

Naslov originala:
ALL THAT WE ARE
Gabriella Braun

Copyright © Gabriella Braun 2022
Copyright © ovog izdanja Kontrast izdavaštvo 2024

Za izdavača:
Vladimir Manigoda

Glavni i odgovorni urednik:
Ivan Isailović

Izvršna urednica:
Tamara Sokić

Prevod:
Zvezdana Šelmić

Lektura:
Katarina Stojnić

Dizajn korica:
Viktorija Čeliković

Prelom:
Ivan Isailović

Štampa:
F.U.K. d.o.o. Beograd

Tiraž:
1000

Izdavač:
Kontrast izdavaštvo
Terazije 35, Beograd
info@kontrastizdavastvo.rs
kontrastizdavastvo.rs
www.glif.rs

GABRIJELA BRAUN

KO SMO NA RADNOM MESTU

Otkrivanje skrivenih istina
o našem ponašanju na poslu



KONTRAST

Beograd, 2024.

U sećanje na moje roditelje

Sadržaj

Uvod: Počnimo od nas	9
-----------------------------------	----------

Prvi deo: Ljudska priroda na poslu

1. Odluke koje ne znamo da smo doneli	19
2. Bezbednost i sigurnost	31
3. Život i smrt	39
4. Druga strana agresije	50
5. Ogledalo	60
6. Barijere i barikade	71
7. Dovoljno dobro	76
8. Paranoja	84
9. Pripadanje	91

Drugi deo: Gubimo sebe

10. Pogubiti konce	103
11. Otrov zavisti	114
12. Zatvaranje očiju	123
13. Ponavljanje postupaka	127
14. Skriveno teškoće nasleđivanja	137
15. Gubljenje pokretačke snage	145
16. Iluzije	150
17. Različitost i diskriminacija	161

Treći deo: Nalazimo sebe

18. Promena sistema	175
19. Ponovno nalaženje ljubavi	183
20. Izgovoriti neizrecivo	196

21. Biti to što jesmo	208
22. Ljubaznost	218
23. Gledati unazad da bismo išli napred	225
<i>Na samom kraju</i>	236
<i>Napomene</i>	239
<i>Izrazi zahvalnosti</i>	251

UVOD

Počnimo od nas

Sklonite radne stolove i stolice, kompjutere i police, pokretnu traku u fabrici ili salu za operacije i ostaće vam ljudi. Samo ljudi. I sve ono što mi, ljudi, donosimo na svoje radno mesto. Naše nade, strahove, našu prošlost i naš karakter. Naše misli i osećanja, stavove i verovanja, naše razumljivo i nepojmljivo ponašanje. Donosimo sve što jesmo.

Posao nije samo mesto na kome provodimo vreme i obezbeđujemo sredstva za život. Posao je mesto gde koristimo svoju inteligenciju i veštinu. To je deo našeg identiteta, osećanja pripadanja ili nepripadanja, zadovoljstva i bola. Dinamika različitih odnosa na radnom mestu, od koje potiču problemi moći i statusa, jednakost, drugarstvo i suparništvo, utiče na svakog od nas i svaki deo nas. Ma koliko želeli, ne možemo da ostavimo neke aspekte sebe ispred zgrade ili virtuelnog prostora kada dolazimo na posao.

U tom zajedničkom prostoru stvaramo radne norme i zajedničku kulturu. Na njih utiču šira zajednica i priroda posla – na primer, etika u bolnici razlikuje se od etike u fabrici automobila. Na kulturu svakog radnog mesta utiču karakter i psihološki sklop rukovodilaca i osoblja. A pošto organizacije spajaju grupe ljudi, prožete su složenošću onoga što znači biti ljudsko biće.

A ipak, proveli smo godine radeći na dehumanizaciji radnog mesta u želji da eksponencijalno povećamo produktivnost i profit. Pokušali smo da racionališemo i kontrolišemo načine rada

kao da smo roboti. Pri tome smo stvorili kulturu sagorevanja u kojoj ljudska bića loše prolaze. Zbog toga su stradali naši životi, naše mentalno zdravlje i naše blagostanje. Prema tome, ironično, stradao je i naš rad.

Ja pomažem rukovodiocima i timovima da budu najbolji što mogu tako što se bavim skrivenim, često nepoznatim motivima njihovog ponašanja i njihove međusobne dinamike. Svakodnevno vidim negativne efekte stresa i sagorevanja na poslu. Vidim tim koji je suviše demoralisan, pod prevelikim pritiskom i suviše obuzet brigama da bi čak ljudi u njemu primećivali jedni druge ili se pozdravili pri dolasku na posao. Klijenta koji plače tokom razgovora i ponavlja: „Dosta mi je. Ne mogu više. Ne mogu to da radim.” Tim koji se jedva drži na površini pod ogromnim stresom lečenja pacijenata koji su u teškom stanju i dovode druge ljude u teško stanje u ustanovi za mentalno zdravlje sa nedovoljno osoblja i nedovoljno resursa.

Stres nam dolazi sa svih strana; od stanja naše politike i društva; klijenata, akcionara i svih zainteresovanih u kompaniji; ciljevi, zahteva za odgovor istog trenutka, pritiska da se radi više za manje.

Stres potiče i iznutra. Od našeg sopstvenog pritiska na sebe. Od našeg odbijanja da primetimo način na koji nam um funkcioniše.

U izveštaju vlade Velike Britanije iz 2017, pod naslovom „Napredovanje na poslu: Stivenson–Farmerov izveštaj o mentalnom zdravlju i zaposlenima”, govori se o rastućem problemu mentalnog zdravlja na radnom mestu, koji je daleko veći nego što smo spremni da priznamo. Odatle je usledilo značajno povećanje mentalne prve pomoći i obuke za nju.

Ali šta zapravo može da promeni mentalna prva pomoć? Ona se ne bavi uzrocima lošeg mentalnog zdravlja. U vremenu kada se sredstva za službe pomoći mentalnom zdravlju drastično smanjuju, to je samo flaster na ranu. Naravno, važno

je priznati da je problem važan. Kao što su važni umanjivanje stigmatizacije, obuka osoblja da se prepoznaju znaci teškoća s mentalnim zdravljem, vođenje razgovora s kolegama i preporučivanje izvora pomoći. To je početak, ali nije dovoljno.

Moramo da razumemo probleme koji leže iza statistike. A statistika je poražavajuća: stres povezan s poslom, depresija i anksioznost nastavljaju da rastu, na čak 602 000 slučajeva prijavljenih tokom 2018/19, što čini 44% svih bolesti u vezi s poslom i 12,8 izgubljenih radnih dana – a to je 54% svih izgubljenih radnih dana usled bolesti.

Zlostavljanje i maltretiranje takođe su u porastu, što ukazuje na smanjivanje saosećanja i pažnje. Francuski Telekom je 2019. proglašen krivim zbog „institucionalnog zlostavljanja” posle niza samoubistava zaposlenih, a britanska pošta je proglašena krivom za nepravedan progon više stotina šefova poslovnica. Ovi ekstremni slučajevi upozoravaju na posledice do kojih dolazi kada zlostavljanje izmakne kontroli i radnici se pretvore u dehumanizovane objekte.

Ovo možemo promeniti samo ako ozbiljno razumemo ljudsku prirodu i njen značaj na radnom mestu. U ovom trenutku to se ne dešava ni približno dovoljno. Zagrebali smo površinu razumevanja, odabrali smo brze savete i zgodne alate i formule kako bismo rešili probleme na radnom mestu i koristimo psihometrijske testove koji otkrivaju koji smo tip ličnosti.

Naš Majers–Brigs tip ličnosti može pomoći mojoj kolegici i meni da prihvatimo međusobne razlike, umesto da se nerviramo zbog različitih pristupa planiranju radionica. Kao osoba koja posmatra ukupnu sliku, ja počinjem od glavnog cilja radionice; ona, kao osoba orijentisana na detalje, počinje od izbora odgovarajućeg prostora. Ali Majers–Brigs tipovi ličnosti (MBTI) ne mogu da objasne zašto se moja kolegica tako brzo oseti isključenom kada se sastanemo s klijentima, niti zašto ja hitam da preuzmem odgovornost koja nije moja. Te osobine su posledica naše

pojedinačne istorije. Ako to ne razumemo, ostaćemo zaglavljene u ponašanju koje je posledica naše nesvesne reakcije na tu istoriju.

Mislim da na radnom mestu rutinski odbacujemo potrebu za valjanim razumevanjem ljudske prirode uglavnom iz straha. Plašimo se nepoznatog i plašimo se da nemamo kontrolu. Biramo neznanje jer radije ne bismo da znamo kako; u krajnjoj liniji, ne možemo da kontrolišemo hoće li naše preduzeće biti ugašeno, naši pacijenti umreti ili naši učenici postati kriminalci.

Posedovanje ograničene kontrole nad samim sobom, a naročito nad drugima, izaziva strepnju. Ne želimo da znamo koliko smo složeni. Ne želimo da znamo u kakav kaos naš um može zapasti. Ne želimo da znamo da osim sklonosti saosećanju, ljubaznosti i nadi, svi mi imamo i drugu stranu koja rađa zavist, nasilje i mržnju. Znanje o tome nas plaši.

Pa kada stvari pođu naopako, mi se odlučno usmeravamo na vidljive, opipljive aktivnosti: restrukturiranje, uvođenje novih postupaka i novih mera kvaliteta. Ili na obuku za mentalnu prvu pomoć. Ponašamo se kao da nemamo podsvest i kao da možemo uredno strpati svoja osećanja i odbranu, nesigurnosti i nesposobnosti pod jastuk zajedno sa pižamom kada krenemo na posao. Držimo se iluzije da organizacije funkcionišu kao mašine, i da mehanička rešenja mogu da spasu stvar.

Ništa od svega ovoga ne sprečava našu istinsku ličnost – delove koji su nam poznati i delove koji nisu – da dođe s nama na posao. Ne sprečava različite tipove ličnosti, kulture, porekla i uverenja koje zatičemo tamo, zajedno s različitim platnim razredima, hijerarhijom i ulogama, da stvore kotao emocija i reakcija i situacija između pojedinaca. Mnogi su van našeg domašaja, u podsvesti, ali ipak stalno utiču na nas. To je razlog, na primer, zašto jednog dana reagujemo hladnokrvno na isto ono što bi nas u nekom drugom danu nateralo da čupamo sebi kosu: na primer, zašto tako žestoko reagujemo na raspored sedenja u kancelariji; zašto, kao rukovodioci, činimo sve što možemo za jednog člana

ekipe a na drugog se obrušavamo poput lavine kamenja. Ili zašto naši šefovi mogu da izazovu u nama tako snažne i ponekad zbujujuće reakcije.

Postoje neki znaci promene. Postali smo svesni krize mentalnog zdravlja na radnom mestu i štete koju nanose godine stavljanja ciljeva iznad profesionalne procene, brzine iznad kvaliteta, pojednostavljenih rešenja iznad složenosti. Počeli smo da preuređujemo kulturu uvodeći saosećajnije stavove i politiku, kao što je fleksibilno radno vreme koje omogućava zaposlenima da uklope posao s ličnim životom.

Pandemija kovida-19 nas je 2020. godine bacila u krizu kakvu većina nas nikada nije doživela. Životi su nam okrenuti naopačke. Odjednom su naše osnovne ljudske potrebe za bliskim kontaktom sa drugima, za zajedničkim fizičkim prostorom i dodirom, postale potencijalno smrtonosne. Nivo anksioznosti popeo se nebu pod oblake. Svi smo iznureni i istraumirani. Suočili smo se, i suočavamo se, sa nepojmljivim gubitkom života, zdravlja, imovine, zaposlenja i kompanija. Dok se vraćamo i obnavljamo, potreba da promenimo način na koji radimo i živimo postala je važnija i hitnija nego ikada.

Ako uspemo to da shvatimo, oporavak će predstavljati priliku. Ali moramo otići korak dalje od izdanaka promene koje smo videli pre pandemije, kada smo uzimali u obzir naš svestan um ali ne i uticaj podsvesti. Pretpostavljamo da postoji doslednost koja kod ljudskih bića ne postoji.

Umesto da mislimo isključivo na pomoć kod problema s mentalnim zdravljem, sada smo u prilici da konačno podržimo mentalno zdravlje i stavimo ga u središte načina na koji radimo. Da obratimo pažnju na sve aspekte onoga što jesmo i kako funkcionišemo: na našu kreativnost i strast, kao i naše nezadovoljstvo i probleme. Ali ne možete popraviti nešto pokvareno ili

napraviti nešto novo ako ne razumete strukturu i materijale koje koristite. Zato ne možemo popraviti naše disfunkcionalne načine rada i stvoriti okruženje u kome će ljudi napredovati ako pre toga ne razumemo ljudsku prirodu.

Moramo ukloniti spoljašnje slojeve i pogledati kako funkcionišemo iznutra. Psihoanaliza, koja priznaje i podsvest jednako kao i svest, čini upravo to. Ako je primenimo na organizacioni život dobijamo drugačiji pogled – kroz uveličavajuće staklo – kojim možemo da vidimo i razumemo ljude.

Ova knjiga je počela od mojih iskustava kao zaposlenog radnika. Imala sam divne trenutke na poslu, ali bilo je i užasnih. Volela sam drugarstvo s kolegama, da pratim kako učenici i osoblje napreduju dok sam radila u visokom obrazovanju i u obuci osoblja, a radeći u telu za dodelu nacionalnih nagrada, volela sam saradnju s ljudima u oblasti obrazovanja i obuke u kojima smo razvijali nove, napredne tipove kvalifikacija. Ali kada sam postala rukovodilac, bez obuke i podrške, kad mi je nadređeni bio nasilnik, i kad sam se mučila s ekipom sastavljenom od novih ljudi, moj stres je rastao do te mere da sam se plašila da ću se razboleti.

Postala sam slobodni konsultant, razvijala sam nacionalne opise zanimanja i stručnih kvalifikacija u Velikoj Britaniji, i imala sam sreću da radim na projektima reforme obrazovanja u Istočnoj Evropi tokom burnih devedesetih godina. Rad, naročito u različitim zemljama, bio je fascinantan i mnogo sam naučila, ali želela sam da zađem dublje u probleme između ljudi i unutar organizacija, pa sam uradila master rad na klinici Tevistok u Londonu: „Konsultacija i organizacija: psihoanalitički pristupi”. Udžbenik za kurs izričito je preporučivao da se prođe kroz psihoanalizu ili psihoanalitičku psihoterapiju. Uz tu „dozvolu” otišla sam na procenu kod psihoanalitičara. Rekla sam mu da sam došla zbog master rada. Pitao me je da li je to jedini razlog. U

tom trenutku moje pretvaranje je nestalo i dozvolila sam da u prvi plan izbije moja dotle neprimećena potreba da se pozabavim svojim problemima.

Master rad, a naročito ta psihoanaliza, promenili su način na koji razmišljam i na koji radim. Poslali su me na put koji me je doveo do ove knjige. Smetalo mi je što psihoanalitički način razmišljanja ostaje uglavnom nepoznat u organizacijama, i što mi konsultanti ne možemo da ga prikažemo svetu, pa sam osnovala niz seminara namenjenih rukovodiocima bez psiholoških predznanja, bez obzira na privrednu granu. Ljudi su dolazili na onoliko seminara koliko su želeli, na mnogo ili na poneki. Na svakom je obrađivana neka tema kao što su ljubav, gubitak ili proganjanje, kao i značaj psihoanalitičkih ideja za rukovodstvo. Ilustrovala sam teoriju pričama, o kojima smo raspravljali sa stanovišta iskustva učesnika, bilo da su radili u Britanskoj biblioteci, automehaničarskoj radnji, vrtiću, na koledžu ili u poreskoj i carinskoj službi.

Brzo sam shvatila da tu postoji potencijal za knjigu: daleko je napredovala od tog niza seminara, ali činjenica da su ljudi dolazili na dva i po sata trajanja seminara posle posla, ne znajući ništa o psihoanalizi, da su im te ideje bile značajne i zanimljive, za mene je ostala velika motivacija.

Kao što su učesnici seminara uskoro naučili, izvođenje psihoanalize iz ordinacije u salu za sastanke ne podrazumeva lečenje ili analiziranje ljudi. Radi se o primeni najprefinjenijeg postojećeg metoda za razumevanje ljudskih bića, za poimanje šta se dešava ljudima na poslu i između njih. Radi se o povezivanju naših unutrašnjih svetova i lične istorije sa našim ponašanjem i stavovima, i o razumevanju uslova koji mogu pokrenuti našu destruktivnost ili našu konstruktivnu snagu kako bismo se razvijali na radnom mestu.

Ipak, organizacije su sistemi, a ne samo pojedinci, pa sam koristila i ideje iz teorije otvorenih sistema i systemske porodične terapije. To podrazumeva organizacioni dizajn, strukturu, uloge,

autoritet, zadatke i granice. Time se izvodi u prvi plan ono o čemu obično ne razmišljamo: veze, i svesne i nesvesne, između delova organizacija koji zajedno čine celinu sistema kao i između organizacije i šireg konteksta u kome funkcioniše; i kako prošlost neke organizacije i njene težnje ka budućnost utiču na njih u sadašnjosti. Različiti odseci ili pojedinci mogu da reprezentuju probleme čitavog sistema.

Takođe koristim pojam reprezentacije iz teorije sistema: baš kao što u porodici problematično dete možda nesvesno reprezentuje probleme unutar čitave porodice, tako na poslu neki odseci ili pojedinci mogu reprezentovati probleme čitavog sistema.

Na moje razmišljanje utiče teorija, ali moj rad se tiče ljudi, a ova knjiga je zasnovana na njihovim pričama. Priče nam pomažu da otkrijemo smisao u svom životu i iskustvima; one angažuju našu maštu i emocije. To nam pomaže da zavirimo iza kulisa i otkrijemo jedinstvenu istinu o svojoj skrivenoj ličnosti.

Prvi deo ove knjige, *Ljudska priroda na poslu*, istražuje osnove našeg uma i njihov efekat na radnom mestu. Drugi deo, *Gubimo sebe*, bavi se kaljugom naše destruktivnosti i njenom sposobnošću da nas uništi i na poslu i van njega. Treći deo, *Nalazimo sebe*, naglašava značaj inspiracije i mogućnosti naše konstruktivne strane.

Nadam se da će, pokazujući sve što jesmo i koliko je važno da razumemo sebe i jedni druge, ova knjiga doprineti tome da radno mesto postane kreativnija, inkluzivnija i humanija zajednica u kojoj ljudi i njihov rad mogu da se razvijaju.