

LBRIS

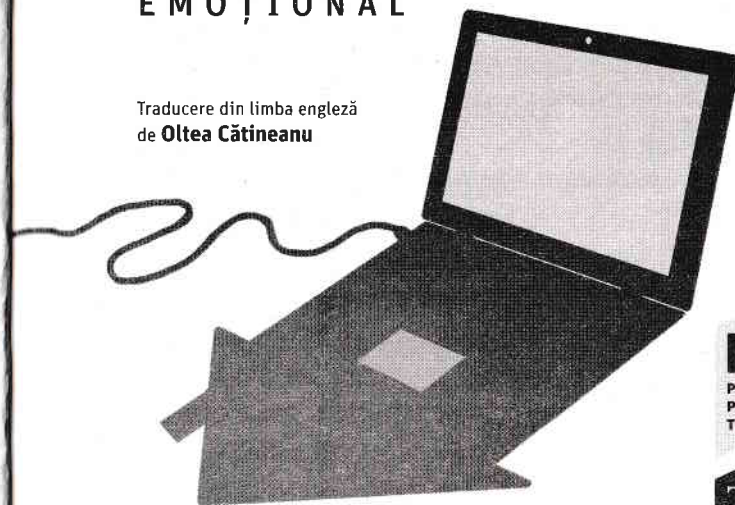
We know
books

NAOMI SHRAGAI

OMUL CARE ȘI-A CONFUNDAT JOBUL CU VIAȚA

**CUM SĂ ÎȚI GĂSEȘTI
ÎMPLINIREA LA SERVICIU,
LĂSÂNDU-ȚI ACASĂ
BAGAJUL
EMOȚIONAL**

Traducere din limba engleză
de **Oltea Cătineanu**



PPT
PSIHOLOGIA
PENTRU
TOȚI

TREI

DIRECTOR EDITORIAL
Magdalena Mărculescu

REDACTARE
Victor Popescu

DESIGN ȘI ILUSTRAȚIE COPERTĂ
Andrei Gamarț

DIRECTOR PRODUCȚIE
Cristian Clăudiu Coban

DTP
Răzvan Nasea

CORECTURĂ
Irina Mușătoiu
Andreea-Lavinia Dădărlat

**Descrierea CIP a Bibliotecii
Naționale a României**
SHRAGAI, NAOMI

**Omul care și-a confundat jobul cu viața : cum să îți găsești împlinirea
la serviciu, lăsându-ți acasă bagajul emoțional / Naomi Shragai ; trad. din
lb. engleză de Oltea Cățineanu. - București : Editura Trei, 2022**

Conține bibliografie
ISBN 978-606-40-1589-1

I. Cățineanu, Oltea-Mihaela (trad.)

159.9

Titlul original: *The Man Who Mistook His Job for His Life*
Autor: Naomi Shragai

Copyright © Naomi Shragai, 2021
First published as THE MAN WHO MISTOOK HIS JOB FOR HIS LIFE in
2021 by WH Allen, an imprint of Ebury Publishing. Ebury Publishing is
part of the Penguin Random House group of companies.

Copyright © Editura Trei, 2022
pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeu 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90;
Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-606-40-1589-1

Pentru Charlie, om de onoare și soțul meu

Cuprins

<i>Introducere: Când dramele noastre lăuntrice explodează la serviciu</i>	11
<i>1. Acaparați de sentimente puternice — strategiile defensive pe care le aplicăm la serviciu</i>	23
<i>2. Sindromul impostorului — sau când sentimentul că îi păcălești pe ceilalți poate fi o binecuvântare</i>	43
<i>3. Teama de respingere este sufocantă? — sau când dorința de a fi pe placul altora devine compulsivă</i>	71
<i>4. Supraperformața are limitele ei — sau prețul nedorit al succesului</i>	93
<i>5. Conflictele între personalități — care e contribuția voastră?</i>	120

6. Paranoia, invidia și sămânța conflictului irațional	145
7. Teama de conflicte — sau de ce nu există copilărie perfectă	172
8. Oamenii obsedați de control, agresivi și tiranici — cum să te porți cu ei și când să fugi din calea lor	199
9. Pericolele pedestalului — de ce idealizarea duce la o cădere inevitabilă	228
10. În apărarea (majorității) narcisiștilor — și unde greșim față de ei	255
11. Avantaje și dezavantaje — când trăsăturile nevrotice ne vin în ajutor	278
12. O să fiu vreodată iubit la serviciu?	301
Mulțumiri	309
Bibliografie	313

Introducere: Când dramele noastre lăuntrice explodează la serviciu

Vi s-a întâmplat vreodată să vă simțiți, la serviciu, paralizați de sentimente deosebit de puternice? Reacționați exagerat la critici? În relația cu colegii sau cu șeful, vă comportați uneori ca un copil, și nu ca un adult? Sunteți o persoană muncitoare și încununată de succese și, cu toate acestea, în ciuda evidențelor, vă îndoiiți de propriile competențe?

Acest gen de manifestări anxioase s-a accentuat în ultimele decenii ca urmare a schimbărilor majore din sfera muncii, declanșate de revoluția digitală și întreținute de dispariția serviciului „garantat pe viață”, de apariția noii economii „la cerere” (bazată pe contracte temporare), o economie marcată — mai recent — de mișcări precum #MeToo și Black Lives Matter, sau de pandemia de coronavirus. Aceste manifestări de anxietate reflectă faptul că oamenii sunt tot mai preocupați de tot ceea ce ține de muncă (fenomen amplificat de numărul crescut de ore de lucru pe o piață a muncii tot

mai competitivă și mai nesigură), doar că, din păcate, ei nu prea beneficiază de un sprijin în acest sens.

M-am confruntat cu aceste aspecte în activitatea mea de psihoterapeut, pe care o practic de mai bine de 30 de ani, activitate care a evoluat între timp spre consultanță și consiliere în mediul de afaceri. La început, am practicat psihoterapia pe teme tradiționale: probleme personale și relații deteriorate. Însă, în ultimii 15 ani, clienții au început tot mai mult să aducă în discuție, la cabinet, probleme legate de serviciu. Oamenii se simt nesiguri în varii forme. Unii nu-și pot depăși imboldul de a fi pe placul celorlalți și ajung astfel să își piardă vâna creativă; alții se luptă cu „sindromul impostorului”, temându-se tot timpul că nu sunt destul de buni la serviciu. Alții, din contra, sunt perfecționiști sau țin să aibă totul sub control și sunt incapabili să delege sarcini; asemenea comportamente subminează nu numai atingerea obiectivelor companiei, dar și a celor de dezvoltare personală. Alții nu pot tolera nedreptățile pe care le percep la serviciu sau nu suportă bârfele, clicile sau comportamentele agresive. În general, toate acestea le umbresc fericirea, sunt piedici în calea progresului în carieră și îi fac să se simtă nesiguri la serviciu, să nu îl mai suporte, pur și simplu. Pentru mulți dintre ei, relațiile de la serviciu ajung să fie mai importante decât cele de familie și le ocupă mintea mai tot timpul.

Mulți dintre cei care vin la cabinet descoperă curând că problemele cu care se confruntă își au rădăcinile în experiențele prin care au trecut în copilărie. Cu alte cuvinte, își dau seama că reproduc la serviciu atât de puțin dorita dinamică familială din viața lor timpurie. Odată ce înțeleg acest lucru, toți se întreabă:

„De ce repet un tipar care mă face atât de nefericit?” Răspunsul — asemeni multor altora pe care le veți găsi în paginile următoare — este surprinzător, dar foarte simplu: atracția spre ceea ce ne este familiar este foarte puternică și este, deseori, suficient de puternică încât să ne domine dorințele conștiente. De exemplu, cei care au fost admonestați mereu în copilărie ajung să se teamă că vor fi respinși de orice figură de autoritate. Unii ajung să se teamă atât de mult că vor face greșeli, încât li se blochează gândirea și nu reușesc să termine la timp ce au de făcut. Într-un final, se poate ajunge exact la tipul de critici pe care cel în cauză încearcă să îl evite. Deși revenirea la obișnuințe este o nevoie imperioasă și ne poate menține în zona noastră de confort, noi nu ne putem maturiza dacă ne agățăm doar de lucrurile știute, familiare.

Înainte să vină la cabinet, mulți dintre cei cu care am lucrat au încercat să depășească asemenea sentimente schiloditoare, asemenea gânduri negative și obișnuințe distructive apelând la tehnici de gândire pozitivă, citind ghiduri de autoajutorare sau participând la ateliere de dezvoltare personală — dar au constatat, într-un final, că se adânciseră și mai tare în problematica lor. Cei cu probleme la serviciu apelează doar în ultimă instanță la psihoterapie. Și, cu toate acestea, când oamenii nu își pot schimba gândirea sau comportamentul și nu reușesc nici măcar să recunoască ce stă la baza lor — deși știu că prejudiciază compania sau își periclitează cariera —, e cazul să se autoexamineze mai atent și în profunzime. Vă voi arăta cum să o faceți prin intermediul relatărilor pe care vi le voi prezenta și pe care le-am cules din experiența mea de psihoterapeut și consultant

în întreprinderi, precum și prin întrebările pe care vi le voi pune și la care vă invit să vă gândiți.

În zilele noastre, e ceva obișnuit să se apeleze la terapie pentru probleme personale ca depresia, doliul sau un divorț, dar, când e vorba de probleme legate de serviciu, cei care se confruntă cu așa ceva nu se prea gândesc să parcurgă un asemenea proces de autoexaminare. Probabil că e din cauza falsei impresii care se mai păstrează și azi conform căreia sfera muncii este precumpănitor rațională și obiectivă, are scopuri specifice și e un univers lipsit de emoții. Unii mai cred și că, dacă mergi la psihoterapeut, ai un punct slab sau ești chiar „bolnav”. Poate că, inconștient, se tem de ce ar putea afla despre ei înșiși. La rândul lor, firmele și companiile tind să caute soluții rapide și concrete — cum ar fi evaluările anuale ale personalului, formarea profesională, cursuri — și nu stau să abordeze problematica în profunzimea și complexitatea ei. Unii angajatori consideră că angajații ar trebui să-și lase acasă viața personală și emoțiile și că trebuie să se concentreze total asupra muncii pe care o au de făcut. Manfred Kets de Vries, renumitul psihanalist și profesor de dezvoltare a leadershipului și schimbare organizațională de la Insead Business School, mi-a spus odată: „Pentru conducătorii de întreprindere, angajatul ideal este cineva care tocmai a divorțat, locuiește într-un apartament gol și își ia un sac de dormit să se mute la birou ca să lucreze 24 de ore pe zi”.

Adevărul este că toți purtăm cu noi peste tot, chiar și la serviciu, încărcătura complexă a vieții noastre emoționale. Odată cu abilitățile pe care le avem, odată cu dedicarea și ambiția noastră, aducem la

serviciu și toată „viața noastră interioară” — cu sensibilitatea noastră, cu percepțiile greșite, cu fricile și nesiguranțele noastre —, toate acele emoții puternice care uneori ne acaparează în întregime. Aici se include și inconștientul nostru în care îngropăm experiențele din viața timpurie și pe care le considerăm prea dure-roase sau prea greu de înfruntat.

Familia și, în mod special, primele noastre relații interumane rămân adânc încifrate în mintea noastră, fie că suntem sau nu conștienți de asta, și se infiltrează în toate relațiile noastre ulterioare, inclusiv în cele de la serviciu. Când alungăm de la nivelul conștientului sentimentele și experiențele dureroase, acestea nu dispar, ci se cuibăresc în inconștientul nostru, acolo unde nu le mai putem controla. De obicei, aceste amintiri refulate sunt repuse în scenă la serviciu, unde ni se reactivează primele experiențe din familie, astfel încât, inconștient, șefii și colegii noștri ajung să semene cu rudele noastre apropiate. De exemplu, îl putem vedea în șeful nostru pe tata — imaginea de autoritate care reprezintă prima figură de autoritate din viața noastră; sau putem vedea în șef imaginea tatălui pe care am dori să îl fi avut. Sau poate o dispută cu un coleg trezește în noi sentimente refulate de pe vremea când certurile de familie ne-au rănit și/sau ne-au făcut să ne simțim respinși din cauză că emoțiile scăpaseră de sub control.

Dacă am avut norocul să ne naștem în familii care au răspuns cu grijă, afecțiune și căldură primelor noastre nevoi, atunci avem toate șansele să credem că șefilor noștri le va păsa de noi și ne vor trata corect. Dacă, însă, am fost neglijăți în copilăria mică sau dacă am avut părinți care ne-au făcut să suferim în vreun fel,

ne va fi greu să avem încredere în colegi. Ba chiar am putea să credem că oamenii sunt împotriva noastră, că încearcă să ne saboteze munca sau chiar că vor să se descotorosească de noi. Gândirea paranoidă se poate instala foarte ușor.

Dacă nu ne dăm seama de aceste lucruri, inconștientul nostru va tot apărea și reapărea, influențându-ne gândurile și percepțiile în moduri tot mai distructive. În viața de la serviciu se pot petrece ravagii când asemenea conflicte nerezolvate din trecut sunt puse în act (*acted out*). Brian, un designer care a venit la mine la cabinet, se temea de autoritate și își exprima această frică prin agresiunea față de șefi și de colegi, chiar și atunci când aceștia încercau să îl ajute. De unde i se trăgea? A reieșit că era fiul unei mame care l-a crescut singură, dar care s-a căsătorit ulterior și s-a concentrat asupra celor doi copii pe care i-a avut cu al doilea soț. Brian fusese centrul lumii pentru mama sa, dar, de la vârsta de șase ani, nu s-a mai bucurat de atenția ei și a trebuit să facă față unui tată vitreg agresiv care îl hărțuia. A devenit un exclus — un sentiment pe care l-a dus cu el la serviciu, împreună cu frica și neîncrederea profunde în autoritate, izvorâte din relația sa cu tatăl vitreg.

Asemenea comportamente bazate mai degrabă pe experiențele refutate decât pe realitate sunt sursă de confuzie și fricțiuni la serviciu. Astfel, locul de muncă poate deveni un focar de iraționalitate și de dispute nerezolvate. Deși instinctele noastre ne sunt de ajutor când e vorba să identificăm la unii colegi comportamente iraționale, atunci când cădem noi înșine pradă propriilor noastre drame interne, când reactivăm în

prezent experiențele din trecut, instinctele noastre nu ne mai ajută. Până când nu ne vom da seama că și noi contribuim (chiar dacă inconștient) la crearea de probleme la serviciu, nu vom reuși să le rezolvăm, iar acestea ne vor afecta cariera.

Nu ar trebui să subestimăm provocările psihice de la serviciu. Mediul profesional ne stârnește tuturor emoții negative. Dezamăgire, frustrare, gelozie — chiar o oarecare lăcomie sau furie într-o mai mică sau mai mare măsură. Pandemia de coronavirus care a început în 2020 a accentuat aceste anxietăți prin faptul că ne-a forțat pe cei mai mulți dintre noi să lucrăm la distanță, de acasă. La birou, dacă ieși de la o ședință sau de la o prezentare cu sentimentul că nu a fost bine, mai găsești pe cineva cu care să vorbești, să te liniștești. În schimb, ședințele ținute prin Zoom în perioada de carantină se încheiau cu un ecran negru, cu tăcere și, de cele mai multe ori, cu... fiecare singur în camera lui. Pericolul tot mai mare de a ne lăsa invadați involuntar de gânduri paranoide ne obligă azi, mai mult decât înainte, să ne măsurăm temperatura emoțională în mediul profesional și să ne gândim ce este de făcut ca să ne simțim cât mai bine la serviciu.

Probabil și din cauză că ne petrecem tot mai multe ore cu munca sau că lucrăm într-un mediu nesigur, jobul a ajuns să ia locul vieții de familie, ca scenă în care indivizii se manifestă exprimându-și conflictele cu semenii, părinții și alte figuri de autoritate care au rămas nerezolvate în trecut. Imaginația noastră poate fi mai puternică decât realitatea însăși și alimentează contradicțiile dintre lumea noastră interioară și cea exterioară. Greșelile imaginare ne pot afecta

la fel de mult, dacă nu și mai mult decât cele reale, iar atacurile pe care le anticipăm ne pot părea la fel de amenințătoare precum cele din realitate.

Toate acestea expun indivizii la riscuri tot mai mari deoarece, spre deosebire de mediul familial, cel profesional nu prea tolerează ieșirile emoționale. Oricât ar fi de tensionate relațiile de familie sau cele personale, ele ne inspiră totuși mai multă siguranță și ne permit să avem izbucniri temperamentale. Relațiile intime presupun o stare de bine, iubire și sentimentul de apartenență, dar la serviciu e vorba despre altceva: acolo contează banii și succesul. Oamenii divorțează și se despart, dar, până să ajungă să decidă ruptura, trec prin multe frământări. Însă în câmpul muncii situația e mult mai rigidă. Partenerii de afaceri pot încheia definitiv relația din te miri ce motiv minor; scăderea profitului poate duce la concedieri, iar pierderile financiare pot determina închiderea firmelor. Riscul de nereușită și cel de a fi dat afară sau exclus sunt mult mai mari decât acasă și toate acestea generează un sentiment de nesiguranță și stârnesc perturbări afective. Toți pacienții îmi vorbesc de faptul că la serviciu se simt mai vulnerabili.

Pentru că în ultima vreme se insistă tot mai mult pe un comportament individual corect, s-au creat condiții ca oamenii să fie protejați de agresiune, umilințe și hărțuire sexuală sau rasială. Cu toate acestea, toleranța redusă față de cei care strigă, se enervează sau izbucnesc în lacrimi — așa cum se întâmplă în familie — nu prea permite asemenea izbucniri emoționale și nici nu lasă loc pentru înțelegere față de ele. De cele mai multe ori, consecința este că oamenii își interiorizează

aceste sentimente cu riscul de a ajunge depresivi sau de a avea manifestări violente. Când nu faci față conflictelor și sentimentelor puternice, acestea nu dispar, ci se strecoară în cotloane ascunse, unde devin și mai distructive. Așa se explică de ce unii răspândesc bârfe răutăcioase, lipsesc voit de la ședințe și țin pentru ei idei care le-ar putea fi de folos colegilor.

Ca să te simți bine la serviciu și ca să ai succes, e neapărat nevoie să ai suficientă maturitate emoțională cât să îți gestionezi sentimentele puternice pe care îți le stârnește, inevitabil, mediul profesional. Cei care au această capacitate vor descurca cel mai bine toate ștele de la locul de muncă, vor colabora bine cu colegii și vor fi promovați în ierarhie. Dar, în cazul celor care se luptă cu sentimente puternice, lucrurile stau, de cele mai multe ori, pe dos. Ca să supraviețuim în context profesional, este extrem de important să conștientizăm care ne sunt motivațiile inconștiente și, apoi, să ne gândim la ele și să le gestionăm. Fără acest proces de conștientizare, inconștientul e liber să se manifeste în mod distructiv și să ne submineze ambițiile.

Lectura acestei cărți vă va lumina în privința confuziei în care vă adâncește mediul profesional. Veți ajunge să înțelegeți de ce reacționați prea intens sau, uneori, irațional la intrigile și jocurile de putere de la serviciu. Dacă vă veți înțelege reacțiile, sentimentele voastre nu vor mai fi la fel de intense și, prin urmare, veți putea lua decizii mai bune și veți coopera mai bine. Veți constata că sunteți mai deschiși spre a primi feedback, nu veți mai avea tendința să vă simțiți vizați direct și personal și veți fi mai deschiși spre abordări alternative. Acesta este rezultatul firesc al faptului că ați înțeles