova i znanja i temelje se na subjektivnoj procjeni ispitanika. Iako su u istraživanjima učestala ovakva ispitivanja, a Likertova ljestvica sa pet stupnjeva jedna od najkorištenijih, postavlja se pitanje objektivnosti pokazatelja. Stoga se utjecaj društvene poželjnosti odgovora i pristranost ispitanika u davanju odgovora ne smije zanemarivati.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremene organizacije posluju u turbulentnoj, dinamičnoj i konkurentnoj okolini, što pridodaje važnost i ulogu menadžmenta, pri uvođenju inovacija kako bi poduzeće opstalo i raslo na tržištu. Stilovi vodstva menadžmenta su različiti te predstavljaju specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada. Postoje tri pristupa vodstvu, a to su: pristup osobina, bihevioralni pristup i situacijski pristup. Najpoznatija je Likertova klasifikacija stilova vodstva. Glavna podjela je na autokratski, demokratski i Laissez-faire stil vodstva. Vođa kao generalni direktor ili predsjednik uprave stvara povjerenje kod drugih ljudi i oni slijede njega i njegove ideje i zapovijedi.

On sa svojim članovima izgrađuje izvršni tim, odnosno upravu koja vodi cijelu organizaciju ka uspješnosti. U radu je rečeno da za uspješno poslovanje, vođe moraju posjedovati pet ključnih osobina inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost te ostale potrebne vještine. Dobar vođa nije dovoljan za uspjeh poslovanja, već su potrebni sljedbenici koji će uspješno obavljati svoje zadatke. Vodstvo i moć su povezani pojmovi zbog toga što je moć dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost utjecanja na druge ljude. Vođenje je povezano sa pojmom liderstva koje označava sposobnost pojedinca ili organizacije da vodi i usmjerava druge pojedince, organizacije i mase.

Liderstvo je proučavano mnogim različitim područjima. Jedna od disciplina je i psihoanaliza. Lider, uz osobine kao što su upornost, stabilnost, predanost radu, ambicioznost i slično, mora posjedovati i visok stupanj emocionalne inteligencije. Psihoanaliza objašnjava fenomene, njihov utjecaj na organizaciju, te nudi rješenja tih problema. Poznavanje psihodinamskih aspekata grupe omogućava lideru da lakše prepozna regresivne fenomene koji opstruiraju rad grupe. Funkcioniranje grupe ili organizacije je često ugroženo zbog psihopatologije (npr. hipomanija ili aleksitimija) lidera ili članova organizacije.

Uska povezanost narcizma i liderstva nije rijetkost. Zdravi narcizam je nešto pozitivno što se može organizaciji dogoditi, jer pojedincu omogućava povećati njegovu emocionalnu inteligenciju, što će mu omogućiti da efikasnije iskorištava svoje emocije kao pogonsko gorivo za ostvarivanje vlastitih ciljeva. Problem se javlja kod nezrelog narcizma koji je uveliko visoko

prisutan u mnogim organizacijama, naročito u korporativnom svijetu, i nosi visoki destruktivni potencijal. Kroz ulaganje i testiranje radne snage, zaposlenik dobiva motivaciju koja mu daje odgovornost prema poslu i volju za osobnim razvojem te razvojem tima u kojem radi. Čovjeka odlikuju karakteristike po kojima se on razlikuje od ostalih, kako na fizičkoj tako i na psihološkoj razini. Te razlike vidljive su u okviru osobina ličnosti, individualnih performansi i sposobnosti i drugih psiholoških varijabli (potreba, motivacije, interesa, percepcije itd.). Zbog velikog utjecaja psiholoških varijabli na individualne performanse pojedinca važan je angažman psihologa.

Danas je sve učestalija primjena psihologijskih testiranja što je posljedica sve većeg utjecaja psihologije na različite aspekte života, a glavni razlog njihove široke primjene jest taj što ih mnogi smatraju korisnima za pojedinca i poduzeće. Stoga, menadžment organizacije mora se konstantno obrazovati, mijenjati ako nije zadovoljavajuće, prilagođavati suvremenim stilovima vođenja, koji na najkvalitetniji način strukturiraju odnos između vođe i podređenog, stvarajući podređene vođama svojih timova, čime olakšavaju i pospješuju svoje poslovanje. Bit vođenja je u slijedenju, tj. volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio dok je vodstvo moć utjecanja na druge da obave odabrane zadaće.

Prema tome vođenje kao funkcija menadžmenta spada u najnižu razinu, dok vodstvo spada u top razinu menadžmenta. Kada zaposlenici osjete smisao pripadanja na radnom mjestu, povjerenje i međusobno poštivanje cvjetaju, ljudi su spremni pomagati jedni drugima, a ostvarivanje ciljeva je učinkovitije.

## LITERATURA

1. Appignanesi, R., Zarate, O. (2001.), *Freud za početnike*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
2. Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007.), Complexity Leadership Theory, 2-9.
3. Bossink, A. G. (2004.), Effectiveness of Innovation Leadership Styles: A Manager's Influence on Ecological Innovation in Construction Projects, *Construction Innovation*, 4(4): 211–228.
4. Buble, M. (2009.), *Management*, Split, Ekonomski fakultet.
5. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, Stega Tisak, Zagreb.
6. Carneiro, A. (2008.), When Leadership Means more Innovation and Development, *Business Strategy Series*, 9(4): 176–184.
7. Certo, S. T. (2008.), *Moderni Menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb.
8. Deschamps, J. P. (2005.), Different leadership skills for different innovation strategies, *Strategy & Leadership*, 33(5): 31–38.
9. Douglas, L. (2009.), Modern leadership styles in the changing world, Sri Lanka Business News: Online edition of Daily News, <http://archives.dailynews.lk/2009/06/17/bus08.asp>, pristupljeno: 28.08.2019.
10. Freud, S. (2000.), *Predavanja za uvod u psihoanalizu*, Stari grad, Zagreb.
11. Freudova teorija ličnosti, Časopis Psyche, dostupno na: <http://journalpsyche.org/the-freudian-theory-of-personality/#more-191>, pristupljeno: 17.10.2019.
12. Fromm E. (1992.), *The Revision of Psychoanalysis*, New York, Open Road.
13. Fulgosi, A. (1997.), *Psihologija ličnosti, teorije i istraživanja*, Školska knjiga, Zagreb.
14. Galović M. (2016.), *Vodstvo, moć i politika u organizacijama*, Diplomski rad, Studij poslovne ekonomije, Varaždin.
15. Goldman, A. (2006.), High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 733-746.
16. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4): 405-413.
17. Graeff, C. L. (1997.), Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review, *Leadership Quarterly*, 8(2): 153-170.

18. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969.), The Life Cycle Theory of Leadership, *Training and Development Journal*, 23(5): 26-34.
19. Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2(3): 67-72.
20. Kets de Vries MFR (1999.), *Managing puzzling personalities*, *European Management Journal*, 17(1): 8-19.
21. Kets de Vries MFR (1999.), *What's playing in the organizational theater?*, Collusive relationship in Management, *Human Relations*, 52(6): 745-773.
22. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva: Ponašanje vođa u poduzetništvu*, Profil International: Selectio, Zagreb.
23. Klain, E. i sur. (1996.), *Grupna analitička psihoterapija*, Zagreb, Medicinska naklada.
24. Larsen, R. J., Buss, D. M. (2008.), *Psihologija ličnosti*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
25. Lawrence, A., Pervin, Daniel Cervone, Oliver P. John (2008.), *Psihologija ličnosti-teorije i istraživanja*, Zagreb, Školska knjiga.
26. Matijašević, Ž. (2007.), Psihoanaliza i New Age, *Filozofska istraživanja*, 27(1): 47-56.
27. Marčinko, D., Rudan, V. (2013.), *Narcistični poremećaj ličnosti i njegova dijagnostička opravdanost – doprinos međunarodnoj raspravi*, Medicinska naklada, Zagreb.
28. McLeod, S. (2017.), *Psihodinamički pristup*, Jednostavno psihologija, dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/psychodynamic.html>, pristupljeno: 17.10.2019.
29. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: Teorija i praksa*, 4. izdanje, Mate, Zagreb.
30. Srića, V. (2004.), *Biblija modernog vođe: harmony-based leadership*, Zagreb, Znanje.
31. Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007.), Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era, *The Leadership Quarterly*, 18(4): 298-318.
32. Vrdoljak-Raguž, I. (2010.), Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća - empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, 61(7-8): 455-475.
33. Ward, I. (2002.), *Psihoanaliza za početnike*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
34. Weston, D., Glenn O. G. i Kile M. O. (2008.), „Psihoanalitički pristupi ličnosti“, Priručnik o ličnosti: teorija i istraživanje, Uredio Oliver P. Ivan, Richard W. Robins i

Lawrence A. Pervin. Guilford Press, (3): 61-113. <https://psycnet.apa.org/record/2008-11667-003>, pristupljeno:17.10.2019.

35. Zelenika, R. (2000.), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. Izdanje, Rijeka.
36. Zvonarević, M. (2010.), *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb.
37. Yukl, A., (1989.), *Leadership in Organizations*, New York, Prentice Hall.



## Popis izvora

## Popis slika

Slika 1. Sposobnosti vođenja .....	12
Slika 2. Santa leda ličnosti prema Freudu.....	21

## Popis tablica

Tablica 1. Četiri stila vođe .....	10
Tablica 2. Analiza ispitanika o poznavanju i značenju psiholoških testova u poduzeću .....	39
Tablica 3. Analiza ispitanika o značenju i svrsi psihologijskih testova kao jednog od instrumenata procesa uspješnosti na radnome mjestu.....	40
Tablica 4. Analiza ispitanika da rezultati psihologijskih testiranja pružaju stvarnu sliku o performansama zaposlenika, odnosno da su mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti .....	44
Tablica 5. Analiza ispitanika o slaganju ako organizacija provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike da ostvaruje bolje poslovne rezultate .....	45
Tablica 6. Analiza ispitanika da li su psihologijska testiranja za stalne zaposlenike korisna.....	46
Tablica 7. Analiza ispitanika da li testiranja ne mogu prikazati realnu sliku čovjeka kao uspješnog ili neuspješnog radnika.....	47
Tablica 8. Analiza ispitanika da li je provođenje psihologijskih testiranja gubitak vremena i novca. ....	48
Tablica 9. Analiza ispitanika da li psihologijska testiranja zaposlenicima stvaraju stres .....	49
Tablica 10. Analiza ispitanika da li odgovore na pitanja zaposlenici mogu naučiti, stoga rezultati ne mogu biti reprezentativni.....	50
Tablica 11. Analiza ispitanika da li se pomoću psihologijskih testova mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom.....	51
Tablica 12. Analiza ispitanika da li je psihologijsko testiranje dobar pokazatelj za to koju razinu odgovornosti i ovlasti mogu povjeriti radniku .....	52
Tablica 13. Analiza ispitanika može li psihologijsko testiranje pomoći pri tome da vidim kako će radnik reagirati u stresnim i nepredvidivim situacijama.....	53
Tablica 14. Analiza ispitanika u kojoj mjeri su individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju .....	54

## **Popis grafova**

Graf 1. Analiza ispitanika spola .....	36
Graf 2. Analiza ispitanika o veličini poduzeća.....	37
Graf 3. Analiza ispitanika o djelatnosti poduzeća.....	38
Graf 4. Analiza ispitanika da li su ikada pristupili psihologijskom testiranju u poduzeću .....	41
Graf 5. Analiza ispitanika da li organizacija provodi psihologijska testiranja nad stalnim zaposlenicima .....	42
Graf 6. Analiza ispitanika ako poduzeće provodi psihologijsko testiranje, da li im pomaže u otkrivanju nedostataka poslovanja .....	43

# PRILOZI

## PRILOG 1

### *ANKETNI UPITNIK*

Poštovane/i, za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Zagreb, diplomski sveučilišni studij Menadžment, provodi se istraživanje pod naslovom Percepcija menadžera o primjenjivosti modela psihoanalize u razvoju vođa, te Vas molim da izdvojite malo svog vremena i pomognete ispunjavanjem ankete. Cilj ovog istraživanja je provesti i utvrditi međusobni odnos psihodinamskog pristupa i razvoja, odnosno stvaranja vođa, te ste zato pozvani da dobrovoljno iznesete svoje mišljenje i odgovorite na sljedeća pitanja. Anketa je u potpunosti anonimna te će se rezultati obrađivati skupno.

Unaprijed zahvaljujem na odgovorima i vremenu koje ste izdvojili.

Silvana Ravlić

Ispred odgovora stavite oznaku X

1. Spol  M  Ž
2. Menadžer sam u poduzeću koje broji:  
Manje od 50 zaposlenih  50 – 100 zaposlenih  Više od 150 zaposlenih
3. Djelatnost poduzeća  
Trgovina  Proizvodnja  Ugostiteljstvo i turizam  Marketing i istraživanje   
Igre na sreću  Poduzeća cestovnog prometa  Inženjering   
poduzeća transporta i logistike  Građevina  Informacije i tehnologija   
Poljoprivreda  Zdravstvo  Ostalo
4. Poznajete li značenje i svrhu psihologijskih testiranja u poduzeću?

Ne  Vrlo malo  Malo  Poprilično  U potpunosti

5. Poznajete li značenje i svrhu psihologijskih testova kao jednog od instrumenata procesa uspješnosti na radnome mjestu?

Ne  Vrlo malo  Malo  Poprilično  U potpunosti

6. Jeste li ikada pristupili psihologijskom testiranju u poduzeću?

Nikada  Jednom  Više od jednom

7. Provodi li Vaša organizacija psihologijska testiranja za stalne zaposlenike?

Da  Ne

8. Ukoliko DA, da li Vam psihologijska testiranja pomažu pri otkrivanju nedostataka te poboljšanju radne uspješnosti?

Da  Ne

9. Slažete li se da rezultati psihologijskih testiranja pružaju stvarnu sliku o performansama zaposlenika, odnosno da su mjerodavan pokazatelj zaposlenikovih znanja, vještina i sposobnosti?

Ne slažem se  Uglavnom se slažem  Niti se slažem, niti se ne slažem

Slažem se  U potpunosti se slažem

10. Slažete li se da organizacija koja provodi psihologijsko testiranje za zaposlenike ostvaruje

bolje poslovne rezultate?

Ne slažem se       Uglavnom se slažem       Niti se slažem, niti se ne slažem

Slažem se       U potpunosti se slažem

11. Molim Vas da u sljedećim tvrdnjama označite ocjenu koja najbolje odgovara Vašem stavu ili iskustvu pri čemu je

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

12. Smatram da su psihologijska testiranja za stalne zaposlenike korisna.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

13. Psihologijska testiranja ne mogu prikazati realnu sliku čovjeka kao uspješnog ili neuspješnog radnika.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

14. Provođenje psiholoških testiranja je gubitak vremena i novca.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

15. Psihološka testiranja zaposlenicima stvaraju stres.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

16. Smatram da odgovore na pitanja zaposlenici mogu naučiti, stoga rezultati ne mogu biti reprezentativni.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

17. Pomoću psihologijskih testova mogu otkriti mane radnika više no što mogu personalnom komunikacijom.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

18. Rezultati psihologijskih testiranja dobar su pokazatelj za to koju razinu odgovornosti i ovlasti mogu povjeriti radniku.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

19. Psihologijsko testiranje može najviše pomoći pri tome da vidim kako će radnik reagirati u stresnim i nepredvidivim situacijama.

1 – u potpunosti se slažem

2 – slažem se

3 – nisam siguran

4 – ne slažem se

5 – u potpunosti se ne slažem

20. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri su značajne navedene individualne karakteristike važne za uspješnost na psihologijskom testiranju. (1 – nimalo, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – vrlo, 5 – izrazito)

Samopouzdanje	1	2	3	4	5
Snalažljivost	1	2	3	4	5
Komunikativnost	1	2	3	4	5
Kreativnost	1	2	3	4	5
Ambicioznost	1	2	3	4	5



# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

Silvana Ravlić

## KONTAKT

ADRESA: Trojstvena 41,  
Trojstveni Markovac, 43 000  
Bjelovar, Republika Hrvatska  
MOBITEL:0989509283

E-MAIL:  
silvanas717@gmail.com

## STRANI JEZICI

- hrvatski - materinji jezik
- engleski
- francuski
- latinski

## ZNANJA I VJEŠTINE

- digitalne vještine - vrlo dobro znanje Microsoft Office paketa, Interneta, program Link;
- program Notaio;

## OBRAZOVANJE

Diplomski studij – smjer Menadžment  
EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
2017. - danas

Preddiplomski studij – smjer Poslovna ekonomija (polaganje razlike)  
EKONOMSKI FAKULTET, SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
2015. - 2017.

Preddiplomski studij – smjer Poduzetništvo  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA  
2011. – 2015.

Ekonomska i birotehnička škola, Bjelovar  
Smjer: Upravni referent  
2005. – 2009.

## EDUKACIJE

Program Europske unije za Hrvatsku IPA Komponenta IV –  
Razvoj ljudskih potencijala Mladi na tržištu rada,  
Potvrđnica za trenera u Projektu „Naša prošlost je naša  
budućnost“;  
Edukacija u sklopu projekta „Obrazovanjem do turističke

- administrativni poslovi;
  - daktilografija;
  - vozačka dozvola B kategorije;
- konkurentnosti“,  
 Potvrde za edukacije:  
 Od ideje do turističkog doživljaja,  
 Animacija kao alat za stvaranje vrhunskog turističkog doživljaja  
 Selektivni oblici turizma – razvoj poljoprivrede u svrhu poboljšanja turističke ponude

### **RADNO ISKUSTVO**

Općina Velika Pisanica - stručno osposobljavanje za upravnog referenta te položen stručni državni ispit 29.9.2012.

kolovoz 2011. - srpanj 2012.

Udruga tjelesnih invalida Bjelovar - pomoćnica u nastavi

rujan 2013. - lipanj 2014

### **STUDENT SERVIS**

mr.sc. Jozo Rotim - javni bilježnik – administrativni poslovi

siječanj 2015. - studeni 2015