

ПОГЛАВЉЕ 6

ЛИЧНОСТ

УВОД

У наукама које истражују свет физичких појава обично се тежи одговорити на питања, примера ради, структуре одређеног метала, минерала, машине, и слично; у том смислу, може нас занимати који делови сачињавају мотор са унутрашњим сагоревањем, односно да упознамо његову структуру. Ако подигнемо хаубу аутомобила, ови елементи који чине мотор, бивају видљиви. Онда када се упознамо са елементима мотора, можемо ићи даље – покушавати да разумемо како ти делови врше одређену динамику која покреће аутомобил.

Слична питања се постављају и у психологији личности, с тим што се елементи личности не виде голим оком, као што је то био случај када је у питању машина. До данашњег дана у психологији не постоји генерална сагласност око тога шта чини елементе личности, и како ти структурални елементи делују међусобно, производећи динамику. Отуд постоје различите теорије личности које на различите начине покушавају да одговоре на ова питања. Ми ћемо представити само психодинамску теорију личности, с обзиром да ћемо се њоме служити у одређеној мери у објашњењима човековог радног понашања.

СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

Посматрајући ментално функционисање човека, психоаналитички оријентисани психолози, почев од Фројда, дошли су до једног модела личности који су назвали „трипартни“ модел личности, с обзиром да су претпо-

ставили да се личност састоји из три битна елемента; ова три структурална дела су назвали Оно, Ја, и Над-ја (негде у литератури се користе и називи Ид, Его и Супер-Его).

Према овим теоријама, *Оно* (или *Ид*), јесте најстарије језгро личности, које је у целини несвесно. Овим најстаријим слојевима личности влада слепа логика жеље, и из њих се покрећу импулси да се жеља задовољи. Мноштво оваквих импулса се може свести у две категорије – импулси који желе задовољење биолошких потреба (храна, течност и сл.), као и импулси који теже задовољењу сексуалних потреба. Дете је у најранијем детињству добрим делом препуштено функционисању Ида, јер слепо жели да задовољи своје потребе. „Оно“ је добило свој назив и по томе што његово функционисање не узима у обзир стварност, нити са њом има икакав контакт. Жеља треба да се без одлагања задовољи и реалност се не узима у обзир.

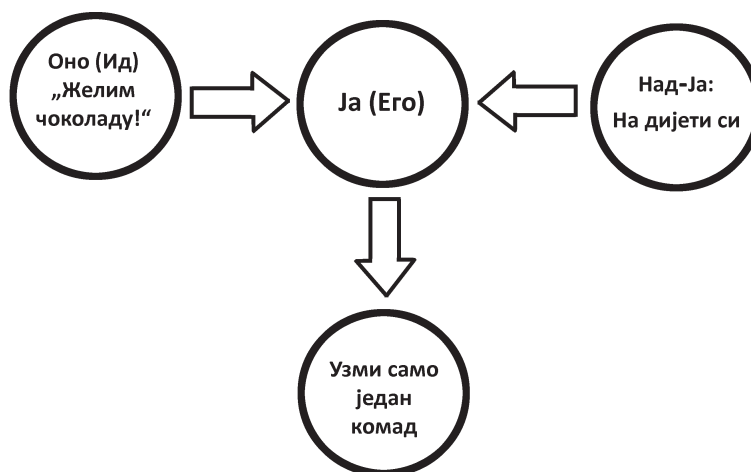
Један други елемент личности ће се постепено развијати из Ида, са главним задатком да управо оствари контакт са стварношћу – и тај елемент личности је назван *Ја* (односно *Его*). Главни задатак Ја јесте логичко размишљање, опажање света око себе, памћење, и тако даље. Како видимо, по психодинамским схватањима, Ја је површински слој много снажнијег Ида. У неким случајевима, Ид може привремено савладати Ја, које тада привремено или трајно изгуби контакт са стварношћу, јер се у његово логичко размишљање уплете жеља. У оптималном смислу, Ја је задужено да, путем контакта са реалношћу, нађе начин задовољења жеља, односно да, узимајући препреке које намеће стварност, растерети организам тензија и притисака који непрестано долазе из Ида.

Узмимо један веома поједностављени пример ради објашњења интерреакције између Ја и Оно. Претпоставимо да се неки туриста издвојио и изгубио из групе која је била на сафарију у Сахарској пустињи; велика врућина и сув ваздух чине да осећа велику жеђ. Импулс из Ида је врло јасан: надокнадити течност што пре и без одлагања. Међутим, не укључили се Ја са својим функцијама, личност ће бесциљно тумарати у потрази за водом, или ће халуцинирати да пред собом види оазу. Зато се Ја, са својим функцијама контакта са стварношћу, укључује да би задовољило императивну жељу која долази из Ида: Ја „скенира“ околину, гледа трагове у песку, размишља логички око исправности стратегије да следи трагове – значи вратити се на пут и пронаћи групу из које се издвојио. Без оваких функција Ја, очигледно је да би особа била осуђена на пропаст. У стањима панике, особе или групе привремено суспендују овакве функције Ја, и реакција безглавог бега тако представља чисту функцију Ида.

Трећи елемент структуре личности према психодинамској теорији јесте *Над-ја*, (или *Супер-его*); он се развија око 5. године живота, и како само име говори, замишљен је као инстанца која се налази „изнад“ Ја. У суштини, Над-ја садржи забране, вредности и идеале који су „уписани“ детету у раном детињству. Један део Над-ја садржи забране, и то најчешће оне прохибиције које су се упућивале импулсима који су потицали из Ида, док други део садржи вредности и идеале, који су такође последица утицаја породице, школе, вршњака, и у принципу значајних других који су имали утицај на дете у годинама када се личност формирала.

ДИНАМИКА ЛИЧНОСТИ

Према класичном психодинамском схватњу, динамика личности се односи на међусобне односе који се успостављају између три поменуте инстанце: жеља, која потиче из Ида, активира Ја које има задатак, тестирајући реалност, да нађе путеве задовољења. Овај задатак додатно компликује функција Над-ја, које се директно супротставља жељама Ида, налазећи да су морално неприхватљиве, или су у сукобу са вредностима и идеалима конкретне особе. Ја тако функционише као она инстанца која покушава да буде „посредник“ између две супротстављене инстанце: Ида и Над-Ја. Како ћемо касније подвући, овај теоријски приступ налази да је човек често у конфликту између својих жеља и стварности, као и жеља и захтева његове савести и идеала које



Дијаграм 3

поседује, или не поседује. На дијаграму 3 је представљена једна једноставна ситуација која треба да представи ове динамске процесе. Импулс Ида би захтевао задовољење потребе, у овом случају за обилним оброком, безусловно и без размишљања; Ја би требало да пронађе пут ка храни, али овде он мора да помири сукоб који се догађа између Ида и Супер-ега: овај последњи се противи жељи Ида, обзиром да је особа, претпоставимо, решила да поведе рачуна о изгледу и вишку килограма. Размотримо сада како би овако сажето представљена теорија личности могла да буде примењена у домену људског рада: особа којом доминира Ид, жели да постигне задовољство тако што ће са најмање утрошка енергије Ја постићи највише задовољства које захтева Ид (са најмање рада добити највише новца).

Инфантилност личности се може описати као одређена врста незрелости која се односи на покушаје да се стање задовољења жеља, какво је било у најранијем детињству, пренесе на живот одраслог. Функција Ја, у најширем смислу, у контексту људског рада, било би да жељи Ида дода услов, типа, „за постизање задовољства претходно је потребан рад“. Проблем је што је људски рад као класична функција Ја прилично удаљена од директног испуњења жеља.

РАЗВОЈ ЛИЧНОСТИ

Како је већ поменуто, постоје многе теорије личности, зависно од школа психологије из које долазе; у погледу развоја личности, међу свим теоријама постоји сагласност око тога да човекова личност настаје током времена, те од инфантилних, односно детињих карактеристика, постепено прелази у зрелије форме. Теорије се међусобно разликују по томе како гледају на покретаче овог развоја, начине стицања зрелих црта личности, значају раног детињства и тако даље. Свако ко се професионално бави послом који претпоставља контакт са људима, потребује и познавање неке од теорија личности, обично изабраних на основу сопствених преференција. Овде ће се укратко представити гледиште на развој личности како га објашњава психодинамска, односно психоаналитичка психологија. Избор управо ове теорије делује логично, с обзиром да су многе алтернативне теорије личности настале на основу критика психоаналитичке психологије, односно неких њених претпоставки.

Прогресија и регресија, секвенцијални развој

Основна поставка психодинамске теорије развоја јесте став да човек током психолошког раста прелази из релативно једноставних, архаичних структура у сложеније, али се при томе ови старији слојеви личности, у принципу *не губе*, већ постоје паралелно са оним сложенијим, касније заснованим. Развој личности није линеаран, у смислу да постоји константан и континуиран напредак, већ раздобља *прогресије*, односно напретка, прате раздобља *регресије*, односно привременог или трајног повратка на функционисање какво је било у раним, инфантилним развојним фазама.

Да бисмо илустровали ову основну поставку психоаналитичке психологије, послужићемо се метафором, на тај начин да ћемо један град, на пример Београд, узети за представника личности одраслог; најстарије језгро града се налази на Калемегдану, где су Келти први пут основали мало станиште, око кога ће касније бити формиран такозвани Римски бунар. То је и прво језгро насеља, око кога ће се, у концентричним круговима град даље развијати и ширити. Ако се пође даље од позиције Римског бунара, шетња парком доводи до остатака двора Ђурђа Бранковића, који је новија структура, и његови остаци припадају, од прилике, петнаестом веку. Ако се шетња настави даље, виде се добро познате зидине тврђаве, које су из 17, односно 18. века. Кад се напусти Калемегдански парк и прође главном градском улицом, пешак може видети архитектуру краја 19. века, као и зграде које припадају „модерном“ добу између два светска рата. Да би стигао до најновијих и најмодернијих архитектонских структура, потребно је прећи реку и наћи се на новом делу Београда, са сада модерним грађевинама и материјалима од стакла и бетона. Метафора са годовима на дрвету је такође довољно илустративна за ову врсту објашњења.

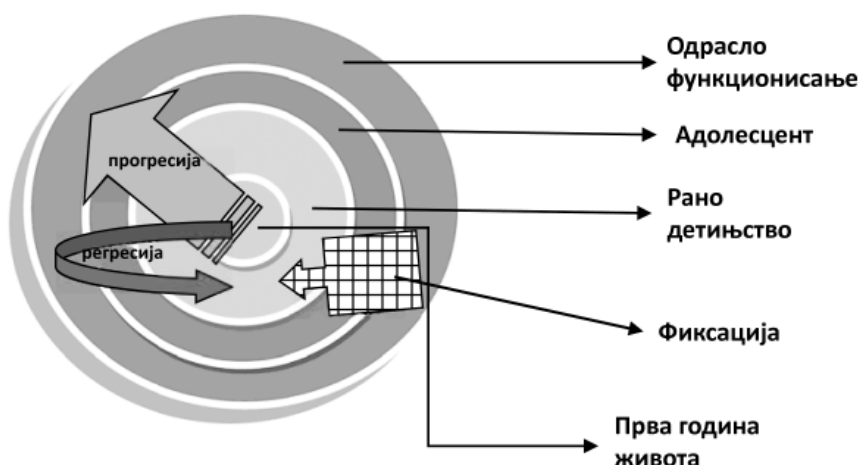
Како видимо, град се око свог најстаријег језгра развијао, али није укидао своје древне структуре; слично важи и за личност човека. У току само једног дана он може упошљавати своје најразвијеније структуре, какве су логичко мишљење и предвиђање, процену поступака које намерава, али истовремено може своје понашање преокренути у архаичне, инфантилне форме. Није ретка појава да и одрастао човек, који током радног дана упошљава своје функције озбиљног и одговорног радника, оца породице, руководиоца у радној организацији, по повратку кући жели да се забави и разоноди, укључујући и потребу да се игра, активно (рекреирајући се неким колективним спортом), или пасивно (посматрајући своје љубимце на неком спортском такмичењу). Корисник хотелске услуге, који је на одмору, и који је током радних недеља и дана, непрестано морао да користи најсложеније

менталне функције, сада жели да не мисли ни на шта друго до сопственог опуштања и одмора. У извесном смислу, он се понаша регресивно, а многи хотелски радници наводе да се у неким екстремним ситуацијама њихови гости понашају „као деца“. Треба додати да регресивно понашање није увек негативно; више менталне функције траже да буду привремено суспендоване, како би се психичка енергија особе обновила.

На дијаграму 4 су у виду концентричних кругова приказани нивои развоја, где језгро представља најраније детињство, а спољни обруч функције личности одраслог. Појам фиксације се односи на тачку у којој психолошки развој може застати, те особа, у једном аспекту развоја бива „блокирана“. О фиксацијама на одређене развојне фазе говорићемо касније, када буде представљена типологија личности.

Значај раног детињства

Психоаналитичке, али и друге теорије личности, наглашавају значај *раног развоја*, где се под овим појмом подразумева детињство до од прилике пете или шесте године живота. У овом периоду се формирају темељи личности, што не значи да искуства које особа стиче у каснијим развојним фазама немају утицај на формирање личности одраслог. Ипак, с обзиром да дете на раном узрасту не поседује механизме селектовања искустава из свог окружења, оно је веома сугестивно и готово у целости отворено различитим утицајима, најпре оних који су његови неговатељи, било да се ради о родитељима или особама која их замењују.



Дијаграм 4

ФАЗЕ РАЗВОЈА ЛИЧНОСТИ

НЕЗНАНИ ПОЧЕЦИ

Психолози до данас немају сагласност око питања када личност почиње да се гради; мање или више, претпоставља се да овај процес почиње са самим чином рођења, те да тада почиње процес усавршавања, који, идеално посматрано, траје целог живота. У новије време, пренатална психологија, помоћу нових и веома софистицираних технологија какве нуди тродимензионални ултразвук, покушава да укаже на постојање меморијских трагова који су, ма како примитивни били по себи, засновани и пре рођења. Де Каспер је са сарадницима проучавао реакције одојчета старог неколико дана на једноставне мелодије које је слушала мајка при крају трудноће. Њихови налази указују да постоји могућност да одојче по рођењу може препознати мелодију коју је слушало у мајчиној утроби. О оваквим и сличним закључцима, коначан став психолошке науке се још очекује.

ПРВА ФАЗА РАЗВОЈА: орални стадијум

Прва фаза раног развоја личности се везује за период од рођења до од прилике осамнаест месеци живота. Ову фазу карактерише суптилност односа одојчета са мајком. Укратко, услед неразвијених когнитивних функција, одојче није у стању да опажа целовитост свог окружења, и концентрише се на функције које обавља мајка, која га храни, умирује детиња незадовољства, која обично изазива недостатак хране или течности. Сама фаза развоја је добила име по чињеници да у овом периоду, дете задовољство, али и незадовољство везује за зону уста. Орална стимулација поседује на овом узрасту првостепени значај, а квалитет односа са мајком (или особом, односно особама које замењују њене функције) одређује неке од црта карактера који ће се формирати.

Доминантни развојни страх на овој фази: страх од одвајања

Истраживачи најранијег психолошког развоја сматрају да је људско одојче једно од најнесамосталнијих створења у природи, које нема способности које могу омогућити какву-такву релативну аутономност. Одојчету је потребно функционисање мајке (или особе која замењује њене функције) да би се уопште одржало у животу. Из ових разлога, један од првих страхова у човековом животу се односи на страх од напуштања, или шире, одвајања.

Одојче с правом препознаје да одсуство мајке може бити опасно, односно, аутоматски генерише реакцију страха. Током времена, одојче ће моћи постепено све више да толерише одсуство мајке, и то тако што ће дете применити механизам одбране који психоаналитичари називају *интернализација*. У ствари, дете ће постепено преузимати *спољашње* функције умиривања које обавља мајка, тако да ће оне постати интерне, односно постати део детиње психолошке опреме. Дobar пример је одојче које, у одсуству мајке, у жељи да га она нахрани, проналази сопствени палац као заменски објекат. На овај начин, страх од одвајања се релативизује, односно губи на свом првобитном интензитету. У привременом одсуству мајке, дете које се развија оптималним путем, моћи ће да се „заигра“, и тиме попуни празнину до мајчиног повратка. Ако дете не поседује поверење у мајку, биће сувише уплашено да би уопште могло да се препусти било каквој игри. Другим речима, мајчине функције нису стабилне, нити довољно интернализоване. Ако се на овој фази дете наиђе на снажне фрустрације, личност детета може бити *фиксирана на оралну развојну фазу*.

Једна особеност реакција одојчета у овој фази јесте и страх од страних особа, мање или више непознатих детету, односно особа из ближег или даљег окружења.

Фиксација на орални стадијум

Ваља напоменути да превазилажење оралне фазе развоја никада не бива обављено у целости, те да у личности сваког одраслог постоје остаци понашања који су делимичне фиксације на орални развојни стадијум, и не сматрају се патолошким цртама личности. Уживање у храни и пићу представља типичног представника оралног карактера, једнако као и потреба да се много и опширно говори. Међутим, онда када оралне фиксације преовладавају, оне могу постати проблем особе, али и његовог окружења. Неумерено уживање у алкохолу је представник снажне оралне фиксације. Код низа особа склоних алкохолу, осећај сигурности, уверења у сопствене могућности, доживљај одсуства тензије, који није могао бити интернализован у оралној фази развоја, обезбеђује се управо алкохолом.

Доживљај *депривације* такође може бити изданак осујећења која су пореклом из оралне фазе развоја. У овим случајевима, дете је имало психолошки доживљај одређене врсте глади, недостатка, празнине коју није могло испунити ни на који начин. У одраслом добу, ове особе воле обилатост и захтевају хиперстимулацију. Онда када имају доживљај било каквог недостатка, могу реаговати депресивно и наглим повлачењем.

Три примера

Као одјек раних сепарационих страхова, односно страхова од одвајања, неки одрасли се веома тешко усуђују да мењају уобичајени свакодневни и њима познати амбијент. У туризму се ово ментално стање обично манифестује путном грозницом. Када крену на путовања – посебно у земље које су културално и језички стране, могу доживљавати такозвани *амбивалентни конфликт*. С једне стране, они желе да путују, а са друге, имају потребу да осете да је нови амбијент, дестинација или хотел, пријатељска и блиска, те од особља хотела, најпре рецепције, очекују да им умањи доживљај анксиозности. С друге стране, онда када страни амбијент прихвате, те доживе као пријатељски и „свој“, могу бити лојални гости који се враћају на сада њима познату дестинацију.

Други пример за несавладане конфликте из најраније фазе развоја показује одређени склоп личности неких хотелских радника који реагују анксиозно када се нађу међу групама нових и непознатих, страних особа, једнако као када су у раном детињству зазирали од лица која не познају. Њима је, по правилу, прво успостављање контакта са странцима веома тегобно, те није препоручљиво да им менаџмент хотела понуди оваква радна места.

Особе са доживљајем депривације и пратеће депресије из најранијег детињства умеју да се понашају као „купохоличари“, или особе са изразитим апетитом, који може резултирати изразитом гојазношћу. Када имају доживљај унутрашње празнине, ове особе покушавају да овај афекат уклоне компулзивним куповањем, или уношењем огромних количина хране у себе, које као да треба да „затворе“ емотивну празнину коју осећају. Као корисници хотелске услуге, управо су ово особе које се обично неоправдано жале на квалитет и разноврсност хране коју им особље хотела сервира. Како ове особе имају хроничан доживљај да су увек у нечему „ускраћене“, искусни хотелски радници умеју да препознају овакве клијенте, те да им понуде комплиментарне поклоне који су обично ситна услуга, али веома ефикасна у погледу умирења њихових хроничних жалби.

ДРУГА ФАЗА раног развоја личности

Друга фаза раног развоја личности се односи на период од краја прве, и траје од прилике до краја треће године живота детета. На овом узрасту догађа се први сукоб између потреба детета, и нове инстанце у детињем развоју – жеља родитеља, које граде први конфликт на путу психолошког развоја особе. Овај конфликт је, између осталог, везан за свакодневне

делатности детета и родитеља, које се тичу учења на чистоћу, или како се то данас модерније назива „тоалетног тренинга“. Док је на оралној фази задовољство било везано за зону уста, у овој ће се односити на задовољство постигнуто пражњењем бешике и црева. Отуд се назива и *аналном* фазом раног психосексуалног развоја. По први пут, жеља коју дете осећа сукобљава се са жељама родитеља: у овој фази, импулсивно растерећење бешике или црева – што дете доживљава као велико задовољство – наилази, са протоком времена, на све веће негодовање родитеља, који га уче да потребу мора блокирати, одложити, и обавити према одређеним правилима, које они постављају. Истраживања дечјег доживљајног света потврдила су запажања да у најранијим периодима развоја дете своје телесне излучевине не посматра одмах као нешто што је „прљаво“, „непријатно“ или „срамно“. Дете убрзо учи да се мора покорити потребама родитеља; у овој фази ће долазити до детињег опирања, устезања, али и првих јасних пркосних и бунтовних реакција, које се по правилу сударају са родитељским казнама: ако се дете не понаша по захтевима родитеља, прети му се ускратом љубави.

Дете, захваљујући напретку својих когнитивних функција, брзо сагледава да је његово покоравање, и формирање навика на чистоћу, праћено мањим или већим реакцијама задовољства од стране родитеља, када добија похвале, често и поткрепљења материјалне природе, те да ове залихе задовољства могу пресахнути ако се понаша неадекватно, пркосно и побуњенички. Могло би се рећи да дете чини ова прва одрицања, управо као дар родитељима, да би тек касније формирао став да је његово понашање „културно“, односно „цивилизовано“. Отуд је успешно овладавање тоалетним тренингом прво и велико развојно достигнуће за још неразвијену детињу психу.

Усвајање говора и семантичко „не“

Дете у овој узрасној фази почиње да усваја говор: од тога времена, комуникација са родитељима и светом бива вербално репрезентована. Ово не значи да претходно, пре појаве говора, дете није комуницирало са светом, најпре мајком. У суштини, ова комуникација је била веома интензивна али није била *вербализована*. На овом нивоу, невербална комуникација је била суштински важна – а таквом ће остати и у животу одраслог. Извесни аналитичари налазе да у једној под-фази овог узрасног стадијума, дете почиње да испољава пркос; семантичко „не“ овде бива посебно истакнуто. С обзиром да се родитељи детету обраћају са забранама, оно их имитира, тако што се оно „осећа великим“ ако само употребљава негацију. У неком случајевима тврдоглавости детета, велики сукоби настају између родитељских захтева

и дететовог упорног „нећу“. Проблем отпора да се испуни воља родитеља, има своје реперкусије у животу одраслога, онда када конфликт са ауторитетом у детињству није био на време разрешен. Како ћемо о овим питањима расправљати касније, на овом месту ћемо указати на најразличитије ситуације у којима деца покушавају да се не повинују вољи родитеља. Најчешће, отворени сукоб са њима неизоставно води у пораз, те им остаје да уместо активног и директног отпора, покушају да одложе да изврше родитељски захтев. Код детета се у ствари постепено оснажује амбивалентни став према родитељу, где се под амбиваленцијом подразумева постојање двоструких, позитивних и негативних ставова и осећања. Онда када је потреба да се једна намера учини (покорити се родитељском наређењу), по интензитету истоветна супротним, једнако снажним ставом да се ово *не учини*, свака активност бива парализана. „Лењост“ често иза своје баналне појавности има унутрашњи амбивалантни став ове врсте.

Дакле, када је активна и отворена агресија у сукобу са родитељима доживела пропаст, дете се може окренути пасивно агресивном ставу. Конкретно, уместо „нећу“, дете на родитељски захтев одговара са „ево, сада ћу“, где то „сада“ уме прилично да потраје. Нема мало родитеља који се сећају како је некада њихово дете проводило сате на ноћној посуди, одлажући да се повинује жељи родитеља. Ако у опису детета и делује симпатично, као карактерна црта одраслог, и то одраслог на радном месту, слаба ефикасност и тихи отпор наредбама руководиоца представљају места честих конфликта радника и претпостављених који по правилу инсистирају на учинку на послу, те немају мотива да поближе објашњавају своје наредбе. Исто важи и за оне са којима руководиоци не знају шта да раде, јер се редовно упињу да ураде посао како треба, али да би обавили задатак утроше сувише времена да би се испоставило да је њихов учинак изузетно мали и непримерен напорима.

Фиксације на аналну фазу развоја

Као што постоје фиксације на оралну фазу развоја, тако се по правилу догађају и фиксације и на овој, са трајним последицама по карактер особе. Фиксације настају као последица снажних конфликтних ситуација у овом периоду раног детињства, од којих само једна има форму прераног и сувише крутог навикавања детета на чистоћу. Ако се у процес инсистирања да дете блокира свој импулс за растерећењем ушло сувише рано (заправо време када се почиње са тоалетним тренингом нема стриктног правила, с обзиром на индивидуалне разлике у дечјој конституцији), дете може да научи

да се максимално устеже и контролише преко сваке мере. Као што је некада у раном детињству научило да се максимално устеже ради контроле унутрашњих садржаја, тако ће у одраслом добу да се ригидно чува да никакве емоције, ставови или идеје не стигну до другог. Често овакве особе лаици класификују као јако „затворене“; ове особе, како статистичка истраживања показују, могу често и дословно да пате од затвора. Штавише, како су шкрте у отварању према другима, често су веома шкрте и када је у питању новац и располагање њиме.

Једна друга особеност фиксације на ову фазу, која може настати из истих разлога који су претходно поменути, односи се на готово присилне активности које се односе на став да се буде педантан у сваком смислу. Као што су некада били форсирани да се не смеју „унередити“, тако у одраслом животу ствари треба да буду формиране у обрасце са особитим, често само њима знаним, чврсто заснованим редом. Уредност и педантерија су честе карактерне особине ових особа, и свакако бивају добродошле у радном окружењу. Као и у свему, негативни аспекти понашања појављују се услед претеривања, као, на пример, у добро познатим случајевима такозваних „домаћичких неуроза“, када се у кући мора поштовати, примера ради, редослед којим се опеглани пешкири ређају у плакар, или угао под којим се поставља стона лампа на ноћном ормару. У радном окружењу, особа која има улогу руководиоца, а која нема нимало флексибилности према „малим нередима“ својих радника, често иницира конфликт између себе и групе. Оваква понашања се објашњавају још једном особеношћу менталног функционисања детета у раном узрасту, односно много пута провераваном открићу да се деца (али и одрасли) несвесно идентификују са особама које опажају као „агресоре“. Ово значи да руководиоца који у опхођењу са својим радницима сурово форсира педантност коју они не сматрају толико битном за успешно обављен посао, у ствари несвесно понавља споствену ситуацију – конфликт из свог детињства, само са обрнутим улогама: у детињству је био жртва, а сада је агресор. Ово је појава којој ће се посебна пажња поклонити у следећим поглављима, у којима ће се третирати појам одигравања личних конфликта на радном месту. Као радници, ове особе се често упињу да постигну велики учинак, међутим, из потребе ретенције, односно задржавања, која је код њих несвесна, плод интензивног напрезања је изразито мали.

Поред шкртости и присилне педантности, трећа значајна особена црта карактера која се формира на овом узрасту јесте *тврдоглавост* или *пркос*. Она представља у развоју никада разрешени квалитет истог конфликта: уместо претходног случаја, у коме је дете направило компромис између

покораванња родитељском ауторитету и потребе да се не покори изабрало пасивну агресију („ево сада ћу“), у овом случају се одлучује на нешто смелије: „Е баш нећу“. Што се тиче понашања радника на радном месту, ово је најмање заступљен образац понашања, с обзиром да је радни уговор одраслог радника са јасно експлицираним оваквим ставом обично краткорочан. Много чешће се у групном, односно тимском раду, догађа да се став пркоса замени за колективни став тихог бојкота захтева руководиоца. Као и свако одигравање личног конфликта (треба обратити пажњу да се оваква понашања догађају несвесно и независно од воље особе са одређеном карактерном цртом), и пркосно понашање је у суштини деструктивно. Пркос у себи у суштини носи пасивну немоћ, и уствари на крају доводи до казне. Потребно је додати да је ова особеност често повезана и са мазохистичким трендом у генералном понашању особе. Пасивно агресивни тип личности је најчешће фиксиран на овој развојној фази.

Контрола је такође особеност која се стиче на овом раном узрасту. Као што су тада морали да контролишу своје садржаје, тако у одраслом добу имају потребу да контролишу друге.

Неколико примера

Обично се у хотелијерству разматрају учестале, смислене, или претеране жалбе корисника хотелске услуге; мање често се пажња поклања жалбама које имају хотелски радници на своје госте. Некада собарице буду непријатно изненађене када морају да уреде собу коју је иза себе оставио одрасли господин врло угодног и педантног, префињеног изгледа. Једна од радница задужена за његову собу, овако описује свој посао око сређивања његове собе: „...Мој посао јесте да спремим хотелску собу, али некада је наред који гост иза себе остави далеко од описа посла... Док су неки гости необично уредни, други, који споља изгледају крајње педантни, оставе собу са просутом содом по зидовима и комадима пице на таваници...“

Поједини хотелски гости који у току радне године функционишу у модусу „одраслог“, радног и педантног, онда када се нађу на одмору, регредирају на фазе у којима није било императивне тежње за самоконтролом, укључујући споствену педантност.

Особе фиксирани на аналном стадијуму развоја, услед црта шкртости и штедљивости, нису идеални потрошачи, уколико наставе са штедљивим понашањем на својим годишњим одморима. Један хотелски радник овако описује понашање својих гостију за време четрнеастодневног одмора у хотелу: „...Отац фамилије на одмору би прве вечери наручио боцу стоног

вина... Потом би затражио да се боца која није попијена одвоји и сервира се следеће вечери... Штавише, следећег дана је сумњичаво посматрао количину вина из отворене боце која му је донета за време оброка, захтевајући да се маркира црта на боци до количине која је попијена...”

Ипак, овај став у вези карактерних црта штедљивих и шкртих је једностран, и не показује се у пракси као правилност. Много чешће се ове особе на путовањима могу понашати посве другачије. Наиме, њихова потреба да уштеде, сачувају, минимално потроше, може се на путовањима претворити у сушту супротност: они управо тада могу осетити импулс да се ослободе контроле и уштеде која их је притискала током целе радне године, те могу да понашање преобрате у неумерено и непотребно трошење.

Црта педантности код хотелских клијената ове карактерне структуре може донети доста тензије хотелским радницима, који на крају, у многим случајевима, морају прихватити да су њихови гости овог типа, по правилу, у праву. Ови клијенти умеју опсесивно да проучавају понуду коју им нуди хотелска организација, директно, или преко својих агената. Пре него што одаберу дестинацију и хотел, овај тип клијената уме да запамти сваку појединост понуде – и да жестоко реагују уколико приметите неправилност коју други гости не би ни приметили.

ТРЕЋА ФАЗА у раном развоју личности

Трећа фаза у развоју личности се назива и *Едипалном*, како је Фројд назвао типичну констелацију односа у породици детета, која ће се појавити око пете године живота детета. Ова фаза развоја је веома сложена за разумевање, и ми ћемо се у њеном опису држати детаља који су потребни за разумевање одрасле личности у контексту рада.

У овом периоду развоја, дете ће своје активности окренути ка истраживању света око себе, са сада много развијеним когнитивним функцијама. Једно од значајних питања се односи на, за децу јако важне догађаје, какви су рођење брата или сестре, које они по правилу доживљавају као ривале и „уљезе“ у свету у коме су до тада имали утисак да поседују привилеговано место. Бојазан да осим једног ривала могу доћи и други, представља, према психоаналитичарима, мотивациону снагу да се покрену инфантилна, дечја сексуална истраживања. Њих почињу да интересују разлике међу половима, начин на који деца долазе на свет, и налазе да то има везе са неким скривеним родитељским активностима. У овом периоду, дечак ће показивати изразиту наклоност према мајци, која је претходно показала своју важност водећи бригу о детету, дајући му храну, и опскрбљујући га

пажњом и другим за развој потребним емоционалним потребама. У овој фази развоја, појављује се из другог плана значај очинске фигуре, који сада бива од стране детета обдарен амбивалентним ставовима. Отац је предмет обожавања и дивљења с једне стране, с обзиром да му се приписује моћ, снага и величина, и с друге, он постепено постаје детињи ривал у односу на потребу да се поседује мајка као ексклузивни извор емоционалних потреба, које, како смо поменули, из разлога детињег нарцизма, односно егоизма, не жели да се дели ни са киме. На овај начин се формира такозвани *Едипални троугао*, који чине дете, мајка и отац. Са даљим развојем, дете ће почети да показује негативна осећања према аспекту ривалског оца (паралелно са обожавањем), али ће се истовремено појављивати и страх да отац може узвратити сопственим негативним реакцијама – при чему је он неупоредиво јачи противник од детета. На овај начин се формира конфликт два супротстављена става, који у свести детета (као и у свести нормалног одраслог човека) не могу постојати један поред другог истовремено, једнако као као што у логици одраслог није могуће да рецимо, злато истовремено рђа и не рђа. У психоаналитичким терминима, овај конфликт се назива Едипалним, и развојни задатак који стоји пред дететом јесте да покуша мање или више успешно да га разреши. Постоје два исхода дечје борбе са овим конфликтом: један, много успешнији, јесте да учини један заобилазни маневар, тако што ће се идентификовати са својим оцем, и одустати од претераног емоционалног везивања за мајку. Дечакова идентификација са оцем има још једну значајну последицу: постајући делом попут оца, он ће интернализовати део његовог идентитета (укључујући и сексуални), те његове вредности и његове идеале. Разрешењем едипалног конфликта формираће се дететово Над ја, које смо описали као инстанцу личности која у себи садржи савест, вредности, моралне забране и идеале личности у настајању.

Фиксације на Едипалну развојну фазу

Онда када је Едипални конфликт сувише јак (детиње тежње према мајци сувише снажне, агресивни импулс према оцу веома интензиван), задатак разрешења конфликта је превелики залагај за детиње још неразвијено Ја. Оно сада користи механизам одбране који се назива *потискивање*, који ће успети да сузбије један од амбивалентних ставова: појачавајући везаност за мајку, „прегласава“ непријатељство према оцу, чиме добија неку врсту разрешења сукоба, али по цену да током живота бива несвесно везан за често врло идеализовани лик мајке. Обрнути маневар јесте да жестоко потисне непријатељски став према оцу као ауторитету, често уз несвесну по-

требу да негира његову моћ и компетенцију. Последице оваквог разрешења Едипалног конфликта грубим потискивањем лежи у чињеници да се *потиснуто враћа* у ситуацијама у животу одраслог. Ове особе у зрелом животу показују, јавно или скривено, неподношење било каквог ауторитета у својој близини. Други крећу путем идеализације и обожавања ауторитета, да би потом, и посве неочекивано, тај исти ауторитет покушавали да обезвреде на било који начин. Не треба посебно подвлачити да је типична мета ових потиснутих и неразрешених конфликта, по правилу, неко ко заузима позицију вође, у ширим или ужим размерама. На радном месту, то је посебно неко из домена руководиоца.

Такође треба поменути да ће се, паралелно са активирањем несвесних импулса према вођи, у радној групи такође активирати импулси потребе за доминацијом, за привилегованим местом међу сарадницима, који се несвесно третирају као исти они „уљези“ из раног детињства особе, са којима се треба изборити и који нису добродошли. Што је радна група регресивнија по својој природи, то ће бити више простора за реактивирање несвесних конфликта импулса потискиваних у раном детињству. Зрела радна група, првенствено захваљујући улози вође, не допушта овакву врсту регресивног понашања, јер је оно по правилу деструктивно по својој природи, и најчешће нема никакве везе са радним задацима. Ипак, често уме да се деси да сâм вођа радне групе на реакције сарадника реагује активацијом сопствених неразрешених конфликта, када долази до проблематичних ситуација.

Студија случаја

М. је истовремено власник, генерални менаџер и шеф малој групи радника који воде ресторан у једном одмаралишту на обали мора. Он сам није желео да поставља никакву хијерархију у оквиру посла (на пример, да између радника промовише лидера који би му био подређен), тако да је вертикална структура била крајне упрошћена: један руководиоца са свим ингеренцијама моћи, и око њега радници, углавном младе особе, амбициозне и спремне за напоран рад. За многе од њих, ово је био и први прави посао.

Група је радила више него добро, на задовољство свих, укључујући и госте, све док се између „газде“ и радника није појавио жестоки сукоб, који је готово паралисао функционисање ресторана – и то у најгоре време, на врхунцу сезоне.

На основу интервјуа са руководиоцем и радницима одвојено, могла се успоставити оваква реконструкција дешавања:

Виђење сукоба из угла руководиоца:

М. је, у предсезони према својим радницима, који су, како смо напоменули, били листом млади и неискусни, већином далеко од родног града и родитељског дома, с почетка показивао изразите знаке блажности и пажње, све до брижности за њихово здравље у хладнијим кишним данима, када би их снабдевао витаминским препаратима и сам нудио слободне дане ако би му се учинило да неко показује знаке преоптерећености послом.

А онда су, како М. наводи, „незахвалници“ усред сезоне и навале гостију, показали своје „право лице“, када су конфликти између њега и групе постајали све интензивнији. У његовом доживљају, били су „крајње непристојни“, и понекад, веома дрски.

Виђење радника:

Радници су имали сасвим другачији угао гледања. Они су потврдили ревност и бригу коју им је М. показивао од почетка, али је нагло, и по њима, ничим изазвано, толико изменио своје понашање (испоставило се да се ова радикална промена догодила са врхунцем сезоне и огромним обимом посла), да „то није био онај исти човек“: „...Панично би јурио од кухиње до летње баште, викао, издавао нејасна наређења, када би неко од нас рекао да не може да издржи темпо, одбрусио би му да је незахвалан, и не базирући се, наставио даље са малтретирањем...“

Анализа:

Покушаћемо сада да обавимо једну врсту анализе ситуације и да разумемо како се и зашто конфликт догодио; неће нам бити намера да просуђујемо ко је био у праву, а ко не – делује да проблем не припада овом домену размишљања. У неку руку, могло би се рећи да су обе сукобљене стране биле у праву. Међутим, проблем се налазио у сасвим другом домену.

М. је с почетка своје раднике третирао, свакако несвесно и из својих личних разлога, на начин који би више припадао улози некакве брижне мајке, а не руководиоца (обратити пажњу колико нека његова понашања делују као „мајчински негујућа“). Тешко је замислити да овакав став не би пријао младој и неискусној особи, која је евентуално очекивала тврд и безосећајан став, типа „ради свој посао, за то ти следује плата“. Са недељама проведеним на послу, прво неколицина, а онда већина радника, почиње да се понаша све лагодније, јер „велика мама“ (руководилац) „све разуме и све прашта“.

На врхунцу сезоне, када је потребан сваки радни сат, млади и неискусни радници осећају стрес и умор, и сматрају да М. неће допустити да

се „деца“ муче. Он то свакако и не би учинио, да се није догодило да процес рада почиње да се фрагментира, с обзиром да нервозни гости траже бржу услугу, коју радници у стресу (где један ради и за себе и за другог који се „не осећа добро“), греше у услуживању и чине мноштво гостију још фрустриранијим.

М. је био дубоко разочаран „незахвалним понашањем“ својих радника. Они су пак били повређени и разочарани његовим наглим обртом понашања, када је инсистирао да сви морају да дођу на посао, чак и претио умањењем плате!

Шта је у ствари М. учинио? Услед сопствених несвесних конфликта, он жели да задовољи потребу да га његови потчињени обожавају, воле и буду му захвални. У овоме је с почетка успео, онда када су услови рада то дозвољавали. На своју „мајчинску“ бригу, добио је обожавање „деце“, која су у ствари гурнута у овакву улогу – која свакако може да им привремено одговара, и која је на неки начин веома заводљива и лагодна. Стручним речником, М. је своју радну групу *инфантилизовао*, односно „гурнуо“ у регресивни начин функционисања („захвална деца“). У условима повећаног посла, М. очекује да ће „деца“ узвратити њему на исти начин каквим је он до тада третирао њих – очекивао је да ће пожртвовано радити, гледати да његов ресторан остане „на ногама“ када наиђе потреба за тешким радом, и слично. Али његова очекивања су доживела дебакл. М. је превидео да „мала деца“ не размењују, она од „велике маме“ узимају, без осећаја да требају нешто да узврате. Само одрасли размењују. На неки необичан начин, и „деца“ су у праву, у њиховим очима он је од „добре маме“ одједном постао „зла мама“, на коју су сада бесни и због које су фрустрирани. „Заводио си нас, да би нас сада нагло напустио“, била би реченица којом би се могао описати овај револт, када би се могла превести из несвесног језика групе младих радника.

М. је несвесно своју радну групу гурнуо у регресију и уместо односа руководица-радник, формирао однос између мајке и деце. Онда, када је наишао проблем, било је сувише касно да поправи погрешну структуру односа на раду, те да формира реалне односе између себе и својих радника. Највероватније је ово чинио из сопствених несвесних потреба да придобије за себе, могуће је, у његовом детињству, ускраћену пажњу, захвалност и обожавање.

„Зашто се увек мени овако нешто дешава?“, у једном тренутку отворено је запитао М. Из овога се могло закључити да се исти сценарио у његовом животу непрестано понавља, и то не само у професији, већ и у

личном животу: он чини велике напоре да буде прихваћен, вољен, признат, а крајњи исход резултира у доживљају да је одбачен, непризнат и често мета непријатељства околине – и не зна узроке томе. Човекови несвесни конфликти који нису разрешени, теже да се измакну потискивању и испливају на површину, увек када им се за то укаже прилика. Ако овакво „одигравање“ сопственог несвесног сценарија једном не успе, искористиће се нека друга прилика, можда у другом амбијенту, и са другим актерима – али истим исходом.

МЕХАНИЗМИ ОДБРАНЕ

Механизми одбране су специфични начини понашања одређене особе који се манифестују у ситуацијама када личност доживљава спољашњу или унутрашњу претњу сопственом психолошком интегритету. Под спољашњим претњама подразумевамо ситуације у којима опасност по интегритет личности долази из спољашње средине (неки конфликт на послу) док под унутрашњом претњом имамо у виду много сложеније психолошке интеракције које се дешавају унутар саме личности. Механизми одбране се састоје од мисли, осећања, и реакција које се несвесно примењују као реакција на перцепцију (опажање) психичке опасности. Сврха им је ослобађање унутрашњих тензија којима особа не може овладати. Сви механизми одбране нису једнако функционални, и може се рећи да су само мање или више непродуктивни. Што су механизми одбране примитивнији, то је њихова употребљивост мања. Даље ћемо набројати основне механизме одбране, редом од најпримитивнијих до најсложенијих. Претходно треба подвући да потискивање и регресија нису обухваћени овим рангирањем, с обзиром да су предуслов функционисања сваког механизма одбране, изузев најсложенијег, који се назива сублимација.

Потискивање

Потискивање је у суштини најбазичнији одбрамбени механизам на коме почивају сви остали: ментални садржаји који су по личност непријатни, стресни, односно неприхватљиви, потискују се у несвесно. При свему томе, поновићемо, потиснути садржаји не остају трајно у несвесном, већ се, под одређеним околностима, могу поново појавити у свести. Најчешћи објекти потискивања су човекови конфликти, које личност не може да реши; у таквим случајевима, једино решење јесте да се комплетан конфликт уклони из свесног. У многим ситуацијама у радним организацијама, особе не-

свесно поново активирају своје личне неразрешене конфликти. Овакве појаве су по правилу веома деструктивне по радни процес, а истовремено их је тешко држати под контролом, с обзиром да се не ради о свесним процесима особе или групе.

Регресија

Регресија је несвесни механизам одбране који се такође односи на немогућност разрешења неког унутрашњег конфликта, или спољашњег проблема који особа не може свесним менталним радом решити. Особа тада прави маневар враћања на раније стадијуме развоја личности, односно регредира на инфантилне начине функционисања – тачније у раздобље када оваквих конфликта није ни било. Треба подвући да свака регресија није нужно деструктивна и некорисна. Одрасла особа која је провела напоран радни дан, жели да се релаксира, остави проблеме на послу по страни, и функционише понекад на нивоу детета које жели да буде безбрижно. Хотелски гост који борави на дестинацији ради одмора, управо се понекад понаша као регредирани особа, која намерно и свесно, не жели ничим да се оптерећује, већ да бригу о његовим потребама преузму хотелски радници. Из овог угла посматрано, разумљива је срџба коју осећа хотелски гост када му је ова врста креативне регресије осјућена.

Негирање или порицање

Ово је један од најпримитивнијих механизма одбране, и састоји се у томе да особа покушава да негира непријатну стварност у којој се налази. Ако неки радни тим, или хотелска организација добије задатак за који сматра да је у целости немогуће да буде обављен, уследиће покушај да се постојање проблема једноставно негира. Примитивност оваквог механизма одбране је очигледна: „ако проблем не видим, онда га и нема”. Применом оваквог механизма одбране, губи се драгоцене време које би се могло искористити ради отклањања проблема или препреке.

Цепанье („splitting“)

Код овог механизма одбране, особа тежи да доживљава свет у категоријама које су „сасвим добре”, и групација које су „сасвим лоше”. Тако се дешава да се особе и групе из спољног света доживљавају или као сасвим добре или сасвим лоше, без могућности да се позитивни и негативни аспекти обједине у једну функционалну целину. Примера ради, неке веома компетитивно расположене радне групе у организацији, могу себе и своје

чланова сматрати савршеним, идеалним, непогрешивим, док ће чланове ривалске групе сматрати ништавнима, неспособним и некомпетентнима.

Померање

Померање је механизам одбране у коме некакав импулс (попут агресивног) који је усмерен на оригинални објект, бива блокиран (забрањен), те се преусмерава (помера) на неки други, где ове забране нема. Хотелски радник који је осетио агресивни импулс према госту који га је увредио, или оптеретио, не сме да на њега реагује агесијом – али ће зато овај импулс померити на члана радне групе, сматрајући да му је ово допуштено.

Пројекција

Релативно често, особа може да се послужи овим механизмом одбране онда када је суочена са сопственим ограничењима и слабостима. У радном окружењу, често је присутна онда када неуспешни менаџер пројектује своју неорганизованост и слаб учинак на радну групу. Конкретно, овакав механизам одбране пребацује, односно пројектује на групу личне недостатке. Тако менаџер остаје недодирљив, а његова ограничења су пројектована на групу, те се она окривљава као некомпетентна и неуспешна.

Реактивна формација

Код овог механизма одбране, један став или осећање које доминантно поседује особа, а које је неприхватљиво за ту исту особу, постепено се реактивно формира и претвара у сопствену супротност. Претерана сервилност према корисницима хотелске услуге често открива да иза готово непријатне уљудности у ствари почива сасвим супротан став; обично се иза претеране маске уљудности, осмеха, и претеране пажње према гостима, крије непријатељски, омаловажавајући, понекад надобудни став. Реактивна формација се гради на основу два корака: у првом се један импулс (на пример, агресивни) потискује, а у другом се појављује формирана његова супротност (претерана сервилност).

Рационализација

Рационализација је нешто развијенији механизам одбране, који у себи носи одређену врсту когнитивног разумевања проблема који узрокује анксиозност, и која, како смо видели, генерише одређени тип механизма

одбране. Овај механизам у себи не садржи одбијање да се прихвати реалност; оно што је илузија у овом механизму одбране јесте што се проблем заиста детектује, али се, примера ради, неуспех објашњава различитим псеудорационалним изговорима. Сезона тако није била лоша зато што је квалитет услуге подбацио, већ зато што је куповна моћ клијената слаба, или су неповољни временски услови у току летње сезоне учинили да хотел није имао више клијената. Проблем настаје ако неко постави питање како је хотелска организација у суседству забележила пораст гостију. Важно је уочити на овом примеру која је привремена добит од упошљавања овог механизма одбране: ако менаџмент хотела свесно или несвесно осећа да не поседује мотиве, знања или снаге да подиже квалитет хотелске услуге, он ће оваквим маневром рационализације у суштини замаскирати главни (и прилично болан за прихватање) узрок проблемске ситуације. Несврсисходност оваквог и свих осталих механизма одбране (изузев сублимације) се огледа у томе што његова примена доприноси привременом миру и одсуству доживљаја унутрашње тензије, али суочавање са реалношћу бива неизбежно. Ако хотелска организација рационализује своје неуспехе на претходно описан начин, неумитно ће заостати за конкурентним хотелом који не примењује овакав механизам одбране, не рационализује своје неуспехе, већ их реално сагледа и улаже напоре да реши унутрашње проблеме.

Сублимација

Сублимација је најоптималнији механизам одбране у коме се сирова енергија нагона преусмерава у корисне и прихватљиве, конструктивне чинове. Уместо сирове агресије коју би две радне групе показивале једна према другој, сублимовани агресивни импулс се може претворити у њихово међусобно такмичење, које се обавља по цивилизованим правилима игре, и односима међусобног поштовања. Ово нема квалитет деструктивности, већ доприноси учинку сваког појединог радника, али и радних група и организација. Способност сублимовања деструктивних импулса, односно усмеравања њихове енергије у креативне циљеве, обично је знак психолошки зреле личности, односно зреле радне групе или организације.

Закључак

Механизми одбране су несвесни, и најчешће се не покрећу слободном вољом појединца. Њихов главни задатак је одбрана личности од доживљаја непријатности, али по цену да се мање или више изгуби, делимично и у извесном временском периоду, контакт са реалношћу. Као и

свака особа, тако и радна група и организација примењују одређени склоп готово свих претходно набројаних механизма одбране. Одлучујуће је који механизми одбране ће бити најзаступљенији, јер од њихове зрелости зависи и учинак појединца, група и организација. У овом смислу, улога лидера групе, односно менаџера је особито важна; он, с једне стране, може учествовати у примитивним несвесним механизмима одбране, те тако их несвесно подржавати, или их може препознати и указати на опасности које носи негација проблема, рационализација, померање, или друго.

ТИПОЛОГИЈА ЛИЧНОСТИ

Велика различитост у погледу карактеристичног понашања човека је одувек била мотив да се формирају одређене типологије, које би увеле више реда у разумевање и предвиђање понашања; прве типологије личности постоје још из доба старе Грчке, када је претпостављено да постоји четири врсте карактера, односно темперамента: флегматичан, меланхоличан, сангвиничан и колеричан. Данас су типологије у приличној мери застареле, с обзиром да је искуство показало да једна особа може имати више особености, односно црта понашања које припадају различитим такозваним типовима личности и карактера. Представићемо десет типова личности, са особеностима каквима их види психодинамска психологија; потребно је нагласити да једна особа може имати особености *више типова личности*, и да је, за сврхе разумевања, сваки тип *вештачки издвојен* као специфичан. У пракси, примера ради, особа може нагињати хистеричном типу, али може, примера ради, истовремено поседовати у већој или мањој мери и црте личности које припадају опсесивном типу.

1. Асоцијални тип личности

Обично се претпоставља да се хотелијерством баве особе које у својој структури личности поседују јаку мотивацију за контактом са другим људима, а истраживања показују да су најчешћи мотиви студента за избор професије у хотелијерству могућност зараде, путовања и контакта са људима са различитих меридијана. Свакако, добар део ових мотива се временом измени у неке друге.

Отуд је можда необично када се нагласи да међу радницима у хотелској организацији могу постојати особе које поседују асоцијалне карактеристике личности и понашања. Какве особине показује овај тип личности?

Асоцијалне особе, у динамичком смислу, имале су веома лош однос са значајним другима у свом детињству, који оставља дуготрајне последице по њихову личност. У принципу, оне не верују људима, и покушавају да се, што је више могуће, задрже по страни, особито када се у њиховом малом кругу људи које познају појаве нове особе. Ово не значи да су неуспешне на послу – оне умеју да свој посао обаве на најбољи могући начин, али не из мотива амбиције и престижа, већ да би „били остављени на миру“. У хотелском окружењу, овакве особе углавном обављају административне послове, на којима нису неуспешни, али услед њихове тежње за изолацијом, бивају често непримећене, те им признања, често неправедно, бивају нехотично ускраћена. Обично су веома осетљиве на негативне процене других и критике, али, како ћемо видети, на другачији начин од личности нарцистичког склопа.

Ове особе не треба мешати са онима које имају *антисоцијалне* тежње; штавише, оне могу често жудети за социјалним контактом, али да би неко ушао у њихову сферу блиских пријатеља, понекад мора да прође веома много времена. Такође, за разлику од антисоцијалних, асоцијалне особе се понашају са веома културним манирима, и у суштини, веома ретко бивају одбациване од стране радне групе.

У радном окружењу, ове особе често, када се нађу у ситуацијама које су им социјално провокативне, немају други избор осим да напусте радно место; уколико из објективних разлога морају остати у радном окружењу које им социјално не одговара, умеју да развију низ психосоматских симптома.

Уопште узев, за асоцијални тип личности ни ком случају не важи да је он радник који не може да допринесе успешним радним задацима; ове особе су у принципу незахтевне и извршавају добијене задатке. С друге стране, веома је лош избор да буду постављене на места у хотелској организацији која укључују мноштво контаката са хотелским гостима, или пак да буду постављене на лидерску позицију у неком окружењу тима који броји мноштво чланова. Уколико се налазе на радном месту које је веома добро дефинисано, и ако се не захтева мноштво контаката са другима, они могу бити добри и поуздани радници.

Мало је менаџера који поседују ову доминантну црту личности; ако се већ нађу у позицији да воде, далеко су успешнији када су у питању технички аспекти задатка. У хотелијерству би тешко могли бити успешни као руководиоци рецепције, али ово, на пример, не важи за руковођење службе одржавања.

2. Зависни тип личности

Зависна личност има велику потребу да овиси о неком, често и о нечему. У психодинамском смислу, како смо претходно помињали, једним делом у свом развоју личности, зависни тип остаје фиксиран на период раног развоја у коме је особа била у позицији продужене зависности од својих неговатеља (најчешће родитеља): они и као одрасли имају потребу да пасивно овисе о другим особама из свог окружења. У извесном смислу, ове особе имају веома изражену потребу да неко о њима брине, да преузме одговорност за њихове одлуке, или да им обезбеде „на длану“ све што им је потребно да би урадили одређени посао.

Док је проблем са асоцијалним особама био што неће да питају како да обаве неки задатак – зависне особе непрестано питају како да ураде одређени посао, особито онда када спољашње околности учине да он више није рутински (што се у хотелском пословању често догађа). Иако могу бити добри и посвећени радници, то ће трајати све док не морају да донесу неку самосталну одлуку. У хотелском пословању, често је потребно да се одређени задатак уради у најхитнијем року, а да претпостављени није на дохвату руке; у оваквим ситуацијама зависни радник не може да донесе самосталну одлуку, те често оклева, или не уради ништа. У оквиру тимског рада, ове особе, насупрот асоцијалним, брзо и лако остварују контакте, који су често пријатељски и скоро фамилијарни, на жалост често и више од тога. Ово је тип радника код којих се може очекивати да једноставно побркају оно што је професионално и пословно, са оним што је пријатељско и лично. Критике од вође, које обично немају личну конотацију, они по правилу доживљавају као увреду сопствене личности, те тада умеју да реагују депресивним понашањем. Такође, прилично су овисни од оцене коју о њима дају други, с обзиром да се „хране“ позитивним реакцијама из своје околине.

Јасно је да личности оваквог склопа не жуде да буду лидери, с обзиром да оваква позиција тражи самостално доношење одлука; ако се ипак нађу у оваквој ситуацији, оклеваће са одлукама све док не добију инструкције од претпостављених у организационом ланцу одлучивања. Понекад умеју да буду на цени међу својим радницима, с обзиром да им пружају пријатну атмосферу налик породичној; иза тога пак стоји њихов страх да не повреду некога оним што иначе вређа њих саме. Тако њихова уљудност чини да радни задатак бива некавалитетно урађен. Истовремено, када радна група осети да вођа са оваквим цртама личности оклева, не доноси самосталне одлуке, не издаје наређења, брзо почиње да сумња у његову компетентност.

Зависне особе, као радници, могу успешно обављати свој посао, и доприносити топлој атмосфери у оквиру радне групе, под условом да у овоме нађу меру. У погледу задатака, показују слабост када су доведени у ситуацију да морају да се ослоне само на себе. Менаџерима знају да задају главобоље, због понашања које уме да провоцира питање умеју ли они да ураде нешто а да непрестано не запиткују како то да учине. Важно је напоменути да се око ових особа не ради о незнању, одсуству интелектуалних капацитета, и слично, већ о цртама личности које су доминантно зависног облика. Такође, када се налазе под великим стресом, управо ове особе често користе анксиолитике у виду алкохола и слично, те уколико су изложене хроничном стресу, могу развити различите болести зависности.

3. Хистерични тип личности

Хистерични тип личности се најпре карактерише особито ексцесивном емоционалношћу, потребама за пажњом и потребом за узбуђењима, као и мањкавим логичким размишљањем када се нађе пред конкретним радним проблемом. Овај тип личности преферира занимања која претпостављају постојање публике, те од радног места често „праве сцену“.

У иницијалним интервјуима за посао умеју да фасцинирају комисију, често својим унапред припремљеним, домишљатим, и сцени налик понашању. На радном месту су обично прихваћени од стране групе, која их обично не узима сувише озбиљно. Уколико је дневна рутина досадна, ово су особе које ће од свега направити одређену врсту театра. Обично се на оваква њихова понашања гледа благонаклоно, осим када се радна група нађе пред озбиљним и тешким задатком, који захтева пуну концентрацију и контролу осећања. Ово последње тешко пада хистеричном типу, и он тада показује знаке својих слабости: он не може допринети афективној контроли, напротив, несвесно ће осетити моменат за сопствени сценски наступ. Како смо већ помињали, у кризним ситуацијама, они ће све афекте појачавати до максимално могуће мере.

Као лидере, ове особе група или воли или их се клони када је у прилици. Најчешће, међу члановима групе провоцира амбивалентна осећања. Када радна група обавља посао без сувише стреса, и ствари иду како је предвиђено, овај тип вође ће у групи ширити ентузијазам, задовољство и радост – најчешће преко неке логичне мере. Када се задатак не обави, његово расположење ће доживети преокрет у супротно, и опет претерано, као да је због неког мањег неуспеха хотел осуђен на пропаст.

Треба напоменути да је овакво реаговање, иако непродуктивно, хистеричном типу потребно да би одржао кохезивност сопствене личности. Без свега тога, овај тип је склон да развије мноштво психосоматских симптома, што је и једна од битних карактеристика оваквог склопа личности.

Као и код свих типова личности, и овде је за његово адекватно функционисање веома важна процена радног амбијента и задатака који се поверавају. За разлику од асоцијалног типа, коме би рад на хотелској рецепцији био извор стреса који не може контролисати, хистерични тип би се на овом месту осећао сасвим добро, и штавише, такве афекте би умео пренети и на хотелске госте – све док не наиђе стресна ситуација. С обзиром на немогућност концентрације на детаље, административни посао, као и технички рад на одржавању у оквиру хотелске организације, тешко да би био адекватан за овакав карактерни склоп.

4. Гранични тип личности

У психодинамским схватањима емоционалности човека, сматра се да постоји континуум између менталног здравља, неурозе и психозе. При томе свака здрава особа има и својих неуротичних црта, и веома мало можда и психотичних. Тамо где неуротичне особености доминирају над здравим говоримо о неурозама. Гранична личност („borderline“) је термин који се односи на особе које у свом понашању показују реакције и понашања која се налазе негде на граници између неурозе и психозе, одакле су и добили назив. Гранични тип личности је често неосетљив на супротности које се код њега међусобно не искључују, већ за њега могу да постоје једне поред других: „Овај хотел је најбоље место за рад. То је рупа какву нико није видео“. Или: „Моји радници су најбољи људи које знам. Не знам икога ко би могао да се бави оваквим олошем“. Овакве изјаве, у њиховом доживљају, не представљају никакву противуречност.

Овај тип личности показује драстичну нестабилност у односима са другима, и непредвидиве и нагле промене расположења које иду из једне у другу крајност, од идеје да је „цео свет њихов“, да би се недуго затим осетили безвреднима и беспомоћним. У односу са ауторитетима, ове драстичне измене се крећу од обожавања до потпуне девалуације. Како смо већ помињали у објашњењима механизма одбране, њихова доминантна одбрана је цепање („splitting“). Њихово виђење света и људи је „црно-бело“. Или је неко савршено добар или је потпуно лош, без икакве средине у оваквим опажањима. Уколико већ заузму став да је неко сасвим лош, никакви аргументи га не могу изменити – али је сасвим могуће да сами изненада

измене своје становиште у потпуно супротно. Проблем је што ни једна од крајности није она која је најближа стварности.

У међуљудским односима могу да буду веома дарезљиви и да пруже веома много; иза тога је обично неисказано очекивање да добију још више. Ако се ово не догоди (како обично бива), емитују велике количине беса и срџбе. У улози менаџера, проблеми најчешће настају услед њихове непредвидивости: они свог радника могу послати на задатак који овај беспрекорно уради, да би му потом било речено да га уште није требало урадити. При томе лидер радне групе оваквог типа личности не лаже, нити жели да садистички мучи свог радника; он се једноставно у међувремену предомислио. Такође, када као лидер радне групе крене са обожавањем неких чланова, и када му ови узврате, осећаће се веома добро. Његови „миљеници“ тако могу да неколико задатака у низу обаве беспрекорно, за шта ће од свог лидера добити салве обожавања и похвала. Међутим, ако већ први следећи задатак не ураде перфектно, биће обезвређени и бачени у засенак. Поново треба подвући, ни овде се не ради о потреби лидера који је граничног типа личности да свесно малтретира сараднике: то је једноставно начин на који он опажа свет. Истовремено, сасвим непредвиђено и без икакве најаве, овај тип лидера може поново успоставити претходне односе обожавања и дивљења – до следеће прилике. Треба подвући да гранични тип личности није ни асоцијалан, нити антисоцијалан; штавише, њему је, с обзиром на сопствени недефинисани идентитет, веома потребна група као „огледало“ у коме он покушава да огледа себе, како би одговорио на питање ко је он у ствари.

Као члан радне групе, гранични тип ће с почетка групном лидеру, али и целој групи, аутентично комуницирати поштовање и пажњу, те отворено показивати да је срећан и да му је част што јој припада. Свакако да је мало вођа и чланова групе који не воле да чују овакве изјаве и да на њих одговоре реципрочно; међутим иза овога лежи замка коју ваља препознати. Гранични тип личности у овим изјавама не комуницира реалност већ сопствену жељу: лабави идентитет граничног типа има жељу да вођу и чланове групе опажа као велике, јер и он, који је сада део њих, са њима може делити ту величину. На жалост, реалност ће ускоро показати да вођа има своја ограничења, једнако као и чланови групе. Гранични тип тада уме да реагује бесом, повлачењем, резигнацијом, те они који су били савршени, сада постају посве безвредни.

С обзиром да је личност граничног типа фрагментисана, и да поједини аспекти личности стоје у контрадикцији једни поред других, ове особе и у понашању показују овакву врсту фрагментисаности, што се посебно неповољно одражава на посао. Они ће из једне „љубавне романсе“,

са сарадницима, после кратког времена прелазити у тотално одбацавање; умеју да на посао не дођу неколико дана, да би потом радили са маничним упорношћу, до тоталног исцрпљења. Осећај да поседују велику радну енергију, обично бива замењен депресивном празнином, када употреба алкохола или других супстанци чини да су готово неупотребљиви за рад.

Начин на који се може помоћи раднику граничног типа је онај који важи и за све друге: менаџер радне групе мора инсистирати на врло чврстој структури посла и јасно дефинисаним улогама, када гранични тип радника, за кога смо већ рекли да у принципу „производи хаос“, нема простора да своје конфликте несвесно пресликава на радну групу. Чврста структура групе, улога и организације је, у ствари, и његовој личности од велике помоћи. Менаџер радне групе у контакту са оваквим радником треба особито да пази на свој аутентични ауторитет и сопствени идентитет личности. Он треба да прихвати идеализације својих радника, али никад да не допусти да га оне заведу, те да сам поверује да представља „величину“, што су у првом кораку често поруке граничних типова личности. Уместо да буде увучен у сценарио који му несвесно креира гранична личност (да буде „кован у звезде“, па потом обезвређен), он прихвата идеализације радника, али им ставља до знања да је и он особа са манама и несавршеностима, те да његова успешност зависи од успешности радне групе. Оваква реалност уме да разочара особу граничног типа, али у ствари, она му нуди реално огледало, уместо предимензиониране фантазије. Уколико се вођа или сарадници уплету у игре граничног типа, комплетна радна група може прерастати у непродуктивни хаос, у коме више никоме није добро, када се погуби контакт са стварношћу и радним задацима.

5. Нарцистички тип личности

Особа са нарцистичким цртама личности с почетка скривено, али кад-тад, и видљиво показује да у себи крије став грандиозности и веће важности у односу на друге; често не види зашто он мора да ради исто што и други, које сматра инфериорнијима у односу на себе. Многе радне задатке посматра са презиром, као недостојне његових вредности и способности. У односу са другима, показује велики недостатак саосећања са њима и њиховим проблемима на послу.

У погледу тренинга и обуке, овај тип личности у улози радника показује такође велике проблеме; с обзиром да сматра да зна све, веома га је тешко мотивисати да научи нешто ново, особито онда када то захтева изванредан труд. За ову врсту особа, труд је нека врста показатеља њихове несавршености.

ности, од чега увек жели да побегне што даље. Лако је закључити да су им радне способности, услед њихових психолошких тегоба, често драстично умањене. На срећу, личности са веома израженим нарцистичким потребама се релативно ретко налазе у оним аспектима хотелске индустрије који су везани за мануелни рад и велике менталне и физичке напоре: они радије изаберу да не раде ништа, него да обављају посао за који имају доживљај да је далеко испред њиховог нивоа.

Уколико се нађу на позицији менаџера, проблеми настају у следећим сегментима: са радном групом успостављају само површно пријатељски и топао однос, иза кога се крије њихово очекивање да их група снабдева задовољењем њихових претераних нарцистичких потреба (како смо већ помињали, пажњом, обожавањем, дивљењем). Са временом проведеним у заједничком раду, група у свом нарцистичком лидеру препознаје његову суштинску незаинтересованост за њих и њихове проблеме. Истовремено, када је у прилици да донесе некакве значајне одлуке, доноси их (услед практичног одсуства контакта са људима) најчешће погрешно, али инсистира да ове буду неселективно прихваћене и спроведене у дело. Уколико га група ипак прихвати, он своје раднике доживљава као продужени део себе, који морају, попут робота, да ураде задатак само онако како је он замислио, и никако другачије, чак и онда када члан групе на основу сопствених способности и искуства, може наћи лакши и ефикаснији пут до извршења задатка.

Овај тип личности, када се нађе на позицији средњег нивоа власти, често показује двоструке ставове према својим подређенима и надређенима, у смислу да ће тихо презирати оне хијерархијски испод њега и отворено показивати обожавање оних изнад њега. Уколико се ипак прихватио радног места које по правилу „није довољно високо“ у хијерархији, и који не даје довољно новца, он се осећа хронично потцењеним. Неискусни менаџери се понекад нађу у чуду што њихов радник, који је с почетка показивао изразити ентузијазам и потребу да све око себе импресионира вештинама и бриљантношћу, све више показује знаке слабе мотивације, смањеног учинка и то без директно видљивог разлога. У суштини, он се, са протоком времена рада у групи, све мање осећа посебним, и постепено увиђа да је само један од равноправних чланова. За разлику од својих сарадника на послу, којима је ово објективно и прихватљиво стање ствари, за особу са изразитим нарцистичким цртама личности, „бити као и други“ је ударац сопственом самопоштовању. За разлику од особа са хистеричним цртама, нарцистична особа сваку опаску која се тиче неког његовог недостатка памти јако дуго, често уз фантазије освете; понекад, када су овакве црте нарцистичке рањивости

веома изражене, у стању је да крене у контрапродуктивно понашање на радном месту, које његови претпостављени, ако нису довољно опрезни, примете када буде сувише касно. Крађа на радном месту, једним делом, бива мотивисана компензацијом нарцистичке особе за понижење које му је организација указала не плативши његов рад колико он сматра да је потребно, те крађу доживљава као праведну компензацију.

Какав је најбољи приступ раднику са нарцистичким цртама личности? Како смо поменули, врло је важно да се има у виду да свака особа има по нешто од типологија које овде наводимо, те да је основно питање која од црта карактера доминира, и колико је изражена. Треба имати на уму и да нарцистички лидер може своју групу индуковати сопственим ставовима, те се, на гротескан начин, део хотелске групе на челу са својим лидером, почне владати као интелектуално, емотивно и радно супериорна у односу на остале радне групе, приписујући себи ексклузивну важност за функционисање комплетне хотелске организације, и то без икаквих објективних критеријума или истакнутог радног учинка. Веома је важно да се спречи формирање оваквих радних група, те да се особи са израженим нарцистичким потребама укаже да његов статус, као и статус његове радне групе, зависи искључиво од учинка, или генералног позитивног доприноса функционисању хотелске организације као целине.

6. Антисоцијални тип личности

За антисоцијални тип личности (који треба разликовати од асоцијалне), свет и радно место је арена у којој „велика риба једе малу“. Норме понашања ће бити објекат презира, које служе за друге, али не и за њега. У најоштријем облику, антисоцијалне особе показују минимум поштовања права и осећања других. Цивилизацијске вредности и норме као да за њих не важе, а осећај кривице за своје поступке као да свесно не постоји. У радном окружењу, у стању су да друге виде као ствари које служе задовољењу њиховог циља. Иако по овом аспекту манифестног понашања могу бити налик особама са нарцистичким склопом личности, од њих се разликују по томе што имају увид у социјално адаптабилне норме понашања, те их примењују када имају на уму сопствену добит. Антисоцијална личност, за разлику од нарцистичке личности, која нема увид у емоционална стања других (а нема га јер га посебно и не занимају), може да употреби интелектуалне способности ради препознавања потреба других – али у циљу манипулације њима, односно ради постизања сопствених циљева.

Као лидер, оваква личност уме да безобзирно користи своје сараднике док му требају, да би им потом окренуо леђа. Све док је неки радник у функцији потребе вође оваквог типа личности, имаће коректан третман, који ипак никада неће бити обојен некаквим аутентичним осећањима. Овакви лидери од радне групе умеју да направе „машину“ која обавља радне задатке.

У хотелским организацијама, антисоцијални тип личности уме да се појави на оним позицијама на послу где је флукуација највећа, и често прође много времена док се не открије да су одговорни за најразличитија контрапродуктивна понашања, укључујући крађу, насиље, и слично.

7. Опсесивно-компулзивни тип личности

Опсесивно-компулзивни карактер пре свега одређује изразити перфекционизам, обраћање пажње на детаље и особито задовољство које обезбеђују ритуалним компулзивним радњама. Уколико ове црте личности нису изражене, опсесивно-компулзивна особа може бити добар сарадник за посао који захтева обраћање пажње на сваки детаљ, као и посао који је у вези са устаљеном рутином. Такође, неће испустити посао све док га не одради до перфекције. Проблем настаје онда када се мора брзо реаговати, ризиковати, с обзиром да овај тип личности функционише веома успорено. Као лидер, неће кренути у акцију док не промисли све могуће исходе, а да случајно ствари не би измакле рутини, жели да поседује максимално



Опсесивно-компулзивно понашање

...Н. је већ двадесет година менаџер ресторана на плажи хотела А. и могло би се рећи да је једнако омиљен код својих претпостављених, колико је неомиљен код својих радника. Свакога јутра он ће лично, увек у исто време, почети са заливањем цвећа у ресторану, из посуда које су већ годинама одложене на исто место и у које сипа увек одређену количину воде. Затим ће, увек у исто време, попити шољу кафе са својим радницима, од којих најмање што жели да чује јесте да постоји нешто што би могло изменити рутину дана који је пред њим. Када крене у обилазак столова, лако ће приметити, примера ради, сваку салвету која није постављена паралелно са ивицом стола који чека госте, чак иако је то обичном оку невидљиво. Када не надзире своје раднике, Н. непрестано нешто записује (каже, да се не заборави), тако да је у стању да сваком свом раднику каже колико минута је кога дана закаснио на посао. Све је регистровано и уредно забележено. Ко жели да га изнервира, довољно је да му помене велике промене у радном амбијенту које неминовно предстоје...



могућу контролу. Из ових типова личности се регрутују такозвани „радохолочари“ (workoholics), а ако се ради о менаџерском тиму, онда је „добитна комбинација“ када се нађе заједно са лидером који има велике идеје, и јасну мисију, али нема времена и способности да прорачуна детаљне варијанте. Ово друго ће радо учинити опсесивно-компулзивни тип вође.

Највећи проблеми настају када њихова рутина мора да буде измењена, или када одлуке морају донети веома брзо и са много неизвесности. Као и код других типова личности, максимална ефикасност зависи од радних услова и описа радног места. Опсесивно-компулзивни тип ће бити изузетно добар сарадник онда када се бави, на пример, архивирањем, каталогизирањем, слагањем, или у најширем смислу, довођењем нереда у ред. Ако неког од надређених занима некакав документ о набавци од пре две или више година, опсесивни радник ће му копију донети у рекордном времену, с обзиром да је сва документација сложена по некаквим обрасцима и по логици коју често само он зна и разуме. Али ако се нађе у позицији на којој мора да у релативно малом временском року осмисли радикалне промене, те да их, у тимском раду, спроведе у дело, приметитиће се његова несигурност и потреба да се послови ове врсте одгоде док се не процене све могуће варијанте. Често за овако нешто нема довољно времена. На сваком послу у оквиру хотелске организације на коме се цени брзина, поставити опсесивно-компулзивни тип личности у ствари значи хендикепирати га.

Овај тип вође радне групе не експлоатише своје потчињене, као што то чини антисоцијални тип; он неће тражити од свог радника да ради више него он сам. Тензија настаје из разлога што он тешко разуме (готово ако су опсесивне црте удвојене са нарцизмом), да његову потребу за перфекцијом не деле и његови радници. Тада ће покушати да спроведе контролу над „брљањем“ својих радника, које ови по правилу тешко подносе. Такође, са овом врстом лидера се добро слаже зависни тип личности; овом првом није тешко да безброј пута понови зависном типу како да обави одређени посао, једнако као што овом другом није тешко да безброј пута пита за инструкције.

8. Параноидни тип личности

Параноидни тип личности је, у психодинамском смислу, једним делом у психолошком развоју застао на параноидно-депресивној позицији. Слично асоцијалном типу, његова (особито рана) животна искуства су била врло лоша, те му је понашање окарактерисано непрестаним сумњама и неповерењем у друге људе. У радном окружењу, он ће многа понашања

својих сарадника, али и својих надређених, процењивати као скривена непријатељства. С обзиром да је целог живота на опрезу од других особа, са годинама често стекне веома јасне психолошке процене, и запажа детаље у вербалном и невербалном понашању особа из своје средине, на које неки други никада не би обратили пажњу. Дакле, његов проблем није у коректној *опсервацији* личности других, већ у *интерпретирању* њиховог понашања – из разлога што их тумачи као повезане са његовом личношћу и на његову штету.

Уз нешто амбиција и природног талента, особа са благим параноидним цртама може напредовати у хотелској организационој хијерархији, свакако до извесне мере. Проблем је у томе да, што више напредује, параноидни тип налази све више непријатеља који прете његовој позицији, било да желе да га уклоне са положаја, или да му отежају посао. Отуд се окружује сарадницима који морају бити „барем“ потпуно и безусловно на његовој страни.

Озбиљни проблеми у радној групи могу настати онда када параноидне идеје почну попут заразе да се шире у радној групи. Уколико менаџер има сарадника са овим типом личности, вероватно ће проћи необично много времена док не успе да придобије његово поверење. Генерално, веома је важно да хотелска организација поседује сасвим експлицитне и недвосмислене процедуре награђивања и напредовања, иначе ће направити плодно тло за развој параноидних идеја које умеју да буду веома „заразне“.

9. Шизоидни тип личности

Шизоидни тип личности највише воли да буде остављен по страни, али не из истих разлога које поседује асоцијални тип. Он жели да буде остављен на миру, али и друге оставља на миру, чак до те тачке да га радна група обично сматра чудаком, што овај, у извесној мери и јесте. Како смо поменули, асоцијални тип личности се клони људи јер се боји њиховог, претпостављеног, одбијања. Шизоидни тип се склања од људи јер му они једноставно не требају. Из тог разлога, он нема потребу да публикује „имиџ“ за који сматра да ће бити прихватљив за групу, нити му је особито стало шта ови о њему мисле. Такође, он не мисли да је изнад других, како то налази нарцистични тип, али има доживљај да је готово у целости другачији од осталих – што често бива и објективно опажање. Уколико су његове шизоидне црте блаже изражене, ове особе бивају успешне у пословима који укључују машине и слична радна средства. На крају крајева, за њих су и људи у радном окружењу, нека врста „ствари“ које обављају одређене радне функције. Овде треба подвући да то не значи да их сматра

и „нижим бићима“. Уколико поседују изразиту обдареност, могу бити иноватори и истраживачи нових технологија, под условом да немају више од минимума „ометања“ из социјалне средине.

С обзиром на импулсивност, одсуство социјалних вештина, бизарно понашање и општу недоследност у понашању, шизоидне особе се не задржавају много у стандардном радном окружењу. Уколико су њихове црте личности мање назначене, могу функционисати на задовољавајућем нивоу, али ће обично од стране групе бити третирани као да су „са друге планете“.

10. Пасивно-агресивни тип личности

Главно оружје ових особа јесте тиха или отворена (али не и свесна) саботажа, или аутосаботажа. Задачи ће бити урађени са „пробијеним“ роковима, некомплетно, или нетачно, а изговора ће увек бити на претек, са посебно осмишљеним и добро рационализованим, али лажним разлозима.

Основна особеност у психодинамици пасивно-агресивног типа јесте начин на који се изборио са сопственим агресивним импулсима. У раном детињству, како смо већ помињали, ове особе су научиле да се морају покорити ауторитету, и да не смеју отворено испољавати непокорност. Компромисни исход је тај да су они, реактивном формацијом, свој агресивни импулс преокренули у супротност, тако да су, површно посматрано, добри за сарадњу и са односом поштовања према лидеру. Међутим, њихова забрањена агресивност се трансформисала у пасивну форму, тако да на скривен начин откривају своје истинске ставове. У радној групи они саботирају тако што не учествују у њеном раду, а задатке својих претпостављених изврну у сушту супротност. Треба подвући да се овде ради о несвесним импулсима, те да ове особе умеју искрено да жале што је претпостављени бесан на њихов радни допринос.

Као што је пасивно-агресивни тип радника мука за лидера радне групе, тако је и пасивно-агресивни лидер велика невоља за сарадника. Разлог лежи у томе што овакав тип менаџера никада неће отворено изразити незадовољство, критику, и ако треба и претњу, сразмерно моћи коју на својој функцији поседује. Такве вербализације сматра превише агресивним, пошто је, како смо поменули, основни психодинамски атрибут особа оваквог типа блокада сопствене агресивности. Тако ће на неуспех неког радника из радне групе, пасивно-агресивни лидер реаговати млако, ако уште реагује; за радну групу и конкретног радника, овакво понашање лидера делује као да и није особито важно што задатак није успешно обављен. Непријатно изненађење настаје када, после неког времена, група бива замењена, или

радник писменим путем добије отказ. Његова озлојеђеност бива јасна: зашто га шеф није ни једном опоменуо, дао инструкцију, критиковао, или слично? Пасивно-агресивни члан радне групе, важно је подвући, ни у ком случају није некомпетентан, или неискусан. Напротив, уме да буде добро едукован, високо интелигентан и са значајним искуством у раду. А управо сви ови поменути позитивни атрибути умеју да „излуде“ њихове претпостављене, с обзиром да им је тешко да разумеју зашто пасивно-агресивни тип личности радника не успева да изврши њихово наређење и одради посао квалитетно. Ма како то изгледало парадоксално, пасивно-агресивни сарадници су они са којима менаџери имају највише проблема. Како смо поменули, овај тип радника се крије иза маске псеудо-сарадње, он никада отворено не показује неслагање са предлогом лидера, и обично делује да је склон сарадњи, често и са ентузијазмом. Једна од најнезгоднијих комбинација у радном окружењу јесте комуникација између руководиоца са израженијим параноидним типом личности, и пасивно-агресивним радником. Овај први ће несвесне саботаже свог радника безрезервно сматрати намером да се овај обезвреди, да му се нанесе штета и угрози ауторитет.



Пасивна агресиност

П. је радник у одељењу продаје хотелског ланца, и један типични извештај учинка од претходног дана уме да изгледа овако: на састанку радне групе, договор је био да свако контактира по 10 агенција, и то лично, те да понуде уговор о сарадњи. П. је урадио и више, како наводи у свом извештају, и успео је да договори сарадњу са 12 агенција. Сада његов шеф, врло задовољан, тражи потписане уговоре. П. одговара да је стицајем околности заборавио обрасце уговора да понесе са собом, али да су се договорили „на реч“. На ово шеф по ко зна који пут добија напад беса, а П. се осећа злостављаним, јер његови напори никада не буду адекватно узвраћени.



Шеф одељења набавке, добивши информацију да ће ресторан посетити гости са Далеког истока, захтева од пасивно-агресивног радника набавку најквалитетнијег пиринча у хитном року. Овај се поподне враћа из набавке, и реферише шефу, готово са поносом: није нашао пиринач, али је наишао на изузетно повољну понуду конзервиране цвекле, и то такву да је једноставно није могао пропустити!

