

# Transformacijsko vodstvo u praksi

---

**Milat, Damir**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:892401>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-03**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**DAMIR MILAT**

**TRANSFORMACIJSKO VODSTVO U PRAKSI**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, veljača 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**TRANSFORMACIJSKO VODSTVO U PRAKSI**

**Mentor:**

**dr. sc. Stjepan Lacković**

**Apsolvent:**

**Damir Milat**

**Naziv kolegija:**

**MEDIJSKA KOMUNIKOLOGIJA**

**JMBAG studenta:**

**03-037/17-0195009994**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

### 1. UVOD

### 2. LEADERSHIP

#### 2.1. Definiranje vodstva

#### 2.2. Leadership kroz povijest

### 3. KAKO POSTATI LIDER

#### 3.1. Razlika između menadžera i lidera

#### 3.2. Ovladati sobom

#### 3.3. Upravljanje vremenom

### 4. STUPNJEVI VODSTVA PO JOHN C. MAXWELLU

### 5. TIPOVI VODSTVA

#### 5.1. Transformacijsko i transakcijsko vodstvo

#### 5.2. Čimbenici transformacijskog vodstva

#### 5.3. Pseudo-transformacijsko vodstvo

### 6. PRIMJERI TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA

#### 6.1. Glenn “Doc” Rivers košarkaški NBA trener

#### 6.2. Od propalog studenta do lidera jedne od najvrednijih kompanija na svijetu

### 7. ZAKLJUČAK

### 8. POPIS LITERATURE

### 9. POPIS SLIKA

### 10. ŽIVOTOPIS

## SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati transformacijsko vodstvo u praksi, na temelju glavnih načela dvaju lidera.

Leadership je vještina utjecanja na druge, radi postizanja zajedničkih ciljeva odnosno interesa. Zadatak vođe je da predstavi viziju, na način da sljedbenici shvate da je ona ostvariva i od zajedničkog interesa, motivirajući i usmjeravajući ih sve do željenog cilja.

Da bi se pojedinci ostvarili kao vođe prvenstveno je potreban rad na samome sebi. Kako je leadership vještina, kao i svaka druga vještina ona se može naučiti uz samodisciplinu, zalaganje i upornost, a traje tijekom cijelog života.

John C. Maxwell je opisao pet stupnjeva vodstva, gradirajući od najnižeg koji proizlazi iz same pozicije, pa ide kad vođu cijene kao osobu, sljedeći je zbog uspjeha koji je vođa postigao, onda zbog onoga što je lider napravio za svoje sljedbenike, i na kraju peti najviši stupanj vođu prate zbog onoga što je napravio i zbog onoga što predstavlja.

Razlikujemo prema Burns-u dva tipa vodstva transakcijsko i transformacijsko. S tim da bi kod transformacijskog vođenja napravio razliku između vođa jakih moralnih načela, poput Ghandija i vođa upitnih, odnosno ne moralnih, čije djelovanje je isto karizmatično, ali je u smjeru osobne koristi, a ne za dobrobit zajednice poput Hitlera, Bass je skovao izraz pseudo-transformacijsko vodstvo.

Transformacijsko vodstvo je proces koji mijenja i transformira pojedinca, kroz proces suradnje, povezivanjem s drugima na način da se povećava motivacija i moral, a što kao za direktnu posljedicu dovodi do rezultata koji su iznad očekivanog u danoj situaciji.

Doc Rivers i Steve Jobs su dva tipična predstavnika transformacijskog vodstva, jedan iz svijeta sporta, a drugi iz svijeta biznisa. Pravila transformacijskog vodstva su univerzalna tako da nema razlike da li se primjenjuju u sportu, poslovanju ili obrazovanju, principi su isti, stoga dijele puno zajedničkih osobina, ali postoji jedna temeljna razlika, a to je da ne dijele iste moralne vrijednosti.

Nesumnjivo ljudski resursi su najveći kapital jedne radne zajednice, ulaganje u njih je od iznimne važnosti. Transformacijsko vođenje s visoko moralnim liderom je najviši stupanj vodstva, i kao takav najbliži ljudskoj težnji za savršenstvom.

Ključne riječi:

Vodstvo, transformacijsko vodstvo, transakcijsko vodstvo, Steve Jobs, Doc Rivers

## SUMMARY

The aim of this thesis is to present transformational leadership in practice, based on the main principles of the two leaders.

Leadership is the skill of influencing others, in order to achieve common goals, or in other words interest.

The task of the leader is to present the vision, in such a way that followers understand that it is achievable and also of common interest, while motivating and directing them all the way to the desired goal.

In order for individuals to realize themselves as leaders, they first need to work on themselves.

As leadership is a skill, like any other skill it can be learned with self-discipline, commitment and perseverance, and lasts a lifetime.

John C. Maxwell described five degrees of leadership, grading from the lowest which arises from the position itself, then we have when the leader is valued as a person, the next is due the success that the leader has achieved, then because of what the leader has done for his own followers, and eventually the fifth and the highest degree leader is followed because of what he did and what he represents.

According to Burns, we distinguish between two types of leadership, transactional and transformational leadership. With that, we differentiate between leaders of strong morality in transformational leadership principles, like Ghandi and leaders of questionable or non-moral leadership, whose actions, even though charismatic, are directed for personal gain and not for the benefit of a community, like Hitler, Bass coined the term pseudo-transformational leadership.

Transformational leadership is a process that changes and transforms the individual, through the process of collaboration and connecting with others in a way that increases motivation and morale. Direct consequence of this stimulation leads to the achievement of more than it would be expected in a given situation.

Doc Rivers and Steve Jobs are two typical representatives of transformational leadership, one from the world of sports and the other from the world of business. The rules of transformational leadership are universal so it makes no difference whether they are applied in sports, business, or education, for the principles are the same. So they share a lot of common traits, but there is one fundamental difference between them, and that is that they do not share the same moral values.

Undoubtedly, human resources are the greatest capital of a working community, investing in them is extremely important. Transformational leadership with a highly moral leader is the highest degree of leadership, and as such closest to the human pursuit of perfection.

Keywords:

Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Steve Jobs, Doc Rivers



## 1. UVOD

Transformacijsko vodstvo je kako i samo ime govori koncept mijenjanja ljudi nabolje, a krajnji rezultat djelovanja transformacijskog vođe je postizanje više od očekivanog.

Ovaj diplomski rad je usmjeren na prikaz transformacijskog vodstva u praksi, na način da prikazemo glavne odlike dva vrsna lidera jedan iz sportske domene, košarkaški NBA trener Doc Riversa i drugi iz poslovnog svijeta, osnivač Applea Stevea Jobsa, i da ih međusobno usporedimo.

Iako su i jedan i drugi Transformacijski lideri, i imaju dosta sličnosti, postoje bitne razlike u pristupu kako bi došli do uspjeha, koriste se različitim strategijama.

Kako ponašanje lidera ima direktan utjecaj na svoje sljedbenike, jako je bitno kakva su moralna načela lidera.

Rad se sastoji od nekoliko poglavlja.

Nakon uvoda u drugom poglavlju pod nazivom leadership, je opisano značenje pojma vodstvo, a zatim i kratka povijest leadershipa.

Treće poglavlje se bavi razlikama između menadžera i lidera, te alatima za uspješno vodstvo – samodisciplinom i upravljanje vremenom.

U četvrtom poglavlju imamo opisano pet stupnjeva vodstva prema Johnu C. Maxwellu.

Peto poglavlje se bavi tipovima vodstva od uvoda u transakcijsko i transformacijsko vodstvo, preko čimbenika transformacijskog vodstva do pseudo-transformacijskog vodstva.

Šesto poglavlje opisuje transformacijsko vodstvo u praksi na temelju dva primjera vođenja Doc Riversa i Stevea Jobsa.

Na kraju rada nalazi se zaključak.

## 2 LEADERSHIP

### 2.1 Definiranje vodstva

Vodstvo ne bi trebali doživljavati kao poziciju, već ako bi htjeli definirati pojam leadership možda najtočnija definicija bi bila vještina utjecanja (na sebe ili druge) i to na misli, osjećaje, emocije i djelovanje (Northouse, 2010.). Kvalitetno odnosno autentično vodstvo je ono koje služi odnosno pomaže druge, utječući na njihove kako smo već napomenuli misli, osjećaje, emocije i djelovanje za sveopći boljitak a ne u egoistične svrhe. Vjerojatno je jedna od najbitnijih vještina kojom bi svako ljudsko biće trebalo ovladati. Jer svatko od nas se u nekom trenutku stavlja u ulogu lidera. Bilo da se radi o vođenju vlastite obitelji, djece kroz život kao roditelj, ili vođenja nekog tima, odjela ili cjelokupne radne organizacije, ili kao trener neke sportske momčadi, kapetan možda u slobodno vrijeme.

Sve ove navedene uloge zahtijevaju određene vještine i kvalitete. Netko je po prirodi više nadaren, netko je možda gledajući i upijajući osobe u neposrednoj okolini poput oca, prijatelja, šefa...nešto naučio, ali ono što bi se generalno moglo reći je da je to vještina koja se može savladati i naučiti. Naravno da će netko imati više smisla i bolje prirodne i sociološke predispozicije pa će lakše to usvojiti, kao i u svemu ostalom u životu svatko od nas ima prirodno bolje predispozicije za nešto. Svaka osoba ima individualan, jedinstven skup interesa, karakteristika i kvaliteta, netko ima dobro razvijenu motoriku pa možda ima bolje karakteristike vezane za tjelesne aktivnosti poput sporta, drugi će možda manje biti zainteresirani za tjelesne aktivnosti, dok će možda više nagnjati nekim intelektualnim vještinama, mada naravno jedno ne isključuje drugo.

Svatko od nas barata s određenim skupom vještina i sklonosti koje ga definiraju i na osnovu kojih se ostvaruje. Pa vjerojatno je teško postati von Karajan, Mozart, Balić, Modrić, Tesla, Meštrović bez određenih karakteristika, ali tješi činjenica da iza svakog talenta stoji ogroman rad, i vjerojatno ima dosta istine u onoj izreci 5% talent, 95% rad. Da je tome tako potvrđuje i ova izjava Maxima Mrvice poznatog hrvatskog glazbenika, na upit novinara: „Stručnjaci pomalo karikirano kažu da je za uspjeh potrebno samo 5 posto talenta i 95 posto rada...”

Maxim reče: „Ne razmišljam u omjerima, ali istina je da bez obzira na to koliki je talent, bez mukotrpnog rada nikad ga nećete moći razviti u potpunosti“ (Mrvica, 2012.). Tako da ako želimo nešto postići praktički ne postoji prepreka, ono što moramo uložiti je trud, rad i vrijeme da bi nešto postigli. Kad bi samo svaki dan odvojili sat vremena dnevno i tako na primjer pet godina, postali bi sigurno eksperti u nekom području.

## 2.2 Leadership kroz povijest

Kroz povijest tema vođenja je bila od interesa mnogim poznatim filozofima. U Mahabharati jednom od najvećih epova svjetske književnosti starom 5000 godina podrijetlom iz Indije, nailazimo vjerojatno na najstarije zapise o liderstvu. Ep između ostalog opisuje i bitku koja se odigrala nedaleko od današnjeg grada New Delhija, zaratile su rodaci. Bitka je trajala 14 dana, i u bitci je teško ranjen zapovjednik jedne strane mudri starac Bhišma kojeg su voljeli i poštovali i jedna i druga zaraćena strana. Krišna je zamolio umirućeg mudraca da ih poduči umijeću liderstva, i Bhišma je to napravio i dao par savjeta i između ostalog je rekao: da treba poštivati istinu (to nas čini dobrim i velikim onda), besprijekorno ponašanje (jer je vođa primjer, samodisciplina), vođa mora imati suosjećanje za druge (ali ne prepopustljiv), treba biti budan (da ga ništa ne iznenadi), misliti na dobrobit ljudi koje vodi (kao što majka brine o svom djetetu), govor mu mora biti ugodan (uglađen, ne vrijeđajući, motivirajući), bit uloge vođe je zaštita ljudi i njihova sreća (kao u roditeljskom domu), ne dozvoliti da se zloba usadi u srce vođe (ne kritika, ne egoizam, ne ljutnja na druge, treba razumjeti ljude), ništa, ni najmanju sitnicu čovjek ne može ostvariti sam (važan je timski rad), ispravno ponašanje (moralnost i etičnost, odnosno dharna to bi bilo još malo iznad morala i etike i današnjim rječnikom mogli bi pridodati i ekološku osviještenost).

Nadalje zapise o liderstvu nalazimo još i u antici, Platon u svome djelu Republika kaže: najveća kazna za ne preuzimanje odgovornosti vođenja je da će vas voditi gori od vas. Laozi (Lao Tzu) kineski filozof, začetnik taoizma (vjerojatno VI. st. pr. Kr.) kaže: za najboljeg vođu ljudi ne znaju da postoji, a kad je cilj ostvaren, svi kažu su to učinili sami. U Machiavellijevom Vladaru je zapisano: bolje da te se boje nego da te vole, odakle je i proizašao Makijavelizam. Dugi niz godina ključna teorija vođenja koja se uvažavala je bila Teorija velikih ljudi, naime smatralo se da se lider postaje rođenjem tako što imamo određene predispozicije, i rađamo se s određenim odlikama koje utječu na nas da

postanemo lideri. Kasnije je ova Teorija velikih ljudi nadopunjena Teorijom osobina jer se shvatilo da Teorija velikih ljudi nije u potpunosti točna, i da postoje vođe koje uopće nisu imale prirodne predispozicije, ili te osobine nisu bile vidljive kako je tvrdila gore spomenuta teorija. Teorija osobina kaže da se neki ljudi pretvaraju u lidere u vrijeme krize jer imaju takve sposobnosti. Međutim kasnije se shvatilo da naravno netko ima bolje predispozicije za postati lider, ali da se ne rađamo kao lideri već da postajemo lideri radom na sebi (Northouse, 2010.).

## 3 KAKO POSTATI LIDER

### 3.1 Razlike između menadžera i lidera

Možemo reći kako je zadatak vođe da napravi promjenu odnosno iskorak kako bi unaprijedio ciljeve, poslovanje, odnose... dok je posao menadžera da zadrži stabilnost. Zbog toga menadžer ne dobije ni ono što traži, a kamoli nešto drugo, dok vođa dobija i više nego što traži, zato što on inspirira i potiče ljude da daju više. Ljudi su po prirodi inertni i teško prihvaćaju promjene, zato je zadatak vođe da inspirira ljude i potakne na promjenu, tu je jako bitna dobra komunikacija.

Menadžer je već kako smo gore napomenuli usmjeren da zadrži postojeće stanje, zbog toga su menadžeri dobri dok se ne pojave problemi, a naravno da se problemi s vremena na vrijeme pojavljuju, i tu menadžersko znanje postaje ograničavajuće, jer to znanje se odnosi na praktički rutinirane postupke.... dok lider izaziva promjenu, ima šire vidike i spreman je na promjene. Lideri su potrebni kad mijenjamo kurs. Menadžeri obično razmišljaju na kraće vremenske periode, da li je to tjedan, mjesec ili godina, dok vođe moraju misliti dugoročno i imati viziju. Menadžeri administriraju, oni su majstori upravljanja postojećim sustavom, dok vođe uvode promjene, jer svijet se temelji na promjenama, na inovacijama, novim pogledom na postojeću situaciju naprimjer spojiti automobil i trgovinu i dobijemo shopping centre, ako elisu na motoru okrenemo na drugu stranu dobivamo usisavač, slušalice i tranzistor dobijemo walkman, najlon u kombinaciji s čarapama i dobili smo hulahopke (najlonke).

Menadžer kopira nekoga drugoga, dok vođa pokušava stvoriti original, Menadžer održava postojeće stanje, dok vođa razvija ima viziju, menadžer kontrolira jer ne vjeruje, vođa inspirira i nadahnjuje, menadžer radi stvari ispravno onako kako se desetljećima i stoljećima po iskustvu tvrdi da treba, dok vođa čini ispravne stvari, spreman je promijeniti i pogled i drugačije gledati na stvari odnosno zadatke (Maxwell, 2018.).

## 3.2 Ovladati sobom

Liderstvo iziskuje samodisciplinu i samokontrolu kroz usvajanje određenih znanja i vještina. Lider se postaje ustrajnim i dugotrajnim radom na sebi, i ne postoji granica koja se može dosegnuti, pa da možemo sami sebi reći e sad sam sve usvojio i naučio, više je na tragu onog Sokratovog „znam da ništa ne znam“. Jer što više ovladavamo nekom tehnikom ili znanjem spoznajemo dijelove na kojima trebamo još više raditi. Da bi mogli pravilno upravljati i voditi druge moramo prvo ovladati sobom, jer lakše je osvojiti grad nego biti vladar srca svog. Usvajanjem određenih tehnika i znanja stvaramo predispozicije, odnosno temelje ili cigle na osnovu kojih gradimo lidera u sebi.

Kada su Johna C. Maxwella koji je napisao preko osamdeset knjiga o leadership-u upitali što za njega predstavlja najveći izazov u leadershipu, on je dao odgovor da mu je najveći izazov voditi samoga sebe. Ne predstavlja mu nikakav problem držati predavanja, davati upute drugima, kojih se koraka moraju pridržavati kako bi postali uspješni lideri. Ali tih koraka se mora i sam pridržavati i živjeti život u skladu s onim što propovijeda, a što naravno predstavlja izazov, i tu dolazi samodisciplina do izražaja.

Kako iza svakog postignuća u životu stoji veliki rad, upornost i vrijeme, ništa ne dolazi samo od sebe, brzo i lako, za sve u životu moramo se boriti i raditi, penjući se na planinu zvanu život. Važno je usvajati dobre navike postupno jednu po jednu, nikad sve od jednom jer bi to bilo previše za nas i gotovo sigurno ne bi uspjeli u tome. Navike ili pravila treba usvajati u vremenskom periodu svakih mjesec dana po jedno, učestalim ponavljanjem nekih radnji, stvaramo navike, odnosno jače neuronske veze i na taj način postupke pretvaramo u navike. Potrebno je ponoviti neku radnju dvadeset i jedan puta odnosno dana za redom kako bi stvorili jače neuronske veze u mozgu, to se odnosi na sve bez obzira da li govorimo o vježbanju, čitanju, ponavljanju određenih rituala koje svi imamo kao što su naprimjer jutarnja kava, cigarete i čitanje novina odnosno portala. Uzastopnim ponavljanjem stvaramo čvrste neuronske veze pa tako stvaramo navike bilo da se radi o onim dobrim ili lošim navikama. Zato je teško odustati od nekih navika koje smo kreirali godinama, jedini način za promjenu navika je da počnemo usvajati nove navike i da onda uzastopnim ponavljanjima, ih ustalimo.

Stare navike kojih bi se željeli riješiti nikada se ne mogu izbrisati, one ostaju tu zauvijek iz praktičnog razloga, ako smo naučili voziti bicikl i onda ga ne vozimo dvadeset godina, da to nije tako sve bi morali iz početka, a ovako nakon tih dvadeset godina

neuronske veze ostaju i dalje povezane, i sa lakoćom obavljamo radnje koje dugo nismo radili (Amen, 2007.). Zato je važno biti uporan i ustrajan u ponašanju koje želimo prigrliti. Uspjeh se ne događa preko noći, to nije lutrija pa da se nadamo i čekamo glavni zgoditak. Leadership je kontinuirani rad prvenstveno na sebi pa tek onda na drugome. Ne možemo očekivati s lošim navikama kontinuirani uspjeh. Uopćeno život treba prihvatiti kao neprekidnu školu koja traje cijeli život, poput uspona na planinu, ako budemo „planinarili“ samo za sunčanih dana nikad nećemo dosegnuti vrhunac.

### 3.3 Upravljanje vremenom

Jedan od bitnijih elemenata leadershipa je upravljanje s vremenom, ono što je ovdje bitno naglasiti je da ne upravljamo vremenom, jel vremena imamo 24 sata na dan, ništa više ništa manje, nego ovo upravljanje se odnosi na prioritete. U životu kako bi mogli postići ciljeve koje smo si zadali, bitno je posložiti prioritete.

Ponekad ljudi rade puno ali ne postižu gotovo nikakve rezultate, zato nam tu može pomoći Pareto princip. Jer ako radimo previše, a još pri tome i pogrešno onda je to recept za propast. Nije toliko bitno koliko radimo, već je bitno da povlačimo prave poteze u pravom trenutku.

Pareto Vilfredo je bio talijanski ekonomist i sociolog, koji je djelovao krajem XIX. i početkom XX. Stoljeća. Uvidio je da 20% mahuna u njegovom vrtu sadrži 80% graška, nadalje proučavajući je došao do toga da 20% populacije u Italiji je u vlasništvu 80% zemlje, nakon čega je shvatio da ovo pravilo 80/20 koje je poslije prozvano po njemu Pareto princip se može primjeniti gotovo na sve aspekte života kako u privatnim tako i poslovnim sferama života i ono kaže da 80 posto posljedica proizlazi iz 20 posto uzroka. Na 20% cesta događa se 80% zastoja, 20% konzumenata alkohola će popiti 80%, 20% studenata će učestvovati u 80% rasprava na predavanjima, 20% naše odjeće ćemo nositi 80% vremena, 20% mušterija će donijeti 80% profita, 20% zaposlenih će stvarati 80% problema, 20% knjige sadrži 80% sadržaja knjige.

Pa tako mi možemo zaključiti da ako imamo za obaviti 10 zadataka ili stvari, kad riješimo dva najbitnija zadatka od ovih deset riješili smo 80% posla. Dok ako riješimo 80% posla ne uključujući ona dva najbitnija, riješili smo samo 20%. Drugim riječima jako je bitno odrediti si prioritete u životu, i odvojiti bitne od nebitnih stvari, kako bi se mogli

skoncentrirati na prave zadatke i što bolju efikasnost. 20% zaposlenika u nekoj firmi odrađivat će 80% posla, zato je bitno da odredimo kojih su to 20% i da njima posvetimo više vremena, jer uglavnom se ravnamo logikom njima dobro ide, a i kad nas nešto trebaju to je na par minuta, jer rade i nebi stigli toliko napraviti kad bi ga trošili na ne efektivne rasprave, ali zato na onih 80% koji odrađuju 20% s njima provodimo 80% vremena u razgovoru a trebalo bi biti obrnuto i posvetiti najviše vremena s onima koji su najviše uključeni u proces razvoja, stvaranja i donošenja dobiti. Njima bi se trebalo posvetiti kako bi se što bolje isplanirali daljnji koraci u poslovanju (Maxwell, 2018).

U životu je kako i u leadershipu bitno raditi stvari na vrijeme, treba utjecati na promjene, mi trebamo biti vladari situacije. Bolje da mi upravljamo promjenama nego da promjene upravljaju nama.



## 4. STUPNJEVI VODSTVA PO JOHN C. MAXWELLU

John C. Maxwell govori o pet stupnjeva vodstva prvi proizlazi iz same pozicije, postali ste šef i namještenici vas slušaju jer moraju, u takvoj su poziciji da bi zaradili plaću. Drže se pravila koja ih obvezuju ugovorom o radu i ništa više. Kad završi njihovo radno vrijeme to je to, to je za njih najbolji dio dana koji su čekali, od kad su toga jutra stigli na posao. Daju minimum nikad maksimum. Ovaj prvi stupanj vodstva je pozicija s koje svi krećemo, dobili smo funkciju u nekoj organizaciji, to je sjajna pozicija za započeti, ali nikako za ostati cijeli život u njoj, jer pozicija ne stvara lidera već lider stvara poziciju. Ova pozicija može poslužiti kao dobar period u kome ćemo steći iskustvo, i biti u poziciji da naučimo puno o liderstvu, jer imaćemo priliku susretati se s drugim liderima, raspravljati s njima, dobijati savjete i učiti kako drugi toiskusni lideri rade.

Sljedeći stupanj je drugi kada vas prate zato što vas cijene kao individuu i žele vas pratiti. Velika je razlika u prvom i drugom stupnju zato što u prvom vas moraju pratiti, a drugom žele vas pratiti, i povećava se energija kojom vas prate više ne odrađuju posao samo kako bi dobili plaću, već imaju želju stvarati s vama. Na ovoj razini postajete prijatelji s namještenicima, ali to što imate dobre odnose još ne znači da ste dobar vođa. Dobri odnosi su temelj dobrog liderstva i koje sad treba nadograditi, također kroz dobre odnose povećava se i naš utjecaj. Lideri ove razine imaju tri vrlo bitne osobine dobri su slušači, oslušuju svaki signal, koji šalju članovi njegovog tima, nadalje su dobri promatrači jer shvaćaju da to što osobe govore nije toliko bitno koliko ono što te iste osobe čine, jer ponašanje je to koje odaje kakve su mogućnosti osoba, i na kraju treća osobina lidera drugog stupnja je služenje svojim pratiteljima. Ova osobina služenja drugima se odnosi na to da vođa pomažući drugima u njihovom razvoju, ugrađujući svoje znanje, vrijeme i iskustvo u njihov osobni razvoj i uspjeh, te doživljava njihov uspjeh kao i osobni uspjeh, nešto slično ko roditelji kad vide da im je dijete „stalo na noge“, osjećaju zadovoljstvo, jer su sad shvatili da njihove odgojne metode i ljubav su urodile plodom. Lideri koji služe svoje sljedbenike imaju najodanije ljude oko sebe, jer pratiodci osim što vide da za vođu imaju sposobnog lidera vide nešto još bitnije da ima i srce, i spremni su raditi za njega i „umrijeti“ za njega, jer shvaćaju da bi on isto to napravio za svoje sljedbenike.

Slijedeći treći stupanj vodstva je kad vas prate zbog onoga što ste postigli u poslu, na ovoj razini vođa dobiva kredibilitet kao lider, zbog njegove uspješnosti i produktivnosti.

Recimo to ovako kad bi sad došao Luka Modrić, jedan od najboljih igrača nogometa današnjice, i dogovaramo se podijeliti u dvije ekipe, kako bi odigrali partiju nogometa, koga bi ste odabrali i u čijoj bi ste ekipi više voljeli biti? Naravno u onoj ekipi gdje igra dobitnik Zlatne lopte za najboljeg igrača godine. Zato kad su u pitanju lideri druge i treće razine, ljudi prirodno idu uvijek za uspjehom, gdje mogu napredovati u poslovnom svijetu, doći na mjesto gdje nikada do tad nisu bili, ne mora se to odnositi samo na poslovni svijet, to se može primjeniti na bilo koji aspekt života. Na Primjer uspješni ste u nekom individualnom sportu, i dosegli ste jednu razinu, koja je dobra ali došlo je do stagnacije, ne napredujete dalje, trenutni trener je dobar, imate dobru komunikaciju, izvrsne odnose dobro surađujete, ali shvaćate da vam je potreban trener s više iskustva, koji je već u karijeri uspio motivirati sportaše koji su bili u sličnim situacijama. I tu nema dileme birate uspjeh. Dobra strana trećeg stupnja vodstva je što su vođe uspješne, ali moraju biti uspješni ne samo za sebe nego da taj uspjeh znaju prenijeti i na druge, oni pokazuju svojim primjerom i ljudi ih mogu pratiti, a drugo kreiraju dobro ozračje zbog uspješnosti, i zbog toga dolazi do većeg entuzijazma i motiviranosti kod sljedbenika, a s tim i njihov veći angažman.

Četvrti stupanj je kad vođu prate zbog onoga što je vođa napravio za njih, on je unio promjene u život sljedbenika. Dobra strana četvrtog stupa vodstva je što se na ovoj razini sve ujedinjuje i sjeda na svoje mjesto: vrijeme, novac, energija, utjecaj, ideje, rezultati. Došavši na ovu razinu vođa je uspio razviti svoje ljude, ali doći na ovu razinu zahtjeva veliki rad, i malo je ljudi sposobnih da osim što uspiju razviti sebe, razvijaju i druge ljude oko sebe. Na četvrtoj razini lideri odlično regrutiraju ljude oko sebe, što bolje ljude pridobiju, biće uspješniji, dobro znaju pozicionirati ljude, staviti ih na pravo mjesto i znaju sljedbenike snabdjeti s potrebnim znanjem i vještinama.

Peti stupanj je Olimp leadershipa, vođu prate zbog onoga što je napravio i zbog onoga što predstavlja. To je razina na koju su vođu smjestili sljedbenici, ovdje vođa na ovoj razini posjeduje moralni autoritet.

Ova moralna komponenta je jako bitna, i sami smo kroz povijest bili svjedoci velikih vođa koji su znali kako pokrenuti narod, imali su karizmu, odlične komunikacijske vještine, znali su pogoditi i mjesto i vrijeme, pokrenuti prave akcije kako bi pridobili mase za sebe, ali nažalost moralni autoritet nije bio opravdan, i to je završilo katastrofom za sam narod, kao i za ostale narode koji su došli u doticaj s njima. Jedan takav primjer sigurno zbog monstroznosti i posljedica kojih je ostavio na dobar dio svijeta je svakako Hitler.

Za vrijeme njegove vladavine uspio je zemlju izvući iz krize, zaustaviti rapidnu inflaciju koja je rasla iz sata u sat, tako da kada biste sjeli u restoran čim ste naručili odmah bi i platili naručenu hranu, jer cijene zbog galopirajuće inflacije su se mijenjale u toku dana i po nekoliko puta, pa bi se razlikovala cijena onoga što ste jeli prije obroka i nakon obroka. Uspio je podići moral njemačkom narodu koji je nakon Prvog svjetskog rata pao u duboku krizu, što moralnu što ekonomsku. Pokrenuo je ekonomiju, entuzijizam je rastao u narodu, izgrađeno je 3800 kilometara autocesta, pokrenute su prve kampanje za podizanje svijesti o štetnosti duhana, promovirale su se integralne žitarice i njihova konzumacija (ovako nešto se u ostatku svijeta pojavljuje uglavnom bitno kasnije), ali nažalost „podizala“ se paralelno i svijest kako su neki narodi iznad drugih, što je bio jedan od sastojaka recepta za totalnu moralnu degradaciju i propast. Kako ih je uspio podići tako su se nakon niti desetljeća i pol vladavine ovog „uspješnog“ lidera našli u još dubljoj „provaliji“ moralnog i ekonomskog posrnuća (Lichtenberg, Slanjankić, 2012.).

Zbog svega toga moral pojedinca koji pretendira na ovu poziciju je vjerojatno i najbitnija osobina na ovoj razini vodstva, jer zbog velikog utjecaja na mase, mogu odrediti smjer kako smo ovdje opisali čitavog naroda, što može imati posljedice na generacije i generacije koje će doći nakon nekog vođe, a one ovisno o odlukama mogu biti izvrsne ali po nekad nažalost i katastrofalne. (Inače Hitleru i njegovoj vlasti ne pripadaju zasluge za izgradnju prve autoceste na svijetu, kako se to uobičajeno predstavlja, prva autocesta na svijetu pripada jednom drugom diktatoru, za čije vrijeme vladavine je izgrađena, a to je Mussolini, 1925. godine u Italiji je izgrađena kratka autocesta Milano-Laghi, a prva dulja autocesta je izgrađena u Njemačkoj 1932 godine, prije nego što je Hitler došao na vlast 1933. godine. Međutim nacističkom režimu je odgovaralo da se priča o uspjesima izgradnje domovine i motorizacije cijele nacije (AK, 2016.), pa su tako masovno eksploatirali ovu predstavu za javnost. op.a.)

Osim navedenog morala na ovoj razini vodstva je bitno da se vođa nastavi razvijati i ne živi od stare slave, jer ako zastanemo u nekom trenutku razvoja, mi ne ostajemo na mjestu, već dolazi do degradacije, to je poput nekog vrta kojeg bi u nekom trenutku zapustili i prestali uređivati, on bi vrlo brzo zarastao u graju i korov.

Svaki stupanj ide dublje i dublje stvarajući sve veću i veću privrženost vama. Ovdje se sve radi o izboru ali ne vašem nego njihovom. Oni su ti koji su vas odabrali, sve ide od toga tko ste i kako se odnosite prema ljudima oko sebe odnosno kako se ponašate. Ako

želimo da se nešto promijeni na bolje onda ne trebamo mijenjati druge nego sebe, a to može biti i promjena stava prema nečemu ili nekome.

„Vodstvo je proces u kojem pojedinac odnosno lider utječe na članove grupe u svrhu postizanja definiranog zajedničkog cilja grupe ili organizacije“ (Gotal, 2013.).

Vođa prirodno utječe na druge sa svojim primjerom, ponašanjem, karakterom, vođenjem, vrijednostima na nenasilan način, bez manipuliranja drugih osoba, a da pri tome pruža zaštitu osobama koje ga slijede. Vođe imaju određenu moć i utjecaj, i ukoliko taj svoj položaj upotrijebe kako bi zaštitili članove grupe, ljudi stječu povjerenje u vođu, i ti članovi grupe postaju njegovi sljedbenici. Osim toga vođa pomaže svima da daju svoj doprinos. Vođa je osoba čiji je osnovni zadatak kreirati misiju i viziju organizacije te strategiju za njezino dostizanje. On mora kreirati viziju u kom smjeru će ta organizacija ići, što želi postići, koja je misija te organizacije, čemu će se ta organizacija posvetiti, i da napravi strategiju kako da dođe do te vizije i misije.

Vođa se suočava s promjenama, on se uvijek mijenja i prilagođava sukladno s vanjskim faktorima i trenutnim potrebama. Danas za leadership je ključna ideja sposobnost da promijenimo pogled na svijet kad se okolnosti promijene, a te promjene se mogu odnositi na tehnologiju, tržište ili trenutnu situaciju, te moramo biti spremni i odreagirati na promjene.

## 5. TIPOVI VODSTVA

### 5.1 Transformacijsko i transakcijsko vodstvo

Transformacijsko vođenje je stil vođenja o kojemu se danas najviše priča, to su vođe koje uspijevaju promijeniti kulturu, unaprijediti je i napraviti je boljom i zato pobjeđuju. Oni moraju odgovoriti na važnost ciljeva, voditi primjerom i ukazivati na svrhu zbog čega nešto radimo, odnosno sljedbenicima otkrivaju smisao u onome što se radi.

Vođa pomaže svom timu kako bi postigli uspjeh na taj način što prvo moramo znati dobro verbalno opisati problem, na način da sljedbenici, članovi tima shvate u čemu je problem i da uvide da vođa shvaća problem i vjeruju mu da je njegova slika problema i način na koji ga je predstavio dobra i da vjerno opisuje pravo stanje problema. Nakon opisivanja problema vođa nudi rješenje za rješavanje prethodno opisanog zadatka. A to se odnosi na to što će napraviti, kako će se suočiti s rješavanjem zadatka, da li se to odnosi na tehnologiju, promjenu na tržištu ili na primjer međuljudski odnosi, vođa treba ponuditi gotovo rješenje. Ovdje je bitno pustiti ljude, članove tima da prvi iskažu svoje mišljenje, jer ukoliko vođa prvi ponudi rješenje, ovisno o osobnosti neki se članovi tima, sljedbenici neće usuditi iznijeti svoje mišljenje nakon vođinog iskazanog rješenja problema, kako se ne bi možda zamjerali vođi, a baš je zadatak vođe da potiče na kreativnost. Jer na taj način se tim nadopunjava, potiče kreativnost, daje se na značaju svakom sljedbeniku odnosno članu tima. Nakon ove prve dvije faze koje se odnose na sposobnost verbalnog predstavljanja ide treća faza koja se odnosi na djelovanje. Vođa mora pokrenuti projekt koji će dati rezultate, mora voditi ljude kako bi efikasno odradili posao. I četvrta faza gdje vođa mora inspirirati svoje suradnike, sljedbenike da daju sve od sebe kako bi riješili uspješno zadatak, mora ih potaknuti ne da daju 100% nego da budu nadahnuti da rade od jutra do mraka u svojoj glavi i da žive za rješenje tog zadatka. Vođin zadatak je da inspirira ljude, on bi trebao biti dirigent svoga tima čija je zadaća da uštima svoj orkestar na način da ih inspirira, motivira, unese sklad. On ih sluša i usklađuje poput jednog velikog simfonijskog orkestra gdje svatko svira svoj instrument a maestro dirigent odnosno vođa je taj koji vodi taj orkestar, usklađuje ga, daje mu misiju što je problem, zadatak odnosno što će svirati, viziju kako će riješiti problem, u kom tonalitetu će svirati. Usmjerava, daje strategiju odnosno mobilizira, da li će svirati pianissimo, mezzo-forte ili fortissimo. Na kraju nadahnjuje, daje razlog odnosno pokrenuta harmonija dotiče srca samih izvođača i potiče

ih na daljnje nadahnuto stvaranje i osjećaj da mijenjanju svijet svojom usklađenom skladbom i harmonijom koja ih prožima.

Sami izraz Transformacijsko vodstvo osmislio je Downton (1973), međutim s radom Leadership (1978) Jamesa MacGregora Burnsa transformacijsko vodstvo dolazi u fokus struke. Burns je opisao dva tipa vodstva transakcijsko i transformacijsko. Transakcijsko vođenje bi mogli opisati kao razmjenu između vođe i sljedbenika, ako je djelatnik dobro radio bit će nagrađen i dobi će bonuse, premije, povećanje plaće, a u slučaju da nije ispunio očekivanja slijede sankcije, otkaz, smanjenje plaće... Točno se kod transakcijskog vođenja znaju pravila, a sa tim u vezi nagrade i sankcije, odnosi su određeni. Northouse kao primjer daje političare koji daju obećanje za vođenje određene politike svojim glasačima, a zauzvrat dobivaju njihove glasove. Ili profesori koji imaju očekivanja od svojih učenika, u vidu domaćih zadaća, testova, ispita na osnovi kojih valoriziraju njihov rad i zalaganje. Ako u nekoj organizaciji postizemo dobre rezultate za to ćemo biti nagrađeni (Northouse, 2010.).

U ovom tipu vodstva nema ništa loše jer pomaže pojedincu da ostvari bolje rezultate. Ako naprimjer u školi ne radimo domaću zadaću i ne učimo u mozgu se nestvaraju potrebne neuronske veze, koje nam služe da bolje usvajamo i savladavamo usvojeno gradivo, odnosno ne stvaramo dobre radne navike. Jer domaća zadaća nije osmišljena kako bi učenicima zagorčavala život, već da stvara dobre radne navike i pomaže nam pri učenju, odnosno poput treninga (sport), postupno ovladavanje gradivom. Tako da ako se ovaj tip vodstva pravilno primjenjuje on ima svoju svrhu.

Transformacijsko vodstvo je proces koji mijenja i transformira pojedinca, svaka radna organizacija je sastavljena od različitih individua, koje u taj kolektiv unose svoje jedinstvene talente, vještina i sposobnosti i na taj način oplemenjuju radnu organizaciju čineći je jakom i kompetentnom na tržištu. Dobar lider će zamijetiti ove posebnosti i omogućiti svojim sljedbenicima pozicije na kojima će njihove sposobnosti najbolje doći do izražaja.

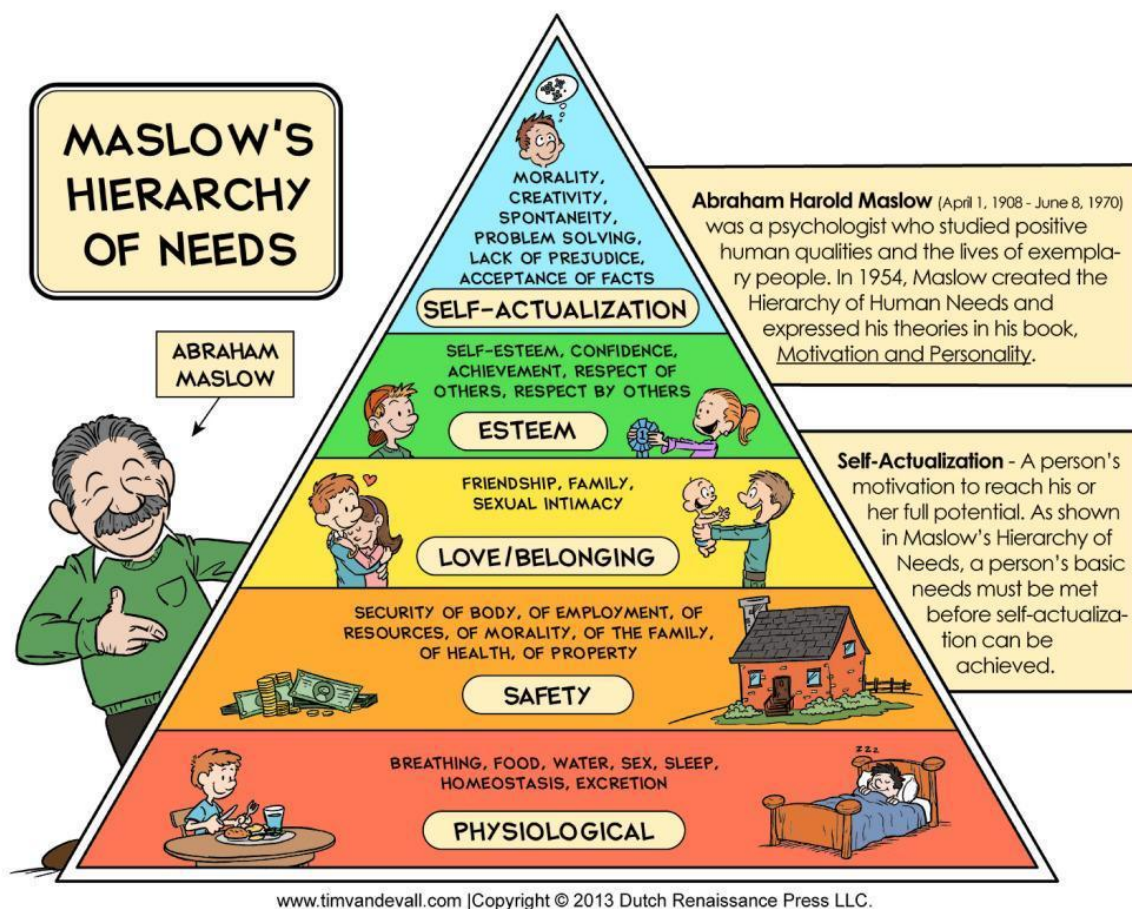
Transformacijski vođa će uočiti potrebe svojih djelatnika i nastojati će im pomoći u ostvarivanju njihovog punog potencijala, on se također odlikuje potrebnim vještinama kako bi uspio inspirirati svoj tim, prenijeti im svoje poglede, povezati ljude u zajedničkim ciljevima, motivirati ih kako bi ostvarili u nekim trenucima i više nego što su realno njihovi kapaciteti. On je motivator, vizionar koji je sposoban svoje vizije predočiti drugima, na taj način da i oni shvate zašto je to od zajedničkog interesa. Kad poslije

budemo spominjali pseudo-transformacijske vođe naglasit ćemo kako oni pseudo-transformacijski lideri u konačnici rade sebi u korist, dok transformacijski lideri naravno isto rade u svoju korist, ali od toga profitiraju i sljedbenici, i to je bitna razlika između ova dva tipa vođenja (Northouse, 2010).

Kod transformacijskog vođenja kako se razvija vođa, tako on potiče svoje sljedbenike na razvoj, jer shvaća da samo razvijeni pojedinci mogu doprinijeti na cjelokupnom razvoju kompanije, on nema straha od toga da će netko biti bolji od njega. Jer shvaća da svatko od nas ima bolje razvijene pojedine segmente i da je bolje prepustiti onome ko je stručan u nekom polju, nego sve vući na svojim leđima i riskirati neuspjeh, kako bi dokazao da vođa može sve.

Ako uzmemo promatrati motivaciju kroz Maslowljevu hijerarhiju potreba, kao proces zadovoljenja ljudskih potreba, onda uočavamo da su u transakcijskom vodstvu zadovoljena prva tri stupnja Maslowljeve piramide, koja se odnose na osnovne ljudske potrebe fiziološke (glad i žeđ), potrebe za sigurnosti (sigurnost i zaštita) i društvene potrebe (osjećaj pripadnosti i ljubav). Dok kod transformacijskog vođenja je cilj samoaktualizacija.

Slika 5.1.1 Prikaz Maslowljeve hijerarhije potreba



“Što čovjek može biti, on mora biti. On mora biti vjeran svojoj prirodi. Ovu potrebu možemo nazvati samoaktualizacija.” (eng. „What a man can be, he must be. He must be true to his own nature. This need we may call self-actualization.“) (Maslow, 1954).

## 5.2 Čimbenici transformacijskog vodstva

Bass je identificirao četiri čimbenika transformacijskog lidera, i dao im je naziv četiri I, po prvom slovu u nazivu svakog faktora. Prvo I se odnosi na Idealizirani utjecaj, a mogli bi ga nazvati i karizma. Karizmu je Weber (1947) definirao: „kao posebnog obilježja ličnosti koje osobi daje nadljudske ili iznimne moći, rezervirano je za nekolicinu, božanskog je podrijetla i rezultira time da se prema osobi postupa kao prema vođi“ (Northouse, 2010). Kod idealiziranog utjecaja vođe svojim sljedbenicima predstavljaju snažan uzor, do te mjere da ih oni imaju potrebu imitirati. Možda bi najbolje to mogli



opisati frazom „I want to be like Mike“, dok je Michael Jordan bio popularan, svim klincima je bio uzor, i htjeli su biti poput Jordana, kao što su današnjim klincima uzori Ronaldo, Messi, Modrić... Ovo se odnosi na lidere koji u svojoj okolini reflektiraju ponašanje, stavove i perspektive koje sljedbenici percipiraju kao inspirirajući i imaju potrebu i oni biti takvi, te se nastoje ponašati na taj način. Kao dobar primjer osobe koja utjelovljuje ovakvu osobinu je Nelson Mandela, on je bio prvi crnac koji je bio predsjednik Južnoafričke Republike. Njegova vizija promjena sustava u JAR-u, je pokrenula promjene u ovoj državi u kojoj je vladao apartheid do 1990 godine, odnosno bjelačka manjina je vladala većinskim crnim stanovništvom, gdje su crnci tretirani kao građani drugog reda.

Drugo I se odnosi na Inspirativnu motivaciju, a to bi bili pojedinci koji su u stanju inspirirati svoje sljedbenike, na način da kažu poput Martina Luthera Kinga „I have a dream“, ili ja imam viziju, ili mi kao organizacija vidimo se...i mi ćemo napraviti promjene. To bi bila vrsta strastveno, inspirirajućeg i motivirajućeg govora. Često takvi motivatori uspiju uvjeriti svoje sljedbenike da naprave više nego što bi u uobičajenim prilikama napravili. Služe se simbolima kako bi motivirali i dodatno „nabrijali“ svoj tim, poput „ovo je borba na život i smrt“, kako bi opisali npr. stanje na tržištu. Dobar primjer osobe koja je znala potaknuti svoju ekipu je svakako Steve Jobs, kojeg ćemo nešto kasnije posebno obraditi, kao i Doc Rivers.

Treće I se odnosi na Inteliktualno poticanje, to bi bila vrsta transformacijskog vodstva gdje lider prepoznaje da njegovi sljedbenici imaju što za reći. Ljudi imaju određene talente, znanja i sposobnosti s kojima mogu doprinijeti zajedničkim odnosno ciljevima organizacije. U takvim slučajevima lider ne ulazi u salu za sastanke i kaže ovo ćemo napraviti ovako, ovako i ovako. Nego pita svoj tim što vi mislite kako bi mogli riješiti ovaj problem? Razmišljajmo izvan okvira, ekipa želim da budete kreativni, da izrazite svoje ideje. Možda ćemo morati preuzeti rizik, ali ćemo kalkulirati, idemo to napraviti. Na ovaj način sljedbenici osjećaju da su uvaženi, da se cijeni njihovo mišljenje, i da je lideru stalo do njih samih. Taj osjećaj se pojavljuje kod sljedbenika kad lider uvažava i cijeni intelektualne sposobnosti ljudi s kojima je okružen.

Četvrto I se odnosi na Individualiziran pristup. U ovom slučaju lider je stvarno zainteresiran za pojedinca, zanimaju ga kakvim vještinama, talentima, znanjem je obdaren, čime sve raspolaže i kako s tim znanjem može doprinijeti kolektivu. Također želi se približiti pojedincu, vidjeti s kakvim problemima na privatnom planu se nosi ta osoba, i kako to može utjecati na doprinos organizaciji. Vođa preuzima ulogu trenera i želi pomoći

svojim članovima tima. Lider na ovaj način postajući prisniji sa sljedbenicima, stvara dublje odnose, a sa druge strane je upućen u trenutnu situaciju u organizaciji i zna s kojim potencijalom trenutno raspolaže (Northouse, 2010.).

### 5.3 Pseudo-transformacijsko vodstvo

Kako bi napravio distinkciju između transformacijskih lidera koji su obilježili svjetsku povijest na malo drugačiji način Bass (1998) uvodi pojam pseudo-transformacijski. Kad smo opisivali transformacijske vođe, polazili smo od toga da se njihovo vođenje zastupa na moralu i podizanju moralnih vrijednosti kod svojih sljedbenika. Kako pojedine vrlo karizmatične osobe ne bi baš mogli opisati kao moralne vertikale poput Adolfa Hitlera ili Sadama Huseina stavljen je ovaj prefiks pseudo. Kod pseudo-transformacijskog lidera, vođenje je izvedeno tako (konkretno kod Hitlera) da izgleda da sljedbenici služe organizaciji, ali na kraju se svodi da je to sve u interesu vođe i zadovoljenju njegovog ega. Ovakve vođe su u povijesti uspjele pokrenuti mase, ljudi su im povjerovali i željno iščekivali promjene, ugledali su sunce u njima, nažalost to sunce ih je zaslijepilo pa su ih i slijepo pratili, a rezultat toga su nesagledive posljedice, i pustoš koju je ostavio Treći Reich za sobom (Northouse, 2010.).

## 6 PRIMJERI TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA

### 6.1 Glenn “Doc” Rivers košarkaški NBA trener (Playbook Netflix, 2020)

Slika 6.1.1 Prikaz NBA košarkaškog trenera Doc Riversa



Svaki put kada postane trener nekoj drugoj košarkaškoj momčadi, prilikom ulaska u svlačionicu pri upoznavanju sa novom momčadi pristupi na isti način: „Ja sam Doc Rivers, i čovjek sam. I griješit ću.“ Ono na čemu on inzistira je podređivanje pojedinca grupi

odnosno timu, objašnjavajući da možda neka odluka nije dobra za nekoga ili njega samoga, ali ako je dobra za tim, onda je dobra.

Njegov način dolaska do uspjeha i poimanje života bi mogli svrstati u pet pravila.

Prvo bi bilo: Završi utrku, odnosno nemoj odustajati. Shvatio je da podrška koju je dobivao od roditelja bila presudna u razvoju njegove osobnosti, naučili su ga da odredi ciljeve u životu, i da tome podredi cijeli svoj život i usmjeri svoju energiju u ostvarivanju tog cilja. A kad bi nailazio na prepreke motivirali su ga i bodrili kako da ih prevaziđe, ako bi izgubio utakmicu, ne bi tome pridavali značaj, rekli bi mu: ustani kreni dalje, iskrenut zglob, sve je ok proći će. Majka ga je naučila kroz bodrenje i podršku, davajući mu potporu kako da bude otporan i da nastavi dalje u životu. Nije uopće bitno koliko smo puta pali, bitno je svaki put ustati, izvući pouku i krenuti dalje. Nije Janica Kostelić bila najbolja skijašica zato što se takva rodila, nego je to postigla upornošću, radom na sebi. Imala je snažnu vjeru u sebe, također potporu i vjeru njezinih roditelja u nju samu. Ta upornost se iskazala u uvjetima u kojima je trenirala, kako novčano njezini roditelji nisu bili u stanju osigurati idealne uvjete za treninge, već je Ante Kostelić otac i trener improvizirao koliko je mogao, pa bi tako kad nisu imali novce za Alpe, da nadoknadi duljinu staze za treninge na Sljemenu koja je bila zbog manjka snijega, bitno kraća od potrebne, uzastopnim ponavljanjem kompenzirao taj nedostatak. Osim toga često su zimi u planini spavali u šatoru, upornošću, neodustajanjem i vjerom u sebe su Janica i njezin brat Ivica postigli fenomenalne sportske rezultate okrunjene olimpijskim medaljama i velikim kristalnim globusima u svjetskom kupu (Gnothi Seauton, 2015.).

U jednom intervjuu Željko Mavrović višestruki prvak Europe u boksu, na pitanje novinarke kako to da takav strogi i monoton trenažni režim izdržava (rano lijeganje u krevet i dizanje, svakodnevni iscrpljujući treninzi, i praktična posvećenost samo boksu, a zanemarenost ostalih aspekata života) i zar nema potrebu za nečim drugim u životu? Izjavio je kako kad imate neki san za koji u životu živite, nijedna cijena nije previsoka, i da uživa u svakom danu, napretku te novom postignutom uspjehu.

Doc Rivers za vrijeme svoje igračke karijere je sa uzbuđenjem čekao svaki novi trening, on to nije doživljavao kao nekakav napor već kao igru. Također i Kostelići su u prvim godinama samo skijali za zabavu i po sedam sati dnevno bez organiziranih treninga kako bi što više uživali i zavoljeli ovaj zimski sport.

Drugo: Nemoj biti žrtva, odnosno ne stavljaš se u ulogu žrtve. Često ljudi za svoj vlastiti neuspjeh krive druge, stavljajući sebe u tu ulogu nemoćnog promatrača, na taj način skidajući krivicu sa sebe postaju žrtve koje su nemoćne išta promijeniti u životu. Takva pozicija odnosno stav u životu dovodi do kočenja vlastitog prosperiteta i potencijala, jer ne preuzimajući odgovornost za svoj život, dovode sebe u poziciju bespomoćne osoba koje je ovisna o drugom.

Ako želimo tražiti krivca za neke događaje, uvijek možemo uperiti prstom u nekoga ili nešto, da li su to roditelji, društvo, politika...ali to je sve traženje opravdanja za vlastiti neuspjeh, jer kako su onda neki i pokraj svih tih istih problema uspjeli u životu? I u najgorim uvjetima i državnim uređenjima ima uspješnih i sretnih ljudi, a da nisu u vezi s tim uređenjem.

Stav, odnosno njihov pogled na svijet oko sebe, je ono što čini razliku u odnosu na druge, kako se nosimo s problemima. Dokle god smo skoncentrirani na nešto što dolazi iz vana, i tražimo uzroke izvan sebe, ne mijenjajući svoje ponašanje, propuštamo priliku da čvrsto držimo konce svoje sudbine u vlastitim rukama, i budemo kreatori svog života i sreće. Kad „padnemo na pod“ možemo se brzo ustati i pretvarati se kako se ništa nije dogodilo, i nadati se da to nitko nije opazio, ili se dok smo još na podu možemo osvrnuti oko sebe, razmisliti zašto smo pali, što nas je dovelo do ove pozicije gdje smo sad, kako to možemo popraviti, da nam se to opet ne bi ponovilo. Možda opazimo neku prašinu koju iz druge perspektive nismo opazili, koju sad možemo i obrisati. Kada promijenimo sebe, loše navike stavove tada se mijenja i naš život, ako budemo čekali na vanjske promjene, koje su izvan naše kontrole, kao prvo vjerojatno ih nećemo dočekati, a kao drugo prepuštamo se da o drugima ovisimo (Maxwell, 2018.).

Treće: Ubuntu je stil života, način života. Riječ Ubuntu vuče korijen u banatskim jezicima i predstavlja afričku filozofiju koju bi mogli predstaviti rečenicom: „Ja sam ono što jesam, zato što smo Mi ono što jesmo”. Slično slikovitom opisu: „Jednu je slamku lako slomiti, ali snop slamki je teško” (Buday, 2011.) . Ubuntu je bit ljudskosti, naučava da je izolirano ljudsko biće kontradikcija. Moramo naučiti od drugih ljudskih bića kako biti čovjek. Postajemo osobe uz pomoć drugih ljudi. Ne možemo ostvariti svoj potencijal ako to isto ne uspiju i drugi. Nije nam prijetnja netko dobar, jer što su drugi bolji i mi smo bolji. Desmond Tutu i Nelson Mandela su propovijedali ovu životnu filozofiju. Kad se Nelson Mandela uspio izboriti za jednakopravnost crnačkog stanovništva sa bijelcima u Južnoafričkoj republici i postao predsjednik za potpredsjednika je uzeo F.W. de Klerka koji

je podupirao apartheid. „Nadbiskup Desmond Tutu objašnjava Ubuntu na ovaj način: Osoba s Ubuntu je otvorena i dostupna drugima, potvrđujući druge, ne osjeća se ugroženo ako su drugi sposobni i dobri, on ili ona ima za pravilo samouvjerenost koja dolazi od spoznaje da su on ili ona pripadnici veće cjeline i osjeća se poniženo kada su drugi poniženi, te kada su drugi mučeni ili potlačeni. Jedna od izreka u našoj zemlji je Ubuntu – bit ljudskog bića. Ubuntu govori posebice o činjenici da ne može postojati ljudsko biće u izolaciji. To govori o našoj povezanosti. Ne možete biti čovjek sami od sebe, a kad imate ove kvalitete – Ubuntu – to potvrđuje vašu velikodušnost“ (Buday, 2011.). U Afričkom narodu postoji dosta vjerovanja i rituala koja su bila aktivna kako prije dolaska zapadnjačke civilizacije tako i do današnjih dana. Po mnogo čemu se ona razlikuje, ali ono što im je zajedničko je da duhovi predaka i dalje nastavljaju živjeti nakon ovozemaljske smrti među živima, zato kad afrikanci imaju neki problem koji ih muči ili potrebu, oni se obraćaju svojim predacima koji će se nastojati založiti za njih kod Boga ili ljudi. Iz tog razloga je afrikanac motiviran i daće sve od sebe da postane predak vredan poštovanja. Kad je pojedinac orijentiran samo na sebe, gledajući sopstvene interese, i nije timski radnik, može doći do kratkoročnog progressa, ali gledano na duge staze zajedništvo i timski rad donose sinergiju gdje 2+2 ne znače 4 nego 5. Ovaj sinergijski učinak je prisutan gdje vlada sklad i zajedništvo. Ona stara svi za jednog, jedan za sve, gdje ljudi rade sve za kolektiv, i možda u nekom trenutku znaju da to nije dobro za njih kao pojedince ali znaju da samo tako kao grupa mogu ići naprijed.

Interesantno je da i danas kad je prošlo više od trideset godina od ujedinjenja Njemačke postoje velike razlike između njezinih građana koji su do prije 1990. godine bili podijeljeni u dvije države i živjeli su u dva različita politička sistema. Osim na gospodarskom planu, razlike su i vrijednostima. Kako se jedno društvo razvijalo u socijalizmu gdje je više bila zastupljena kolektivna komponenta, odnosno stavljalo se društvo, zajednica, kolektiv ispred pojedinca. Dok kapitalističko društvo više daje naglasak na pojedincu. Pokazalo se da istočnim Nijemcima („Osi“ - riječ koja u svakodnevnom žargonu označava istočne Nijemce) nedostaju one stare vrijednosti koje su bile više usmjereno na kolektiv, zajedništvo, zajednički ciljevi, i da taj kapitalistički donekle besmisao trčanja za materijalnim bogatstvima, stvara određene frustracije kod ljudi.

Doc Rivers je uspio stvoriti u svom timu osjećaj zajedništva, bez obzira što je u momčadi imao sjajne individualce. Uspio je u njima probuditi duh zajedništva, i uvjeriti ih da ako samo ako svi budu igrali za tim mogu nešto napraviti, jer i druge momčadi imaju

sjajne pojedince, ali samo ona momčad koja se bude podredila timu će uspjeti ostvariti najviše ciljeve, a to je u ovom slučaju bilo osvajanje NBA lige. „Nije čudno da je Mark Shuttleworth, kao južnoafrikanac, odabrao upravo ovo ime za svoju Debian inačicu, jer je upravo filozofija Linuxa i Open Sourcea: Dijeljenje i zajedničko napredovanje.“ (Buday, 2011.).

Četvrto: Pritisak je privilegija, odnosno ne treba bježati od naslijeđa, od pritiska ili od očekivanja, treba prihvatiti izazove. Trebamo biti počašćeni, što se nakon napornog rada uopće nalazimo u toj poziciji kad postoje velika očekivanja od nas. Treba uživati u pritisku, i shvatiti da jeste teško, ali za to smo se borili, naporno radili, i stekli određeni respekt. Zbog toga smo tu među najboljima i sad trebamo pokazati kako se možemo nositi s pritiskom i visokim očekivanjima. Ljudi misle kako šampioni uopće ne primaju udarce, a upravo je suprotno. Šampioni stalno primaju udarce, samo što šampioni odluče kretati se naprijed i dalje i dalje. Bitno je koliko udaraca možeš primiti i bez posustajanja nastaviti dalje pobjeđivati.

Peto: Šampioni uvijek idu naprijed, odnosno ne posustaju pa makar kakva im se prepreka našla na putu. U životu i inače je bitno ne posustajati, primimo udarac možda i padnemo, ali ustanemo i idemo dalje, ne posustajemo. To nam je u genetskom kodu, da nije tako nikad kao vrsta ne bi opstali na ovoj kugli zemaljskoj. U povijesti su se događale kataklizme, ali ljudska vrsta je i dalje opstajala, možda nas uspori ali opet idemo dalje. Čovjek u sebi ima kapacitete više nego što mu je potrebno za ovaj jedan život samo što se ne upotrebljava sve. Kad se samo sjetimo kroz što je sve ljudska vrsta prolazila ne moramo ići daleko u povijest, dovoljno je da se sjetimo strahota rata i holokausta, i krenuli smo dalje. Ljudi ponekad iskažu nadljudske osobine, kojih ni sami nisu svjesni niti ih u nekim normalnim okolnostima mogu ponoviti, kao na primjer otac Albert Passavanti koji kako bi spasio osamnaestomjesečno dijete koje je upalo u bazen, preskače u jednom skoku visoku ogradu i baca se na glavu u bazen kako bi ga izvukao od utapanja. Još kao mali se sjećam priče što mi je tata pričao o čovjeku kojeg je pojurio lav, i u tom trenutku mu je ostao jedini spas da preskoči višemeterski procjep i da skoči s jedne litice na drugu, i uspio je. Kad se vratio na isto mjesto nakon ovog događaja, shvatio je da u normalnim okolnostima ne bi bio kadar ponoviti ovaj skok. Ili poput Josepha Weltcha oca koji se nije libio skočiti u močvaru punu aligatora i pri tome zadati aligatoru boksački udarac u glavu, kako bi spasio šestogodišnjeg sina od ralja ovog gmaza (Daily Mail, 2013.). Povijest je puna ovakvih primjera gdje ljudi iskazuju super moći više nalik na stripovske super junake, nego na

obične roditelje koji su u trenutku sposobni podići auto kako bi spasili svoju djecu. Bitno je osvjestiti da je čovjek, njegove sposobnosti i um dovoljno ne istražen i da stvarno možemo reći da ne postoje prepreke koje je nemoguće pobijediti. Do 1954. godine bilo je prosto nevjerojatno da netko uspije pretrčati jednu milju za manje od četiri minute. Liječnici su odgovorno tvrdili da je rezultat ispod četiri minute nepremostiva barijera za ljudski rod. Danas je sasvim izvjesno da je i ta psihološka granica utjecala na brojne atletičare da povjeruju u to, a ne da se uzdaju u svoje vlastite sposobnosti. Međutim uvijek se nađe netko hrabar poput Rogera Bannistera, studenta medicine s Oxforda. On je šestog svibnja 1954. godine na atletskoj stazi u Oxfordu uspio istrčati milju ispod četiri minute, za točno 3 minute i 59,4 sekunde. Kada je preko razglasa bilo objavljeno ovo vrijeme svi su bili zaprepašteni uključujući i samog Bannistera. Samo poslije mjesec dana više od deset atletičara je uspjelo da istrči vrijeme ispod četiri minute (Britannica, 2021.).

Što se zapravo dogodilo, pa netko im je pokazao da mogu. Zato ne čekajte da vam netko pokazuje za što ste sposobni napraviti a što ne. Recite sami sebi ja sam sposoban to napraviti. Većina ljudi ne uradi nešto, ne zato što ne može, već zbog toga što misli da ne može. Ne podcjenjujte druge i ne podcjenjujte sebe. Sve ono što možete zamisliti, možete i ostvariti.

Možda za ovu posljednju rečenicu pravi primjer bi bio Joe Dispenza, kojega je događaj iz privatnog života potaknuo da promijeni način razmišljanja i poglede na život. S dvadeset i tri godine je učestvovao u triatlonu u Palm Springsu u Kaliforniji, u toku utrke dok je vozio bicikl izlazeći iz zavoja na njega je naletjelo vozilo koje ga je izbacilo s bicikla i pritom je pao na leđa i otkotrljao se. Od siline udarca slomio je šest kralježaka, dijagnoza koja je bila potvrđena od četiri vrhunska kirurga da jedino što mu preostaje je teška operacija, bolovi i najvjerojatnije da nikada više neće biti u stanju stati na svoje noge odnosno prohodati. Bila je to 1986. godina, malo tko se suprostavljao u to vrijeme zvaničnoj medicini, međutim on se odlučio ne podvrgnuti ovoj teškoj operaciji. Već snagom uma dovesti sebe u zdravo stanje, to mu je pošlo za rukom i u samo dvanaest tjedana se vratio normalnom životu. Nakon toga je odlučio da cijeli svoj život posveti proučavanju veze uma i tijela. Napisao je više knjiga na tu temu, putuje po svijetu i održava radionice kako bi drugim ljudima uspio prenijeti svoje spoznaje i pomogao u njihovom osobnom razvoju (Dispanza, 2017.).

„Slavni izumitelj Edison rekao je da je deset tisuća puta doživio neuspjeh prilikom eksperimenata. Ali nije mislio da je deset tisuća puta promašio, već da je samo deset tisuća



puta materijale i kombinacije od kojih nije bilo koristi uspješno eliminirao! Gdje bismo danas bili da Edison nije ustrajao i nakon deset tisuća neuspjeha! Neuspjeh je preduvjet za uspjeh. Svaki neuspjeh sadi sjeme nekog, možda čak većeg uspjeha.“ (Talidari, pogledano 2021.).

## 6.2 Od propalog studenta do lidera jedne od najvrednijih kompanija na svijetu

Slika 6.2.1 Prikaz Steve Jobsa



Čovjek koga su istjerali iz vlastite kompanije koju je osnovao, da bi se nakon što je Apple bio pred bankrotom vratio natrag na čelo firme, i u četrnaest godina njegove vladavine od posrnule kompanije pretvorio je u najvredniju kompaniju na svijetu.

Bez obzira na njegove ne dvojbene komunikacijske i liderske osobine Stevea ne bi baš mogli opisati kao simpatičnu osobu, zapravo puno ljudi koji su s njim usko surađivali ga opisuju kao mrzovoljnu, nepristojnu, pakosnu osobu, sitničavu i mušičavu, koja je znala preuzimati tuđe zasluge, a niti ponižavanje pred drugima svojih zaposlenika mu nije bilo strano. S druge strane znao je potaknuti ljude, uvjeriti ih da mijenjaju svijet na bolje, karizmatičan, posjedovao je liderske osobine koje su dovele njegovu kompaniju u sam svjetski vrh.

Shvatio je da na tržištu dugoročno gledano prosječnost vodi u stagnaciju, a stagnacija u ropotarnicu povijesti. Ova ideja o vrhunskim inovativnim proizvodima je počivala i na dovođenju vrhunskih stručnjaka ili kako ih je on zvao „igračima prve klase“. Bio mu je jasan koncept negativne selekcije koja dovodi do urušavanja kreativnosti, inventivnosti, poduzetnosti a samim tim i poslovanja organizacije. Negativna selekcija se odnosi da kad menadžer, lider ili naprimjer profesor uzme za asistenta osobu lošiju od sebe, kako mu ne bi stvarao konkurenciju, što naravno dovodi do degradacije. Ovu pojavu je Steve Jobs opisao riječima da „igrači prve klase zapošljavaju igrače prve klase, da igrači druge klase zapošljavaju igrače treće klase, a da igrači treće klase zapošljavaju igrače četvrte klase“. Ova činjenica ukazuje da je imao odlike vrhunskog lidera svjesnog svojih vrijednosti, i da dovođenje stručnjaka njegovog ranga i boljih, nije predstavljaju za njega samoga prijetnju već poticalo razvoj i kreativnost.

Ovdje je bitno naglasiti da većina stvari u životu ne mora nužno biti originalna da bi uspjela, dosta stvari je i „ukradeno“ ili da budemo politički korektni posuđeno od drugih kako je to jednom rekao Steve Jobs, miš originalno nije bio Apple-va ideja već ju je predstavio Xerox, kao i sučelje. Lokali kakve je razvio Starbucks, je Howard Schultz vidio u Italiji, pa je došao na ideju da takvo ugodno okruženje ponudi u Starbucksu (Robbins, 2018.). Znači nije nužno biti u potpunosti originalan da bi se ostvarile genijalne ideje, ali se genijalnost sastoji u tome da se neki koncept usavrši i kao takav pronade primjenu i ponudi se tržištu. Sjetimo se samo Samsungove strategije za razvoj mobitela, zbog koje je Apple podigao tužbu još 2011. godine, tvrdeći da je Samsung kopirao neke od zaštićenih karakteristika vanjskog izgleda iPhonea, poput oblika kućišta, tražeći odštetu od čak dvije i pol milijarde dolara (tportal, hina, 2012.).

Samsung je u jednom trenutku kad su izbacili S III galaxy na tržište, izašao još sa hrpom njemu sličnih vanjskim izgledom mobitela, koji je u tom trenutku predstavljao flagship (S III) ovog brenda. Na taj način su uspjeli pokriti potrebu na tržištu smartphona, koje je još bilo u povojima, u to vrijeme su se nudili uglavnom skuplji pametni telefoni, a potrošači su željeli lijepi mobitel, solidnih karakteristika, po pristupačnoj cijeni, što im je Samsung i ponudio, i nakon toga su postali lideri na tržištu.

Ili Gorana Bregovića koji u jednom razgovoru s Štulićem, gdje mu se Johnny jadao kako je sit više ovih turneja, koncerata, sve je isto, publika reagira isto i na njega i na Čolića, više mu se neda raditi na ovaj način. I onda mu je ispričao svoju viziju, kako on sebe vidi na pozornici kao Bo Diddleya, malo svira gitaru, malo ne, malo pucketa prstima,

pa stane malo se zabaci unazad, onako on u bijelom odijelu, a iza njega sultanova svita, ko kad sultan krene u pohod a iza njega njegova svita svirača, koja ga prati na dairama, zurlama, taparima...pjevačice. I kad evo Brege ista koreografija, svira po cijelom svijetu, bend se zove Wedding and Funeral Orchestra, on u bijelom odijelu iza njega (Kad Miki kaže da se boji, 2005.).

Takvih primjera gdje je netko razvio nečiju ideju nalazimo posvuda Da vincijev kod - Sveta krv, sveti gral u novije vrijeme, a to su radili i stari Rimljani čije prvo brodogradnje su bile puke kopije brodova od susjeda vještih pomoraca Grka i Kartazana. Tako su isto dolazili i do inovativnog oružja, čije su ideje pokupili od pokorenih naroda, i onda ih usavršavali i na taj način uspjeli pokoriti dobar dio svijeta. Nešto slično rade i Japanci koji usavršavaju postojeću tehnologiju i od nje rade izvrsne i kvalitetne proizvode ostavljajući konkurenciju daleko iza sebe.

Kako bi opisali Steve Jobsa proći ćemo kroz njegove najbitnije karakteristike vezane uz vođenje, koje su imale presudan utjecaj na njegov razvoj i razvoj Applea. Ono što je njega odlikovalo kao lidera:

Prvo: imao je Viziju, kada se vratio natrag u Apple, postavio je pitanje svojim djelatnicima kojom djelatnošću se mi bavimo? Naravno svi su odgovorili s kompjuterima, a on je rekao ako se bavimo s kompjuterima, onda smo u velikim problemima. On je shvaćao to na drugi način, njihov zadatak nije bio prodavati kompjutere jer to svatko može, njihova misija je bila povezivati ljude s njihovim strastima. Svoj rad je doživljavao kao stvaranje vrhunskog umjetničkog djela, za razliku od ostalih kompanija gdje se dizajneri moraju prilagoditi inženjerima, kao naprimjer u autoindustriji gdje dizajneri dobiju već određenu formu automobila, koju moraju uklopiti u svoj dizajn, u Appleu se dizajn gotovo stavlja na prvo mjesto. Prvo bi se napravio dizajn, gdje dizajneri ni u kakvom pogledu nisu imali kočnice oni su bili „kraljevi“, niti su imali financijska, a ni tehnička ograničenja (Isaacson, 2012.). Steve je bio svjestan da je dizajn, lijepo upakirana tehnologija ono što prolazi na tržištu i što potrošači traže, s jedne strane a s druge **PRIČANJE PRIČE**.

Sebe je doživljavao kao čuvara i poticatelja, odnosno nekoga koji stalno ponavlja koja je njihova misija i vizija, mogli bi ga nazvati Katonom novog doba. I to je stalno radio, na putu do nastanka novog proizvoda, nešto kao putokazi na putu koji nam pokazuju da idemo u dobrom smjeru i koliko nam je još ostalo (Jobs, yt) .

Postavljao je jasno ostvarivu i uvjerljivu viziju, na ovaj način je dobio kao vođa ujediniteljsku svrhu i viziju, koja je sad svima titrala pred očima i u mislima, kako bi svi u istom pravcu krenuli naprijed. Da bi objasnio svojem timu koja je njegova vizija, odnosno njihova misija predstavljao je njihov rad kao ne izradu kutija za kojima će ljudi raditi i obavljati svoje poslove, mada i time se bave i to bolje nego drugi, ali Apple ima nešto drugo, njihova temeljna vrijednost je vjerovanje da ljudi sa strašću mogu promijeniti svijet na bolje, to je srž njihovog biznisa, u koju prvo moraju povjerovati djelatnici Applea, a onda naravno i potrošači. I to je bila glavna misija Steva da uvjeri svoj tim da mijenjaju svijet na bolje i da im da smisao, i da ih cijelo vrijeme tog puta podsjeća na to.

Gotovo sve Appleove marketinške poruke su se svodile na jednostavnost, nekoliko riječi ili jednu rečenicu koja bi pogađala u srž, poput „1000 songs in your pocket“ za Ipod, sa što većom jednostavnošću opisati proizvod, poput znanstvenika nuklearnog fizičara, koji je u stanju djetetu opisati čime se bavi i što istražuje, na njegovoj razini. Jobs je često isticao da je jednostavnost teža od kompleksnosti.

Drugo: Do Something that really matters, ovo nadilazi ono uobičajeno mi radimo najbolje kompjutere na svijetu, kako ostale kompanije to rade s bilo kojim proizvodom, i onda poistovjećuju najviše prodanih proizvoda s najboljom kvalitetom na tržištu, i tako to prezentiraju kao garancija za kvalitetu i zadovoljstvo. Steve Jobs je odabrao drugi put, predstavljajući svoje proizvode kao revolucionarne, epohalne s kojim mijenja svijet nabolje, i zatitrao u žicu ljudskog roda gdje svi negdje u dubini duše želimo ostaviti neki trag na ovoj planeti, a to je temeljna ljudska potreba da napravimo nešto bitno po čemu će nas se pamtiti.

Još od vremena stare Grčke znamo, a vjerojatno i prije da postoji potreba i kad nas ne bude na ovome svijetu, da se priča o nama poput Ahila, (mada nam danas i za to nude rješenje, nije nužno da nešto bitno napravimo, samo nas trpaju u cloud, kako to vidi transhumanizam).

Na ovaj način je poticao svoj tim, dao je značaj i smisao na onome što rade, to nije samo još jedan proizvod za zabavu ili za posao, već je dao jednu višu dimenziju i na taj način izvlačio onaj maksimum iz ljudi.

Nažalost osim ovog pristupa imao je još jedan ne baš tako sofisticiran pristup ljudima, zbog njegove hirovitosti i spremnosti da javno ponižava svoje zaposlenike, djelatnici su često ne bi li ga udobrovoljili i opet došli u njegovu milost napravili sve ali baš sve, bez

obzira na cijenu, prelazeći ljudske granice dostojanstva i čovječnosti, pa makar ta blagonaklonost trajala trenutak.

Ovakav stil ponašanja je obilježio njegov rad, i djelatnici nikad nisu znali kakvog će biti raspoloženja kad ih vidi. Njemu nije bilo bitno to kako će ga ljudi gledati, dok god su se postizali rezultati, to da li ga vole ili ga se plaše njemu je bilo potpuno svejedno.

Treće: “Inspire people around you”, ljudi iz njegovog tima su u njegovoj prisutnosti osjećali njegovu karizmu, jedan od njegovih djelatnika je to opisao poput „struje“ koju ste osjećali kad ste bili u njegovoj blizini. Imao je žicu za to da inspirira i nadahnjuje ljude oko sebe, u toj mjeri da su ljudi imali osjećaj kao da sve mogu napraviti, ta čarolija je trajala do god su vjerovali u to, i naravno bili spremni da žrtvuju sve ostalo, što je Jobs i zahtijevao od svoga tima.

Uspio je napraviti takvu atmosferu gdje su ljudi oko njega i njegovi podređeni djelatnici imali osjećaj, ne samo da mogu promijeniti svijet, nego da je sve moguće dok se dovoljno trude. Na taj način je nadahnuo ljude da rade gotovo nemoguće i teško izvedive prilagodbe u razvojnom procesu proizvoda, praktički je iz njih izvlačio nadljudske sposobnosti, jer su mu povjerovali da strastveni ljudi mogu promijeniti svijet (još da su znali da riječi strast vuče korijen iz pojma stradati, možda bi mu se na drugi način (su)p(r)ostavili.

Njegov pristup razvoju proizvoda je da traži savršenstvo u svakom detalju, u svakom pogledu, nije pristajao na kompromise. Takav pristup još od kad je počeo sastavljati u garaži sve do posljednjeg dana je nešto što će ga obilježiti i po čemu je stvarno bio poseban i ispred drugih.

Jedna od anegdota koja je možda i urbani mit, ali ću je staviti u rad jer dobro opisuje kako su ljudi doživljavali njegov pristup, a ide ovako: kad je prilikom što su mu inženjeri predstavili prototip Ipada, nezadovoljan veličinom proizvoda, tražio je da se smanje dimenzije uređaja. Inženjeri su ga uvjerovali kako je to nemoguće, da su već sad iscrpili mogućnosti smanjivanja proizvoda i da su morali osmisliti poseban pogon, prišavši akvariju Steve Jobs ubacio je Ipad u njega i pritom gledajući kako izlaze balončići zraka iz uređaja, okrenuo se i rekao to znači da unutra ima praznog prostora, napravite ga manjim (Businessinsider, 2014.).

Četvrto: “Speak in high stake metaphor”, dok je pričao često je znao upotrebljavati metafore, kako je bio u svijetu biznisa, kompetitivan kakav je, očito mu je bila najprihvatljivija vojna terminologija.

Tako je tržišno natjecanje predstavljao kao ratnu teritorijalnu borbu, tu su još od termina bile i bitke, ratovi, te preživljavanje. Netko ne upućen bi pomislio da je došao na predavanje nekog ratnog stratega, a ne IT geeka, koji je vjerojatno najbliže ratnoj zoni bio ispred monitora igrajući Call of Duty, u toplini svoga doma (Jobs, yt).

Na ovaj način je povezivao ljude sa arhetipovima, koji su nama kao ljudskoj vrsti duboko usađeni u podsvijest. Ljudi ratuju još od vremena Ilijade (barem zapadna civilizacija), tako da ovakve asocijacije u ljudima stvaraju nesvjesne emotivne reakcije, odnosno aktivira se instinkt za preživljavanje pa takvi okidači padaju na plodno tlo, jer je svima nama to generacijski poznato, ostalo u genima zapisano od predaka, još dok su plemena ratovala protiv plemena, tako reći susjed protiv susjeda. Dovoljno je otići u Toskanu gdje su, a nije bilo to tako baš davno ratovali stanovnici jednog mjesta međusobno. Još postoje tornjevi pedesetak metara visoki, naprimjer u malom mjestu San Gimignano, preživjelo ih je četrnaest od nekadašnjih sedamdeset, koje su gradile suparničke obitelji za obranu tijekom međusobnih uličnih borbi. Ovakvi pojmovi aktiviraju u nama instinkt za preživljavanje i zato su nam bliski, i reagiramo na njih.

Peto: “Have an Enemy”, stvarati neprijatelja. Kroz Appleovu povijest Steve Jobs je uvijek naglašavao nekog neprijatelja, u početku je to bio Big blue (još jedna metafora) odnosno IBM koji je u to vrijeme dominirao tržištem. Steve Jobs je aludirajući na George Orwellovu knjigu 1984, postavio pitanje da li je Orwell bio u pravu? I sa fenomenalnom reklamom u režiji slavnog Ridleya Scotta, pogođenom u pravo vrijeme, a bila je točno 1984. godina, najavio razbijanje te dominacije IBM-a, tako što su na tržište plasirali Macintosh. Interesantno je koliko je Steve Jobs bio i dobar planer, strateg spomenutu reklamu je plasirao samo jednom, i to u prime timeu za vrijeme super praćenog Super Bowla. Znao je da će ta skupa investicija reklamiranja proizvoda u najskupljem terminu, ali s velikom gledanošću biti pun pogodak (Jobs, yt).

Kasnije su ovi neprijatelji bili Microsoft, ili generalno PC guys VS Mac guys, uvijek je držao visoke tenzije kako bi motivirao svoj razvojni tim da pomiču granice, da ostvaruju nemoguće, i tamo gdje bi drugi stali i odustali Steve Jobs je vukao dalje i tražio nemoguće, nadahnjivao i motivirao svoje ljude. Kod Stevea Jobsa to nije bilo toliko vezano za zaradu,

koliko je bilo natjecanje sa samim sobom, stvaranjem neke vrste umjetničkog djela. Htio je da ljudi osjećaju ushićenje kad se susretnu sa njegovim proizvodima, a moramo priznati kad se samo sjetim da su ljudi znali čekati i po dva tjedna ispred dućana kako bi došli do novog Iphonea, da je u ovom neobičnom svijetu to I uspio. Proizvodi s predznakom I su kotirali, a i još kotiraju visoko na popisu želja potrošača u svijetu. Nakon što je Steve Jobs napustio 2011. godine ovaj svijet, Apple je bio najvrijednija kompanija na svijetu (Vulić, 2012.).

Šesto: “Conviction and Believe”, dakle započnete s jasnom vizijom, simplificiranom, svima date doznajanja što je cilj i za što se borimo, gledate da svi idu u istom smjeru, usmjerava te ih i usput podsjećate što je cilj i koliko je ostalo do njega, tome dodamo emocionalno nabijeno mlazno gorivo zvano metafore, bitke, ratovi, preživljavanja, te začинimo malo s prijetećim neprijateljima s kojima se trebamo hrvati i boriti.

Ova strategija će potaknuti ljude, da se strastveno uključe u ostvarivanju vizije. Međutim sve ovo ne bi ponekad bilo dovoljno da se pokrenu nadljudski napori kako bi se ostvario cilj, a to je ono što je Steve Jobs imao u sebi vjerovanje da sve može, ali i ono još bitnije, ta njegova uvjerenost je bila zarazna i znao ju je prenijeti na druge.

U komunikaciji s njim ljudi su osjećali tu njegovu samouvjerenost, i ta sigurnost koja je uljevala povjerenje ih je nagnala da i oni povjeruju u isti san, i da skoče u isti vlak odnosno space shuttle.

Možda najbolji primjer za to bi bio razgovor koji je Steve Jobs vodio s John Sculleyem tada predsjednikom Pepsija, o tome da pređe kod njih u Apple i postane izvršni direktor. Steve Jobs ga je pogledao dubokim pogledom i pitao „Želiš li prodavati šećernu vodicu do kraja svog života ili ćeš poći samnom i mijenjati svijet?“ i Sculley je pristao, jer je znao da će se u suprotnom do kraja života pitati što sam propustio? (Sculley, yt)

Steve Jobs u govoru nikad nije koristio riječi poput pokušati, probati ili nastojati, toga nije bilo u njegovom vokabularu, nikad nije govorio da postoji mogućnost, već da će to napraviti i na taj način je otklonio i najmanju sumnju u uspjeh.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom radu smo vidjeli dva nesumnjivo vrhunska lidera, svaki na svoj način. I jedan i drugi su primjer transformacijskog leadershipa. Inzistirali su na zajedništvu, Steve Jobs je uvijek govorio u množini i uvijek s pozitivnim ishodom mi smo napravili...mi ćemo napraviti, ostvariti, naglasak je uvijek na zajedništvu, MI. I kad je govorio o neprijateljima bilo je Mac guys VS PC guy, uvijek naglašen kolektiv guys. Shvatili su da tim, momčad, zajednica uvijek mogu postići više nego pojedinac, da nam bude bliže kad gledamo na primjer rukomet hrvatsku reprezentaciju, pa kad ekipi ne ide, onda pojedinci nešto pokušavaju i vuku, nekad to može imati neki kratkotrajni učinak, ali ne može jedan pojedinac nikad toliko napraviti koliko može dati cijela momčad. Pojedinac može u ovom slučaju puno napraviti ako cijela momčad igra na njega, ali to je onda opet timski.

Ono što ih je krasilo da nikad nisu odustajali, nego su uvijek sanjali do kraja svoje snove i Jobs i Rivers. Nije postojala granica, niti tehnička ograničenja, da li se to radilo o finalu NBA lige gdje se zaostaje preko 20 koševa za L.A. Lakersima, a onda se strpljivo zajednički preokrene rezultat, ili kad bi razvojni tim zastao u nekom projektu, i došao do zida, Steve je bio taj koji je mogao vidjeti preko toga zida „oazu“, i ono što je najbitnije znao je motivirati ljude, i taj svoj optimizam prenijeti na druge, kao i Doc Rivers uspio je preko filozofije Ubuntu napraviti zajedništvo i vjeru u tim.

I zato što ni u jednom trenutku nisu posumnjali u sebe, uspjeli su preskočiti sve psihološke barijere koje nose ovako stresne situacije i nemoć kad od vrhunske momčadi gubite preko 20 koševa razlike, takva situacija pokazuje stvarnu jačinu momčadi, jer ona ni pod pritiskom ne puca i ne posustaje. I jedan i drugi su shvatili da su samo ljudi, da mogu pogriješiti, i da postoje bolji od njih, i to se nisu ustručavali pokazati tako što su uvažavali tuđe mišljenje. Uspjeli su tu svoju pozitivnu energiju i optimizam prenijeti na svoje timove, uvjeriti ih da u najtežim situacijama ne posustanu, nego idu naprijed i bore se davajući od sebe ne samo maksimum nego ta vjera u zajednicu ih je potakla da prevaziđu svoje mogućnosti. A to je i zadaća dobrih lidera da uspiju prepoznati vrijednosti pojedinaca sve njihove individualne kvalitete, i da te osobnosti povežu i usklade kako bi tim funkcionirao kao jedan savršen stroj, poput švicarske ure.



Ono po čemu se razlikuju ova dva vrhunska lidera je po pitanju morala. Dok je Steve Jobsu jedino bitan rezultat i praktički će „gaziti preko mrtvih“, pod ovim mislim ne mareći za osjećaje svojih podređenih, držeći se one stare cilj opravdava sredstvo, Doc Rivers je skrušeni vođa, ponizan i stalo mu je do digniteta cijelog tima. Ne želi ići ispod granica dostojanstva, uzdiže se iznad situacije zadržavajući onu najveću ljudsku osobinu a to je čovječnost, odnosno kako bi to Marko Miljanov rekao čojstvo. Koja nas razlikuje od životinja, jer ako nas magarac udari, šutne pa nećemo mu mi vraćati istom mjerom, to nije ljudski.

Ovo se kod Doc Riversa najbolje očitovalo dok je bio trener momčadi LA Clippersa, i kad je vlasnik ove NBA momčadi snimljen u jednom privatnom razgovoru, kako brani svojoj kćeri da se naslikava s crncima i objavljuje ih po društvenim mrežama, jer „što će ljudi reći“. Kako je sam Doc Rivers afroamerikanac, a i same NBA momčadi su sastavljene većinski od afroamerikanaca, pa tako i LA Clippersi, igrači su se kao i Doc Rivers osjećali uvrijeđeno, dobri smo dok igramo i donosimo novce i zabavljamo, ali nismo, da se s nama pokazujete u javnosti, i prema njima se odnose kao da su djelatnice najstarijeg zanata. Doc Rivers je dok se ta afera zahuktavala, rekao zadržimo dostojanstvo sad igramo za nas, želimo pokazati snagu našeg kolektiva, budimo dostojanstveni. I nastavili su igrati u doigravanju.

Kad pomislim na Stevea Jobsa koji je sebe (proklamirao) prezentirao kao čovjeka koji mijenja svijet na bolje, i što je on ostavio za sobom i usporedim ga sa nažalost nedavno preminulim Balaševićem, kojeg vjerojatno nismo doživljavali kao lidera, a najmanje da mijenja svijet, i kad vidimo kako su ga oplakivali svi građani „bivše naše“, i natpis u Ilici na ćirilici, više nisam siguran u to. A iza Jobsa? uspješna firma, to je sigurno, i superlativi o njegovim poslovnim sposobnostima, ali koliko sam god članaka o Jobsu pročitao nisam naišao ni na jednu ljudsku vrlinu. Sve su se te pohvale bavile njegovom karizmom, brilijantnošću, sposobnošću da od tvrtke na samrti napravi zlatni rudnik. Kad čovjek umre onda su obično naši stari govorili o pokojniku sve najbolje. Ako je netko imao po koju manu, prešuti se, međutim kod Jobsa je toliko toga izašlo na vidjelo, da se mi kao ljudski rod moramo priupitati da li je to sve vrijedilo toliko?

S obzirom da je ovdje tema leaderske osobine a ne ljudske, možda će izgledati kao da sam skrenuo s teme, ali ne mogu se oteti dojmu da lider a pogotovo onaj koji mijenja svijet, trebao bi imati visoko moralni svjetonazor a i postupci moraju biti u skladu s tim. Neosporno je da ako pričamo o Steve Jobsu kažemo da je bio vizionar i to vanserijski u

svakom pogledu, znao je kako motivirati ljude, kako ih uvjeriti, a da li su ti njegovi postupci bili opravdani? S stanovišta zarade u svakom slučaju, a sa stanovišta ljudskosti? Možemo reći da ti ljudi nisu bili prisiljeni raditi za njega i da je to njihova dobra volja, nitko ih nije tjerao da ostanu.

Ali problem je puno veći zato što je ovakav i sličan način poslovanja uzeo maha u poslovnom svijetu, i postao općeprihvaćen. Na sreću postoje i svijetli primjeri gdje su lideri pojedinih kompanija usadili duboko moralne vrijednosti u politiku svoga poslovanja, pa pretpostavljam kako se bude dizala svijest, da je zadovoljan djelatnik jednako zadovoljan kupac, potrošač, korisnik...a što u konačnici jednako znači veća zarada. Za sad definitivno ne idemo u tom smjeru pa možda ovaj moj zaključak iz ove perspektive izgleda previše optimistično.

Govorim to iz razloga da su u SAD-u menadžeri devedesetih godina prošlog stoljeća imali oko 120 puta veće plaće od svojih djelatnika, da bi se tomu stalo na kraj, tolika razlika u plaćama odlučeno je da osobni dohoci na na toj najvišoj razini moraju biti javni, oko 2010 godine oni su se popeli na 360 puta, zašto je to tako, i zašto politika koja je trebala doprinijeti da dođe do ravnopravnije preraspodjele dobitka, nije uspjela? Dogodilo se da su se sad počeli utrkivati u dobitcima, ko će imati veće primanja.

Direktor jedne korporacije je bio sav u čudu kada mu se jedan od djelatnika žalio kako je nezadovoljan svojim primanjima. Direktor je upitao svoga djelatnika: mladi kolega recite mi molim vas kada ste prije tri godine završili studije i htjeli ste se kod nas zaposliti, kakva su bila vaša očekivanja u vezi prihoda u ove tri godine? Djelatnik je odgovorio da je očekivao zaradu oko 100000 dolara za tri godine, direktor je nastavio a zaradili ste 300000 dolara pa u čemu je problem? Djelatnik je rekao kako njegov kolega, u drugom odjelu s gotovo istim zadacima i ovlastima je zaradio oko 320000 dolara (Ariely, 2009.).

Mislim da ovdje ne treba ništa nadodati, samo mogu citirati svoga dragog profesora Slobodana Uzelca, koji nam je predavao Osnove psihologije, „nikada se nemojte uspoređivati sa drugim, jedino s kime se možete uspoređivati ste vi sami. Koliko ste danas bili bolji nego jučer, što smo uspjeli više napraviti u odnosu na prošli mjesec.

Ako se budemo uspoređivali sa drugima nikada nećemo biti zadovoljni“, jer uvijek će biti netko ko ima više, brže, bolje, veće....odnosno kako je moj tata govorio: „nije bitno koliko ko ima, nego koliko je ko zadovoljan s onim što ima“.

Dok ljudska vrsta ne poprimi osobine empatije čovjeka prema čovjeku, i da menadžeri ne gledaju na svoje djelatnike samo kao na radnu snagu preko kojeg će doći do željenog profita, već na ljude, bližnje koji imaju iste potrebe kao i oni sami, i da samo zadovoljan i sretan zaposlenik je spreman dati i sebe i svoje srce ostaviti na poslu, ako osjeti od svojih pretpostavljenih da je i njima stalo do njih radnika. Onda se neće dogoditi da djelatnici samo zbog visokog profita, ili zbog elementarne egzistencije (hrana, krediti...) odrađuju svoj posao, a vjerojatno da su druge okolnosti baš i ne bi ulazili u ove aranžmane, i trpjeli psihički teror.

U svakom slučaju, osjećaju se veliki pomaci u poimanja liderstva, dok je kod transakcijskog koji i sam ima prizvuk na neku transakciju u svome imenu i doslovno i je činkete-čankete, ja tebi odradim, uložim svoje znanje, umijeće, snagu... a ti meni novac. I koji se zasniva na nagradama i kaznama, malo podsjećajući na mrkvu i batinu. Kod ove vrste vođenja dolazi do zadovoljenja onih osnovnih ljudski potreba, svrstane po Maslowljevoj hijerarhiji, dok kod transformacijskog vođenja dolaze do izražaja viši stupnjevi Maslowljeve ljestvice potreba, koji se odnose na samoaktualizaciju i poštovanje.

Transakcijski lider podržavaju i pomažu sljedbenike kako bi oni rasli u svim životnim segmentima. Jer čovjekovo zadovoljstvo se odražava na njegovo zalaganje u poslu, ako je atmosfera u organizaciji ugodna, opuštena, prijateljska... ispunjeni su uvjeti za kreativno stvaranje i razmišljanje. Brojni lideri poput Howarda Schultza zaslužnog za uspjeh Starbucksa, ili Gotza Wenera vlasnika maloprodajnog lanca DM, su prepoznali ulaganje u osoblje (sljedbenike) kao najbolju poslovnu politiku. S obzirom na situaciju koja se trenutno odigrava oko nas, na globalnoj razini u svijetu, ostaje nam nada da će ovaj vid vodstva s visoko moralnim ljudima načelu prevladati, jer se transformacijsko vodstvo pokazalo kao najpoticajnije, i razvijajuće za sve aspekte ljudskog života.

## 8. LITERATURA

### a) knjige

1. Amen, G. D. „*Od dobroga - sjajan mozak*”, V.B.Z., Zagreb, 2007.
2. Ariley, D. „*Predvidljivo iracionalni; Nevidljive sile koje upravljaju našim odlukama*”, V.B.Z., Zagreb, 2009.
3. Blanchard, K. „*Recept za uspješno vodstvo*”, Katarina Zrinski, Varaždin, 2007.
4. Chapman, E., Lund O’Neil, S. „*Vodstvo; Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati (Leadership)*”, MATE, Zagreb, 2003.
5. Northouse, G. P. „*Vodstvo*”, MATE, Zagreb, 2010.

### b) mrežni izvori

6. Isaacson, W. “*Steve Jobs*”, Simon & Schuster, New York, 2011.  
<http://files.hostgator.co.in/hostgator253199/file/isaacson2011stevejobs.pdf>
7. Kruse, K. “*The 80/20 Rule And How It Can Change Your Life*”,  
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2016/03/07/80-20-rule/?sh=3cef779f3814> (datum objave: 7.ožujka 2016.).
8. Raknić, D. “*Paretoov princip; Zna li kakva je to '80/20' veza?*”,  
<https://www.jutarnji.hr/life/seks-i-veze/zna-li-kakva-je-to-8020-veza-mnogi-se-parovi-u-nju-kunu-i-tvrde-da-ih-je-preporodila-biste-li-i-vi-i-mali-hrabrosti-upustiti-se-u-takav-odnos-5774567>  
(datum objave: 18. ožujak 2017.).

9. Chibber, M.L. (2009) “*Drevna učenja o liderstvu*”,  
[http://www.quantum21.net/slike/src/2009/01/15/123202581301091clan\\_akchibber1dio.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2009/01/15/123202581301091clan_akchibber1dio.pdf) (datum objave: veljača, 2017.).
10. Buday, D., “*Ubuntu filozofija*”,  
<https://volimubuntu.wordpress.com/2011/01/25/filozofija/>  
(datum objave: 25. siječnja 2011.).
11. Uzunić, I., “*Očinski instinkt je nevjerojatan!*”,  
<https://www.novizivot.net/djecak-upao-bazen-tatina-reakcija/>  
(datum objave: 28. listopada 2020.).
12. Regalado, M., “*The 6 most heroic parents in the world*”,  
[https://mamaslatinas.com/parenting-pregnancy/112604-the\\_6\\_most\\_heroic\\_parents/joe\\_welch](https://mamaslatinas.com/parenting-pregnancy/112604-the_6_most_heroic_parents/joe_welch) (datum objave: 10. svibnja 2013.).
13. B.P. , “*“Tragedija” jednog gadget frika*”,  
<https://www.index.hr/magazin/clanak/Tragedija-jednog-gadget-frika-Ce-kao-zlatni-iPhone-u-redu-cak-dva-tjedna-a-ipak-ga-nije-dobio/702080.aspx> (datum objave: 23. rujna 2013.).
14. Peršić, V., “*Maksim Mrvica: Talent se bez mukotrpnog rada ne može razviti*”,  
<https://www.novolist.hr/ostalo/maksim-mrvica-talent-se-bez-mukotrpnog-rada-ne-moze-razviti/> (datum objave: 16. lipnja 2012.).
15. Greenbaum, J. (2010.) “*The Playbook*”  
<https://www.netflix.com/hr-en/title/81025735?trackId=200257859>  
dokumentarac, Netflix.
16. Talidari, “*Uspjeh*” <https://www.zivotna-skola.eu/clanci/uspjeh.html>  
(pogledano datuma 22.2.2021.).
17. Maxwell, J. “*Confidence, Courage & Decision Making*”  
<https://www.youtube.com/watch?v=9UndrzAGWOA&t=1018s>  
seminar, (datum objave: 10. svibnja 2018.).

18. Maxwell, J. "*Developing the Leader Within You*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=8X6PNJEqMrs&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=8X6PNJEqMrs&feature=emb_logo)  
seminar, (datum objave: 14. ožujka 2018.).
19. Maxwell, J. "*The 21 irrefutable laws of leadership 03*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=Uuke65AmjN0&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=Uuke65AmjN0&feature=emb_logo)  
seminar, (datum objave: 15. travnja 2017.).
20. Maxwell, J. "*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=-sXeMry8cts&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=-sXeMry8cts&feature=emb_logo)  
audio-knjiga (datum objave: 23. travnja 2019.).
21. Rohn, J. "*How to Take Charge of Your Life, Personal Development*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=DGIjuVbGP\\_A&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=DGIjuVbGP_A&feature=emb_logo)  
seminar, (datum objave: 21. lipnja 2017.).
22. Maxwell, J. "*Part 1: The Five Levels of Leadership*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=OzpaggIB\\_BU&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=OzpaggIB_BU&feature=emb_logo)  
seminar, (datum objave: 11. travnja 2015.).
23. Maxwell, J. "*Part 2: The Five Levels of Leadership*",  
[https://www.youtube.com/watch?v=eTRWfreqIK8&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=eTRWfreqIK8&feature=emb_logo)  
seminar, (datum objave: 12. travnja 2015.).
24. Robbins, T. "*Tony Robbins on the Psychology and Skills of Exceptional Leaders*",  
<https://www.youtube.com/watch?v=mBNoUhHtmVc&t=1876s> intervju,  
(datum objave: 2. veljače 2018.).
25. Lichtenberg A., Slanjankić A., "*Hitlerov mit o autoputevima*",  
<https://www.dw.com/bs/hitlerov-mit-o-autoputevima/a-16145512>,  
intervju, (datum objave: 6. kolovoza 2012.)
26. Auto klub, "Prva svjetska autocesta",  
<https://www.jutarnji.hr/autoklub/vremeplov/autocesta-nije-nacisticki-nego-fasisticki-izum-2253716> članak, (datum objave: 12. travnja 2016.)

27. Inside Edition, “*Heroic Dad Dives Over Fence to Rescue Toddler in Pool*”, <https://www.youtube.com/watch?v=QeQuqoG5Cd8> (datum objave: 26. lipnja 2019.)
28. Daily mail reporter, “*Heroic father punches out alligator to save his son from the reptile's jaws*”, <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2312598/Heroic-father-punches-alligator-save-son-reptiles-jaws.html> članak, (datum objave: 21. travnja 2013.).
29. The Editors of Encyclopaedia Britannica, “*Roger Bannister*”, <https://www.britannica.com/biography/Roger-Bannister> (datum objave: 27. veljače 2021.)
30. Dispenza, J., “*Joe Dispenza - Placebo: Mehanizam i implikacije*” <https://www.youtube.com/watch?v=n9llcga1xdQ> (datum objave: 19. ožujka 2018.)
31. Hina, “*Appleu milijarda dolara odštete od Samsunga zbog kopiranja*” <https://www.tportal.hr/tehnolo/clanak/appleu-milijarda-dolara-odstete-od-samsunga-zbog-kopiranja-20120825> članak, (datum objave: 25. kolovoza 2012.)
32. Pletikosa, I. 2005., “*Kad Miki kaže da se boji -- tko su junaci Johnnyjevih pjesama*”, <https://www.youtube.com/watch?v=8g9MpvFnfSY> dokumentarac, (datum objave: 3. ožujka 2011.)
33. Jobs, S., “*This is What Made Steve Jobs EXCEPTIONAL!*”, <https://www.youtube.com/watch?v=rQKis2Cfpeo> (datum objave: 1. ožujka 2015.)
34. Tweedie, S., “*Steve Jobs Dropped The First iPod Prototype Into An Aquarium To Prove A Point*” <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-threw-ipod-prototype-into->

- [an-aquarium-to-prove-a-point-2014-11](#) članak, (datum objave: 18. studenog 2014.)
35. Jobs, S., 1985., “*Steve Jobs brainstorms with the NeXT team*”  
<https://www.youtube.com/watch?v=Udi0rk3jZYM> (datum objave: 23. studenog 2017.)
36. Jobs, S., “*Young Steve Jobs introduces "1984"*”  
[https://www.youtube.com/watch?v=TvHrJ\\_S5jAQ](https://www.youtube.com/watch?v=TvHrJ_S5jAQ) (datum objave: 22. siječnja 2010.)
37. Vulić, V., “*Steve Jobs – najgori menadžer na svijetu i “luđački sjajan” lider*”  
<https://digitalizuj.me/2012/02/steve-jobs-najgori-menadzer-na-svijetu-i-ludacki-sjajan-lider/> članak, (datum objave: 15. veljače 2012.)
38. Jobs, S., “*How a Dreamer Changed the World*”  
<https://www.youtube.com/watch?v=5f13zz2cp3k> (datum objave: 3. lipnja 2014.)



## 9. POPIS SLIKA

Slika 5.1.1 Prikaz Maslowljeve hijerarhije potreba,

izvor: <https://www.danmartell.com/hierarchy-of-entrepreneurial-needs/>

Slika 6.1.1 Prikaz NBA košarkaškog trenera Doc Riversa

izvor:

<https://www.poundingtherock.com/2020/10/1/21495271/what-doc-rivers-departure-from-the-clippers-means-to-the-spurs>

Slika 6.2.1 Prikaz Steve Jobsa

izvor: <http://www.mlacademy.nl/2018/07/13/think-different-leadership-lessons/>

## Damir Milat

---

**Datum rođenja:** 25. studenoga 1975. **Državljanstvo:** hrvatsko **Spol** Muško (+385) 959259331 [daimilat@gmail.com](mailto:daimilat@gmail.com)

Milke Trnine, 12., 10000, 10000, Zagreb, Hrvatska

## ŽIVOTOPIS

### ● RADNO ISKUSTVO

---

01. RUJNA 2018. – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**SPORTSKI REKVIZITER – MUP**

---

07. SRPNJA 2016. – 31. KOLOVOZA 2018. – Zagreb, Hrvatska  
**SURADNIK U MUZEJU – MUP RH**

---

Vodio i brinuo o voznom parku muzeja, radio na digitalizaciji anlogne građe, zadužen za AV tehnologiju (snimanja, intervjui).

01. VELJAČE 2007. – 07. SRPNJA 2016. – Zagreb, Hrvatska  
**VOZAČ – MUP RH**

---

01. LISTOPADA 2003. – 05. PROSINCA 2003. – Zagreb, Hrvatska  
**KOMERCIJALISTA U PRODAJI GUMA – TI&DI**

---

---

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01. LISTOPADA 2011. – 01. LISTOPADA 2018. – Vladimira Novaka 23., Zaprešić, Hrvatska  
STRUČNI PRVOSTUPNIK EKONOMIJE, BACC. OEC. – Veleučilište Baltazar Zaprešić

---

## JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	B2	B1	B2	B2	B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

---

## DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint), Internet, Društvene mreže, Rad na računalu