Važnost psihodinamike u poslovnom svijetu

Prodanović, Natalija

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, School of Medicine / Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:105:953381

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Dr Med - University of Zagreb School of Medicine Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
MEDICINSKI FAKULTET

Natalija Prodanović

Važnost psihodinamike u poslovnom svijetu

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2015.

Ovaj diplomski rad izrađen je na Katedri za psihijatriju i psihološku medicinu KBC-a Rebro Medicinskog Fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pod vodstvom doc. dr. sc. Darka Marčinka i predan je na ocjenu u akademskoj godini 2014./2015.

Mentor rada: doc. dr.sc. Darko Marčinko

Sažetak

Ovaj diplomski rad se bavi tematikom psihoanalize u poslovnom svijetu. Poslovni svijet, sačinjen od pravila, regulacija, organizacija, timskog rada, voditeljstva, kreativnosti i strukturiranosti, na prvi pogled daje dojam vrlo ukalupljenog okruženja. Disciplina, kreativnost i učinkovitost su tražene vrline. Ono na što ovaj rad stavlja naglasak je to da su organizacije vođene od ljudi, a svaki čovjek sa svojom prošlošću, ličnošću, i zrelosti može uvelike doprinijeti ili unazaditi rad organizacije. Psihoanaliza u poslovnom svijetu bi mogla biti pravi alat ispitivanja uzroka uspješnosti ili propasti neke organizacije jer se zasniva na uočavanju nesvjesnih mehanizmima i opservira ličnost u njezinoj dinamskoj interakciji sa samom sobom i sredinom koja ju okružuje. Prvo poglavlje govori o ličnostima koje možemo sretati u poslovnom svijetu, te koja je njihova najčešća uloga u organizacijama. Također, razrađena je i tema međusobnog odnosa voditelja i sljedbenika. Drugo poglavlje je prikaz različitih vrsta organizacija koje postoje te prikaz njihovih prednosti i nedostataka. U drugom poglavlju se još govori o psihodinamici grupe, o transferu kao glavnom pokretaču interakcije u organizaciji te disfunkcijskom voditeljstvu koje je najčešće udruženo s narcisoidnim karakterom. Na kraju, pokušava se objasniti utjecaj novca, glavnoga pokretačkog motiva poslovnog svijeta, na ljudski život od njegovog ranog razvoja do odrasle dobi. Većina zaključaka su sukus dugogodišnjeg iskustva prof. Manfred Kets de Vriesa u radu s problematičnim organizacijama i kompanijama.

Summary

This thesis deals with the theme of psychoanalysis in the business world. The business world, made up of rules, regulations, organization, teamwork, leadership, creativity and structure, at first glance gives the impression of a restricted environment. Discipline, creativity and efficiency are required virtues. What this work emphasizes is the fact that organizations are lead by people, and every man with his past, personality and maturity can greatly contribute to the organization or downgrade it. Psychoanalysis in the business world could be the right tool to explore the causes of success and failure in an organization because it is based on the observation of the unconscious mechanisms and observes the one person in her dynamic interact with itself and the environment which surrounds it. The first chapter talks about the personalities that we meet in the business world, and what is their most common role in organizations. Also developed is the issue of mutual relations of leaders and followers. The second chapter presents different kinds of organizations that exist and show their advantages and disadvantages. The second chapter also talks about the psichodynamics of the group, about the transfer as an engine of the interactions in the organization, and dysfunctional leadership that is most often associated with narcissistic character. In the end, last chapter is trying to explain the influence of money, the main driver of motives of the business world, on the human life from its early development to adulthood. Most of the conclusions are the essence of many years of experience that prof. Manfred Kets de Vries gained working with troubled organizations and companies.

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. UVOD U PSIHOANALIZU 1
1.2. CJELOVITI PRISTUP FREUDOVOM KONCEPTU U PSIHOANALIZI 1
1.3. DOPRINOS MANFRED KETS DE VRIESA POSLOVNOM SVIJETU 2
2. PARADE LIČNOSTI 4
2.1. PROCJENJIVANJE VODITELJA I SLJEDBENIKA 4
2.2. KRETANJE PREMA LJUDIMA 5
2.2.1. DRAMATIČNI PROTOTIP 5
2.2.1.1. DRAMATIČNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 6
2.2.2. KONTROLIRAJUĆI PROTOTIP 6
2.2.2.1. KONTROLIRAJUĆI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 7
2.2.3. ZAVISNI PROTOTIP 7
2.2.3.1. ZAVISNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 8
2.2.4. SAMOPORAŽAVAJUĆI PROTOTIP 8
2.2.4.1. SAMOPORAŽAVAJUĆI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 9
2.3. KRETANJE OD LJUDI 9
2.3.1. NEZAVISAN PROTOTIP 9
2.3.1.1. NEZAVISNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 10
2.3.2. DEPRESIVNI PROTOTIP 11
2.3.2.1. DEPRESIVNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI 11
2.4. KRETANJE PROTIV LJUDI 12
2.4.1. ABRAZIVNI PROTOTIP 12
2.4.1.1. ABRAZIVNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI 13
2.4.2. PARANOIDNI PROTOTIP 13
2.4.2.1. PARANOIDNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI 13
2.4.3. NEGATIVNI PROTOTIP 14
2.4.3.1. NEGATIVNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI 14
2.4.4. ANTISOCIJALNI PROTOTIP 15
2.4.4.1. ANTISOCIJALNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI 15
3. ORGANIZACIJA POD PSIHOANALIZOM 17
3.1. KLINIČKA PARADIGMA 17
3.1.1. PSIHOANALIZA U POSLOVNOM SVIJETU 17

3.1.2. MOTIVACIJSKA POTREBA SUSTAVA 18
3.1.3. ZATVORENICI PROŠLOSTI 19
3.2. PSIHODINAMIKA VODITELJSTVA 20
3.2.1. NARCISOIDNI POREMEĆAJ LIČNOSTI 21
3.2.1.1. NARCIZAM U VODITELJSTVU 22
3.2.2. KOMPLEKSI RUKOVODITELJA 23
3.3. TRANSFER – SRŽ MEĐUSOBNOG I GRUPNOG PROCESA 26
3.4. FOLIE A DEUX 27
3.5. PSIHODINAMIKA GRUPE 27
3.6. NEUROTIČNE ORGANIZACIJE 29
3.7. TIMOVI VISOKE USPJEŠNOSTI U RADU 31
3.8. OBITELJSKO POSLOVANJE POD PSIHOANALIZOM 31
3.9. KORPORATIVNA PSIHOPATOLOGIJA 33
4. UNUTARNJI SVIJET NOVCA 35
4.1. ŽIVOT ILI NOVAC 37
4.2. NOVAC PROTIV PRISNOSTI 37
4.3. ZEN NOVCA 38
5. ZAKLJUČAK 39
6. ZAHVALE 40
7. POPIS LITERATURE 41
8. ŽIVOTOPIS 46

1. UVOD

1.1. UVOD U PSIHOANALIZU

Psihoanaliza je ponajprije psihoterapijsko liječenje neuroza, ali i ostalih psihičkih poremećaja. Metodu je uveo Sigmund Freud. Ona je i psihološka teorija ličnosti i teorija o nastanku neuroza i drugih duševnih poremećaja. Psihoanaliza je, kao teorija, dubinsko-psihološka i dinamska. To znači da se osniva na nesvjesnim mehanizmima i da opservira ličnost u njezinoj dinamskoj interakciji sa samom sobom i sredinom koja ju okružuje. Transfer je proces prenošenja osjećaja, misli, impulsa, fantazija i slično na analitičara, koje je bolesnik doživljavao u djetinjstvu u odnosu na majku, oca, sestru, brata, baku, odgojiteljicu, tj. značajne likove svoga života. I analitičar je čovjek koji, osim svoje profesije, nosi u sebi i individualnu povijest, svoje svjesno i nesvjesno. On je imao svoje djetinjstvo, frustracije i reakcije na njih. Analitičar, kao ličnost, daje emocionalne odgovore na emocionalne poticaje bolesnika. Vanjski lik bolesnika i njegove emocionalne reakcije bude u liječniku već doživljeno u djetinjstvu i određuju njegove nesvjesne reakcije prema bolesniku. Taj emocionalni odgovor na nesvjesno bolesnika nazivamo kontratransferom (Klein et al. 1999).

Pojam nesvjesnog odnosi se na psihičke procese kojih ličnost nije svjesna, za koje ne zna. Ovaj pojam uveo je Freud, a čini jedan od kamena temeljaca psihoanalitičke teorije. Neki su duševni procesi blizu svjesnosti (odmah ispod površine) i lako ih je dozvati u svijest. Zovemo ih predsvjesnima. Duboko potisnut nesvjesni materijal teško se dovodi u svijest. Zato je jedna od zadaća psihoanalize pretvaranje nesvjesnog u svjesno, što je vrlo složen i dugotrajan proces. Dva su osnovna otpora koji se javljaju u psihoanalizi: otpor promjeni i otpor uvidu u svoje nesvjesno. Bolesnik se ne želi mijenjati, on želi izgubiti neurotski sindrom, a ako se netko treba mijenjati, to su njegovi bližnji. Interpretacija je najvažniji instrument psihoanalitičke tehnike, kaže R. Greenson. Sve druge analitičke intervencije priprema su za interpretaciju, čine je razumljivom i efikasnijom. Interpretirati znači jedan nesvjesni ili predsvjesni doživljaj učiniti svjesnim. Psihoanaliza, kao vrlo zahtjevna, dugotrajna i složena psihoterapijska metoda, ima vrlo visoke zahtjeve. Najviši joj je rekonstrukcija ličnosti, što je vrlo složena zadaća. Taj se cilj postiže novim emocionalnim iskustvom u analizi, do kojeg se dolazi razvijanjem i razrješavanjem transferne neuroze (Klein et al. 1999).

1.2. CJELOVITI PRISTUP FREUDOVOM KONCEPTU U PSIHOANALIZI

Prvi koncepti predstavljeni u Freudovom topografskom modelu su bili povezani s razinama svjesnosti (Freud 1895). Mi sad imamo alat kojim možemo definirati njegov opis svjesnosti, nesvjesnosti i podsvijesti kao razine integracije kojima se parcijalni procesi

uspijevaju uklopiti u oblik globalne organizacije. Svjesnost je u vlasništvu globalnih formacija. Nesvjesne informacije su predstavljene kao parcijalni procesi koji ne sudjeluju u globalnim formacijama. Podsvijest je karakterizirana s procesima koji mogu, a i ne moraju biti dio globalnih formacija (Peled & Geva 1999).

U strukturnom modelu su začeti psihički „odjeljci“ kao što su ego i id. Ego je opisan kao onaj koji se razvija iz svega što je id bio u djetinjstvu. A id je neorganizirani sustav gdje su koncepti nepovezani i odvojeni u svakom smislu. Freud je ovo imenovao „primarnim procesom misli“. Razvoj ega sudjeluje u oblikovanju „sekundarnih procesa misli“. Ovaj proces je Freud opisao kao normalno razmišljanje koje karakterizira svakog od nas. Nakon upoznavanja koncepta superega, Freud predlaže da mi kasnije razvijamo unutarnju reprezentaciju društvenih i međusobnih normi (Freud 1895).

Dinamični model dodaje uzajamno djelovanje u psihičke odjeljke Freudovog modela. Obrambeni mehanizmi su najviše opisivane sastavnice ovog modela. Prema Freudu, ego koristi nesvjesnu razinu mentalne aktivnosti, tj. id, u kojem su suzbijeni neželjeni nagoni i ideje. Potiskivanje je opisano kao mentalni mehanizam koji „čuva“ svjesnost od upada neadekvatnih i netolerantnih ideja ili nagona. Potiskivanje ih čuva u nesvjesnom. Freud je upućivao na to da upadanje ideja i nagona iz nesvjesnog, zapravo može prijetiti integritetu ega (Freud 1895). Zapravo, Freud je opisao potisnute sastavnice kao konfliktne teme ili nepodnošljive ideje. „Nepodnošljive“ se odnosi na informacije, tj. parcijalne procese koji su uklonjeni iz informacija koje su predstavljene globalnom formacijom. Ponekad, neadekvatni parcijalni procesi mogu dobiti dozvolu prolaska u globalnu formaciju i mogu biti „transformirani“ da bi bili prihvatljivi za globalni obrazac. Ovakav oblik transformacije se u psihoanalitičkoj literaturi naziva reakcijska formacija. Te transformacije su potrebne da bi se zaštitila globalna formacija od kontradiktornih parcijalnih procesa. Prema tome može se zaključiti da te transformacije opravdavaju naziv obrambeni mehanizam. Prevedeno u jezik biologije, to označava destabilizaciju veze između grupe neurona, koja bi direktno vodila do neuropatološkog ishoda ili transmiter-receptor aktivnosti (Peled & Geva 1999).

1.3. DOPRINOS MANFRED KETS DE VRIESA POSLOVNOM SVIJETU

Ovaj diplomski rad je većinom temeljen na životnom radu i djelu Manfred Kets de Vriesa, profesora ekonomije, menadžmenta i psihoanalitičara, koji se specijalizirao za sučelje između međunarodnog menadžmenta, psihoanalize, psihoterapije i dinamične psihijatrije. Profesor je tijekom svog života objavio preko dvadeset knjiga i preko 250 znanstvenih članaka u popularnim časopisima na području ekonomije, menadžmenta i ljudskih izvora.

Manfred Kets de Vries je posvetio svoju karijeru pomaganju ljudima u stvaranju emocionalne inteligencije u organizacijama. Kao profesor menadžmenta, konzultant, podučavatelj voditeljstva, psihoterapeut i psihoanalitičar, mnoge je korporacijske vođe doveo

„na kauč“. Mnoge intenzivne interakcije s ovim voditeljima su mu dale rijetki uvid u unutarnje kazalište vođa, otkrivajući međuigru ličnosti i okruženja te razotkrivanje osobne i organizacijske promjene. Tijekom svog rada bio je vrlo uspješan u stvaranju visoko učinkovitih timova i organizacija. Otkrio je da su mnogi postupci voditelja „neprirodni“. Iako se svi rukovoditelji jedne organizacije sastaju da bi donosili važne odluke o budućnosti organizacije i njezinih ljudi, oni se zapravo uključuju u ritualne aktivnosti koje se temelje na snalažljivosti i stavu prije nego na konsenzusu. Jer je vrlo uspješan u onome što radi , Kets de Vries sanja o pomaganju ljudima u uključivanje u transformacijske promjene. Njegovo razmišljanje je, da ako može pomoći dvadesetorici ljudi povećati njihovu emocionalnu inteligenciju, onda možda može imati pozitivan učinak na 100 000 ljudi ili više koji stoje iza tih dvadeset. Ono što on želi je pomoći svakoj organizaciji da postane učinkovitija i humanija, jer je previše organizacija s „gulag“ osobinama, a to sprječava ljudski duh od samoaktualizacije (Kets de Vries 2006).

2. PARADE LIČNOSTI

„Kad me obilježiš, porazio si me.“ Jean Paul Sartre

Karakter je zbroj duboko integriranih obrazaca ponašanja koje definiraju pojedinca. Karakter pojedinca, ponekad oslovljenog kao njegova ličnost, je ono što ga razlikuje od drugih; to je pečat utisnut od prirode i odgoja koji ga definira (Stone 1993). Ličnost određuje motivaciju i ambiciju te diktira način na koji se osoba odnosi prema svojem unutarnjem i vanjskom svijetu. Ona određuje prirodu i kvalitetu odnosa s drugima i utječe na odabir životnih ciljeva. Ličnost oblikuje ideje, vrijednosti, vjerovanja, obrasce obrada informacija i stil vođenja. Također, isto tako utječe na moralni kompas osobe, na tu mješavinu morala, etičkih i motivacijskih principa koje vode pojedinca kroz život. Iako se nastanak različitih obrazaca ponašanja, emocija, stavova i obrambenih mehanizama može objasniti iskustvima iz djetinjstva, ličnost je više prominentnija i dobiva na važnosti u adolescenciji i ranom odraslom dobu. Ona ustraje tijekom cijelog života i pogađa svaki aspekt svakodnevnog ponašanja. I to radi s velikom točnošću: specifični tipovi ličnosti su povezani s određenim vjerovanjima i obrascima ponašanja i različitim stilovima vođenja (Kets de Vries 2006).

Postoji više pristupa kako grupirati osobine karaktera u određene prototipove, ali nijedan od tih pristupa ne zadovoljava u potpunosti kompleksnost objašnjavanja ljudske ličnosti. Pristup koji Kets de Vries najviše favorizira je normotetički pristup, koji gleda na ličnost u obliku običnog prototipa koji je fleksibilan i bez diskretnih granica (Milton 1986; Milton 1996). Po top pristupu prototip podcrtava najčešće zajedničke osobine ljudi koji pripadaju toj kategoriji. Npr., u kategoriji ljudi koji su privlačni drugima nalazimo dramatični, kontrolirajući, ovisni i samoporažavajući prototip. Taj prototip opisuje teorijski konstrukt i uspostavlja standard po kojem se mogu uspoređivati s ostalima. Nijedna osoba ne pripada jednom prototipu u potpunosti, nego su ljudi sa svojom ličnošću aproksimativno približeni jednom ili dva prototipa. Prema tome prototipovi su konceptualne sidrišne točke oko kojih se mogu skupljati činjenice i opažanja pojedinog pojedinca (Kets de Vries 2006).

2.1. PROCJENJIVANJE VODITELJA I SLJEDBENIKA

Teško je konstruirati mjerilo po kojem bi se prosuđivali osobni stilovi voditelja i sljedbenika. Crte ličnosti koje bi se smatrale nenormalnima u običavajućim okolnostima, mogu biti ključni sastojci za nečiji uspjeh u ulozi voditelja ili sljedbenika. Neke organizacije su cijele disfunkcijske, i ljudi koji imaju veliku dozu disfunkcijske naravi mogu cvjetati u njima, dok „normalni“ ljudi budu pojedeni. Ipak, korisno je pregledati različite stilove voditelja i sljedbenika i pokušati zaključiti koji od njih nude ljudima najveću šansu za uspjeh (Kets de Vries 2006).

U ovom poglavlju će biti prezentirane različite verzije prototipova koje su disfunkcijske u organizacijama, a i općenito. Ovi prototipovi nisu prikazi mentalnih poremećaja, već svaki uključuje cijeli opseg ljudskog ponašanja, od normalnog do disfunkcijskog, jer normalnost i patologija su relativni koncepti, pozicionirani na jednom te istrom spektru. Dijagnostički i statistički priručnik mentalnih poremećaja (DSM-IV-Tr), objavljen od Američkog psihijatrijskog udruženja, specifičniji je u klasificiranju različitih osobnih sindroma u brojne prototipove vodeći računa o njihovim različitim karakteristikama. Prototipovi prezentirani u DSM-IV-Tr razvrstani su prema odnosnim kalupima ponašanja (Kets de Vries 2006). Općenito, pojedinci favoriziraju jedan od četiri načina odnosa prema drugima: kretanje prema ljudima, kretanje od ljudi, kretanje protiv ljudi i na posljetku narcisoidni prototip, koji uključuje kretanje protiv ljudi, ali sa željom da se drugi kreću prema njima (Horney 1945).

Zapravo, hibridne mješavine svih ovih prototipova su prije pravilo nego iznimka, te „normalna“ ličnost prepoznaje elemente mnogih prototipova u svom ponašanju. Tko god bi pokušao analizirati svoj voditeljski stil, treba imati na umu da su „čisti“ prototipovi iznimno rijetki. Određene kombinacije ličnosti vode k voditeljstvu, dok ostale vode k postajanju sljedbenikom. Neke mješavine elemenata ličnosti mogu biti dobitne kombinacije, dok ostale mogu biti prilično disfunkcijske. Pristupanje ličnosti je, zapravo, vrlo kompleksna stvar. Mnogo toga se treba uzeti u obzir. Većina nas predstavlja raznolikost različitih prototipova, te je svaki čovjek za sebe jedinstven i poseban. Ipak nitko od nas ne želi biti previše poseban, a održavanje te ravnoteže ostaje izazov za svakoga čovjeka (Kets de Vries 2006).

Narcisoidni prototip ličnosti je posebno spomenut u sljedećem poglavlju koje koristi psihodinamski pristup organizacijskim strukturama, a ostala tri su objašnjena u slijedećim odlomcima.

2.2. KRETANJE PREMA LJUDIMA

Pojedinci koji spadaju u ovu skupinu dijele veliku potrebu za pažnjom i afektivnošću, te se dijele u četiri različita prototipa: dramatični, kontrolirajući, zavisni i samoporažavajući.

2.2.1. DRAMATIČNI PROTOTIP

Ljudi koji pripadaju ovom prototipu su tjerani očajnom željom biti u centru pažnje pod svaku cijenu. Oni aktivno salijeću pažnju drugih i neugodno im je u situacijama u kojima nisu u središtu akcije. Oni su otvoreni, govorljivi, druželjubivi, afektivni, energični i snažni, i to su sve pozitivne osobine. Problem nastaje u njihovom ponašanju jer su svi motivi koji ih pokreću nefleksibilni, ponavljajući i trajni. Oni su kao kameleoni, mijenjaju svoje stavove i vrijednosti da bi bili podobni pogledu značajnih drugih u njihovom životu. Njihove intenzivne vještine zapažanja su posvećene otkrivanju ponašanja koje će osvojiti divljenje i odobravanje dugih (Kets de Vries 2006).

Obiteljsko okruženje i rani odnosi su skoro uvijek korijen krhkog sefa u dramatičnom prototipu. Nešto je u ranom odnosu s roditeljem stvorilo tu pretjeranu potrebu za pažnjom. Moguće je da su imali teškoća uhvatiti pozornost i pažnju svojih roditelja dok su odrastali. Ako su bili zapostavljani, iz bilo kojeg razloga, usvojili su strategije zavođenja da bi si osigurali pažnju roditelja i to zavođenje je uskoro postalo obrazac ponašanja kroz cijeli život. Na posljetku takva djeca nesvjesno zaključuju da će jedino ponašanje koje traži pažnju izazvati odobrenje roditelja. Šira poruka koju ta djeca primaju je ta da su ona cijenjena i priznata samo zbog onog što ona rade, a ne da su voljena zbog onog što ona jesu. Jer su takvi pojedinci neuspješni u internalizaciji snažnog osjećaja tko su oni zapravo i koji su njihovi stavovi, oni ni ne mogu razviti realno razumijevanje samih sebe, niti svojih mana ni prednosti (Kets de Vries 2006).

2.2.1.1. DRAMATIČNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

Dramatični prototip može biti vrlo uspješan u organizaciji, ponajviše zbog njegove ambicije. Takvi pojedinci su vrlo uspješni u situacijama gdje je potrebno napraviti impresiju i gdje je općenito prezentiranje ideje važnije od preciznosti. Vrlo su simpatični, s pripadajućim šarmom i entuzijazmom, što inicijalno tjera druge ljude raditi s njima. Kad su u interakciji s ljudima kojima se dive, ti pojedinci su privlačni, prijemljivi i entuzijastični te često govore svojim mentorima kako su divni, učinkoviti i kompetentni. Ova karakteristika se obično ocjenjuje kao pozitivna u radnom okruženju. Manje su učinkoviti u situacijama gdje je nastup mjeren sposobnošću, marljivošću, ustrajnošću i dubinom. Tijekom života mogu promijeniti puno poslova jer im sve brzo dosadi i na kraju ih frustrira. Dramatični prototip je uspješan u poljima kao što su gluma, marketing, politika, umjetnost, a ponekad čak i rukovoditeljska pozicija. Ali, zbog toga što su često neuspješni u sagledavanju svojih situacija realno, češće su sljedbenici nego vođe (Kets de Vries 2006).

2.2.2. KONTROLIRAJUĆI PROTOTIP

Ljudi s kontrolirajućim prototipom su uhvaćeni u konstantnoj borbi između poslušnosti i prkosa, tj. u zabrinjavajućem neriješenom konfliktu usađenom pretjeranom kontrolom roditelja. Od djetinjstva pa nadalje, ovi pojedinci su bili naučeni da je jedini ispravni način sređivanja njihovih pobunjeničkih potreba postati prilagođen i pokoran; morali su ispuniti očekivanja roditelja ili su riskirali osudu. Dok su odrastali, bili su izloženi svakodnevnom nadzoru i hladnom povratnom odgovoru roditelja koji nije odražavao ljubav i potporu. Dijete koje odrasta u takvom okruženju brzo nauči djelovati u dozvoljenim ograničenjima postavljenim od njegovih roditelja. Zbog straha od pogreške ili uzimanja inicijative, ono je u stalnoj potrazi za savršenstvom da bi zadržalo odobravanje roditelja. Kasnije kao odrasla osoba, kontrolirajući prototip živi sa stalnim strahom od pogreške i optužbe za nesavršenost.

Snažan osjećaj krivnje, samokritike, iritacije i ozlojeđenosti je neizbježno nasljeđe takvog pretjerano kontroliranog djetinjstva (Kets de Vries 2006).

Mnoge karakteristike kontrolirajućeg prototipa kao što su orijentacija na uspjeh, visoki standardi, snažni moralni principi, razboritost, štedljivost, opreznost, želja da se stvari čine ispravno i osjećaj odgovornosti su pozitivni atributi. Ali sve te vrline, kad ih je previše na okupu, lako mogu postati mane, jer se javlja pretjerana želja za kontrolom. Radinost i učinkovitost, prave put krutosti i nefleksibilnosti, karakteristikama koje sabotiraju pravu učinkovitost (Kets de Vries 2006).

2.2.2.1. KONTROLIRAJUĆI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

Kontrolirajući prototipovi vide odnose kao pojam dominacije i submisije, superiornosti i inferiornosti, i njihovo ponašanje ovisi o njihovom položaju u čoporu. Zato što se odnose prema drugima s obzirom na status, ugodniji im je diktatorski stil nego stil jednakosti. Oni su puni poštovanja prema nadređenima (s kojima se i identificiraju), a u isto vrijeme su diktatorski i zahtjevni sa svojim podređenima. Kontrolne ličnosti su vrlo često posvećene poslu i produktivnosti te zbog toga imaju nedostatak uživanja i osobnih odnosa. Kao radoholičari, oni žrtvuju svoju obitelj i prijatelje za svoj posao. Jer su često preokupirani s trivijalnim detaljima, pravilima i procedurama, oni često ne vide veliku sliku. Jer rade u svijetu pravila i hijerarhije, njihove sposobnosti opažanja su ograničene i njihova kreativnost je nerazvijena (Kets de Vries 2006).

Što se tiče voditeljstva, ljudi s kontrolirajućom dispozicijom na prvi pogled se čine idealnim za taj položaj. Na kontrolirajuće prototipove se može osloniti i oni su vrlo disciplinirani, ekstremno marljivi i učinkoviti, organizirani, puni poštovanja i savjesni. Neće se odmoriti dok ne završe zadatak. Općenito, iznimno su odani svojim nadređenima. Ali ako kontrola počne kontrolirati, što se često događa povećavanjem odgovornosti zbog napredovanja u karijeri, to počne izjedati organizacijsku učinkovitost. Možda je neodlučnost ono što je najviše zaslužno za neuspjeh kontrolirajućih prototipova na poziciji voditeljstva. Zbog razdijeljenosti u slijeđenju svojih i tuđih želja, oni se mogu blokirati. Zaraženi nespecifičnim strahom od pogreške, oni zamjene akciju za odugovlačenje (Kets de Vries 2006).

2.2.3. ZAVISNI PROTOTIP

Ljudi sa zavisnim prototipom žele da drugi preuzmu na sebe odgovornost većih područja njihovih života jer su nesposobni funkcionirati samostalno. Oni ostanu djetinjasti tijekom cijelog života, bez želje za odrastanjem. Iznimno su nevoljni postupati na svoju ruku i svoje samopoštovanje temelje na podršci i ohrabrivanju drugih. Zavisni prototipovi su samo ocrnjujući i puni straha od osude ili prijekora drugih. Zbog tolike gladi za odobravanjem, bilo kakav kriticizam je poražavajući. Svi ljudi imaju potrebe da ih se zbrine s vremena na

vrijeme, ali kad ova potreba postane pretjerana potreba to ne vodi dobrom. To proizvodi ponižavajuće, zagušljivo i submisivno ponašanje temeljeno na nesigurnosti. Zavisni prototipovi na neki način grade svoje živote oko drugih, vjerujući da trebaju učiniti sve da bi one koji ih podržavaju činili dobro raspoloženima (Kets de Vries 2006).

Ponekad, postoje primjeri zavisnih ličnosti koje su spremne otići toliko daleko da se odriču vlastitog identiteta kao ljudska bića. Oni se izgube u drugoj osobi, postajući njegova ili njezina ekstenzija ili dvojnik/dvojnica. Zato što ti prototipovi vide sebe kao nemoćne, rado igraju inferiornu ulogu, u kojoj ohrabruju druge i dopuštaju im da donose većinu važnih životnih odluka za njih. Zavisni prototipovi izbjegavaju konflikte kad god je to moguće. Imaju veliku teškoću izraziti neslaganje s drugima jer se boje gubitka njihove podrške i odobravanja. Općenito, postoje tri odnosa s roditeljima koji mogu biti uzrok takvog karaktera: previše zaštitnički, diktatorski i posve nevoljeni odnos. Iako su ovi odnosi sasvim različiti, mogu rezultirati istim ishodom (Kets de Vries 2006).

2.2.3.1. ZAVISNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

Zavisni prototipovi nisu baš skloni biti u voditeljskim pozicijama. Nedostatak inicijative, nevoljkost djelovati samostalno, nesigurnost, strah od promjene i neupornost su glavne karakteristike koje usmjeruju te pojedince više prema pasivnoj nego aktivnoj ulozi. Oni imaju teškoće inicirati projekte zbog nedostatka samopouzdanja u svoje odluke i sposobnosti. Ali, ako nađu nekoga tko bi im bio podrška u organizaciji, nekog tko bi hranio njihovu potrebu za odobravanjem, oni mogu funkcionirati začuđujuće dobro. Mnogi zavisni prototipovi uspješno igraju podređenu ulogu u voditeljskoj poziciji, jer s pravom podrškom, čak se mogu pretvoriti i u radoholičare. Zbog potrebe za podrškom, zavisni karakteri rijetko propituju autoritet i ispunjavaju zapovijedi drugih. Takvo ponašanje ponekad izaziva pozitivne reakcije kod voditelja jer to doživljavaju kao znak odanosti (Kets de Vries 2006).

2.2.4. SAMOPORAŽAVAJUĆI PROTOTIP

U ovoj grupi ljudi ćemo susresti one koji si zadaju nerealne, perfekcionističke zadatke, koji su bezrazložno pesimistični, koji se neutemeljeno brinu za zdravlje, koji se uznemiruju bespomoćnošću i one koji ovise o drugima za emocionalnu podršku i donošenje odluka. Samoporažavajući pojedinci se ponašaju prema sebi na destruktivan i devalvacijski način. Oni se radije zadržavaju na nepravdama koje su im učinjene, nego da ih pokušaju ispraviti, zato što se iza njihovih optužbi i žalopojki krije zadovoljavajući osjećaj moralne pobjede nad samonametnutim patnjama. Kao i zavisni prototipovi, ljudi sa samoporažavajućim karakterom se također stavljaju u inferiornu ulogu. Oni odbijaju ljude koji im žele pomoći i ignoriraju ili odbacuju ljude koji ih dobro tretiraju. Ovakav tretman drugih otkriva mazohističku tendenciju koju samoporažavajući karakter skriva. Samoporažavajući prototipovi trebaju

druge ljude prema kojima onda mogu prenijeti svoje mazohističke tendencije: drugim riječima, oni traže zlostavljače da bi se oni mogli prikazati žrtvama (Kets de Vries 2006).

Korijen takvog ponašanja je u roditeljskoj ravnodušnosti ili odbojnosti, koje stimulira dijete da uspostavi bilo kakav oblik kontakta, kakva god da je cijena. Kako vrijeme prolazi, dijete nauči da jedino kad je jadno i bijedno, dobiva reakciju od roditelja, drugim riječima, njegovi roditelji će biti dobri prema njemu samo kad ono nije dobro. Iako se sve to događa na podsvjesnoj razini, samoporažavajući prototipovi odrastu osjećajući pohvalu samo onda kad su žrtve. Ovakva vrsta destruktivnog ponašanja počinje prvo u školi, pa se zatim nastavlja kroz cijeli život vodeći tu osobu konstantno u odnose s ljudima ili situacijama koje su osuđene na propast (Kets de Vries 2006).

2.2.4.1. SAMOPORAŽAVAJUĆI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

U organizacijskom okruženju samoporažavajući prototipovi mogu biti koristan dodatak. Oni su općenito vrlo korisni i obzirni u odnosu s drugim ljudima, imaju tendenciju biti neambiciozni i zadovoljni s pozadinskom ulogom; etični su, iskreni, pouzdani, ponizni i skromni. Zato što ne vole biti u centru pozornosti, bolji su sljedbenici nego voditelji (Kets de Vries 2006).

Kao što je prije spomenuto, neki samoporažavajući ljudi uvijek odabiru situacije koje će voditi k neuspjehu. Oni ne uspiju ispuniti zadatak čak i onda kad su sasvim sposobni ispuniti ga, zato što bi ispunjenje zadatka značio uspjeh. Čini se da oni traže ili čak smišljaju zapreke protiv uspješnog nastupa, preferirajući postati autori za svoj neuspjeh. Ekstremni samoporažavajući prototipovi, kao što su ovi, su slabi kandidati za voditeljske pozicije. Njihovo samoosuđujuće ponašanje, nedostatak pouzdanja, strah od isticanja i pasivni način rada čini ih više sljedbenicima nego vođama (Kets de Vries 2006).

2.3. KRETANJE OD LJUDI

Ovo poglavlje opisuje ljude koji su okarakterizirani ponašanjem koje se udaljuje od ljudi. Njihov cilj je aktivno izbjegavanje drugih. Na ovaj ili onaj način, njihov strah je da će svaki odnos na kraju dovesti do konflikta, frustracije i lošeg kraja. Ljudi koji spadaju u ovu kategoriju se dijele u dva prototipa: nezavisan i depresivan prototip.

2.3.1. NEZAVISAN PROTOTIP

Prema DSM-IV-Tr ovaj prototip se može podijeliti u dvije podskupine: shizoidnu i izbjegavajuću. Shizoidni pojedinci mogu imati emocionalni ili kognitivni deficit koji ih čini nesposobnima za uspostavljanje bliskih veza. Oni se čine uistinu indiferentni prema drugima i nemaju želja za bliskošću. Naprotiv, izbjegavajući prototipovi su aktivno odvojeni od drugih, njihova odvojenost je više samozaštita. Okolnosti su ih odvojile od ljudi, ali oni bi željeli biti bliže drugima (Barlow 2001; Beck 2004; Milton 1996; Milton & Everly 1985). Mogli bismo

nazvati shizoidnu podskupinu rezervirani usamljenici, a izbjegavajuću podskupinu usamljeni usamljenici (Kets de Vries 2006).

Strah od odbacivanja u obje podskupine nezavisnog prototipa je iskustvo utemeljeno u stvarnosti. Oni imaju bolne uspomene ranijih pokušaja za bliskošću koji su završili loše, pokušaja koji su ih usmjerili u zaštitno povlačenje. Dok je shizoidna grupa odustala od pokušavanja zbližavanja, izbjegavajuća skupina još uvijek ponekad može pružiti neki napor za to. Ali obje skupine aktivno rade na tome da bi se maknuli od ljudi koji im se žele približiti. Iako se ovo ponašanje čini autodestruktivno, ono pruža ovim pojedincima osjećaj kontrole nad njihovim životom. Oni radije odabiru aktivno odgurnuti druge ljude, nego da oni budu odbačeni od drugih. Obje podskupine su vrlo privatni ljudi, ali oni u shizoidnoj skupini uživaju u izolaciji, dok oni u izbjegavajućoj skupini su više opterećeni izolacijom i osjećaju usamljenost. Zbog teškoća u stvaranju odnosa, nezavisni prototipovi se rijetko vjenčavaju. Spremni su ući u vezu jedino ako im je dana snažna potvrda nekritičkog prihvaćanja. Oni radije žive s obitelji u ugodnoj neintimnoj stabilnosti, a ako se i vjenčaju, njihova veza je slična onoj s cimerom s ograničenom intimnošću i rijetkim seksualnim odnosima ili uopće bez njih (Kets de Vries 2006).

Postoje brojni čimbenici koji mogu doprinijeti nezavisnom prototipu. U djetinjstvu je takva osoba najvjerojatnije iskusila roditeljstvo koje je bilo okarakterizirano distancom, devalvacijom, odbacivanjem, ponižavanjem i gubitkom. Roditelji takve djece su često okarakterizirani nedostatkom dovoljne emocionalne ekspresivnosti, na primjer, ne maze svoju djecu ili oskudijevaju u ostalim oblicima afektivnosti koje su potrebne za zdravi razvoj djeteta. Ponavljano odbacivanje uništava dječju prirodnu energiju i optimizam te stvara stalan osjećaj negodovanja i socijalne izolacije. Zato, kao odrasli oni nerado dijele svoje osjećaje te je za njih intimnost sinonim za ranjivost (Kets de Vries 2006).

2.3.1.1. NEZAVISNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

Ljudi s nezavisnim karakterom se mogu vrlo dobro prilagoditi u nekim tipovima organizacija, ako uspiju naći područje koje će odgovarati njihovoj ličnosti. Njihova emocionalna izoliranost ih ograničava na pozicije na niskoj razini koje ne uključuju previše osobnog kontakta. Njihova neizloženost, odvojenost i ravnodušnost ih čini pravom suprotnosti organizacijskog navijača. Oni ne čine previše za sebe: jer im ponašanje nije previše usmjereno na ciljeve, njihov trud u karijeri je vrlo slab ili nepostojeći. Prilično je neobično da ljudi s nezavisnim prototipom budu na voditeljskoj poziciji, a ako to i je slučaj oni moraju imati crte i drugih prototipova da bi postigli voditeljsku učinkovitost (Kets de Vries 2006).

2.3.2. DEPRESIVNI PROTOTIP

Ljudi s depresivnim prototipom su vođeni premisom da su oni loši. Vjerujući da oni zaslužuju da ih se kritizira i omalovažava, oni se prepuštaju postupcima samoodricanja, samokažnjavanja i mučenja samih sebe. Oni vide svoj život kao niz neuspjeha i sebe kao bespomoćnu žrtvu, koja je pod manipulacijom sila koje su van njihove kontrole. Zbog toga oni su prožeti osjećajem trajnog beznađa i bijede (Beck et al. 1979; Solomon 2001). Kakva god da je situacija, oni uvijek zamišljaju najgori scenarij, uvijek se fokusiraju na njezine negativne aspekte. Kad su u najgorem stanju, depresivni pojedinci se ponekad ubiju što označava njihov posljednji, očajni čin prkosa, čin koji pokazuje inicijativu na način na koji njihovo uobičajeno ponašanje ne pokazuje. Samoubojstvo može također biti izabrano kao osveta ostalima, kao optužnica koja govori da nikome nije stalo do njih (Kets de Vries 2006).

Depresivni pojedinci obično nauče autodestruktivni pogled na svijet u ranom djetinjstvu zbog neprijateljski nastrojenog roditeljstva. Najtiši čimbenik koji pridonosi tome je rani gubitak emocionalne potpore, npr. smrt važne osobe, razvod, izloženost ratnim zbivanjima ili život s depresivnim roditeljem. Najvažniji čimbenici takve dispozicije bi bili dječja percepcija gubitka, nedostatak ugodnosti i osjećaj izolacije. Zbog svega toga dijete u sebi internalizira bolne, samokritične i autodestruktivne misli, vjerujući da je ono bezvrijedno i da ne zaslužuje brigu. Tijekom razvoja, slika selfa u pojedincu postaje dosta iskrivljena, te ponavlja osjećaje nepodesnosti, neadekvatnosti i bespomoćnosti. Ovi ljudi se osjećaju nevoljenima kroz cijeli život. Sve njihove agresivne pobude su okrenute prema unutra i izražene su kroz samoocrnjujuće komentare. Interpretacija ovakvog ponašanja se može uzeti i kao poziv u pomoć. Po riječima psihologa, samoocrnjivanje može donijeti sekundarnu dobit u obliku pažnje i pomoći od ostalih. Postoji uvijek netko tko će odgovoriti na poziv u pomoć, netko tko će odgovoriti brigom, pažnjom i njegovanjem. Takvi odgovori pokušavaju uvjeriti depresivce da oni imaju vrijednost, da postoji nada. Takvi pozitivni odgovori mogu zapravo ohrabriti ovjekovječenje bijede, jer bijeda donosi patniku pažnju za kojom on žudi (Kets de Vries 2006).

2.3.2.1. DEPRESIVNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI

Ljudi s pravim depresivnim prototipom imaju ograničene interese i teškoću razumijevanja različitih stilova života i pogleda na svijet. Rijetko kad su u poziciji voditelja zbog nedostatka spontanosti, neodlučnosti i nesposobnosti preuzeti inicijativu. Njihova negativnost ometa i njihovu produktivnost i njihov napredak u organizaciji: iako stvari idu dobro, oni se uvijek pripremaju za najgore. Konstantno predviđajući katastrofu, oni po definiciji nisu rješavači problema. Njihova negativnost ih isto tako čini ekstremno kritičnim i osuđujućim prema drugima i prema tome nesposobnim za motivaciju ljudi za izvanredna postignuća. Na poslu, koji oni vide kao neugodan napor te kao dužnost koju treba ispuniti,

stvaraju obeshrabrujuću, destruktivnu atmosferu. Nisu teški samo prema sebi, nego stvaraju značajan pritisak i na druge. Očekuju od ljudi koji rade za njih da odrade veliki dio posla te zanovijetaju o tome kako treba odraditi stvari dok istovremeno kritiziraju rad podređenih. Depresivne tendencije u voditelju stvaraju negativnu kulturu ne komuniciranja u organizaciji. Trajno preplašeni da neće uspjeti ispuniti svoje dužnosti i odgovornosti, depresivni voditelji reagiraju s intenzivnim samokažnjavanjem na bilo kakvo nazadovanje. Bilo kakvo neškodljivo zapažanje može pokrenuti beskrajan proces zabrinutosti te zbog toga suradnici su poticani na minimalizaciju svojih interakcija (Kets de Vries 2006).

2.4. KRETANJE PROTIV LJUDI

U ovom poglavlju ćemo govoriti o ljudima čiji obrasci ponašanja uključuju kretanje protiv ljudi, tj. o ljudima koji pokušavaju utjecati na druge negativno. Njihovo negativno ponašanje je odgovorno za daljnju negativnost kod drugih, stvarajući tako zloban krug ljutnje, neprijateljstva i osvetoljubivosti. Oni vjeruju da žive u svijetu „pas jede psa“ i da se trebaju ponašati u skladu s time. Drugi su tu da bi se iskoristili, omalovažavali i kontrolirali. Ovakvi karakteri su raspodijeljeni u četiri prototipa: abrazivan, paranoidan, negativan i antisocijalan.

2.4.1. ABRAZIVNI PROTOTIP

„Najbolje političko oružje je teror. Okrutnost izaziva poštovanje. Ljudi nas mogu mrziti. Ali mi ne tražimo njihovu ljubav, nego samo njihov strah.“ Heinrich Himmler

Postoji puno voditelja u poslovnom svijetu koji imaju ovaj prototip ličnosti koji se odnosi prema drugima na agresivan, manipulativan i zapovijedajući način. Abrazivan prototip uživa u psihološkoj ili fizičkoj patnji drugih ili čak može upotrijebiti nasilje da bi uspostavio dominaciju u odnosu. Hladnokrvni i ravnodušni, ponašaju se kao da nisu svjesni štete koju nanose. Oni ne odugovlače žrtvovati druge ljude u ostvarivanju svojih ciljeva; kod njih cilj uvijek opravdava sredstvo. Primarni mehanizmi obrane korišteni kod abrazivnog prototipa su izolacija, projekcija i racionalizacija. Oni su stručnjaci u ostajanju nedirnutima od posljedica svojih neugodnih aktivnosti (izolacija), žrtvovanju drugih kad stvari krenu po krivu (projekcija), te u pronalaženju odličnih razloga zašto ne preuzeti krivicu na sebe (racionalizacija) (Kets de Vries 2006).

U djetinjstvu često postoji podatak o roditeljskom odbacivanju ili neprijateljskom raspoloženju, tj. dijete je bilo neprikladan primatelj roditeljskog bijesa. Neka djeca, suočena s takvom situacijom, odustanu, a ostala se suprotstave, negirajući svoju bespomoćnost i pokušavajući zadobiti jaču poziciju kroz provokativno, ratoborno ponašanje (Kets de Vries 2004). Naposljetku, takva dinamika obitelji potiče djecu na negativnost, svađu i prkos. Fizička i verbalna agresija postaju standard kažnjivog ponašanja. Internalizacijom ovakve neprijateljske interakcije, kao odrasli ovi pojedinci odbacuju autoritet, ali su voljni zauzeti poziciju voditelja i onda zlostavljati druge (Kets de Vries 2006).

2.4.1.1. ABRAZIVNI PROTOTIP U ORGANIZACIJI

U organizacijama, abrazivni prototip može biti impulzivan, nepredvidljiv, čak i autodestruktivan. Preokupiran zapovijedanjem, moću i dominacijom, ovaj prototip ličnosti je češće zastupljen među voditeljima, nego među sljedbenicima. Oni moraju biti glavni u zapovijedanju: ako se očekuje zlo, oni žele biti ti koji će ga nanijeti drugima prije nego se nanese njima. Abrazivni prototip se često orijentira na izvršenje posla te fokusiranje na rezultate može postati izlika za neprijateljske, zlonamjerne postupke (Kets de Vries 2006).

Iako abrazivni voditelji mogu pronaći mjesto u neurotičnim organizacijama, ovakav stil voditeljstva ne daje dugoročan uspjeh. Zbog načina na koji se takvi voditelji odnose prema drugima, naposljetku će ili oni ili organizacija naići na probleme. U ekstremnim slučajevima, ljudi s ovakvim prototipom će odbaciti društvene norme kršenjem zakona ili propuštanjem ispunjavanja svojih obaveza (Kets de Vries 2006).

2.4.2. PARANOIDNI PROTOTIP

Ljudi s paranoidnom dispozicijom imaju iskustvo polarizacije svoje unutarnje slike, što znači da, iako njihovo ponašanje može biti grandiozno i arogantno, ranjivi su na sram i kolebaju se između nemoćnog, preziranog selfa i svemogućeg pobjeđujućeg selfa. Karakteristika koja najbolje opisuje ovaj prototip je stalna i neutemeljena sumnja u druge ljude. Oni su uvjereni da je većina ljudi, vođena svojim tajnim motivima („jedno govore, a misle nešto drugo“). Stalno su u budnosti, tragajući za znakovima prijetnje i poduzimaju predostrožnosti i onda kad nisu potrebne. Čak i onda kad nema potvrda njihovih sumnja, nastavljaju djelovati kao da su njihove sumnje istinite. Paranoidne ličnosti koriste tri obrambena mehanizma: razdvajanje (svijet dijele na dobre protiv loših), projekcija (krive druge za osjećaje koji su sami proizveli u sebi) i poricanje (negacija stvarnosti određene situacije). Kao djeca paranoidni pojedinci su bili izloženi ekstremno nametljivom roditeljstvu koje je stvorilo osjećaj neadekvatnosti ili bespomoćnosti. Sram i ponižavanje su mogli biti korišteni kao alat za kontrolu. Rano iskustvo špijuniranja, ponižavanja i iskorištavanja daje temelj nedostatku osnovnog povjerenja, stvarajući potrebu za svakodnevnom opreznošću koja će osigurati obranu od varanja, obmana i napada (Kets de Vries 2006).

2.4.2.1. PARANOIDNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI

Takvi pojedinci se često okupljaju na vrhovnim pozicijama: jer su vrlo svjesni dinamike moći, oni žude za voditeljskim pozicijama da bi postigli veću zaštitu za sebe. Nažalost, voditeljske pozicije još više potenciraju paranoidne karakteristike jer povećavaju ranjivost. Voditelji s paranoidnom dispozicijom su često izolirani od testiranja stvarnosti. Preokupirani detaljima, oni ne obraćaju dovoljnu pažnju na širu sliku, jer vide skrivena značenja i tajna udruženja posvuda. Direktan uzrok neuspjeha mnogih paranoidnih vođa je

krivo obrađivanje informacija, rezultat paranoidne konfuzije između subjektivne i objektivne stvarnosti. Drugi su svrgnuti zbog svoje otpornosti promjenama. Kada njihova sumnjičavost postane korporacijska kultura, organizacija počinje više ličiti na policiju nego na kreativno carstvo te propast zatim ubrzo slijedi (Kets de Vries 2006).

2.4.3. NEGATIVNI PROTOTIP

Glavna karakteristika ljudi koji odgovaraju negativnom prototipu je suptilan otpor prema izvršavanju zapovijedi. Oni se slažu s bilo čim što se od njih traži, ali onda ne uspiju u izvršavanju toga. Općenito, oni pokazuju tvrdoglavost i nevoljkost raditi ono što drugi žele od njih, kombinirano s jogunastom impulzivnošću, razdražljivim raspoloženjem i s nesusretljivim optužujućim pesimizmom. Ljudi s tim prototipom će najvjerojatnije neprikladno odgovoriti na bilo kakvu situaciju (Kets de Vries 2006).

Negativni prototipovi koriste tri glavna mehanizma obrane: premještanje, eksternalizaciju i otpor. U premještanju se bijes prebacuje s moćnih meta na one koji su u manjoj mogućnosti osvetiti im se. Eksternalizacija označava prebacivanje krivice na druge ljude, a otporom osnažuju svoju autonomiju od vladajućih. Korijeni ovakvog ponašanja leže u djetinjstvu gdje dijete nije razumjelo što se od njega traži. Oprečno ponašanje i verbalno zadirkivanje može biti objašnjeno u beskrajnim borbama s roditeljima za moć. Roditelji mogu zbuniti dijete konstantno se svađajući oko očekivanja, gdje svaki roditelj potkopava tvrdnje drugog roditelja. Svjedočeći takvom ponašanju, dijete nauči da njegovi roditelji jedno govore dok drugo misle. Odrastajući, isto tako nauče, da se takvo ponašanje isplati. Ne treba im dugo da shvate da negativno ponašanje (griženje noktiju, mokrenje u krevet, problemi u prehrani, odugovlačenje, tvrdoglavost i neučinkovitost) privlači više pažnje nego poslušnost (Kets de Vries 2006).

Kakva god bila obiteljska dinamika, ljudi koji razviju negativan prototip neizbježno percipiraju one na vlasti kao proizvoljne, nerazumne i nepoštene. Ovakva percepcija postaje emocionalni obrazac koji se odvija svaki put kad im netko s više pozicije nešto zapovijedi, bilo to učitelj, supružnik ili šef. Iako često nose masku slaganja s drugima, jer znaju da je sigurnije ne pokazivati neprijateljske osjećaje, neugodni su u zajedničkom radu ili u radu za njih. Njihovo nepredvidljivo i kolebljivo ponašanje je teško izdržati i u društvenim situacijama. Naposljetku, negativni prototipovi zapnu u osvetnički krug, stalno stječući neprijatelje umjesto prijatelje i praveći nered od međusobnih odnosa (Kets de Vries 2006).

2.4.3.1. NEGATIVNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI

Postoje situacije gdje se blago negativno ponašanje isplati na radnom mjestu, npr. može biti učinkovito u izbjegavanju u potencijalnih, skupih sukoba. Ali ipak, pasivno-agresivno ponašanje kompromitira život organizacije. Iako negativni prototipovi nastoje izbjeći otvoreni sukob, njihovo opstruktivno ponašanje i prezriv stav prema voditeljima rade

protiv njih. Oni su loši vođe, uz sve navedeno, nemaju sposobnost izvući najbolje iz drugih. Najbolji su kao zaposleni na nižim pozicijama, gdje ima malo posljedica za neproduktivno ponašanje. Njihova nevoljkost da se stvari izvršavaju nije dugog vijeka u organizaciji. Oni koji ipak potraju, ne napreduju baš. Njihova zbunjenost, jer ne znaju što hoće od života, znači da su slabi u planiranju karijere, a njihovo ponašanje nije korisno za nikakav napredak (Kets de Vries 2006).

2.4.4. ANTISOCIJALNI PROTOTIP

Ljudi s antisocijalnim prototipom ne uspijevaju se prilagoditi društvenim normama, pravilima i obavezama. Karakterizira ih bešćutno zanemarivanje prava i sigurnosti ostalih ljudi, te eksplozivni temperament i kapacitet za nasilje. Ne pokazuju nikakvo žaljenje kad njihove akcije povrijede druge. Usprkos svemu tome, vrlo su nesigurni, s osjećajem niskog samopoštovanja. Da bi prikrili svoje nesigurnosti, pribjegavaju mehanizmima obrane kao što su: žrtvovanje drugih, racionalizacija, projekcija i poricanje. Sve su to strategije kako bi prebacili odgovornosti sa sebe na druge. Bez iznenađenja, izvrsni su lažljivci (Barlow 2001; Milton 1999).

Pretrpljeno zanemarivanje i zlostavljanje u djetinjstvu često bude uzrok antisocijalnog ponašanja odraslih. Mogu se naći asocijalni roditelji koji su bili nedostupni ili impulzivni i nepostojani, možda i u kombinaciji s utjecajem kriminala i nasilja. Djeca iz privilegirane pozadine također mogu biti antisocijalna, glavni čimbenik je osjećaj zanemarivanja i deprivacije u obiteljskom okruženju. U obiteljima gdje su roditelji ovisnici o opojnim tvarima ili su mentalni bolesnici, antisocijalno ponašanje se lako zadobije. Zbog nedostatka usmjeravanja i brige tijekom odrastanja, ovi ljudi nikad se steknu osnovnu svjesnost o osjećajima ostalih ljudi. Za razliku od abrazivnog prototipa, oni nisu vođeni osvetoljubivošću, nego jednostavno ne znaju drugačije. Kao odrasli, antisocijalni prototipovi imaju veliku potrebu kontrolirati druge. Jednom kad steknu moć, skloni su ponižavanju i dominiranju drugih. Bojeći se svojih vlastitih nepodobnosti, a opet nevoljni preuzeti odgovornost za svoje ponašanje, oni uvijek napadaju, uvijek su agresori i spremni su mučiti druge (Kets de Vries 2006).

2.4.4.1. ANTISOCIJALNI PROTOTIPOVI U ORGANIZACIJI

Ljudi s antisocijalnom dispozicijom, su općenito inteligentni, ali slijepi za moral, nesposobni razlikovati između prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Privlači ih moć, prestiž i novac, te imaju vrlo malo teškoća pri infiltraciji u poslovni svijet. Oni znaju kako promijeniti pravila u svoju korist. Nedostaje im osjećaj za odgovornost vlastitih postupaka te su lišeni bilo kakvog osjećaja pokajanja (Kets de Vries 2006).

Postoji puno antisocijalnih ljudi u organizacijama: kompulzivni lažljivci koji mogu šarmirati jer su majstori obmane, predatori koji, odbijajući priznati doprinos i postignuća

drugih, izokreću i iskrivljuju sve što drugi rade. Sposobni su za krađu i plagijat. Kao i abrazivni prototipovi, antisocijalni pojedinci najbolje rade u organizacijama gdje je autoritet slab i gdje stariji rukovoditelji ne uspijevaju izaći na kraj s takvim ponašanjem. Takav kaos se čini kao idealan za prikrivanje disfunkcijskog vodstva. Neuspjeh na vrhu prolazi neopaženo, dok proces obnove stvara snažnu i kreativnu ruku na kormilu (Kets de Vries 2006).

3. ORGANIZACIJA POD PSIHOANALIZOM

3.1. KLINIČKA PARADIGMA

U sljedećim poglavljima bit će naglasak na mogućnosti primjene psihoanalize u poslovnom svijetu organizacija te o važnosti nesvjesnih mehanizama pojedinaca koji su dio organizacije.

3.1.1. PSIHOANALIZA U POSLOVNOM SVIJETU

Psihoanalitičke teorije su postale sve sofisticiranije, uključujući pronalaske iz područja kao što su psihijatrija, razvojna psihologija, antropologija, neurofiziologija, kognitivna teorija, teorije obiteljskih sustava i teorije individualne i grupne psihoterapije. Osuditi današnje psihoanalitičke teorije kao zastarjele je poput napada na modernu fiziku zato što Newton nikad razumio Einsteinovu teoriju relativnosti. Iako razni aspekti Freudove teorije više ne vrijede u svjetlu novih informacija o djelovanju uma, temeljne odrednice psihoanalitičke teorije su znanstveno i empirijski testirane i potvrđene, posebno one koje se odnose na kognitivne i emocionalne procese (Barron 1992; Westen 1998).

Kao arheolog uma, Freud je vjerovao da se neurotski simptomi mogu koristiti za dekodiranje zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju. Kao primjetni pokazatelji unutarnjeg svijeta osobe, oni se mogu vidjeti kao „glavni put do razumijevanja nesvjesnog“. Ova perspektiva se može primijeniti, po analogiji, na organizacije: kako svaki neurotski simptom ima objašnjenje u povijesti, tako ima i svaki organizacijski akt; kako se simptomi i snovi mogu promatrati kao smisleni znak, tako se mogu i specifična djela, izjave i odluke uprave. Isto tako, ponavljanje određenih fenomena na radnom mjestu ukazuje na postojanje specifičnih motivacijskih konfiguracija. Identifikacija kognitivnih i afektivnih distorzija u organizacijskim vođama i sljedbenicima mogu pomoći rukovoditeljima prepoznati u kojoj mjeri nesvjesne fantazije i nesvjesno ponašanje mogu utjecati na donošenje odluka i praksu upravljanja u njihovim organizacijama. U slučaju mnogih zapetljanih organizacijskih situacija, psihoanaliza može pojasniti i pružiti rješenja. Nijedna disciplina nije napravila bolji i uspješniji pokušaj bavljenja smislom ljudskih zbivanja od psihoanalize. Pronalazeći smisao rukovoditeljevih najdubljih želja i fantazija, i pokazujući kako to utječe na njegovo ponašanje u poslovnom svijetu, psihoanaliza otkriva na praktičan način kako organizacije stvarno funkcioniraju (Kets de Vries 2006).

Organizacije kao sustavi imaju vlastiti život, život koji nije samo svjestan, nego i nesvjestan, nije samo racionalan nego i iracionalan. Primjena kliničke paradigma je korisna u pružanju uvida u taj život, u temeljne razloge ponašanja i djelovanja rukovoditelja i

zaposlenika. Da bismo razumjeli cijelu sliku, moramo obratiti pozornost na predstavljajuću unutarnju i društvenu dinamiku, na zapetljanu igru između rukovoditelja i sljedbenika i na razne nesvjesne i nevidljive psihodinamske procese i strukture koji utječu na ponašanje pojedinaca, parova i skupina u organizacijama (Kets de Vries 2004).

3.1.2. MOTIVACIJSKA POTREBA SUSTAVA

Da bismo razumjeli ljudsko biće u svoj njegovoj složenosti, moramo početi s motivacijskim potrebama sustava, jer su one operativni kôd koji pokreće ličnost. Svaki od ovih sustava je operativan u svakoj osobi od početka djetinjstva i nastavlja se tijekom životnog ciklusa, mijenja se pod utjecajem starenja, učenja i sazrijevanja. Važnost bilo koje motivacijske potrebe sustava u pojedincu je određena s tri regulacijska čimbenika: urođeni i naučeni obrasci reagiranja, uloga značajnih skrbnika i u kojoj mjeri pojedinac pokušava ponovno stvoriti pozitivna emocionalna stanja koja je iskusio u djetinjstvu. Kako ti čimbenici i potrebe sustava međudjeluju tijekom dozrijevanja, stvaraju se mentalne sheme – „predlošci“ u nesvjesnosti. Te sheme stvaraju simboličke modele zbivanja (koji se mogu nazvati „skriptama“ u unutarnjem kazalištu osobe) koji reguliraju mašte i utječu na ponašanje i djelovanje (Erikson 1963; Emde 1981; Kagan & Moss 1983; Lichtenberg 1991; Lichtenberg & Schonbar 1992).

Neke od tih motivacijskih potreba sustava su više temeljne od drugih. Najosnovniji je sustav koji regulira nečije fiziološke potrebe, odnosno potrebe za hranom, vodom, izlučivanjem, spavanjem i disanjem. Drugi sustav regulira potrebe pojedinca za senzualnim uživanjem i (kasnije) seksualnim uzbuđenjem, dok se treći bavi potrebom odgovoriti na određene situacije kroz antagonizam i povlačenje. Iako ove primarne potrebe sustava donekle utječe na rad, druge dvije potrebe, na višim razinama sustava su od posebnog interesa za život u organizacijama: potreba sustava „privrženosti/pripadnosti“ i potreba sustava „istraživanja/potvrđivanja“ (Kets de Vries 2004).

Prvo pogledajmo potrebu privrženosti/pripadnosti. Esencijalna ljudskost čovječanstva se nalazi u potrazi za odnosima s drugim ljudima te u pripadanju nečemu. Ta potreba za privrženosti uključuje proces udruživanja s drugim ljudima te univerzalno iskustvo želje biti drugima u blizini. Ona također uključuje zadovoljstvo dijeljenja i afirmacije. Kad ljudska potreba za intimno udruživanje ekstrapolira u skupinama, želja za uživanje intimnosti može se opisati kao potreba za pripadnošću. I privrženost i pripadnost služe kao emocionalna balansirana uloga za vlastito potvrđivanje vrijednosti pojedinca i pridonošenje osjećaja samopoštovanja (Kets de Vries 2004).

Potreba za istraživanjem/potvrđivanjem također ima puno povezanosti s tim što osoba postaje i kako ta osoba vidi sebe. Potreba za istraživanjem, usko povezana sa spoznajom i učenjem, utječe na osobnu sposobnost igre i rada. Ova potreba se manifestira

ubrzo nakon rođenja: promatranje dojenčadi pokazalo je da novosti, a isto tako i otkriće učinaka određenih radnji, uzrokuje dugotrajno stanje pozornog uzbuđenja u dojenčadi. Slične reakcije na prilike za istraživanje se javljaju i u odrasloj dobi. Potreba za istraživanjem je usko povezana s potrebom za samopotvrđivanjem, tj. s potrebom za moći izabrati ono što ta osoba hoće učiniti. Razigrano istraživanje i rukovanje okruženjem u odgovoru na motivaciju istraživanja/potvrđivanja stvara osjećaj učinkovitosti i nadležnosti, autonomije, inicijative i industrije (White 1959).

Svaki motivacijski sustav je ili ojačan ili gubi prevlast u međudjelovanju s urođenim i naučenim obrascem reagiranja, razvojnim učinkom skrbnika i sposobnošću da se ponovno stvore prethodna emocionalna stanja. Kroz priroda-odgoj sučelje, ovi vrlo složeni motivacijski sustavi na kraju određuju jedinstveno „unutarnje kazalište“ pojedinca – pozornicu na kojoj se odigravaju glavne teme koje definiraju osobu. Ovi motivacijski sustavi su racionalne snage koje leže iza ponašanja i radnji za koje se smatra da su iracionalne. Klinički paradigma gleda iznad iracionalnih aktivnosti osobe i pokušava priznati, dešifrirati i ponuditi savjete za savladavanje tih oblika iracionalnosti (Kets de Vries 2004).

Motivacijski sustavi potreba utječu kako će osoba djelovati i reagirati u svakodnevnom životu, bilo kod kuće, u igri ili na poslu. Osoba svakodnevno pridružuje doživljenim iskustvima obrazac reagiranja, sada već ukalupljen, koji je naučila u djetinjstvu. Drugim riječima, kako je osoba bila povezana i kako je reagirala u interakciji s roditeljima i drugim bliskim skrbnicima tijekom ranih godina utječe na to kako se odnosi prema drugima, osobito prema osobama koje imaju autoritet u odrasloj dobi (Kets de Vries 2004).

Tijekom procesa sazrijevanja, osoba razvija određene teme u svojem unutarnjem kazalištu, teme koje odražavaju nadmoć na nekim određenim unutarnjim željama koje pridonose njezinoj jedinstvenoj ličnosti. Te „teme temeljnih konfliktnih odnosa“ prevode se u skladne obrasce po kojima se odnosimo prema drugima (Luborsky & Crits-Cristoph 1998). Drugim riječima, osnovne želje osobe oblikuju njezine životne skripte, što zauzvrat oblikuju njezine odnose s drugima, tj. određuju način na koji osoba vjeruje da će drugi reagirati na nju i na način na koji će ona reagirati na druge (Kets de Vries 2004).

Kad osoba ide na posao, ona uzima svoje temeljne želje, svoje teme temeljnih konfliktnih odnosa, u kontekst odnosa na radnom mjestu. Ona projicira svoje želje na druge i, na osnovu tih želja, ispravno ili krivo anticipira kako će ostali reagirati na nju. To znači da osoba ne reagira na stvarne reakcije drugih, nego na njihove očekivane reakcije (Kets de Vries 2004).

3.1.3. ZATVORENICI PROŠLOSTI

Kao što je ranije spomenuto, Sigmund Freud je istražio važnost ljudskog nesvjesnog, taj dio našeg biće koji, skriven od racionalnog razmišljanja, utječe i tumači našu svjesnu

stvarnost. Budući da su ključni pokretači u nesvijesti u našoj osobnoj, potisnutoj, infantilnoj povijesti, mi obično odbijamo ili jednostavno nismo svjesni utjecaja i važnosti nesvjesnog. Nije ugodno priznati (suprotno našoj iluziji da smo mi u kontroli naših života) da smo zapravo ponekad zarobljenici našega vlastitog nesvjesnog uma. Onda kada postanemo svjesni kako i zašto činimo stvari, u boljem smo položaju da odlučimo želimo li djelovati na način na koji smo uvijek djelovali ili želimo nastaviti u pravcu koji je prikladniji za našu trenutnu životnu situaciju i stupanj razvoja (Ketsde Vries 2004). Poslovica kaže: „Zagrebi muškarca ili ženu i naći ćeš dijete!“ To ne znači da se mi ne možemo promijeniti kao odrasli, već to jednostavno implicira da dok doživimo tridesetu, određeni dio naše ličnosti je oblikovan (McCrae & Costa 1990; Heatherton & Weinberger 1994). Ako ne prepoznamo u kojoj mjeri je naša sadašnjost određena našom prošlošću, iznova i iznova radimo iste greške. Organizacije širom svijeta su pune ljudi koji su u nemogućnosti prepoznati disfunkcijske ponavljajuće obrasce u svom ponašanju. Oni su zapeli u začaranom, autodestruktivnom krugu, a da toga nisu ni svjesni, a još manje znaju izaći iz njega. Klinička paradigma može pomoći tim ljudima prepoznati svoje jakosti i slabosti, razumjeti uzroke njihovog odbijanja promjene i prepoznati gdje i kako mogu postati učinkovitiji. Drugim riječima, može ponuditi izbor (Kets de Vries 2004).

3.2. PSIHODINAMIKA VODITELJSTVA

Voditeljstvo podrazumijeva shvaćanje na koji se način ljudi i organizacije ponašaju, stvaranje i jačanje odnosa, građenje obaveza i odgovornosti, stvaranje grupnog identiteta i prilagođavanje ponašanja da bi se povećala učinkovitost rada. Isto tako podrazumijeva i stvaranje nade. Pravi rukovoditelji su trgovci nade, koji obraćajući se svojim sljedbenicima, pozivaju ih da im se pridruže u velikoj avanturi. Voditelji nadahnjuju ljude da se upute iznad svojih osobnih, egoističnih motiva, da se transcendiraju, a zauzvrat dobivaju ono najbolje od svojih ljudi. Ukratko, primjereno voditeljstvo radi pozitivnu promjenu, u kojem god kontekstu (Burns 1978; Bass 1985; Bennis & Nanus 1985; Kets de Vries 1994; Pfeffer 1998).

Ono što klinički pristup učinkovitije prikazuje od ostalih koncepcijskih okvira je to da voditelji moraju prepoznati da se ljudi razlikuju u svojim motivacijskim obrascima. Visoko učinkoviti voditelji su spoznali činjenicu da zaposlenici nisu jedno-dimenzijska bića koja parkiraju svoju ljudskost na ulaznim vratima radnog mjesta. Dobri voditelji vide svoje sljedbenike kao kompleksne i paradoksne osobe, osobe koji su kombinacija ogromnog idealizma, tmurnog pesimizma, tvrdoglave kratkovidnosti, hrabre vizije, uskogrudne sumnje, otvorenog povjerenja, iracionalne zavisti i nevjerojatne nesebičnosti (Kets de Vries 2004).
Važno je osjećati puls svojih sljedbenika, i individualno i kao grupe, ali to samo ne obuhvaća učinkovito vodstvo. Sama bit voditeljstva je mogućnost upotrijebiti identificirane motivacijske obrasce za utjecaj na druge, drugim riječima, pridobiti ljude da dobrovoljno čine stvari koje inače ne bi činili. Općenito, te stvari su pozitivne prirode, ali nema ništa u voditeljstvu

svojstveno moralu: može se koristiti za loše završetke isto kao i za dobre. Povijest je puna muškaraca i žena čije voditeljstvo je bilo „učinkovito“ unatoč omraženim ciljevima: ljudi kao Staljin, Hitler i Saddam (Kets De Vries 2003.).

Govorimo li o „svijetlom“ ili „mračnom“ voditelju, ne možemo izbjeći dotaći se pojma narcizma, jer on leži u srcu voditeljstva (Kernberg 1975; Kohrut 1985; Kets De Vries 1989). Solidna doza narcizma je preduvjet za svakoga tko se nada uspeti do vrha organizacije. Narcizam nudi voditeljima temelj za uvjerenje o pravičnosti njihovog povoda. Uvjerenje narcisoidnog voditelja da njegova ili njezina grupa, organizacija ili zemlja ima specijalnu misiju, nadahnjuje odanost i grupnu identifikaciju; jakost (čak i nefleksibilnost) narcisoidnog voditelja širom svijeta daje sljedbenicima nešto s čim se mogu identificirati i čega se mogu držati. Ipak, narcizam je toksična droga. Iako je ključni sastojak za uspjeh, ne treba drugo prije nego voditelj oboli od predoziranja (Kets de Vries 2004).

3.2.1. NARCISOIDNI POREMEĆAJ LIČNOSTI

Proces odrastanja je nužno udružen s određenim stupnjem frustracije. Tijekom intrauterine egzistencije, ljudska bića su na „autopilotu“: svaka potreba je zbrinuta istog trena i automatski. Ova situacija se mijenja kad dijete uđe u svijet. U rješavanju frustracija dijete pokušava obznaniti svoje potrebe i želje, i kao način suočavanja s osjećajem bespomoćnosti, dijete pokušava zadržati osnovnu sliku savršenstva i blaženstva intrauterinog života stvarajući grandioznu, egzibicionističku sliku selfa i svemoćnu, idealiziranu sliku roditelja (Kohrut 1971). Tijekom vremena i s „dovoljno dobrom“ brigom, ove dvije konfiguracije su ugrožene od stvarnosti, posebno od roditelja, rođaka, skrbnika i učitelja koji oblikuju dječji egzibicionizam i kanaliziraju grandiozne fantazije. Zapravo, dosta toga ovisi o „dovoljno dobroj“ brizi roditelja. Djeca izložena ekstremnom disfunkcijskom roditeljstvu, često vjeruju da se ne mogu osloniti ni na čiju ljubav ili odanost. Kao odrasli, duboko su uznemireni osjećajem deprivacije, bijesa i praznine te se suočavaju s tim pribjegavanjem narcizmu (Kets de Vries 2006).

Postoje dvije vrste narcizma: konstruktivni i reaktivni (Kets de Vries 1993.). Konstruktivni narcisi su oni koji su imali dovoljno sreće da su imali skrbnike koji su znali kako pružiti frustracije primjerene dobi i osigurati sigurno okruženje koje je vodilo osjećaju temeljnog povjerenja i osjećaju kontrole nad djelima. Ljudi izloženi takvom roditeljstvu često su dobro uravnoteženi, imaju pozitivan osjećaj samopoštovanja, kapacitet za introspekciju i empatičan pogled na okruženje. Takvi individualci imaju visoki stupanj povjerenja u vlastite sposobnosti i vrlo su orijentirani na izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva (Kets de Vries 2006).

Konstuktivnim narcisima ništa nije strano u potrazi za uspjehom, ali zato što ne traže samo svoju osobnu nadmoć, njihovi uspjesi su pravi. Oni imaju viziju koja se proteže iznad

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

Reaktivni narcisi, u drugu ruku, nisu imali toliko sreće kao djeca. Umjesto primanja frustracija primjerene dobi, primili su previše ili premalo stimulacije, ili kaotičnu, nestalnu stimulaciju i zbog toga su ostavljeni s nasljeđem osjećaja neadekvatnosti i deprivacije. U svrhu ovladavanja svojim osjećajima neadekvatnosti, takve osobe često razviju pretjeran smisao samovažnosti i grandioznosti te stalnu želju za divljenjem. Da bi ovladali svojim osjećajem deprivacije, reaktivni narcisi razvijaju osjećaje pravičnosti, vjerujući da oni zaslužuju specijalni tretman i da se pravila odnose samo na druge. Nemajući iskustvo empatije, ovim osobama nedostaje empatija, tj. ne mogu doživjeti kako se drugi osjećaju. Tipično, postanu fiksirani na moć, status, prestiž i superiornost. Također, mogu patiti i od kompleksa Monte Crista, postajući preokupirani s osjećajima zavisti, inata, osvete i osvetoljubivog trijumfa nad drugima; ukratko, postaju progonjeni potrebom da se osvete za pravu ili umišljenu nanesenu bol (Kets de Vries 2006).

Pojedinci s reaktivnom orijentacijom često izokreću vanjske događaje da bi se snašli s anksioznošću te spriječili gubitak i razočaranje. Oni stvaraju sliku o sebi koja je okarakterizirana posebnošću. Iako odrasli, reaktivni narcisi se nastavljaju ponašati kao bebe koje su neuslišane i nedostaje im pažnja. Imaju veliku potrebu, ponekad svjesno, ponekad nesvjesno, ispraviti nanesenu im nepravdu u ranijim periodima života. Bivajući omalovažavani, maltretirani ili iskorištavani kao djeca, kao odrasli oni su odlučni dokazati svoju vrijednost. Očito je da zanemarivanje djece vodi do reaktivnog narcizma, ali također, ironično, razmazivanje djece daje isti rezultat. Dok zapostavljeno dijete stvara sliku posebnosti da nadopuni unutarnji osjećaj bezvrijednosti, razmaženo dijete stvara napuhanu sliku o sebi koja nije u skladu sa stvarnošću. Razmaženu djecu se navodi da vjeruju da su potpuno voljena i savršena, što god da učinili. Ali zato što savršenstvo ne postoji, činjenica koju najmlađi nauče na težak način, ova djeca postaju anksiozna i nesigurna te su u nemogućnosti zadovoljiti standarde postavljene od njihovih roditelja. Dok izvana ta djeca izgledaju grandiozna, zavodljiva, kompetentna i elokventna, potajno su puna sumnje u same sebe, zavidna su na druge i vrlo su ranjiva na kritiziranje (Kets de Vries 2006).

3.2.1.1. NARCIZAM U VODITELJSTVU

Osobe koje pate od ovog poremećaja u poziciji voditeljstva postanu fiksirane na moć, status, prestiž i superiornost. One precjenjuju svoju osobnu vrijednost, i s obzirom na to, oni

misle da zaslužuju posebne privilegije i povlastice. Ponašaju se grandiozno i oholo, očekuju posebne usluge, rugaju se konvencionalnim pravilima i smatraju se pravičnima; nemaju empatije te su prema drugima nepromišljeni i iskorištavaju ih; slobodni su od objektivne stvarnosti. Dok im osjećaj superiornosti nije ugrožen, prožima ih osjećaj blagostanja. Čim su izazvani, pokazuju razdražljivost i smetnju drugih, osjećaje utučenosti te izljeve bijesa. Kad su suočeni sa smetnjom neuspjeha, majstori su samozavaravanja, izmišljajući vjerodostojne razloge njihove (privremene) nesreće. Ova fantazijska racionalizacija im pomaže izaći na kraj sa situacijama. Ako njihove racionalizacije nisu prihvaćene kod drugih, pronalaze nekog drugog kojeg će okriviti za svoju nesreću (Kets de Vries 2006).

Bilo da su osvetoljubivi ili samo reaktivni, narcisoidni voditelji vrlo malo nauče iz svojih poraza. Njihove sklonosti žrtvovanju jarca kad stvari krenu krivo ili ljutnji kad se stvari ne odvijaju po njihovim zamislima, jednostavno je uprizorenje dječjeg ponašanja, a to su tantrumi, tzv. izljevi bijesa podrijetlom u prijašnjim osjećajima bespomoćnosti i poniženja. Čak i onda kada stvari idu dobro, mogu biti okrutni i verbalno uvredljivi prema svojim podređenima (Kets de Vries 2004). Kad se osobe u poziciji moći ponašaju na ovakav način, učinak na njihovo neposredno okruženje može biti poražavajući (Kets de Vries 2006).

3.2.2. KOMPLEKSI RUKOVODITELJA

Kompleks podrazumijeva nekoliko klinički prepoznatljivih osobina, simptoma ili karakteristika koje se odvijaju simultano u istoj osobi. Zbog nesvjesnog podrijetla, većina kompleksa, koji su kombinacija misli, osjećaja i želja, mogu staviti lažne ideje u glave pojedinca, što kao rezultat daje iracionalnu i iskrivljenu koncepciju samih pojedinaca, drugih ljudi i situacija. Mnogi kompleksi su stoga štetni u smislu samopoštovanja pojedinca i u smislu utjecaja na njegov odnos prema drugima (Kets de Vries 2007).

Kets de Vries objašnjava komplekse na radnim mjestima uz pomoć djela Sigmunda Freuda „Neki karakteri upoznati u psihoanalitičkom radu“. Kompleksi koje on spominje su: kompleks boga, Sizifov kompleks, kompleks Nobelove nagrade, kompleks Monte Crista, Trollov kompleks i Faustov kompleks (Kets de Vries 2007).

Pojedinci koji imaju kompleks boga se ponašaju na prilično arogantan i ohol način namećući svoj božanski autoritet. Ovaj kompleks je dosta sličan narcisoidnom prototipu. Oni koji dobivaju pozornost i vole biti u centru pažnje, pretjeruju u poimanju svojih uspjeha i talenata uvjeravajući i sebe i druge u svoje fantazije o besprijekornom uspjehu i slavi. Imaju tendenciju iskorištavati druge za svoje potrebe. Vjeruju da se pravila primjenjuju samo za druge, a da za njih ne važe. Kako su puni sebe, imaju tendenciju družiti se samo s drugima koji su isto tako posebni i visoko pozicionirani pojedinci. Mogu biti vrlo zavidni drugima. Kad im se suprotstavi netko koga oni smatraju manjim od sebe mogu imati eksploziju bijesa. Zbog svog natjecateljskog duha i ambicioznosti ovi ljudi se često nađu u ulozi vođe.

Nažalost, zbog čestog okruženja sociopatima koji ohrabruju njihovo ponašanje, ovi pojedinci mogu izgubiti doticaj sa stvarnošću. Organizacije vođene takvim ljudima imaju teškoću zadržati kompetentne ljude jer oni, koji odbiju postati samo papige koje odobravaju takvo ponašanje, odu. Mnoge organizacije vođene ljudima s kompleksom boga su ili propale ili su morale promijeniti strukturu. Kao i svi kompleksi, i kompleks boga ima korijen u ranim intrapersonalnim konfliktima zbog prevelike ili nedovoljne stimulacije roditelja (Kets de Vries 2007).

Sizif je čovjek koji je bio osuđen na neproduktivnost svog rada i truda, te je smisao njegovog života bio postići točno – ništa. U organizacijama često srećemo ljude koji pate od Sizifovog kompleksa. Oni imaju potrebu biti stalno zaposleni, a da često ni sami ne znaju zašto nešto rade. Koliko god ti ljudi bili učinkoviti u izvršavanju zadataka, oni nikad ne osjete osjećaj zadovoljstva, nego radije prionu na neki novi izazov ili cilj. Iako mogu biti uspješni, ljudi s ovim kompleksom često znaju izgubiti uravnoteženost i usmjerenje na ispunjavanje dugoročnih ciljeva. Ako su ljudi s ovim kompleksom na čelu neke organizacije, njihovo ponašanje može postati zarazno. Njihovo usmjerenje na stalno traženje novih izazova može stvoriti ozračje u organizaciji koje više potiče ljude da rade puno, nego da rade pametno. Rezultat je organizacija puna nesigurnih, tvrdoglavih radoholičara. U najekstremnijim primjerima ovakvog ponašanja, razina stresa se podiže visoko što povećava stupu razvoda i ranih smrti u mirovini. Ovakvo ponašanje ima korijen u obitelji gdje je vrijednost kontrole bila isticana iznad svih vrlina (Kets de Vries 2007).

Ljudi koji pate od kompleksa Nobelove nagrade osjećaju anksioznost zbog prevelikog pritiska koji si sami stvaraju strahom od neuspjeha. Zbog želje za uspjehom, ali i očekivanja da neće uspjeti, ovi pojedinci se boje pogriješiti. Oni si postavljaju nedokučive i nerealne standarde koje nitko ne može doseći, te zbog toga neizbježni „neuspjeh“ vodi u samoporažavajuće misli i ponašanje. Oni misle da su očekivanja koja oni imaju od samih sebe tek mali dio očekivanja drugih ljudi, a to je zabluda koja dodaje stres. Zbog straha da će biti odbačeni i poniženi ako drugi vide njihove mane, oni se izoliraju iza maske koju nose u javnosti. Takvi pojedinci imaju crno-bijeli pogled na svijet i dok kod sebe vide samo mane, kod drugih vide samo vrline. Ako se nađu na poziciji vođe, takvi pojedinci osjećaju da su varalice i da nisu zaslužili biti na toj poziciji. Boje se da će drugi otkriti njihov nedostatak vrijednosti i da će njihov uspjeh biti prezren. Ne samo da se teško nose s kritikama kad ne dostignu savršenstvo, već su isto tako u strahu od tuđe zavisti na njihov uspjeh. Posljedica svega toga je da ti ljudi postanu paralizirani na radnom mjestu. Oni previše analiziraju odluke, odugovlače i drže opcije otvorenima dokle god je to moguće. I na posljetku takav pristup svemu, ironično, i vodi do neuspjeha. Podrijetlo takvog kompleksa često nalazimo u konfliktu s autoritetima i u strahu da će ti pojedinci uspjeti više nego njihovi roditelji. Zapravo, oni žele biti bolji nego njihovi roditelji, ali se isto tako boje da će roditelji postati zavidni na

njihov uspjeh i da će ih odbaciti i poniziti. Zbog ambivalentnih težnji za uspjehom i strahom od njega, ovi pojedinci često sami potkopaju svoja postignuća. Ovi pojedinci su vjerojatno odrasli u kućanstvu gdje je jedan roditelj bio natjecateljski nastrojen. (Kets de Vries 2007).

Ljudi s Monte Kristo kompleksom su pojedinci koji su odlučili suočiti se s boli koja im je nanijeta u djetinjstvu kroz osvetoljubivost i inat. Za takve ljude, osveta je način života. Ljudi s tim kompleksom imaju veliku potrebu dominirati drugima. Agresivni, razdražljivi i ponekad nasilni, oni su majstori osvetoljubive odmazde kad im se netko suprotstavi te često vjeruju da su imuni na posljedice svojih osvetničkih akcija. Kao i grof Monte Cristo, ovi pojedinci žive za „dan obračuna“, vrijeme kad će dokazati svoju superiornost, posramiti svoje neprijatelje i pokazati svijetu kakva nepravda im je učinjena. Podrijetlo takvog ponašanja je u djetinjstvu koje je bilo u obiteljskom okruženju punom antagonizma, osvete i uznemiravanja (Kets de Vries 2007).

Ljudi koji pate od Troll kompleksa se nalaze u svakoj organizaciji. Poznati su po svom „kiselom“, negativnom pogledu na svijet, uvijek se žale i očekuju najgori ishod čak i u situacijama koje su dobre. Na zapovijedi nadređenih odgovaraju s odugovlačenjem, zaboravljivošću, tvrdoglavošću, namjernom neučinkovitošću i jadnim izlikama. Njihove pasivno-agresivne vještine, čine ih majstorima organizacijske sabotaže. Jer su zavidni na tuđi uspjeh, vide sebe kao žrtvu koja nikad nije imala šansu za pravom prilikom. Imaju jako malo vremena za konstruktivno djelovanje jer su stalno zauzeti žaljenjem na to kako ih drugi ne razumiju, ne cijene i omalovažavaju. Iako se stalno žale, oni rijetko traže rješenje svojih teškoća. Zbog njihovog odbojnog ponašanja, drugi ljudi ih izbjegavaju ili minimaliziraju kontakt s njima, a to njih vodi u izolaciju. Takvo ponašanje može imati podrijetlo u djetinjstvu gdje su takvi pojedinci bili izloženi vječnoj borbi za nadmoć sa svojim roditeljima. Kao bespomoćno dijete, uzimali su ulogu pasivnog otpora kao taktiku svog izbora. Ljudi s Troll kompleksom se mogu naći u radnom okruženju gdje njihovo niskoproduktivno ponašanje ima malo posljedica (Kets de Vries 2007).

Priča o Faustu je jedna od najstarijih legendi, a glavni lik te priče je učenik koji je prodao svoju dušu vragu da bi u zamjenu dobio veliko znanje i moć. Bit legende je ta da je Faustu bilo dosadno sa svim što je već znao i ništa što je iskusio ga nije moglo zabaviti. Suprotno popularnom vjerovanju, dosada nije posljedica ne imanja što za raditi, već je posljedica toga da nijedna od ponuđenih stvari nije dovoljno zanimljiva, tako da je dosada prilično subjektivna stvar. Ono što je jednoj osobi dosadno, drugoj može biti zanimljivo. Kad dosada postane kronično stanje koje oslabljuje, to zovemo Faustovim kompleksom. Svatko se ponekad susreće sa situacijama koje uključuju puno ponavljanja i nisu stimulirajuće, ali onda ta osoba pribjegava pomoći mašte i igre. Ljudi s Faustovim kompleksom imaju manjak mašte i umjesto da su dovoljni sami sebi, imaju potrebu stalne stimulacije drugih da bi se osjećali živima. Organizacije, čiji vođe pate od Faustovog kompleksa, mogu biti teško

pogođene takvim vođama jer oni doprinose nedostatkom životnosti i kreativnosti. Podrijetlo Faustovog kompleksa se može objasniti jednosmjernim obrascem odnosa roditelj-dijete, koji je oslikan isključivo roditeljskom inicijativom, a dijete deprivirano od svojih unutarnjih fantazija, stalno traga za vanjskom stimulacijom. Takav obrazac vodi u životnu borbu s dosadom (Kets de Vries 2007).

Svi nabrojani kompleksi mogu dosta utjecati na radno okružje u organizacijama, stoga je potrebna adekvatna identifikacija kompleksa te osviještenje nesvjesnih obrazaca ponašanja. Tek s racionalnim pristupom prijašnjim iskustvima koja su stvorila kompleks, možemo smanjiti nepovoljni učinak stvorenih obrazaca ponašanja (Kets de Vries 2007).

3.3. TRANSFER – SRŽ MEĐUSOBNOG I GRUPNOG PROCESA

Jedan od bitnih elementa u sučelju voditelj-sljedbenik je transfer, proces upotrebe obrasca odnosa iz prošlosti da bi se suočilo sa situacijama u sadašnjosti. Kao dio ljudskog stanja, transfer se može vidjeti kao konfuzija u vremenu i prostoru (Freud 1905). U biti, transfer označava da niti jedan odnos nije novi odnos, već je svaki odnos obojan prijašnjim odnosima (Kets de Vries 2004).

Postoje dva podtipa transfera koji su učestali na radnom mjestu (često su pretjerani kod reaktivnih narcisa): zrcaljenje („mirroring“) i idealizacija (Kets de Vries 2004).

Prvo zrcaljenje se događa kad novorođenče ugleda majčino lice. Osobni identitet i um su dosta oblikovani kontaktom s majkom, pogotovo tijekom ranog, narcisoidnog perioda razvoja. Počevši s tim prvim zrcaljenjem, tj. uzimanjem osobina i ponašanja onih koji nas okružuju, zrcaljenje postaje neprestani aspekt našega svakodnevnog života i odnosa koje imamo s drugim ljudima. Idealizacija je drugi univerzalni proces: kao način suočavanja s osjećajima bespomoćnosti, mi idealiziramo ljude koji su nam važni, počevši s našim prvim skrbnicima, dodjeljujući im sliku moći. Kroz taj proces idealizacije, nadamo se pobijediti bespomoćnost i steći neke od moći osobe kojoj se divimo (Kets de Vries 2006). Idealizacija često služi kao štit sljedbenicima (Kets de Vries 2004).

U organizacijama, zrcaljenje između voditelja i sljedbenika dovodi do zablude. Sljedbenici koriste voditelje da bi odrazili što žele vidjeti, a voditelji se rijetko odupiru takvoj vrsti afirmacije. Rezultat je društvo međusobnog divljenja. Članstvo u tom društvu može ohrabriti voditelje poduzimati postupke dizajnirane da bi prije poduprli svoju sliku nego služili potrebama organizacije (Kets de Vries 2004).

Idealiziranje i zrcaljenje imaju svoje pozitivne strane. Ti tipovi transfera mogu stvoriti čvrstu vezu koja pomaže održati organizaciju na okupu tijekom krize. Zato što trenutno obustavljaju uvid i samokritiku, ovi transferi su ključni alat u stvaranju zajedničke vizije i generacije „posvećene akciji“ kod sljedbenika. Idealizacija i zrcaljenje ubrzavaju proces gdje sljedbenici više ne odgovaraju voditeljima u skladu s realnom situacijom, nego se odnose

prema njima kao prema značajnoj osobi iz njihove prošlosti. Voditelji, reaktivni narcisi, su prilično prijemljivi takvom divljenju, toliko da često postanu ovisni o njemu i kasnije ne mogu funkcionirati bez svog emocionalnog fiksa. Idealizacija fatalno zavede takve voditelje da oni povjeruju da su oni zapravo ta zamišljena bića koja su izmislili njihovi sljedbenici. To je ipak dvosmjerna relacija: sljedbenici projiciraju svoje želje na svoje voditelje, a voditelji se zrcale u sjaju svojih sljedbenika (Kets de Vries 2004).

U bliskoj relaciji s transferom je mehanizam obrane poznat kao identifikacija s agresorom. Kad se suoče s agresivnim voditeljem, sljedbenici postanu anksiozni. Da bi svladali tu anksioznost, neki sljedbenici pribjegnu tom obrambenom mehanizmu. Kad se ljudi nađu u prisutnosti nadređene sile s moći donošenja neugodnih stvari, onda imaju snažan poticaj postati kao ta nadređena sila, i formirati to kao oblik obrane od buduće agresije (Freud 1966).

U takvom okruženju svijet postaje crno-bijel. Drugim riječima, sljedbenici su ili za ili protiv voditelja. Nezavisni mislioci su uklonjeni, a oni koji odugovlače sa surađivanjem postaju novi neprijatelji, tj. svježe mete za voditeljev bijes. Sljedbenici koji se identificiraju s agresorom podupiru voditelja u njegovom ponašanju čak u smislu obreda za ostajanje u organizaciji. Oni pomažu u rješavanju voditeljevih neprijatelja i, posljedično, dijele njegovu krivnju. Žrtveni jarci ispunjavaju važnu ulogu: oni postaju drugima vanjski stabilizator identiteta i unutarnje kontrole (Kets de Vries 2004).

3.4. FOLIE A DEUX

Neke zablude u odnosu voditelja i sljedbenika mogu biti sumirane pojmom „folie a deux“ što znači dijeljeno ludilo, oblik mentalne zaraženosti (Kets de Vries 1979). Voditelji, čiji kapaciteti za testiranje stvarnosti postanu oštećeni, prenose svoje deluzije i obrasce neobičnog ponašanja na svoje podređene, koji ne samo da preuzimaju te deluzije nego ih i uvećavaju i razrađuju. Da bi umanjili konflikt i neslaganje, voljni su žrtvovati istinu, zadržavajući vezu s voditeljem, iako je on izgubio kontakt sa stvarnošću. Poznati primjer ovakvog procesa iz literature je odnos između Don Quiotea i Sancha Panze u remek djelu Mihaela Cervantesa (Kets de Vries 2004).

3.5. PSIHODINAMIKA GRUPE

Ova grana psihologije je svakako neophodna u proučavanju odnosa voditelj-sljedbenik i zato ću u ovom poglavlju razraditi temeljne pretpostavke na kojima se bazira ova psihodinamika.

Psihijatar Wilfred Bion je identificirao tri temeljne pretpostavke koje se trebaju proučavati u situacijama grupe. Te tri pretpostavke su postale temeljac u proučavanju organizacijske psihodinamike (Bion 1959). Ove temeljne pretpostavke, koje su na podsvjesnoj razini, stvaraju grupnu dinamiku koja uvelike otežava učinkovitost rada ljudi koji

rade zajedno. One odvraćaju ljude od osnovnih zadataka organizacije, jer rezultiraju patološkim regresivnim procesom koji vodi u primitivne obrasce ponašanja. Te pretpostavke su: zavisnost, borba-bijeg i uparivanje (Kets de Vries 2004).

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

Druga zajednička nesvjesna pretpostavka je da je organizacija opasno mjesto i sudionici organizacije moraju koristiti borbu ili bijeg kao mehanizam obrane. U grupe koje se podvrgavaju toj pretpostavci dominira ili dojam izbjegavanja ili napada. Kad je borba-bijeg obrambeni mehanizam na prevlasti, postoji tendencija razdvojiti organizaciju u skupine prijatelja i neprijatelja. Podvrgavanjem ovako tvrdome, bipolarnom pogledu na svijet, ove grupe posjeduju jaku želju za zaštitom od „neprijatelja“ i njihovim osvajanjem. Vođe koji ohrabruju ovaj obrambeni mehanizam zračenjem sigurnosti i osude, daju smisao sljedbenicima koji se osjećaju izgubljeno. Rezultirajući osjećaj zajedništva je vrlo uvjeravajući. Kako sljedbenici izbacuju one koji su sumnjičavi i aplaudiraju preobraćenima, posljedično postaju vrlo ovisni o svojim vođama (Kets de Vries 2004).

Treća podsvjesna pretpostavka pretpostavlja da uparivanje s osobom ili grupom percipiranom kao moćnom, može pomoći osobi suočiti se s anksioznošću, otuđenjem i usamljenošću. Zbog želja za sigurnošću i kreativnošću, osobe koje su iskusile pretpostavku uparivanja fantaziraju da će najveća kreativnost biti postignuta u parovima. Nažalost, uparivanje također znači i razdvajanje. Neizbježna raznolikost u grupama može rezultirati intra- i intergrupnim konfliktom, koji pak može potaknuti pojedince ili grupe da podijele grupu i stvore manji sustav, sustav u kojem osoba može pripadati i osjećati se sigurno. U uparivanju, koje se često viđa u kompanijama visoke tehnologije, grandiozne, nerealne ideje o inovacijama mogu postati važnije nego praktičnost i profit (Kets de Vries 2004).

Kada navedene pretpostavke prevladavaju na radnom mjestu, one daju snažan dokaz da se voditelji organizacije neadekvatno nose s anksioznosti nastale radom u društvenom okruženju (Menzies 1960; Jaques 1974). Kad se razina anksioznosti u organizaciji poveća, rukovoditelji se onda često oslanjaju na postojeće strukture (kao što su pravila, regulative, procedure, organizacijski raspored, opis posla, organizaciji svojstven način rješavanja problema) da bi se „obuzdala“ ta anksioznost. Kada te strukture ne ponude zadovoljavajuće rješenje, tj. kad nema mogućnosti razjasniti i proraditi nastale probleme, ljudi

u organizaciji se uključuju u regresivne obrane kao što su: razdvajanje, projekcija, zamjenjivanje, poricanje i druge obrambene rutine. Svrha tih društvenih obrana je transformirati i neutralizirati snažne tenzije i afekte kao što su anksioznost, sram, krivnja, zavist, ljubomora, bijes, seksualna frustracija i nisko samopoštovanje. One djeluju jednako kao i individualni obrambeni mehanizmi, ali su utkani u organizaciju u nastojanju osigurati sudionike organizacije da je radno mjesto sigurno i prihvatljivo. Kad ovakvi načini rješavanja tjeskobe i nepredvidljivosti života organizacije postanu dominantni, a ne samo privremeno sredstvo, oni postaju disfunkcijski za cijelu organizaciju (Kets de Vries 2004).

3.6. NEUROTIČNE ORGANIZACIJE

Voditelji, koji služe kao primjer, pomažu ostalim kompanijama postati vrlo učinkovite organizacije, dok disfunkcijski voditelji pridonose organizacijskoj neurozi. Bilo da su voditelji zdravi ili su i sami neurotični, oni prikazuju svoje unutarnje kazalište na pozornici organizacije i svoje unutarnje drame koje se razvijaju u korporacijsku kulturu, strukture i obrasce donošenja odluka (Kets de Vries 2004).

Iako su sve kompanije jedinstvene postoji pet dominantnih organizacijskih „konstelacija“ koje imaju tendenciju ponavljati se (često i u hibridnom obliku). Svaka od njih ima drugačiju ličnost rukovoditelja, organizacijski stil, korporacijsku kulturu, strategijski stil i osnovnu vodeću temu, a dijele se na: dramatične/ciklotimne organizacije, sumnjičave organizacije, kompulzivne organizacije, nezavisne organizacije i depresivne organizacije (Kets de Vries & Miller 1984).

Dramatične/ciklotimne organizacije imaju intezivan nagon primati pozitivnu pažnju od drugih koji nisu članovi, vole zadiviti druge s „protočnim“ tipom iskustva, favoriziraju površnost (nošenje „vesele“ maske), pokazuju velike oscilacije emocija, postupaju isključivo na temelju slutnje i intuicije te imaju tendenciju pretjerano reagirati na manje važne događaje. U takvim organizacijama, ljudi imaju osjećaj da su u kontroli svoje sudbine; ne osjećaju kao da su na milost i nemilost događaja. Hrabrost, poduzimanje rizika i kitnjastost su ono što označava donošenje organizacijskih odluka, često vođeno poduzetnim šefom koji slijedi svoje vlastite institucije i snove (Kets de Vries 2004).

Sumnjičave organizacije su karakterizirane atmosferom općeg nepovjerenja i paranoje (osobito u voditeljstvu), visokom osjetljivošću na skrivene motive i odnose i organizacijske probleme, visokom opreznošću, te konstantnom predostrožnošću u traženju „neprijatelja“. Ljudi u ovakvim tipovima organizacija uvijek gledaju preko svog ramena da bi vidjeli tko ih pokušava uhvatiti te stalno pokušavaju potvrditi sumnje u druge. Fokus na vanjske prijetnje vodi do centralizacije moći i može doprinijeti konzervativnoj, reaktivnoj poslovnoj strategiji u kojoj je inicijativa ugušena te neumjesni i rigidni odgovori postaju svakodnevnica (Kets de Vries 2004).

Kompulzivne organizacije su preokupirane trivijalnostima i okarakterizirane su vrlo rigidnim i dobro definiranim setom pravila, zajedno s dobro razrađenim informacijskim sustavom i ritualiziranim, iscrpljujućim evaluacijskim procesima. Ove organizacije su spore i teško prilagodljive. Njihova strategija je točno proračunata i fokusirana, vođena osloncem na poznat, dobro ustrojen način isključivanjem drugih faktora. Ove organizacije imaju općenito hijerarhiju u kojoj se status individualnog rukovoditelja dobiva direktno iz specifične pozicije u hijerarhiji. Odnosi su definirani pojmom kontrole i submisije. Ove organizacije imaju totalni manjak spontanosti jer konstantno prisutna anksioznost podvlači sve aktivnosti (Kets de Vries 2004).

Nezavisne organizacije su okarakterizirane hladnoćom, bezosjećajnom atmosferom, te je ne upuštanje u odnose ni unutar ni van organizacije pravilo. Ovakva klima nastaje pod vodstvom koje usmjeruje ka politici ne upuštanja u odnose, vjerujući da je sigurnije ostati distanciran i izoliran, nego biti blizak i suradljiv. Ove organizacije, indiferentne na kritike i pohvale, su opisane nedostatkom uzbuđenja i entuzijazma. S povučenim glavnim voditeljima, često postoji voditeljski vakuum koji vodi u destruktivnu snalažljivost između srednje i niže pozicioniranih rukovoditelja te dopušta procvat nedosljednih i nepostojanih strategija. Netolerantni na zavisne potrebe drugih, voditelji na svim razinama uspostavljaju individualne feudalce i postavljaju barijere koje sprječavaju slobodan tok informacija (Kets de Vries 2004).

Depresivne organizacije su okarakterizirane neaktivnošću, nedostatkom pouzdanja, ekstremnim konzervatizmom i uskogrudnošću. S obzirom da prošlost dominira njihovim razmišljanjem, ove organizacije su vrlo neodlučne, nevoljne preuzeti rizike (čak i one male); fokus im je na umanjujuće i staromodno tržište. One imaju nerazvijen smisao za kompeticiju te ravnodušno i neaktivno voditeljstvo. Ove organizacije često postanu ekstremno birokratske i hijerarhijske, sprječavajući značajne promjene.

Svaki od opisanih pet tipova neurotične organizacije obično započne u razrijeđenom obliku, kao vrlina, doprinoseći uspjehu organizacije, a tek kasnije, kad je „previše dobre stvari“ to postaje njena slabost (Kets de Vries 2004).

Zbog toga što je uzrok organizacijske neuroze u osobnoj neurozi, promjena u organizaciji je uvjetovana osobnom promjenom. To znači da voditelji trebaju izazvati svoje navike i ograničenja i djelovati donošenjem pravih izbora. Takvo suočavanje je jedini način da se prošlost ne bi ponavljala. Da bi promijenili reagiranje i ponašanje u vanjskom svijetu, prvo trebaju promijeniti ono što se događa u njihovom unutarnjem svijetu. Kad voditelji uvide koliko je zapravo teško promijeniti same sebe, bit će više svjesniji izazova mijenjanja drugih. A dobra vijest je da kako se mijenjaju vođe, tako se mijenjaju i drugi (Kets de Vries 2006).

Završit ću s citatom Mahatme Gandija, koji je najbolje sročio rješenje svih izazova koji najčešće sreću voditelje organizacija, a i koje se može univerzalno primjenjivati u životu: „Moramo postati promjena koju želimo vidjeti.“

3.7. TIMOVI VISOKE USPJEŠNOSTI U RADU

Pigmejsko društvo je dobar primjer kako povjerenje može pojednostaviti i ubrzati donošenje odluka te je izvor mnogih dobrih lekcija o stvaranju uspješnog radnog tima. Ovo društvo pokazuje kako stvoriti kohezivni tim s učinkovitim voditeljstvom (Kets de Vies 1999).

Uspješan timski rad je identificiran kao jedna od ključnih vrijednosti u vrlo uspješnim organizacijama. Kompanije koje su konstantno uspješne imaju strukturu u kojoj je efektivni tim u centru organizacije. Etikete kao što su: „timski rad“, „kvaliteta“, „poštivanje pojedinca“ i „orijentiranje na kupca“ mogu postati klišeji u poslovnom svijetu koliko se često spominju. Staviti timski rad kao centar organizacije je vrlo popularno, ali isto tako i ekstremno teško. Pigmejci svojim pristupom timskom radu služe kao vodilja svim kompanijama koje žele povećati efektivnost svojih timova. Postoji sedam lekcija Pigmejaca koje se mogu naučiti kako bi se izgradio učinkoviti timski rad, a one su da:

1. članovi poštuju i vjeruju jedan drugome;
2. članovi štite i podupiru jedni druge;
3. članovi se uključuju u otvoreni dijalog i komunikaciju;
4. članovi dijele zajednički, snažan cilj;
5. članovi dijele vrijednosti i uvjerenja;
6. članovi podređuju svoje vlastite potrebe, potrebama tima;
7. članovi pristaju na „raspodijeljeno“ voditeljstvo.

Timski rad je, naposljetku, čin dobrog usklađivanja. U jednu ruku, svaki član tima zaslužuje svoje mjesto pod suncem, zaslužuje priznavanje svojih postignuća. A, u drugu ruku, svi članovi tima moraju prepoznati vrijednost suradnje te podređivanje svojih vlastitih potreba, potrebama grupe. Suradnja je, pak, rijetko lagana, ali atmosfera konstruktivnog davanja/uzimanja uvelike olakšava da se suradnja ostvari. Zajednica kao što je pigmejska, koja djeluje u teškom okruženju kao što su prašume, je zapravo svjesna ove potrebe suradnje. Unatoč svim problemima koje timska suradnja nosi, Pigmejci su shvatili da je teže djelovati bez timova, nego u njima. Članovi poslovnih organizacija bi dobro učinili kad bi preuzeli lekcije Pigmejaca (Kets de Vies 1999).

3.8. OBITELJSKO POSLOVANJE POD PSIHOANALIZOM

Sve organizacije, bilo da su obiteljske ili ne, teško ostaju profitabilne tijekom dužeg perioda. Mnogi čimbenici doprinose nemogućnosti nastavku samostalnog poslovanja ili propasti kompanija, a oni su: zastarijevanje proizvodnje, tržište i tehnologije napreduju te konkurencija brzo kopira uspješne strategije. Ali u obiteljskim organizacijama, više nego

često, obitelji su same te koje su odgovorne za dugotrajnost poslovanja. Neriješeni osobni konflikti, nedostatak povjerenja, teški međusobni odnosi, bratsko suparništvo, generacijski jaz te obiteljski zahtjevi u organizacijama su najviše zaslužni za neuspjeh obiteljskog poslovanja. Iako je konflikt uobičajen element ljudskog karaktera, nažalost, u nekim obiteljima, intenzivni psihološki konflikti postaju ponavljajući obrazac. Kad obitelj dopusti ne rješavanje i ponavljanje konflikata, to guši komunikaciju i povjerenje te članovima obitelji postaje teško dijeliti ideje, raspravljati o problemima ili učinkovito donositi odluke (Kets de Vries 2007).

Freud je identificirao ljubav i rad kao ključne sastojke ljudskog zadovoljstva (Freud 1955). Erikson je govorio o tome da bi pojedinac pronašao zadovoljstvo u životu, da on mora iskusiti ljubav i rad na uravnotežen, međusobno neisključiv način (Erikson 1950). Često članovi obitelji očekuju ovo dobiti od obiteljskog poslovanja, unatoč tome što je ono više povezano s poslom. Na neki način to je i opravdano, jer obiteljska poslovanja su jedinstven oblik poslovne organizacije u kojima je sistem funkcioniranja temeljen više na emocijama nego na racionalnim ekonomskim principima (Kets de Vries 2007).

U slučaju gdje otac i sin rade zajedno u obiteljskom poslovanju koje je otac osnovao, prva misao o nasljeđu upravljanja pada na sina. On sigurno često fantazira o tome kako njih dvojica zajedno vode posao otkako se sin rodio i raduje se tome što će ga sin naslijediti kao izvršni rukovoditelj. On je volio pokazivati svoj malog sina po tvornici te je kasnije svakako osigurao da njegov sin stekne iskustvo rada u svim područjima obiteljskog poslovanja. Perspektiva sina, malo je drugačija. Dok je odrastao, kad god bi bio slobodan, otac ga je vodio u tvornicu. Svi njegovi prijatelji su se igrali na igralištu, dok je on morao slagati kutije ili mesti pod. Na fakultetu je radio na pola radnog vremena u obiteljskom poslovanju na nekim projektima, dok su njegovi prijatelji uživali na plaži. On osjeća da je svaki trenutak koji je proveo s ocem nekako povezan s poslom te dolazi do zaključka da je posao ocu na prvom mjestu. Ne bi bilo čudno otkriti da sin ima ambivalentne osjećaje prema obiteljskom poslu. Iako je obiteljski posao ono što mu je omogućavalo da provede dosta vremena s ocem, u isto vrijeme je osjećao potrebu natjecati se s poslom za očevu ljubav i pažnju. Ovakav razvoj događaja ne mora biti scenarij za buduću propast, ali dobro ilustrira dvojnost odnosa i percepcija koje mogu biti i snaga i prepreka za obiteljsko poslovanje. Kad se napor ili sposobnost pojedinog člana obitelji uzme zdravo za gotovo, budućnost poslovanja može postati ugrožena. S druge strane, obiteljska emocionalna povezanost jednih s drugima, kroz mnoge krizne situacije, može poslužiti kao ljepilo koje drži obiteljsko poslovanje u redu, uključujući i u generacijskim prijelazima (Kets de Vries 2007).

Obiteljska poslovanja su često međugeneracijska. Nevoljkost starije generacije za donošenjem teških odluka o sljedećoj generaciji može dugoročno nakon njihovog umirovljenja progoniti tvrtku. Najveći izazov za predanu i vrlo uspješnu braću je u tome što

trebaju raditi s bratom ili sestrom koji nisu emocionalno angažirani u obiteljski posao i tamo su isključivo zbog svog udjela i plaće. Roditelj koji dopušta djetetu da se „provuče“, postavlja scenu za kronični konflikt koji će eskalirati kad će mu djeca postati pravomoćni vlasnici i početi se sukobljavati oko zasluga i nagrada (Kets de Vries 2007).

Obitelj, vlasništvo, i poslovne uloge, očito, uključuju različite i ponekad konfliktne vrijednosti, ciljeve i akcije te u obiteljskom poslovanju ljudi imaju više različitih uloga i prioriteta. Nekoliko ljudi, najčešće najstariji članovi mogu nositi tri uloge: član obitelji, vlasnik i zaposlenik. Ovi pojedinci su zato posebno povezani s obiteljskim poslovanjem te njihov konflikt interesa, zbog različitih uloga koje imaju, može dovesti do problema (Kets de Vries 2007).

3.9. KORPORATIVNA PSIHOPATOLOGIJA

Tek neznatan broj studija, anegdota i spekulacija nam daje uvid u „korporativnu psihopatologiju“ jer je vrlo teško osigurati suradljivost poslovnih organizacija koja bi bila odgovarajuća za potrebe istraživanja. Ali, ipak, postoji veliko zanimanje javnosti i medija za znanjem kakvi tipovi osoba zloupotrebljavaju svoje pozicije vlasti i utjecaja na druge, varaju kupce, investitore, prijatelje i obitelj, uspješno izbjegavaju pravila i čine se ravnodušnim na financijski kaos i osobnu patnju koju ostavljaju za sobom (Babiak, Neumann, Hare 2010).

Izvješće istraživanja od prije par godina govori da je 43% od 5 428 istraživanih kompanija u 40 zemalja prijavilo značajnu prijevaru s prosječnim gubitkom dvogodišnjeg prihoda (PriceWaterhouseCoopers 2008). Malo je poznato tko su točno pojedinci koji su počinili utaju i na koji su način uspjeli izbjeći kazneno gonjenje, propast ili formalni ukor. Empirijska i slučaj-istraživanja psihopatije u korporativnom svijetu su zatvorena (Babiak 1995, 2000, 2007; Babiak & Hare 2006) i ograničena na vlastita izvješća kompanija koja mjere konstrukte povezane s psihopatologijom kao što su narcizam, Machiavellizam, i nenormalno samo promicanje (Gustafson 2000).

Organizacije su često nevoljne upotrijebiti mjerenje psihopatologije, osim kad se radi o specijalnim okolnostima, kao što je zapošljavanje važnih javnih osiguravajućih dužnosnika (policije, vatrogasaca) (Lowman 1989). Strah od kršenja zakona o privatnosti i rizika tužbe sprječava istraživanja u ovom području. Kao rezultat svega, vrlo malo se zna o psihopatološkim osobinama koje su povezane s korporacijskim statusom i djelovanjem. Posebna mješavina psihopatskih osobina može biti kompatibilna s dobrim radomu u nekim rukovoditeljskim pozicijama, iako je vjerojatnije da je utjecaj psihopatskih osobina više u asocijaciji s dobrom impresijom nego s dobrim radom (Babiak & Hare 2006). U studiji Paula Babiaka i suradnika, 2010. godine uspješno je ispitano 203 menadžera i rukovoditelja iz sedam kompanija koje su pristale sudjelovati u istraživanju. U istraživanju se koristio upitnik koji je sadržavao pregled osobnog dosjea ispitanika, zapis intervjua koji je ispitivao 20

pojmova povezanih s psihopatološkim osobinama. Taj intervju je sagledao četiri dimenzije čimbenika povezujućih s psihopatologijom, a one su: interpersonalna dimenzija (površni šarm, grandiozni self, patološko laganje, manipulacija); afektivna dimenzija (nedostatak grižnje savjesti i krivnje, plitki afekt, nedostatak empatije, nesposobnost preuzeti odgovornost za svoje postupke); životni stil (potreba za stimulacijom, parazitski stil života, nedostatak realističkih dugotrajnih ciljeva, impulzivnost, neodgovornost); te antisocijalnu dimenziju (slaba kontrola ponašanja, rani problemi s ponašanjem, maloljetničko prijestupništvo, opoziv uvjetnog otpusta, kriminalna nestalnost). Ispitana su još dva pojma koji ne pripadaju nijednoj skupini (promiskuitetno seksualno ponašanje i mnogobrojne kratkotrajne veze). U rezultatima nije opisana povezanost s demografskim varijablama (spol, dob, obrazovanje), ali je opisana povezanost visokih psihopatoloških rezultata s visoko potencijalnim kandidatima koji su držali više rukovoditeljske pozicije: potpredsjednici, supervizori, direktori. Ovaj podatak pruža podršku tvrdnji da neki psihopatološki pojedinci uspiju postići visoki status u korporacijama (Babiak & Hare 2006). Prisutnost svih četiri dimenzija u velikoj količini, kronično dugotrajno predstavlja pravi psihopatološki prototip. Rezultati istraživanja potvrđuju podatak (Hare & Neuman 2008) da je dimenzija antisocijalnosti, integralni dio psihopatološkog prototipa, ona sadrži temeljne aspekte psihopatološkog karaktera kao što su obmana i laganje, okorjelo i okrutno iskorištavanje drugih, impulzivno, nepromišljeno ponašanje, slaba kontrola ponašanja, te rani problemi s ponašanjem. Najdramatičniji rezultat provedenog istraživanja je to kako su korporacije gledale na pojedince s mnogim psihopatskim osobinama. Visoki rezultat psihopatoloških osobina je bio povezan s percepcijom dobrih komunikacijskih vještina, strategijskog razmišljanja, s kreativnom sposobnošću i u isto vrijeme s lošim načinom upravljanja, neuspjehom u timskom radu te lošom procjenom djelovanja (Babiak, Neumann, Hare 2010).

Lako je zamijeniti psihopatsku osobinu sa specifičnom osobinom vođe. Na primjer, šarm i grandioznost se mogu zamijeniti za samouvjerenost i karizmatičan stil vođenja. Isto tako, vještine dobre prezentacije, komunikacije i sposobnosti impresije pojačavaju istu sliku. Psihopatska sposobnost manipulacije može izgledati kao vještina dobrog utjecanja i nagovaranja, vještina koja je oznaka učinkovitog vođe. Čak i one osobine koje odražavaju teški nedostatak osjećaja i emocionalnu ispraznost (nedostatak pokajanja, krivnja i empatija) mogu biti stavljene u službu strogoće i čvrstine te mogu pružiti korist u radu (Babiak 2010).

Naposljetku, one osobine koje čine psihopatološke pojedince nepodobnima za okolinu i društvo, mogu im olakšati karijeru u poslovnom svijetu čak i pod cijenu negativnih ocjena djelovanja (Babiak, Neumann, Hare 2010).

4. UNUTARNJI SVIJET NOVCA

Ljudi imaju određene bazične motivacijske potrebe: fiziološke, osjećajne, povezivanje i istraživačke potrebe. Prema razvojnim psiholozima, potjera za novcem ne spada u rane, predodređene motive. Iako se proizvodnja novca kao motivacijska sila pojavljuje kasnije u razvoju, novac može postati veliki motiv. Za mnoge ljude on odigrava veliku unutarnju simboličku ulogu. Novac kao simbol postaje važniji kako djeca sazrijevaju. Ovisno o povijesti dječjeg razvoja, novac može simbolizirati oslobođenje od bijede, bijeg od sive egzistencije, slobodu od obiteljskih ograničenja, put ka nezavisnosti i sigurnosti, utjelovljenje ka moći, priliku za bijeg od napornog rada, slobodno vrijeme ili ispunjenje dugotrajno traženih ciljeva kao što su samopoštovanje i ljubav (Kets de Vries 2007).

Za neke ljude, poboljšavanje njihove financijski situacije može postati opsesija koja traje cijeli život. Djeca koja su izložena financijskom naprezanju svojih roditelja, često se nađu pod zakletvom da oni neće dopustiti da im se događaju financijski problemi. Vođeni tim opredjeljenjem da će ostati na vrhu svoje financijske situacije, u sebi gaje duboku želju ponovno nasmijati roditelje, osloboditi ih tereta i vratiti ih u blagostanje (Kets de Vries 2007).

Novac kao novac je zapravo beznačajan. Jedino mjesto gdje on stječe svoju vrijednost je u društvenom kontekstu transakcije (Kets de Vries 2009).

Novac ponekad simbolizira pobjedu u igri života, on je indikator čovjekove uspješnosti. Posebno ako čovjek osjeća manjak samopoštovanja, bogatstvo je način pokazivanja drugima da on ipak vrijedi nešto. Kao dokaz da smo pobijedili nepovoljne okolnosti, novac nam daje priznanje za kojim žudimo od drugih te nam pomaže popraviti poljuljanu sliku samopoštovanja. Neki ljudi vide novac kao idealno sredstvo za bilježenje rezultata u natjecateljskoj igri života, jer on nam pomaže uspoređivati se s drugima (Kets de Vries 2007). Najbolje je to sročio Donald Trump: „Novac nikad nije bio veliki motiv za mene, osim što je način da se bilježi rezultat. Pravo uzbuđenje je igrati igru.“

Eshil je jednom rekao: „U karakteru vrlo malo ljudi je odlikovati bez zavisti prijatelja koji je napredovao.“ Možda je to posebno istinito kad se radi o novcu. Kad novac igra centralnu ulogu u našim životima, mi ne želimo biti samo bogati, nego želimo biti bogatiji od drugih (Kets de Vries 2007).

Potraga za bogatstvom ne daje takvu vrstu sigurnosti i mira za koju većina ljudi misli da će im novac donijeti. Potraga za novcem za neke ljude predstavlja potragu za ljubavi. Neki povezuju ova dva pojma svjesno, a neki nesvjesno. Oni vjeruju da novac može kupiti sve, pa čak i lijepu ženu ili zgodnog muškarca. Novac može biti okidač za vezu, ali ne može uistinu kupiti ljubav. Novac ne može kupiti ni mladost, iako mnoge žene i muškarci zabrinuti

svojom fizičkom privlačnosti često koriste svoje bogatstvo da bi se „spetljali“ s mlađim partnerom koji će ih „pomladiti“. Drugim riječima, koriste novac da bi kompenzirali starenje. Za takve ljude, „kupovanje“ partnera je samo mjera u borbi protiv depresivnih osjećaja (Kets de Vries 2007).

Korijen tog destruktivnog ponašanja se može naći u bratskom suparništvu ili u ideju nekih ljudi da su „drugi“ bili više voljeni od jednog ili oba roditelja. Zato što ljubav nije bila jednako raspodijeljena (bilo da je to tako u stvarnosti ili se radi samo o percepciji) dolazi do narcisoidne povrjede, tj. do povrjede ljudskog samopoštovanja koja se izražava osjećajima depresije, bijesa, ozlojeđenosti, osvete i potrebom opravdavanja. Nažalost, kad se novac vidi kao rješenje svakog problema, pogotovo problema u odnosima, sam novac može postati problem. Često je cijena potrebe za moći, sigurnosti, ljubavi i pobjedom nad drugima u novcu zapravo cijena naše slobode. Iako je bogatstvo često viđeno kao put prema slobodi, posjedovanje bogatstva se može pretvoriti u put ka ropstvu. Umjesto pronalasku slobode kroz novac, čovjek postaje rob novca, jer mu novac ne može donijeti kontrolu i opravdanje ili unutarnji mir koji svi mi tražimo (Kets de Vries 2007).

Engleska poslovica kaže da: „Izobilje novca uništava mladost.“ Drugim riječima, izobilje u novcu može štetno utjecati na zdravi razvoj djeteta. Novac je slaba zamjena za ljubav i brigu. Djeca odrasla u ovakvom okruženju su općenito ostavljena s ambivalentnim osjećajima prema svojim roditeljima, jer nisu sigurna je li njihovim roditeljima zaista stalo do njih. Rezultat svega toga su depresivni osjećaji i velika doza nesigurnosti, počevši od djetinjstva pa sve do odrasle dobi. Nadalje, ovi pojedinci mogu patiti od oniomanije, poremećaja pretjeranog kupovanja, sa značenjem da žele otkloniti osjećaje depresije tražeći trenutne „pikove“ uzbuđenja kad troše novac. Kupovanjem stvari, osjećaju se bolje, ali nažalost taj dobar osjećaj ne traje dugo jer on nije ništa drugo nego privremeni flaster. Jer su ovi ljudi kao djeca iskusili te trenutne umjetne pikove uzbuđenja kad su im roditelji davali darove ili novac, oni kao odrasle osobe stalno ponavljaju taj obrazac. Oni troše novac da bi se osjećali bolje, stvarajući beskrajni krug depresije i povremenih pikova uzbuđenja. Lord Acton je rekao da: „Puno novca, puno toga kvari.“ Novac ometa razvitak dubokih, značajnih veza koji su temeljni kamen za sazrijevanje te zdravo funkcioniranje. Previše novca stvara problem samopoštovanja i depresivnih reakcija koje traju cijeli život. Također, posjedovanje previše novaca rano u životu, često stvara manjak motivacije za uspjehom. Najmlađi koji ne nauče vrijednost novca, jer im je uvijek dostupan, ne percipiraju trud koji je potreban da bi ga se nabavilo. Ako ti pojedinci nikad ne nauče što podrazumijeva zarađivati novac, moguće je da nikad neće cijeniti napor teškog rada (Kets de Vries 2007).

4.1. ŽIVOT ILI NOVAC

Paradoksna je priroda novca: umjesto davanja slobode, on zarobljava one koji žude za njim, umjesto biti posjedovan, on posjeduje one koji ga imaju. Pravo bogatstvo koje stvarno nešto znači uključuje stvari koje novac ne može kupiti, a među njima su i vrijeme, integritet te zdravlje (Kets de Vries 2007).

Jedna od ključnih stvari koje novac ne može kupiti je vrijeme. Ako mi trošimo novac, možemo ostati bez novca, ali potrošeno vrijeme je zauvijek izgubljen dio života koji nikad ne možemo povratiti. Izgubljeni novac se može povratiti, ali izgubljeno vrijeme nikada. U životu, putovanje je ono što je važno, a ne cilj, ali nažalost mnogi od nas postanemo toga svjesni prekasno. Mi ne razumijemo, ili zaboravljamo, koliko je važno biti prisutan u ključnim trenutcima života naše obitelji i prijatelja, trenutcima koji će biti gorivo našim sjećanjima u budućnosti. I ti posebni trenutci se više nikada neće ponoviti, koliko god mi bili bogati (Kets de Vries 2007).

Filozof Desiderius Erasmus je rekao: „Velika žudnja u potrazi za bogatstvom, uživanjem ili čašću ne može postojati bez grijeha.“ Oni koji vjeruju da se sve može postići novcem, su najčešće oni koji su spremni napraviti sve da ga se domognu, pa čak i odreći se svog integriteta. Ako povjerujemo da je putovanje važnije od cilja, načelo u koje vjeruje većina, ali ga slabo provodi u praksi, onda trebamo više voditi računa o tim putovanjima nego o svojim financijama. Trebamo činiti stvari u kojima uživamo i koncentrirati se na svakodnevne sitnice koje sačinjavaju život. Ironično, umjesto uživanja u sitnicama, mi često izabiremo raditi do kasno u uredu radeći stvari koje ne volimo, da bi bili u mogućnosti kupiti stvari koje najčešće ne trebamo da bi zadivili ljude do kojih nam nije stalo (Kets de Vries 2007).

Novac ne može nadoknaditi izgubljeno vrijeme, ni izgubljeni integritet, ali isto tako ne može ni izgubljeno zdravlje. Novac nam može pomoći nabaviti lijekove, ali ne i pravo zdravlje. Ironično, puno ljudi gubi zdravlje pokušavajući zaraditi bogatstvo, samo zato da bi ga potrošili pokušavajući povratiti svoje zdravlje. Tek onda kad su bolesni, ljudi kušaju nemoć novca (Kets de Vries 2007).

4.2. NOVAC PROTIV PRISNOSTI

Turska poslovica kaže: „Budala sanja o bogatstvu, a mudar čovjek o sreći.“ Ljudi koji su vrlo bogati najčešće pate od dosade, depresije i drugih psiholoških oboljenja. Mnoge studije o zadovoljstvu su pokazale da jednom kad se ispuni minimum potreba, novac zapravo ne donosi sreću (Kets de Vries 2007). Kako je rekao i Euripid: „Kad je čovjeku trbuh pun, svejedno je je li bogat ili siromašan.“

Maloj djeci novac nije ono za čime oni žude. Oni žele da ih se mazi, da njihovi roditelji i drugi koji ih vole budu s njima te da se s njima igraju i istražuju; oni žele da ih se sluša.

Naše pravo bogatstvo leži u obitelji i prijateljima koji mare za nas i za koje mi marimo. Bit života je imanje dubokih, intimnih odnosa. Ljubav (u različitim oblicima) je jedino bogatstvo koje zapravo trebamo (Kets de Vries 2007). Škotska poslovica smiješno to pojašnjava: „Nemoj se vjenčati za novac. Možeš ga posuditi puno jeftinije."

Novac i intimni odnosi nisu baš dobri prijatelji jer novac i iskrenost rijetko kad idu zajedno. Vrlo bogati ljudi se uvijek pitaju o autentičnosti svojih prijateljstava te dobročinstava koja su im učinjena (Kets de Vries 2007). TV voditeljica Oprah Winfrey je to dobro sročila: „Puno ljudi se žele voziti s tobom u limuzini, ali ono što ti želiš je netko tko će se voziti s tobom u busu kad se limuzina pokvari." Židovska poslovica najbolje opisuje neiskrenost u odnosima bogatih ljudi: „S dovoljno novca u džepu, ti si mudar i lijep, a isto tako i dobro pjevaš."

4.3. ZEN NOVCA

Malo je vjerojatno da će potreba za novcem nestati, pa zato moramo naučiti kako živjeti s potrebom za novcem, a da ne izgubimo sebe. Najjednostavniji način je da promijenimo naš sustav potreba, tj. da modificiramo naše želje. Naposljetku bogatstvo je relativna stvar. Ljudi koji žele manje mogu biti puno bogatiji od ljudi koji uvijek žele više. Zanimljivo je da je naglasak na jednostavnosti u željama i posjedovanju temelj mnogih svjetskih religija. Prava sloboda, teolozi kažu, se sastoji od nemanja materijalnih želja. Ljudi su zaista slobodniji i uistinu bogatiji kad nemaju nijedan novčić na svoje ime. Sokrat je rekao: „Najbogatiji je onaj tko je zadovoljan s najmanjim." I veliki umovi se slažu: najbogatiji smo kad nam je um zadovoljan. Mi smo bogati s obzirom na to tko mi jesmo, a ne po tome što imamo. Naše sposobnosti i naša mudrost je ono što nas čini bogatima. Prema Sokratu izazov ispunjenja života je u trudu koje se ulaže za gradnju prijateljstva, uspostavljanju intimnih odnosa, stvaranju iskrenih zajednica i potrazi za smislenim težnjama (Kets de Vries 2007).

Ono što bi trebali učiniti sa stečenim bogatstvom je naučiti davati ga drugima. Bogata osoba nije ona koja puno posjeduje, već ona koja puno daje. Citirat ću filozofa, rimskog cara Marka Aurelija koji je rekao: „Jedino bogatstvo koje ćeš zadržati zauvijek je ono koje si dao." Nažalost, vrlo malo ljudi zna davati novac. Koliko god da se činila lagana, filantropija može biti iznimno teška. Možemo se jedino nadati da ćemo biti sposobni izdići se iznad materijalnih stvari. Dokle god nismo sretni s onim što mi jesmo, nikad nećemo biti sretni s onime što imamo. Naše misli i mašta su veliki izvor bogatstva, kao i naši značajni odnosi s prijateljima i obitelji te naša sposobnost uživanja u malim sitnicama života (Kets de Vries 2007). Kets de Vries vjeruje da su oni koji su duhovno prosvijetljeni, najbogatiji od svih, puno bogatiji od najbogatijeg milijardera.

5. ZAKLJUČAK

Mnogobrojne organizacije širom svijeta se žale na disonanciju između onog što vođe govore i što vođe čine. Takve žalbe se mogu uvažiti jedino ako vođe nisu svjesne svojih vlastitih psiholoških motiva. Ironično je da ljudi vide vrijednost u učenju novih vještina, ali rijetko vide vrijednost uvida u integrirane obrasce karaktera koje koriste pri učenju tih novih vještina. Ti sami obrasci diktiraju njihovo ponašanje i odluke i dokle god su oni nesvjesni, voditelji će biti u nemogućnosti iskoristiti teoriju u svojoj praksi. Oni voditelji koji žele izvući ono najbolje iz svojih sljedbenika moraju obratiti pozornost ne samo na svoje unutarnje kazalište, nego i na unutarnje kazalište svojih zaposlenika. Izazov za voditelje je stvoriti sklad između osobnih potreba zaposlenika i ciljeva organizacije. Oni voditelji koji žele stvoriti najučinkovitije okruženje na radnom mjestu moraju uključiti ove vrijednosti u svoju organizaciju: smisao za zajednicu, smisao za uživanjem i smisao za značenjem. Kada zaposlenici osjete smisao pripadanja na radnom mjestu, povjerenje i međusobno poštivanje cvjetaju, ljudi su spremni pomagati jedni drugima, a ostvarivanje ciljeva je učinkovitije. U stvarno uspješnim organizacijama, zaposlenici uživaju u svom poslu. Uistinu se „zabavljaju“, a to pridonosi kreativnosti i inovaciji organizacije. Ako se ciljevi organizacije mogu prezentirati s kontekstom koji nadilazi vlastite potrebe, na primjer, poboljšanje kvalitete života, pomaganje ljudima ili pridonošenje društvu, utjecaj na zaposlenike je iznimno jak. Nije bezvrijedna uzrečica: „ Ljudi će raditi za novac, ali će umrijeti za smisao“.

Izazov za voditelje 21. stoljeća je stvoriti organizaciju koja će posjedovati sve ove vrijednosti. Rad u takvoj organizaciji je protuotrov stresu, pruža zdraviji život, povećava kreativnost i pridonosi ispunjenju života (Kets de Vries 2004).

6. ZAHVALE

Zahvaljujem se svojem mentoru doc. dr. sc. Darku Marčinku na stručnom vodstvu, savjetima i pomoći pri izradi ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem se i svojoj obitelji i bližnjima na bezuvjetnoj podršci, ljubavi i savjetima koje su mi pružili tijekom studija.

7. POPIS LITERATURE

1. Babiak P, Hare RD. (2006) Snakes in suits: When psychopaths go to work. New York: HarperCollins.

2. Babiak P, Neumann CS, Hare RD. (2010) Corporate psychopathy: Talking the talk. Behavioral Scienses and the Law 28: 174-193.

3. Babiak P. (1995) When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopathology. Applied Psychology: An International Review 44:171-188.

4. Babiak P. (2000) The Clinical and Forensic Assessment of Psychopathy: A Practitioner's Guide. Mahwah: Erlbaum.

5. Babiak P. (2007) From darkness into the light: Psychopathy in industrial and organizational psychology. The psychopath: Theory, research, and practice. Mahwah: Erlbaum.

6. Barlow DH. (2001) Clinical Handbook of Psychological Disorders. New York: The Guilford Press.

7. Barron JW, Eagle MN & Wolitzky Eds DL. (1992) The Interface of Psychoanalysis and Psychology. Washington: American Psychological Association.

8. Beck AT, Freeman A. (2004) Cognitive Therapy of Personality Disorders. New York: The Guilford Press.

9. Beck AT, Rush AJ, Shaw BF, Emery G. (1979) Cognitive Theory of Depression. New York:The Guilford Press.

10. Bennis W, Nanus B. (1985) Leadership. New York: Harper Bussines.

11. Bion WR. (1959) Experiences in Groups. London: Tavistock.

12. Bion WR. (1959) Experiences in Groups. London: Tavistock.

13. Burns JM. (1978) Leadership. New York: Harper and Row.

14. Emde RN. (1981) Changing models of infancy and the nature of early development: remodelling the foundation. Journal of the American Psychoanalytical Association 29: 179-219.

15. Erikson EH. (1963) Childhood and Society. New York: W. W. Norton.

16. Erikson EH. (1950) Childhood and Society. New York: W.W. Norton & Company.

17. Freud A. (1966) The Ego and the Mechanisms of Defense. Madison: International.

18. Freud S. (1895) The Project in The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. London: Hogarth Press.

19. Freud S. (1905) Fragment of an Analysis of a Case of Hysteria. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. London: The Hogarth Press and The Institute of Psychoanalysis.

20. Freud S. (1955) Civilization and Its Discontents. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

21. Gustafson SB. (2000) Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable. Developmental science and the holistic approach. Mahwah: Erlbaum.

22. Hare RD, Neumann CS. (2008) Psychopathy as a clinical and empirical construct. Annual Review of Clinical Psychology 4: 217-246.

23. Heatherton T, Weinberger JL. (1994) Can Personality Change?. Washington: American Psychological Association.

24. Horney K. (1945) Our Inner Confl icts. New York: Norton.

25. Jaques E. (1974) Social systems as defense against persecutory and depressive anxiety. In Analysis of Groups. San Francisco: Jossey-Bass.

26. Kagan J, Moss HA. (1983) Birth to Maturity: A Study in Psychological Development. New Haven: Yale University Press.

27. Kernberg O. (1975) Borderline Conditions and Pathological Narcissism. New York: Aronson.

28. Kets de Vries MFR, Carlock RS, Florent-Treacy E. (2007) Family Business on the Couch: a Psychological Perspective. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

29. Kets de Vries MFR, Miller D. (1984) The Neurotic Organization. San Francisco: Jossey-Bass.

30. Kets de Vries MFR. (1989) Prisoners of Leadership. New York: Wiley.

31. Kets de Vries MFR. (1993) Leaders, Fools and Impostors. San Francisco: Jossey-Bass.

32. Kets de Vries MFR. (1999) High-performance teams: Lessons from the pygmies. Organizational Dynamics 27: 66-77.

33. Kets de Vries MFR. (2004) Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic. Cheltenham: Edward Elgar.

34. Kets de Vries MFR. (2004) Orga nizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. European Management Journal 22: 183-200.

35. Kets de Vries MFR. (2006) The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

36. Kets de Vries MFR. (2007) Executive „Complexes“. Organizational Dynamics 4: 377-391.

37. Kets de Vries MFR. (2007) Money, Money, Money. Organizational Dynamics 36: 231-243.

38. Kets de Vries, MFR. (1994) The leadership mystique. Academy of Management Executive 8: 73-92.

39. Klein E et al. (1999) Psihološka medicina. Zagreb: Golden marketing.

40. Kohut H. (1971) The Analysis of the Self. New York: International Universities Press.

41. Kohut H. (1985) Self Psychology and the Humanities. New York: W.W. Norton.

42. Lichtenberg JD, Schonbar RA. (1992) Motivation in psychology and psychoanalysis. In Interface of Psychoanalysis and Psychology. Washington: American Psychological Association.

43. Lichtenberg JD. (1991) Psychoanalysis and Infant Research. New York: Lawrence Erlbaum.

44. Lowman R. (1989) Pre-employment screen for psychopathy: A guide to professional practice. Sarasota: Professional Resource Exchange.

45. Luborsky L, Crits-Cristoph P. (1998) UnderstandingTransference: The Core Conflictual Relationship Theme Method. Washington: Amercian Psychological Organization.

46. McCrae RR, Costa PT. (1990) Personality in Adulthood. New York: Guilford Press.

47. Menzies IE. (1960) A case study of the functioning of social systems as a defense against anxiety: a report on a study of the nursing system in a general hospital. Human Relations 13: 95-121.

48. Millon T, Blaney PH, Davis RD. (1999) Oxford Textbook of Psychopathology. New York: Oxford University Press.

49. Millon T, Everly GS. (1985) Personality and its Disorders. New York: John Wiley & Sons.

50. Millon T. (1986) A Theoretical Derivation of Pathological Personalities. Contemporary Directions in Psychopathology: Toward the DSM-IV. New York: The Guilford Press.

51. Millon T. (1996) Disorders of Personality: DSM IV and Beyond. New York: John Wiley.

52. Peled A, Geva AB. (1999) Brain Organization and Psychodynamics. The Journal of Psychotherapy Practice and Research 8: 24-39.

53. Pfeffer J. (1998) The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press.

54. PriceWaterhouseCoopers (2008) The 4th biennial Global Economic Crime Survey. Author Retrieved from www.pwc.com/crimesurvey [December 15, 2009].

55. Solomon A. (2001) The Noonday Demon: An Atlas of Depression. New York: Scribner.

56. Stone MH. (1993) Abnormalities of Personality: Within and Beyond the Realm of Treatment. New York: W.W. Norton Universities Press.

57. Westen D. (1998) The Scientific Legacy of Sigmund Freud: Toward a Psychodynamically Informed Psychological Science. Psychological Bulletin 124: 333-371.

58. White R. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competence. Psychological Review 66: 297-333.

8. ŽIVOTOPIS

Osobni podaci:

Ime i prezime: Natalija Prodanović

Datum i godina rođenja: 12.06.1990.

Mjesto rođenja: Beograd, R. Srbija

E-mail: natalija.prodanovic507@gmail.com

Državljanstvo: Hrvatsko

Narodnost: Hrvatica

Školovanje:

2009. - Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet

2005.-2009. Pazinski kolegij- klasična gimnazija, Pazin

2004.-2005. Osnovna škola Marije i Line, Umag

1997.-2004. Osnovna škola Antuna Kanižlića, Požega

Strani jezici:

Engleski jezik: čitanje, pisanje, govor: izvrsno

Njemački jezik: čitanje, pisanje, govor: osnovno

Talijanski jezik: čitanje, pisanje, govor: osnovno

Znanja i vještine:

Tehničke sposobnosti: Izvrsno znanje Microsoft office paketa

Vozačka dozvola: B kategorije