



Zaštita mentalnog zdravlja u organizacijama



Sadržaj:

UVOD	4
Šta je mentalno zdravlje	4
Disfunkcionalnosti iz različitih uglova	5
Šta su najčešći „okidači“	5
Šta tu ko može	5
ZAŠTO SMO BAŠ TAKVI KAKVI JESMO	6
Životne pozicije	7
Životni goniči	9
TIPOVI LIČNOSTI	15
PROBLEMI SVAKODNEVNOG ŽIVOTA	19
Stres- šta je i šta sa njim	19
Burnout i šta sa njim	22
Samosabotaža i zona komfora	25
Nedostatak socijalnih veština	26
Proces žalovanja	28
Bračni, porodični i drugi problemi	30
DIJAGNOSTIFIKOVANE, KLINIČKE DISFUNKCIONALNOSTI	32
Zloupotreba supstanci	32
Akutni i post-traumatski stresni poremećaj	35
Anksioznost	38
Depresija	41
Poremećaji u ishrani	44
Poremećaji u učenju i pamćenju	46



UVOD

ŠTA JE MENTALNO ZDRAVLJE

Zamislimo da na svet ne gledamo golim okom, već kroz vitraž – onaj veliki, šareni mozaik na crkvenim prozorima koji svetlost boji u razne tonove. Tako izgleda i naše mentalno funkcionisanje. Prozor naše psihe satkan je od stotina staklenih komadića: neki su došli s rođenjem, neki sećanjem, neki iskustvom, neki su brižno brušeni u terapiji, a neki su zalepljeni na brzinu, pod stresom.

U tom mentalnom vitražu nalaze se naši načini nošenja sa stresom, odnos prema vremenu, bliskostima, poslu, obavezama, neuspesima. Neki delovi vitraža su svetli, neki tamni. I nije poenta da budu svi svetli. Ponekad baš crni deo najbolje filtrira jaku svetlost stvarnosti. Problem nastaje kada se svet napolju promeni, a naš vitraž ne zna kako da se prilagodi.

Zamislimo osobu koja ima „ekstremnu ekstroverziju“ kao dominantno staklo u svom vitražu. U vremenu timskog rada i open-space kancelarija, to joj donosi energiju, lakoću, svrhu. A onda dođe lockdown. Ljudi nestanu. Kontakt se preseli na ekrane. Odjednom, ono što je bilo dar, postaje teret. Funkcionalno postaje disfunkcionalno. Svet se promenio, a njen vitraž nije.

I tu dolazimo do suštine: mentalno zdravlje nije statičko stanje. To je sposobnost da prepoznamo kada neki deo našeg unutrašnjeg prozora treba da se promeni, očisti, zameni ili samo malo drugačije postavi.

Ne menjaš ceo vitraž. Nema potrebe. I ne bi bio ti kad bi sve zamenio. Ali možeš prepoznati šta ti više ne služi i napraviti mesta za novo. Prvi korak? Osveščivanje. Pitanje: „Kako ja gledam svet?“

Jedan od najjednostavnijih načina da to vidiš je da slušaš druge kako prepričavaju film, događaj ili situaciju. Na šta su stavili fokus? Šta su izostavili? Na koji način im je njihov unutrašnji vitraž preobojio stvarnost?

Ako prepoznaš svoje obrasce, dobićeš mapu svojih resursa, ali i ranjivosti. Neki od najvažnijih aspekata mentalnog funkcionisanja uključuju:

- Kako reaguješ na konflikt?
- Šta radiš kada ne znaš šta te čeka?
- Kako se nosiš s neuspehom?
- Koji ti je odnos prema poslu?
- Kako gradiš prijateljstva, odnose s autoritetima, partnere?
- Kako funkcioniseš kada si srećan? Ili kada si tužan, ljut, uplašen?

Ovo su samo fragmenti jednog mnogo većeg mozaika. A sad dolazimo do pitanja: Šta zapravo znači biti mentalno zdrav?



DISFUNKCIONALNOSTI IZ RAZLIČITIH UGLOVA

Postoje tri dominantna pogleda:

1. Statistički: mentalno zdravlje je ono što je "u proseku". Sve van toga je devijacija.
2. Medicinski: zdravlje je odsustvo bolesti.
3. Funkcionalni: zdravlje je ono što nas čini sposobnima da živimo, radimo, volimo i nosimo se sa sobom i svetom – u datim okolnostima.

Disfunkcionalnosti se ne pojavljuju niotkuda. Neke nosimo u genima, neke smo naučili pre nego što smo znali da govorimo, a neke su plod godina izlaganja nečemu što nije bilo zdravo.

ŠTA SU NAJČEŠĆI „OKIDAČI“

Važno je razlikovati uzrok i okidač. Uzrok može biti trauma, rana iskustva, nasledna struktura. Okidač je ono što aktivira disfunkcionalnost – stresan dan, mobing, konflikt, gubitak kontrole, ponekad i neočekivana sreća.

U kontekstu posla, najčešći okidači su:

- Toksična atmosfera
- Previsoka očekivanja i rokovi
- Nejasna komunikacija sa nadređenima
- Nepoštovanje granica
- Mobing, buling
- Nesigurnost posla
- ...

ŠTA TU KO MOŽE

- Uloga kliničkog psihologa: Klinički psiholog je psiholog sa specijalizacijom i radnim iskustvom u okviru klinike. Ovaj psiholog, intervjuima i testovima može odrediti tačnu dijagnozu disfunkcionalnosti i u odnosu na to usmeriti dalje lečenje
- Uloga psihijatra: Psihijatar je lekar koji je specijalizovao psihijatriju. Njegova uloga je da u odnosu na dijagnozu odredi medikamentoznu terapiju ili usmeri na druge oblike terapije.
- Uloga psihoterapeuta: Psihoterapeut je tu da uz pomoć razgovora sa klijentom pomogne u prevazilaženju disfunkcionalnosti
- Uloga coach-a: coach radi sa klijentom na promeni ponašanja i uverenja zarad ostvarivanja nekog poslovnog cilja
- Uloga tim lidera: U poslovnom kontekstu, tim lider zauzima jako važno mesto kada je tema mentalnog zdravlja u pitanju. Tim lider je taj koji može primetiti pojavu disfunkcionalnosti i izgraditi odnos sa zaposlenim takav da podržava proces promene i oblikuje tim tako da podržava sve članove tima na individualnim planovima razvoja.



ZAŠTO SMO BAŠ TAKVI KAKVI JESMO

Postoje trenuci kada zastanemo i pitamo se – *zar opet isto?* Zar opet isti tip partnera, ista vrsta konflikta, isti osećaj u stomaku kad se zatvore vrata kancelarije? Kako to da se iste teme, isti izazovi i isti krajolici iznova pojavljuju u našem životu kao loše sinhronizovana serija koja vrti reprize bez da smo to tražili?

Lako je tu posumnjati na sudbinu. Na karmu. Na zvezde.

Ali ako pogledamo malo dublje – i malo hrabrije – primetićemo da možda nije sudbina ta koja nas prati, već scenario. Naš lični životni skript. A autor? Mi sami. Pisali smo ga u najranijem detinjstvu, bez svesnog znanja da to radimo, ali s nepogrešivim osećajem šta znači „preživeti“ u svetu odraslih.

U transakcionoj analizi, životni skript je nesvesni plan koji donosimo rano – često pre nego što naučimo da pišemo. To je unutrašnja odluka: o sebi, o drugima, o životu. Na osnovu ranih iskustava sa važnim figurama – roditeljima, starateljima, učiteljima – mi biramo strategiju za život. Nije idealna. Nije nužno istinita. Ali je bila najbezbednija koju smo tada mogli smisliti. I onda... živimo je.

Ne tako da svesno kažemo: „Od danas živim po ovom skriptu.“ Ne. To je suptilnije. Elegantan, tih, skoro poetski mehanizam. Životni skript ne deluje tako što nam komanduje. On filtrira.

Naš um postaje režiser filma u kom sve mora da se uklopi u prethodno napisan scenario.

Neke događaje će istaći reflektorom i pojačati zvuk do pucanja. Neke će zamutiti. Neke će potpuno izbrisati iz naracije. Na osnovu njega biramo ljude, karijere, načine na koje reagujemo, čak i tip umora koji najčešće osećamo. Skript nas ne tera da budemo neko – on nas vodi da sve vreme budemo *isti neko*.

I što je najvažnije: svaka naša nesvesna odluka ide u prilog tome da se ono što smo jednom odlučili o životu – i obistini. Kao da unutar nas postoji glas koji želi da dokaže: „Vidiš? Znao/la sam da će ovako biti.“

I tu se krije paradoks. Žalimo se na obrasce, ali ih nesvesno stvaramo. Plašimo se ponavljanja, ali ga lojalno hranimo. Osećamo se zarobljeno – u zatvoru čiji smo arhitekta.

Pa šta sad?

Loša vest je... mi smo ti koji smo izabrali taj skript. Napravili smo svoju sopstvenu logiku stvarnosti i stavili svet u okvire koji potvrđuju ono što smo tada, davno, kao deca zaključili o sebi i životu.

Dobra vest je...mi smo ti koji smo izabrali taj skript. I ako smo ga mogli jednom napisati, možemo ga i prepraviti. To nije jednostavno. Nije brzo. Ali je moguće. Jer svaki scenario može da ima nastavak. Ili preokret. Ili čak potpuno novi žanr.



ŽIVOTNE POZICIJE

Zamislite scenu. Stojite u redu u banci. Sat vremena već. Jedna ruka na kuku, druga drži papire, treća (koje nema) već bi zalupila vratima. I taman kad ste sledeći – neko se, kao iz čista mira, samo ubaci ispred vas.

Pauzirajmo tu scenu. Zamrznimo kadar. Ovo je trenutak kada na scenu stupa ne samo vaša ličnost, već i nešto dublje – **vaša životna pozicija**.

U transakcionoj analizi postoji model koji se zove **OK koral** (da, zvuči kao vestern – i ponekad se tako i oseća). U njemu su sadržane četiri temeljne pozicije koje ljudi zauzimaju u odnosu na sebe i svet.

Ali pre nego što razložimo teoriju, pogledajmo koje sve reakcije možete imati u ovoj banci:

1. **Ćutite. Ćutite, ali u glavi pišete roman.** „Mogao sam mu reći... trebala sam joj pokazati... šta se ono beše dešava kad neko nekog udari torbom?“ Ne reagujete, ali osećate nepravdu. Svet nije OK. A ni vi baš niste. Povlačenje, stid, osećaj nemoći.
Ovo je pozicija: „**Ja nisam OK / Ti nisi OK**“.
2. **Odlučite da vas niko neće gaziti!** Dižete glas, secirate osobu kao šniclu, komentarišete i njeno ponašanje i frizuru. Sve s visine. Vi ste vredni, ona nije.
Ovo je pozicija: „**Ja sam OK / Ti nisi OK**“.
3. **Gledate ka ostatku reda, očekujete potvrdu.** I onda poluglasno, taman da svi čuju: „Neki ljudi stvarno nemaju ni gram kulture.“ Ne konfrontirate direktno, ali ni ne puštate to da prođe. Zaleđeni ste. Ni vi ni svet ne delujete baš zdravo.
Pozicija: „**Ja nisam OK / Ti si OK**“.
4. **Mirno, ali jasno kažete:** „Izvinite, ali ja sam na redu. Molim vas da poštujete red.“ Bez uvreda, bez potcenjivanja. Samo granica i komunikacija.
Ovo je pozicija: „**Ja sam OK / Ti si OK**“.

I sada pitanje za milion dinara (ili bar za kraći red u banci): **Koju od ovih pozicija vi najčešće zauimate?**

Kako nastaju životne pozicije?

Još dok nismo znali da izgovorimo "neću", već smo zaključivali – o sebi, o drugima, o svetu. U tom haosu detinjstva, dok su odrasli bili ogromni, glasni i često kontradiktorni, morali smo nekako dati smisao tom iskustvu. Naša psiha je tragala za stabilnošću, za logikom, za obrascem

I tako smo, kao deca, doneli dva ključna zaključka:

1. **Da li sam ja u redu? Jesam li vredan, voljen, prihvaćen?**
2. **Da li su drugi ljudi (i svet uopšte) u redu? Jesu li pouzdani, sigurni, vredni mog poverenja?**

Kombinacijom ovih uverenja nastaje naša životna pozicija – ne kao filozofsko ubeđenje, već kao **nesvesna psihološka klima** kroz koju dišemo, mislimo i delujemo.



Četiri pozicije – četiri sveta

1. **Ja sam OK / Ti si OK**

Zdrava, zrela pozicija. Verujem u sebe, poštujem tebe. Otvoren sam za kontakt, granice i razmenu. Ovo je pozicija saradnje, komunikacije i rasta.

2. **Ja nisam OK / Ti si OK**

Pozicija povlačenja, inferiornosti, traženja autoriteta. Očekujem da me drugi „spasu“. Lako padam u zavisničke ili podaničke odnose.

3. **Ja sam OK / Ti nisi OK**

Pozicija superiornosti i kontrole. Svet je mesto koje me ugrožava, pa ga moram držati podalje – kroz dominaciju, kritiku ili ironiju. Odbrana često maskira strah.

4. **Ja nisam OK / Ti nisi OK**

Pozicija očaja. Ni u sebi ni u drugima ne nalazim vrednost. Sve deluje besmisleno. Ljudi u ovoj poziciji često osećaju beznadežnost, povlačenje iz kontakta, emocionalnu iscrpljenost.

Da li se menja? Itekako.

Retko se iko zauvek nalazi u samo jednoj poziciji. Sve zavisi od situacije, odnosa, trenutnog kapaciteta. Ipak, svako od nas ima **dominantnu poziciju**, onu iz koje najčešće posmatra svet i sebe.

Ključno pitanje nije „jesam li ja uvek OK“, već:

- **Kako mogu postati OK u više situacija?**
- Kako da se uzdignem kad padnem u „nisam OK“?
- Kako da ne potcenjujem druge kad se osetim ugroženo?
- Kako da ostanem u poziciji „Ja sam OK / Ti si OK“ čak i kada neko ne poštuje red?

To je emocionalna pismenost. To je psihološka zrelost.

U banci, na poslu, u vezi, u prijateljstvu – životna pozicija nije samo stav. Ona je startna tačka svakog kontakta. Ako znaš odakle krećeš, znaćeš i kuda želiš da stigneš. A svet u kojem **ti jesi OK i drugi su OK** nije utopija. To je praksa. Vežba. Odluka. I kao red u banci – ne funkcioniše savršeno, ali ima smisla da ga poštujemo.



ŽIVOTNI GONIČI

Zamislite da vaš unutrašnji svet ima autopilota.

Ne vidite ga, ne razmišljate o njemu, ali osećate njegov uticaj svaki put kad nešto kažete automatski, kad odreagujete „kao po navici“, kad uradite nešto što znate da vas iscrpljuje – ali prosto *ne možete drugačije*.

U transakcionoj analizi, ti nevidljivi autopiloti nazivaju se životni drajveri, ili kako ih mi volimo nazvati – goniči. Oni nisu samo skup ponašanja. Oni su šifre koje smo davno, još kao deca, usvojili kao putokaze za preživljavanje i ljubav. Tada su nam možda i služili, ali sada nas često gone u pravcima koje nismo birali.

Jer svaki drajver šapuće jednu poruku:

„OK si... ali samo ako ____.”

Samo ako si savršen. Samo ako sve sam. Samo ako se trudiš do iznemoglosti. Samo ako si brz. Samo ako udovoljavaš svima.

I tako živimo po uslovima.

Ima ih pet. I svako od nas ima jednog, dva ili čak više njih koji vladaju našim stilom rada, odnosa i života. Hajde da im pogledamo u oči.

Drajveri su:

- Budi savršen
- Budi jak
- Trudi se
- Požuri
- Udovolji



Budi savršen/ Perfekcionista

Život perfekcionista izgleda kao konstantan trud da zadovolji izuzetno visoka očekivanja od sebe a i od drugih odnosno da u svemu što radi bude savršen. A pošto niko nije baš savršen oni doživljavaju razočarenje i osećaj krivice.

Ove ljude možemo prepoznati po tome što su uvek čisti, opeglani i uredno obučeni. Pravog i svedenog držanja sa jasnim pokretima i strogim izrazom lica. Govore mirno i uravnoteženo, vole dugačke i složene rečenice.

Sve, baš sve mora da bude pristojno i umereno u skladu sa pravilima.

Ljudi sa ovim pokretačem će verovati da mogu da odmore tek i jedino kada završe sa svim obavezama. Međutim, i tada će razmišljati o tome da li dovoljno dobro (tačnije savršeno) odmaraju. I tako u krug, od obaveze do obaveze... svaku će doživeti kao novi test njihove savršenosti i u svakoj će osetiti visoku potrebu da ispune očekivanja. Naravno, zanemariće da su to već puno godina samo lična očekivanja i da, obzirom na to da su lična, mogu biti promenjena. Ne, ne... sve je test savršenosti u kojem je 99% dobro i dalje nedovoljno dobro!

Naravno, kao i u svemu, i ovde postoji puno pozitivnih aspekata. Ovi ljudi će najčešće napraviti velika karijerna postignuća, baviće se planovima i razviti alternativne strategije „za svaki slučaj“ Oni su tačni, organizovani, temeljni. Vrlo su odgovorni i svemu će pristupiti kao postavljenom zadatku pa čak i neobaveznoj kafi sa prijateljima. Potpuno su fokusirani na ciljeve.

Sa druge strane, ljudi sa ovim goničem će osetiti veliku količinu strepnje i nelagodnosti kada su suočeni sa zadacima u kojima nisu savršeni i u kojima mogu jednostavno pogrešiti. Tada će se od nesavršenosti braniti ili tako što će čitavu oblast otpisati kao njima nebitnu ili tako što će osetiti ogromnu količinu krivice i samokritike.

Neki će sa druge strane okriviti druge za neuspeh ali kako god, neuspeh se ne prašta. Problem imaju takođe i kad im ne kažete jasno šta tačno hoćete od njih jer im je teško da rade i da budu bez strukture ili sa labavom strukturom. Obzirom na ovako visoka očekivanja lako je zaključiti da će najčešće sve zadatke preuzeti na sebe jer niko nije dovoljno dobar da to uradi umesto njih. Drugima može da se podvuče greška a greška je najgora stvar koja čoveka može da zadesi.

Ako sebe prepoznajete u ovim opisima, važno je setiti se da je jurenje za savršenstvom jako slično jurenju za dugom. Što više ka njoj idete, ona je nekako sve dalja i dalja, neuhvatljiva. Optička varka koja samo iz daleka deluje lepo i stvarno. Neugodno je život provesti u jurenju za dugom.

Setite se još i da:

- Je OK uživati čak i kada stvari nisu savršene
- Je OK pogrešiti
- Je OK uživati čak i pre nego što je posao završen
- Je savršenstvo ideja više nego realna i dostižna tačka.
- Vredite čak i kada ništa ne radite, samo zato što postojite.



Budi jak/Snagator

Osoba koju goni ova poruka veruje da je stena, da nikad ne oseća bol, nikad ne plače i radije provodi svoje vreme ograđen/a zidovima i sam/a. Nema potrebe za tim da mu/joj neko pomogne samim tim što toj osobi nikada nije toliko teško. Može on/ona to sam/a

"Budi jak" je drajver koji roditelji prenose deci porukama o tome kako nije dobro ispoljavati osećanja, pre svega strah, tugu ili ljutnju. U porodicama koje daju ovakve poruke nije dozvoljeno plakati ili pokazati bilo kakvu slabost. Osoba koja veruje u to da je ok samo i jedino dok je jaka neće tražiti podršku i pomoć, neće čak ni osećati kada mu/joj je pomoć potrebna. Oni su od svojih roditelja dobili poruku da su OK samo ako sve što rade – rade sami, ako se žrtvuju i ako nikada ne pokazuju emocije jer su emocije upravo znak slabosti.

Osobe sa ovim životnim goničem izgledaju vrlo staloženo i bez puno mimike na licu. Nema pokreta, nema reakcija... slično robotu.

Naravno, kao i u svemu, i ovde postoji puno pozitivnih aspekata. Dobra stvar u vezi osoba sa ovim drajverom je da su oni odlični u krizama, oni neće paničiti i uradiće sve što je potrebno da bi se situacija iskontrolisala. Oni su jaki i deluju uvek smireni. Često su u krugu prijatelja ili porodici upravo prepoznati kao stabilni ljudi ka kojima se svi okrenu kada im je potrebna pomoć. Gledaju ih upravo kao stub stabilnosti.

Sa druge strane, važno je reći da koliko god ovi ljudi ne verovali u to da im je potrebna pomoć ili da se u vezi sa određenom situacijom osećaju tužno, ljuto ili uplašeno, oni ipak sve te emocije osećaju negde duboko. Šta se dogodi kada emociju ne pustimo na površinu? Dogodi se to da emocije nađu svoj put napolje pa su zbog toga skloni psihosomatskim oboljenjima, jako često im se i najjednostavniji zdravstveni problemi zakomplikuju jer čak ni kada su bolesni neće da odu kod lekara, nekad zato što uopšte ne dozvoljavaju sebi da registruju bol, nekad zato što su uvereni da to "nije ništa" i da su sasvim u stanju da to izdrže, nekad zato što je traženje pomoći slabost.

Drugim rečima: „Ja sam jak, ja ne osećam emocije i meni nije potrebna pomoć. Šta god se dešava, sam ću! Po svaku, i to baš svaku cenu“

Ako sebe prepoznajete u ovim opisima, važno je setiti se da su emocije kao voda, uvek će naći put da izađu na površinu. Ako ih ne pustimo da izađu u svom prirodnom i zdravom obliku, napraviće poplavu ili klizište.

Setite se još i da:

- Je OK tražiti pomoć
- Je OK biti slab
- Su osećanja u redu i imaju svoj smisao i svoju funkciju.
- Je u redu pokazati svoja osećanja pred drugima.
- Niste svemogući i to je u redu.



Trudi se/Zapinjač

Osoba koju goni ova poruka veruje da uvek i u baš svemu mora da se trudi, shodno tome biraju za sebe teške partnere, teške profesije, teške prijatelje, težak život. Obrni, okreni sve je nekako trud i muka i u svim oblastima života je potrebno dati 110% sebe.

Osobama sa ovim pokretačem je tokom odrastanja preneto da su ok samo i jedino dok se trude. Život je borba, život je muka, preko trnja do zvezda, zapni jače, do uspeha se stiže samo teškim radom.... Zbog toga, ovi ljudi žive svoj život tako što im je nekako sve teško i problematično, ako im nešto lako uspe, oni to ne smatraju uspehom nego nečim što se podrazumeva. Ovi ljudi će preuzeti na sebe puno posla istovremeno ali će malo tog posla završiti, s obzirom da će ih na ovom putu stići sagorevanje. Takođe ovi ljudi nisu zadovoljni ni jednim svojim uspehom jer uvek imaju još neki dalji i viši cilj koji jure, a koji je vredniji, važniji od bilo čega što su postigli. Za njih uspeh bez truda i nije uspeh. Recimo: „Nije bitno da li si u školi dobio 5 već koliko si za tu ocenu učio.“ Ili „5 iz lakog predmeta nije vredno pomena“

Oni su entuzijasti koji uvek ulažu mnogo energije u ono što rade. To su ljudi koji preuzimaju inicijativu, pokreću nove projekte, misle široko i misle o razlozima i uzrocima. Problem je naravno u tome što ne završavaju ono što su započeli, najčešće zato što izgube interesovanje pre kraja. Naime, oni ulažu energiju u svoje poduhvate dok su im interesantni, kad to više ne bude slučaj oni odustanu i počnu nešto novo što im je interesantno, i opet tako i sve u krug. A ako završavaju onda nikad nisu završili sve što su planirali i serijski skupljaju titule, kvalifikacije i uvek idu više i više i više jer ni jedan njihov uspeh nije dovoljan.

Drugim rečima trud, trud i samo trud.

Ako sebe prepoznajete u ovim opisima, važno je setiti se da svaki, ma koliko mali, uspeh zaslužuje proslavu a svaki započeti posao zaslužuje svoj kraj.

Setite se još i da:

- Možete da dobijete baš ono što najviše želite.
- Možete da uživete u svojim vezama umesto da se u njima mučite.
- Stvari mogu ići lako i biti vredne u isti mah.



Požuri/Užurbanko

Osoba koju goni ova poruka je u konstantnoj žurbi. Oni su u stalnoj i konstantnoj trci sami sa sobom. Kad pričaju mogu da deluju konfuzno zato što izbacuju "nepotrebne" reči iz rečenica, govore o više stvari istovremeno ili skaču s teme na temu.

"Požuri" drajver se ogleda u tempu govora, hoda, po pokretima... Baš sve mora sada i odmah, odjednom. Aktivni su i dinamični ali i anksiozni. Stalno su u trku jer beže od svojih misli i/ili osećanja koja im mogu biti bolna. Pričaju jako brzo i prekidaju i sebe i druge u govoru. Kada ih slušate sve zvuči kao da bi želeli da tekst od 5 minuta izgovore u jednom. Napeti su stalno se vrpolje, cupkaju, lupkaju nogom ili prstima ili olovkom. Često ostaju bez daha. Emocije im se brzo smenjuju.

Dobra strana ljudi sa ovim pokretačem je da su vrlo produktivni i mogu da urade mnogo toga za malo vremena, dobro reaguju na kratke rokove. Međutim, ako roka nema oni će da odlažu i odlažu početak, jer im uvek deluje kao da će nešto moći da urade za mnogo manje vremena nego što je realno i zbog toga su u stalnom kašnjenju, ili "smandrljaju" posao od dva dana u dva sata i zato greše, kasne, nestrpljivi su, prekidaju ljude. Oni ne delegiraju zato što delegiranje predugo traje i lakše im je odnosno brže da sve urade sami.

Drugim rečima sve u životu deluje kao beskonačna trka na 100 metara koja se nikada ne završava.

Ako sebe prepoznajete u ovim opisima, važno je setiti se da možete sebi dati vremena onoliko koliko vam je potrebno. Setite se još i da:

- Je OK da usporite.
- Je OK da date sebi par minuta vremena, pre nego što počnete bilo šta, da procenite koja je opcija najbolja za Vas.
- Da radite stvari jednu po jednu!
- Je OK da pravite pauze!



Udovolji drugima/Ugađač

Osoba koju goni ova poruka konstantno brine o svima oko sebe, čak i ako se to od njih ne traži. Ona, takođe, ima problem kada treba da se pobrine o svojim potrebama i željama. Kroz odrastanje im je preneti poruka takozvanog „uslovnog okejstva“ da su u redu samo i jedino ako zadovolje druge ljude, što ih je negde dovelo do zaključka da više neće biti u redu onda kada rade nešto za sebe.

Osobe sa drajverom „Udovolji drugima“ su ljubazne, prijatne, uvek na usluzi, i sve što rade -rade da ih ljudi ne bi odbacili. Šta god od njih tražili, bez obzira na to koliko zahtev remeti njihov način funkcionisanja, ove osobe će izaći u susret. Oni najčešće zanemaruju svoje potrebe i ako su u situaciji da biraju da li da urade nešto za sebe ili za nekog drugog – uvek će izabrati tog drugog. Oni ne znaju da kažu „Ne“ tuđim zahtevima, i uz to ne znaju da traže bilo šta za sebe. Deluju nesigurno u to šta hoće i uvek im je „sve jedno“. Na pitanja poput „Koji film da gledamo?“ ili „Šta hoćeš za ručak?“ imaju univerzalni odgovor – „Sve jedno. Kako god ti hoćeš.“ Oni se ovom naučenom poslušnošću štite od svog najvećeg straha – da će ih svi ostaviti. Kada dugo godina žive na ovaj način mogu doći do toga da se u životu nalaze na potpuno drugom mestu od onog na kom su želeli da budu jer nisu bili ok sa tim da kažu „Ne“ izboru zanimanja, vezi, braku.... Sve će biti baš onako kako se od njih traži ili očekuje.

Dobra strana ljudi sa ovim pokretačem je ta što su prijateljski usmereni, imaju širok krug ljudi oko sebe, oni su osetljivi, intuitivni, brinu o ljudima sa kojima su u kontaktu i čine da se svi ostali pored njih osećaju bolje.

S druge strane oni nikad neće izneti svoje mišljenje ili ideju. Nikad neće reći „Ne“ pa će vrlo često biti pretrpani i svojim i tuđim obavezama. Za njih je još karakteristično da preterano reaguju, u smislu da im intenzitet emocija nije primeren povodu za te emocije. Zbog čega? Iz potrebe da udovolje neće lako pokazati da su ljuti, da žele nešto drugačije ili da im nešto nije ok, umesto toga, ćutaće i smeškaće se a svoju ljutnju će taložiti dok je ne skupe dovoljno da je puste napolje. Tada je ta ljutnja jakog intenziteta, kako i da ne bude kada se tako dugo skupljala. Sa druge strane, šta se dešava kada osete potrebu da udovolje različitim ljudima čiji su zahtevi međusobno različiti? Tada mogu upasti u to da u potrebi da svima njima udovolje onako kako znaju i umeju, zapravo povrede sve te ljude.

Drugim rečima sve u životu deluje kao da ste duh iz magične lampe koji je tu da bi ispunjavao tuđe želje potpuno zanemarujući svoje.

Ako sebe prepoznajete u ovim opisima, važno je setiti se da je, što kaže naš narod, Bog prvo sebi bradu stvorio.

Setite se još i da:

- Imate pravo da kažete „Ne“
- Svakog dan uradite nešto samo za sebe.
- Možete da tražite ono što Vam je potrebno ili što želite i da to i dobijete.



TIPOVI LIČNOSTI

Nismo došli na svet kao prazna tabla. Nismo ni kao gotov proizvod.

Došli smo kao sirov nacrt u interakciji sa okruženjem koje nije uvek znalo kako da nas pročita.

I onda smo počeli da se prilagođavamo. Da bismo preživeli. Da bismo bili voljeni. Da bismo *bili OK*.

U transakcionoj analizi, jedan od najvažnijih modela koji pomaže da razumemo ovu adaptaciju zove se Adaptacije ličnosti (Personality Adaptations, Vann Joines). Model ne pokušava da nas smesti u kutije, već da nam objasni u kojim „mentalnim sobama“ boravimo najčešće i kojim „vratima“ komuniciramo sa svetom.

Postoji šest adaptacija. Svaka ima svoja otvorena vrata (kanal preko kog se najlakše povežemo s osobom), ali i vrata zamke – deo kroz koji ulazak često vodi u otpor, defanzivu ili nesporazum.

Iako smo svi miksevi više obrazaca, obično jedan ili dva dominiraju. Hajde da ih upoznamo – ne da bismo se ograničili, već da bismo počeli da prepoznavamo kada automatski igramo ulogu koju nismo svesno birali.

Entuzijastični hiperreaktor

"Osobe sa ovom adaptacijom su entuzijasti, zabavni i prijatni za društvo. Oni imaju mnogo energije i veoma su kreativni. Dobri su domaćini i obično glavni zabavljači. Odlični su u susretima s javnošću i u zabavljanju. Vole da se povezuju i komuniciraju sa ljudima i da im pomažu da se osećaju dobro.

Entuzijasti hiper reaktori vole da budu u centru pažnje i skloni su da pažnju izjednačavaju s ljubavlju.

Problem kod entuzijastičnih hiperreaktora je u tome što su skloni preteranom emocionalnom reagovanju. Takođe su dramatični, traže pažnju i zavodljivi su. Mogu biti nezreli, egocentrični i sujetni. Kada drugi ne obraćaju pažnju na njih, osećaju se nevoljenim i nevažnim. Ako ih ljudi kritikuju uznemire se.

Za entuzijastične hiperreaktore realnost je ono što osećaju.

Oni često pokušavaju da izvedu "geografsko izlečenje" tako što beže od problematičnih situacija.

On najviše energije ulažu u osećanja (to su njihova otvorena vrata). Ono što kod njih najbolje prolazi jeste negujući pristup. Jedna od stvari koja im je najvažnija jeste da druga osoba vodi računa o njihovim osećanjima.

Drugi način da pristupite kroz osećanja jeste da budete zabavni i razigrani, na šta će oni reagovati sa oduševljenjem.

Ljudi sa ovom adaptacijom osećaju, ali osećaju površinski, a ne dubinski.

Ponašanje je njihova vrata zamka, oblast u kojoj imaju najveće odbrane. Poruka koju su kao deca dobili o tome šta treba da urade da bi bili OK jeste "Ugađaj drugima" i oni daju sve od sebe da to i urade.

Ako kritikujete njihovo ponašanje, oni se osećaju kao da vam ne udovoljavaju i ubrzo osećaju da nisu OK.

Oni treba da nauče da, samo zato što se nešto čini istinitim, to ne mora da znači da je to zaista tačno, i da ne mogu da učine da se nešto desi samim tim što imaju neko osećanje.

Stvar koja je njima bila potrebna, a nisu je dobili jesu stroukovi (priznanja) za njihovo mišljenje i postignuća.

Dobijali su pažnju zato što su bili slatki i zabavni, ali ne i za mišljenje i postignuća. Dobijali su pažnju zato što su bili slatki i zabavni, ali ne i za mišljenje i delovanje, što znači da su njihovo mišljenje i postignuća često bili otpisivani.

Entuzijastični hiperreaktori su takođe skloni da kriju svoj bes iz straha da ne povrede drugu osobu koja bi ih onda mogla odbaciti.

Osobe sa ovom adaptacijom obično prikrivaju svoj bes osećanjima anksioznosti, tuge i zbunjenosti. "



Odgovorni radoholičar

"Odgovorni radoholičari su stubovi društva. Oblače se neupadljivo i teže da izgledaju savršeno. To su uzorni građani i teže da sve urade kako treba.

Problem kod odgovornih radoholičara je to što imaju poteškoća da uživaju u onome što su postigli, jer ne dozvoljavaju sebi da se opuste i zabave. Oni su perfekcionista, preterano inhibirani, preterano savesni i preterano odgovorni.

Odgovorni radoholičari su anksiozni ako nemaju nešto stalno da rade. Imaju preterano strogu savest i sami sebi su najgori kritičari.

Da bi smanjili anksioznost, primenjuju male rituale kao što je brojanje ili radenije stvari određenim redosledom. Pokušavaju da budu dobri dečaci i devojčice, kako su ih učili u detinjstvu.

Isto tako od drugih očekuju savršenstvo kakvo očekuju i od sebe, i umeju da budu prilično kritični kada drugi ne ispunjavaju njihove standarde

Nekim ljudima su dosadni zato što su preterano usredsređeni na posao i ne dozvoljavaju sebi da se igraju.

Ljudi sa ovom adaptacijom bave se svetom uglavnom kroz mišljenje. To su njihova otvorena vrata.

Često razmišljaju o svemu i svačemu samo ne o onom što bi rešilo problem koji imaju. Ako ih navedete da se usredsrede na svoja osećanja dok razmišljaju, počće da misle "dubinski".

Ponašanje je njihova vrata zamka, mesto gde imaju najveće odbrane. Poruka koju su kao deca dobili o tome šta treba da urade da bi bili OK jeste da budu savršeni, i oni već daju sve od sebe da to i budu. Ako kritikujete njihovo ponašanje, oni se osećaju kao da nisu savršeni i ubrzo osećaju da nisu OK.

Odgovorni radoholičari treba da shvate koliko su prezahtevni prema sebi i da daju Detetu u sebi prostora da se igra i uživa u životu.

Briljantni skeptik

Osobe sa ovom adaptacijom često su ljudi koji najjasnije, najoštrije i najdetaljnije misle od svih ostalih. Oni žele da budu sigurni da rade pravu stvar kako se ne bi osramotili ili ponizili.

U početku će se najpre povući i iskoristiti vreme da odmere situaciju pre nego što deluju. Problem kod briljantnih skeptika je što često pogrešno opažaju stimulse, a ne proveravaju svoja opažanja već postupaju kao da su tačna.

U svojim obrascima mišljenja često su grandiozni i rigidni.

Imaju nerealna očekivanja od sebe, a uloga toga je da prikriju duboko usađena osećanja neodgovornosti i neadekvatnosti.

Hipersenzitivni su i u svom okruženju opažaju stimulse koje drugi ne opažaju.

Ljudi sa ovom adaptacijom bave se svetom uglavnom kroz mišljenje, što su njihova otvorena vrata.

Ako želite da sa njima uspostavite efikasan kontakt, važno je da to uradite tako što ćete ih pozvati da misle, što su njihova otvorena vrata.

Briljantni skeptici misle pažljivo, zbog svoje hipersenzitivne, perceptivne prirode. Oprezno se ophode prema drugim ljudima i neće dozvoliti da ih neko prevari.

Skeptični su kada je ponašanje drugih u pitanju sve dok ne budu sigurni da mi mogu verovati da će biti pouzdani i dosledni.

Često pogrešno protumače tuđe namere jer na druge projektuju sopstvenu nesigurnost.

Ako kritikujete njihovo ponašanje, oni ubrzo počnu da osećaju da nisu OK, postaju još sumnjičaviji i njihove zablude rastu.

Oni se strašno boje da ih neko ne iznenadi nepripremljene i čine sve što znaju kako bi to sprečili.



Kreativni sanjar

Osobe sa ovom adaptacijom veoma su osetljivi, ljubazni i brižni ljudi koji drugima pružaju podršku. Prijatni su i lepo je biti u njihovom društvu.

Mnogi umetnici, pesnici, dramaturzi i pronalazači imaju ovu adaptaciju. Takve ljude privlači i nauka, religija, filozofija. Skloni su dubljim razmišljanjima i uživaju da traže odgovore na suštinska životna pitanja. Oni više vole da se druže sa ljudima pojedinačno tako da mogu da ostvare duboke odnose. Oblačenje, materijalne stvari i udešavanje im nisu naročito važni. Često imaju neki element ekscentričnosti, vole da nose šešire, bradu ili odeću starinskog kroja.

Problem kod kreativnih sanjara je što se mogu preterano prepustiti sanjarenju umesto da svoje razmišljanja sprovedu u delo

Često su odrastali u situacijama gde je bilo mnogo haosa i/ili su mi se roditelji ponašali kao da su preplavljeni.

Naučili su da pružaju podršku drugim ljudima, ali da ignorišu sopstvene potrebe.

Kreativni sanjari ne vole ćaskanje. Oni žele da se iz povlačenja prebace na bliskost i da preskoče sve što je između to dvoje. U svojim značajnim vezama često očekuju od partnera da im ispuni potrebe koje im roditelji nisu ispunili, pa zato često zasnivaju zavisničke odnose.

Ljudi sa ovom adaptacijom bave se svetom uglavnom kroz ponašanje. To su njihova otvorena vrata.

Osećanja su njihova vrata zamka, oblast u kojoj imaju najveće odbrane.

Poruka koju su kao deca dobili o tome šta treba da urade da bi bili OK jeste da budu jaki, da nemaju nikakva osećanja niti potrebe, i oni već daju sve od sebe da to budu.

U detinjstvu su bili zanemareni i veruju da ni ne bi imali potrebe da su stvarno bili OK.

Razigrani antagonista

"Ljudi sa ovom adaptacijom imaju mnogo razigrane energije i vole da se zabavljaju.

Takođe su odani prijatelji. Umeju da vide kada u nekoj situaciji nešto nije uredu i obično prvi na to ukažu. Oni su odlični detektivi, kritičari i novinari istraživači. Često se dure kada drugi ne rade ono što oni žele.

Ljudi se u njihovom prisustvu ponekad osećaju neprijatno jer oni često odaju utisak kao da neko ne radi ono što bi trebalo.

Problem kod njih je to što su skloni da se opiru bilo kakvom usmeravanju od strane drugih ljudi. Kao deca bili su preterano kontrolisani tako da imaju izbačenu antenu da osete bilo šta što iole liči na kontrolu od strane drugih.

Razigrani antagonisti su odani prijatelji, ali često imaju problem u odnosima jer su skloni da ulaze u borbe za moć.

Oni često žele da se o njima vodi briga, ali im je teško da direktno traže oni što žele; obično ne daju jasno do znanja koje su im želje, a onda se žale kada ne dobiju ono što žele.

Ljudi sa ovom adaptacijom bave se svetom uglavnom kroz ponašanje, koje predstavlja njihova otvorena vrata.

Najviše energije ulažu u ponašanje, a ponašaju se agresivno i pasivno. Ako želite da uspostavite efikasan kontakt s njima, važno je da to uradite kroz ponašanje, tako što ćete se prema njima ponašati razigrano.

Ako pokušate da direktno radite sa njihovim mišljenjem, brzo ćete se zaglaviti jer je mišljenje njihova vrata zamka.

Roditelji su ih preterano kontrolisali pokušavajući da ih nateraju da sve rade onako kako oni žele i ne prepoznajući da dete pokušava da razvije autonomiju.



Šarmantni manipulator

Ljudi sa ovom adaptacijom su šarmantne, harizmatične osobe. Često u društvu stvaraju mitove koje drugi slede.

To su ljudi koji od života žele sve.

Mnogi Šarmantni manipulatori vole da se oblače tako da šokiraju, zavedu ili zadive druge. Žene često nose providne bluze ili duboki dekolte.

Oni su u dilemi između bliskosti i slobode: Mogu biti blizak sa tobom, ako se odrekнем svoje slobode i dozvolim ti da me kontrolišiš i iskoristiš. Možeš biti blizak sa mnom ako se odrekneš svoje slobode i dozvoliš mi da te kontrolišem i iskoristim.

Problem šarmantnih manipulatora je to što često pokušavaju da manipulišu drugima i da ih iskoriste čak i kada bi mogli da idu direktnim putem. Oni pokušavaju da zastraše i zavedu druge kako bi stekli prednost u nekoj situaciji.

Većinom su odrastali u takmičarskom okruženju i došli su do zaključka da svako radi za sebe

Ljudi sa ovom adaptacijom bave se svetom uglavnom kroz ponašanje - to su njihova otvorena vrata.

Ponašaju se aktivno agresivno.

Ako želite da uspostavite efikasan kontakt sa njima, važno je da to uradite u oblasti ponašanja, tako što ćete ih kroz igru konfrontirati sa onim sto rade.

Kod njih najbolje prolazi jednostavno otkrivanje njihovog "Mamca" (neiskrenosti) tako da se na humorističan način razotkrije šta oni u stvari rade.

Oni vole da budu uhvaćeni i intrigira ih kako ste uspeali da shvatite šta to oni rade.

Ako pokušate da radite direktno sa njihovim mišljenjem, nećete nikuda stići, to su njihova vrata zamka.



PROBLEMI SVAKODNEVNOG ŽIVOTA

STRES- ŠTA JE I ŠTA SA NJIM

Stres nije izum modernog doba, ali svakako jeste njegova valuta. Svi ga znamo, svi ga osećamo. Ponekad kao blag nemir u grudima koji nas gura da završimo prezentaciju. Ponekad kao džinovsku senku koja se uvuče u svaku poru i ostavi nas da gledamo u plafon sa pitanjem: „*Hoću li izdržati?*“

I da, mala doza stresa može da nas pogura napred. Može da bude motivišuća. Može da zapali plamen pod našim ciljevima. Ali previše stresa? To je već požar koji guta zdravlje, odnose, kreativnost, mir.

Stres nije slabost. Stres je signal.

Najjednostavnije rečeno, stres je telesni, emocionalni i kognitivni odgovor na situaciju koju percipiramo kao zahtevniju nego što u tom trenutku možemo da podnesemo. Dakle, stres ne nastaje iz same situacije. Nastaje iz odnosa prema toj situaciji. Iz toga kako procenjujemo – svoje resurse, svoju moć, svoju kontrolu.

Zato dve osobe ne reaguju isto na istu stvar.

Zato ono što je nekom izazov, drugom je kraj sveta.

Zato nije presudno *šta se događa*, već *šta mi radimo s tim što se događa*.

Stresori vs. stresne reakcije

Veoma je važno razlikovati **stresore** (ono što se događa) od **stresnih reakcija** (naš odgovor). Na primer, rokovi su stresor. Naš odgovor da ne spavamo tri noći zaredom – to je stresna reakcija.

Stresori mogu biti univerzalni (poput bolesti, gubitka, razvoda) ili lični (nečiji pogled, nečiji ton, šefova rečenica "imamo hitan sastanak").

Ako želimo da stvarno razumemo sebe pod stresom, treba da sednemo – ne da pobegnemo. Uz papir, bez filtera. I da odgovorimo na sledeće:

- **Ko** je osoba koja u meni najčešće pokreće stres? Šef? Partner? Klijent?
- **Šta** je konkretan zadatak ili tema koja mi diže pritisak? Delegiranje? Odbrana svojih granica? Nepredvidivi zadaci?
- **Gde** se najčešće osećam kao da gubim tlo pod nogama? U otvorenom prostoru? U kancelariji? U svojoj kući?
- **Kada** se to dešava? Jutro? Pred kraj radnog dana? Vikendom?
- **Zašto**? Ovo je pitanje koje otvara vrata samospoznaje. Zašto me baš ta situacija uzdrma? Šta to pokreće u meni?

Zapisuj. Ne preskači. Kad znaš šta te uzdrma, možeš naučiti kako da se ne slomiš.



Stres u radnom okruženju

Statistika nije na našoj strani. Preko 40% zaposlenih širom sveta prijavljuje umeren do visok nivo stresa na poslu. A posledice su stvarne. Greške. Izostanci. Zategnuti odnosi. Propušteni rokovi. Promašeni život.

Čak i kad volimo ono što radimo – stres je tu. U dinamici timova. U zahtevima klijenata. U neizgovorenim očekivanjima. U mejlovima bez kraja. Stres nije znak da radimo nešto pogrešno. Ponekad je znak da **više ne možemo da izdržimo pogrešan način na koji radimo ono što volimo.**

Telo pamti. Telo govori.

Reakcije na stres se dešavaju na tri nivoa: **telesnom, socijalnom i psihološkom.**

1. **Telo (somatski nivo)**

Stres se ne piše samo u raspoloženju. Piše se u telu.

Nesanica. Glavobolja. Stomak koji se stisne. Mišići koji se zategnu.

Kad god ignorišemo stres, telo to pamti. A kada ga ignorišemo dovoljno dugo, telo ga počne vikati.

2. **Ponašanje i odnosi (socijalni nivo)**

Neki ljudi se u stresu zatvaraju. Postaju „tvrđave“. Drugi se šire kao more – zatrpavaju druge svojim pričama, zahtevima, osećanjima. I jedni i drugi traže regulaciju, svako na svoj način.

Stres nije samo naša stvar. On se preliva u komunikaciju. U odnose. U kulturu organizacije.

3. **Psihološki nivo – misli i emocije**

Ovde stvari postaju kompleksnije.

Stres zna da se obuče u disfunkcionalne misli:

- „Ja sam nesposoban.“
- „Oni me svi sabotiraju.“
- „Ako pogrešim, gotov sam.“
- „Samo ja sve radim, drugi ništa.“

Ove misli su **filteri**, ne činjenice. I vode nas u emocionalne zamke.

Emocije u stresu mogu biti:

- **Autentične** (prirodne, bazne): tuga, strah, ljutnja, radost.
- **Zamenske** (reket emocije): osećanja koja učimo da prikrijemo one prave (npr. anksioznost umesto ljutnje, krivica umesto tuge).



Zapamti:

- **Tuga** nas poziva da se oprostimo.
- **Strah** nas poziva da se pripremimo.
- **Ljutnja** nas poziva da se zauzmemo za sebe.
- **Sreća** nas poziva da dišemo, da budemo.

Sve ostalo je – emocionalna koreografija koju smo naučili, a sada imamo pravo da je promenimo.

Šta s tim?

Stres neće nestati. Ali **način na koji mu odgovaramo** može se drastično promeniti.

Ne možeš uvek promeniti stresor. Ali možeš promeniti:

- kako ga tumačiš,
- kako ga nosiš,
- kome se obratiš,
- i kako se o sebi brineš posle svega.

I za kraj, još jedna važna stvar:

Svi imamo slepe tačke. Postoje delovi našeg ponašanja pod stresom koje mi ne vidimo – ali drugi vide. Zato pitaj. Slušaj. I ne odbacuj ono što ti ne prija odmah. Možda je to baš ona povratna informacija koja ti treba da nešto *konačno* razumeš o sebi.

Stres je kao vatra. Može da greje. Može da obasja.
Ali ako joj ne postaviš granice – može i da proguta sve.
Ne ignoriši plamen. Nauči da ga pripitomiš.

Disanje je početak. Razumevanje je sledeći korak. A pravi mir?
On dolazi tek kada naučiš da ne gasiš sebe dok pokušavaš da ugasiš svet.



BURNOUT I ŠTA SA NJIM

Ima dana kad jednostavno sve postane previše. I onda ideš dalje. I sutra isto. Pa opet. I tako nedeljama.

U nekom trenutku prestaneš da osećaš. Samo funkcionišeš. Na autopilotu. Sve je tiho, ali gori.

To nije lenjost. Nije manjak ambicije. Nije ni slabost.

To je **burnout**.

Burnout nije samo "umor" na steroidima.

To je **psihofizička i emocionalna iscrpljenost** izazvana dugotrajnim stresom za koji nismo imali ni prostor da ga prepoznamo, ni snage da ga iznesemo, ni podrške da ga podelimo.

To je onaj trenutak kad ti je i kafa bez ukusa.

Kad se ne sećaš kad si poslednji put uživao u onome što voliš.

Kad od posla bežiš u posao jer ni u čemu drugom više nemaš kapacitet da budeš prisutan.

Kako izgleda burnout?

Burnout je tiho sagorevanje. Nije vatra. Nije drama. Više je kao dim koji te polako guši iznutra dok spolja izgleda kao da je sve pod kontrolom.

Možemo ga prepoznati kroz **tri faze**:

1. **Latentna faza** – Izgledate isto. Radite sve. Ali iznutra se nešto pomera. Umor je hroničan. Osećanja otupljuju. Telo šalje signale koje ignorirate.
2. **Faza konfuzije** – Emocije postaju teže za nošenje. Povlačite se, iako ste i dalje tu. Počinje pasivno-agresivna komunikacija. Ljubaznost postaje maska za ljutnju.
3. **Akutna faza** – Više ne možete da funkcionišete kako ste navikli. Telo i psiha kažu "stop". Pojavljuju se simptomi koji utiču na produktivnost, odnose, zdravlje.

A kako znamo da smo tu?

Telo zna: stalni umor, oslabljeni imunitet, glavobolje, problemi sa snom i apetitom.

Emocije govore: osećaj neuspeha, sumnja u sebe, gubitak motivacije, ravnodušnost. Kao da ste izgubili sebe u pokušaju da ispunite sve zahteve.

Ponašanje se menja: izostajete, izolujete se, odustajete. Sve postaje napor. Sve je previše.

Burnout nije samo stvar količine posla. On nastaje i u susretu sa **nemogućim očekivanjima, nedostatkom priznanja, emocionalnom prazninom** i, možda najviše, sa **stalnim pokušajem da budete više nego što jeste – sve vreme**.



Zašto dolazi do burnout-a?

Postoje **situacioni faktori** – ono što spolja "vuče":

- Kratki rokovi.
- Neprecizna očekivanja.
- Hronični pritisak bez podrške.
- Konfliktne uloge, nedostatak kontrole, neizvesnost.

Ali i **lični faktori** – ono što iznutra "gura":

- Perfekcionizam.
- Životni goniči ("budi savršen", "budi jak", "udovolji drugima").
- Uverenja da je vrednost čoveka u učinku.
- Spoljašnja motivacija – kad živimo tuđe ciljeve, ne svoje.

Šta možeš da uradiš *pre nego što izgoriš*?

Na ličnom planu:

- Preispitaj uverenja. Da li stvarno moraš sve? I sad? I sam?
- Nauči da prepoznaš stresne odgovore u sebi – *ne samo kad je već kasno*.
- Postavi granice. Sebi, drugima, obavezama.
- Radi na svojim goničima. Ne moraš biti jak da bi bio vredan. Ni savršen da bi bio prihvaćen.
- Neguj odnose koji te ne iscrpljuju, već hrane.

Na planu okruženja:

- **OK je da promeniš posao.**
- **OK je da odustaneš od uloga koje te više ne predstavljaju.**
- **OK je da kažeš: „Ne mogu više ovako.“**
- **OK je da potražiš podršku.**

Jer burnout ne nastaje samo zbog toga što radiš previše, već i zbog toga što **dugo radiš protiv sebe**.

A kad burnout već dođe?

Ako si u latentnoj fazi:

- Osvesti šta te iscrpljuje.
- Počni da čuješ umor – pre nego što te obori.
- Uzmi pauzu ne kao luksuz, već kao potrebu.



Ako si u fazi konfuzije:

- Priznaj da si ljut. I razočaran. I iscrpljen.
- Pronađi bezbedan prostor za to – u terapiji, pisanju, razgovoru.
- Pauza je i dalje prioritet. Bez nje nema jasnoće.

Ako si u akutnoj fazi:

- Brini o telu. Spavaj. Jedi. Idi kod lekara.
- Brini o psihi. Nisi lenj. Nisi lud. Nisi slab.
- Redefiniši granice. Šta je stvarno tvoje, a šta si preuzeo jer nisi znao da kažeš „ne“?
- Komuniciraj. Umor. Ljutnju. Zbunjenost. Neće nestati ako ih ignorišeš.

Burnout nije kraj. Burnout je granica.

Telo ti kaže: *Dosta je.*

Um ti kaže: *Ne mogu više ovako.*

I to je OK. To je poziv, ne osuda. To je prilika da se ne resetuješ – nego da se **rekonstruišeš**.

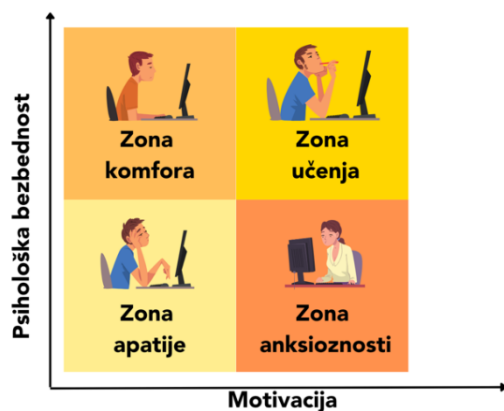
Nemoj čekati da izgoriš da bi se zapitao zašto si uopšte upalio sve motore odjednom.

Daj sebi dozvolu da budeš čovek – ne samo funkcija, ne samo performans, ne samo uloga.

I ako ti treba pauza – ne pitaj da li zaslužiš.

Pitaj: *Zašto sam mislio da je ne zaslužujem*

SAMOSABOTAŽA I ZONA KOMFORA



Za početak, hajde da razumemo šta je uopšte zona komfora. Prvo, zove se tako upravo zbog toga što je biti u njoj jako komforno. Kao što možete videti na slici, ovo je zona gde je osećaj psihološke sigurnosti visok a motivacija i fokus ka promeni jako nizak. Dakle, prijatno je. I naravno da treba da imamo zonu komfora. Ovo je mesto gde ćemo puniti baterije i zapravo se spremati za promenu. Da, u njoj ne nastaje promena ali je svakako neophodna kako bismo imali energije za promenu. E sada, šta se desi ako rešimo da izađemo iz ove zone? Dogodi se da nivo psihološke bezbednosti kreće da opada a motivacija za promenom da

raste i tako dođemo do zone anksioznosti. Više nismo bezbedni u svojoj rutini, novo je okruženje, novo ponašanje i bezbednost je niska. Samim tim osećamo anksioznost, strepnju od promene i novih okolnosti koje se dešavaju oko nas. Sem ove dve zone, postoji i zona apatije, mesto na kome se nalaze ljudi nakon recimo "burn out-a". Mesto gde se ne osećaju ni sigurno i bezbedno ali ni motivisano za promenom. Takođe, postoji i zona učenja. Ono poželjno mesto gde bismo mogli da se nađemo u procesu promene. Motivacija je porasla, promena se dešava ali ovoga puta se ne osećamo ugroženo. Prevažili smo strah od promene i zaista poverovali da smo bezbedni čak i kada pogrešimo. E tada se nalazimo u zoni u kojoj najbolje i najadekvatnije učimo i usvajamo nova znanja. Da, ova zona jeste prijatna i u njoj smo najproduktivniji, međutim, važno je da se povremeno i na određeno vreme vraćamo u svoju zonu komfora. Upravo kako bismo imali energije za produktivnost zone učenja!

Još jedan model može nam opisati zone na temu promene.



Po ovom modelu, poredane po stepenu neizvesnosti možemo primetiti 4 zone:

- Zona komfora
- Zona anksioznosti
- Optimalna zona
- Zona opasnosti

Model govori o tome da je zona komfora mesto na kome nema neizvesnosti i rizika od delovanja. Ovo nam je poznata zona u kojoj se najradije krećemo. Na obodima ove zone nalazi se zona anksioznosti koja služi kao graničnik za izlazak iz zone komfora. Kada podnesemo neprijatnost ove zone i nastavimo dalje ka nepoznatom i neizvesnom, ulazimo u optimalnu zonu u kojoj najviše učimo i zahvaljujući kojoj mi možemo širiti svoju zonu komfora. Van optimalne zone se nalazi zona opasnosti gde stepen neizvesnosti stvara veliku količinu straha koja nas blokira u funkcionisanju i učenju.



NEDOSTATAK SOCIJALNIH VEŠTINA

Nedostatak efikasnog socijalnog ponašanja umešan je u širok spektar problema, uključujući depresiju, nedruštveno agresivno ponašanje i zloupotrebu supstanci. Uloga anksioznosti i deficita socijalnih veština u ometanju efikasne socijalne razmene odavno je prepoznata. Učinkovito socijalno ponašanje pomaže u izbegavanju problematičnih situacija, a istovremeno nudi maksimum drugih pozitivnih posledica i minimum negativnih.

Većina radnih okruženja zahteva socijalnu interakciju, koja se može kretati od poslova na kojima su zaposleni uključeni u gotovo kontinuiranu socijalnu interakciju tokom dana do onih kojima je potrebno malo socijalne razmene. Učinkovit nadzor zahteva čitav niz međuljudskih veština, uključujući pružanje povratnih informacija, efikasno bavljenje emocionalnim ispadima i žalbama, posredovanje u sukobima, odgovaranje na kritike, podnošenje i odbijanje zahteva i pomoć osoblju u pronalaženju rešenja za međuljudske dileme vezane za posao. Ostale veštine uključuju delegiranje odgovornosti, istraživanje pred otporom, ubeđivanje drugih, građenje konsenzusa, vođenje efikasnih sastanaka, predviđanje i uklanjanje prepreka komunikaciji, rukovanje teškim ljudima i nuđenje jasnih uputstava. Efikasno timsko funkcionisanje takođe zahteva niz socijalnih veština za efikasnu saradnju, uključujući nuđenje konstruktivnih povratnih informacija i pružanje potkrepljenja kreativnim idejama.

Čak i na poslovima koji zahtevaju malo socijalne interakcije, neefikasne socijalne veštine mogu stvoriti probleme. Deficit socijalnih veština nije poremećaj, iako može doprineti posledicama koje su označene kao poremećaj. Deficit socijalnih veština može dovesti do različitih problema. Na primer, nedostatak socijalnih veština u odbijanju neželjenih zahteva može rezultirati osećajem da nemate kontrolu nad nečijim radnim životom, stresom i izgaranjem, što može dovesti do toga da zaposlenik bude otpušten, napusti posao ili ostane na poslu, ali ne i dobro funkcionišu. Nedostatak efikasnih socijalnih veština krije se iza mnogih problema na radnom mestu koji utiču na ponašanje u vezi sa poslom. Povezane veštine uključuju upravljanje besom i anksioznošću u međuljudskim razmenama; na primer, izbegavanje ekscesa kao što je neprimereno ispoljavanje besa koji može prerasti u nasilje.

Te veštine uključuju osnovna ponašanja pozdravljanja, započinjanje i završavanje razgovora, traženje usluga, odbijanje zahteva, pružanje korektivnih povratnih informacija i odgovaranje na kritike. Nedostatak efikasnih socijalnih veština može rezultirati emocionalnim reakcijama koje umanjuju količinu i kreativnost rada. Zaista bi se moglo tvrditi da što je veća potreba za kreativnošću u nečijem poslu, to mogu biti štetnije određene vrste deficita socijalnih veština. Na primer, ako zaposleni ne može da odbije zahteve koji mu se nameću u vreme, biće manje vremena za kreativan slobodan protok ideja koje doprinose inovacijama. Vrste deficita socijalnih veština koje mogu uticati na ponašanja u vezi sa radom uključuju ponašanja koja omogućavaju razvoj sistema socijalne podrške koji mogu prigušiti stresore, socijalne veštine koje omogućavaju kontrolu toka posla i veštine koje doprinose kvalitetu rada.

Efektivno ponašanje je situaciono specifično; ono što će biti efikasno u jednoj situaciji, možda neće biti u drugoj. Poznavanje normi koje se odnose na prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje u datim situacijama je važno i trebalo bi da doprinese efikasnom socijalnom ponašanju.



Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Nedostatak socijalnih veština kod zaposlenog utiče prvenstveno na radnu atmosferu i socijalne odnose unutar tima. U timu je moguće primetiti udaljavanje i odvajanje od zaposlenog kome nedostaju socijalne veštine. Česti i nerazrešeni konflikti su takođe znak nerazvijenih socijalnih veština.

Deficit socijalnih veština kod supervizora glavna je briga na radnom mestu. Mnogi nadređeni ne znaju kako ili ne veruju u pružanje pozitivnih povratnih informacija za efikasno ponašanje na radu, već samo kritikuju svoje zaposlene kada nešto pogreše. Ovaj kazneni obrazac nadređenog može biti povezan sa nedostatkom socijalnih veština ili nedostatkom znanja o efikasnosti pozitivnih povratnih informacija u poređenju sa povratnim informacijama o kažnjavanju. Mogli bismo imati socijalne veštine za davanje pozitivnih povratnih informacija, ali verovanje da zaposleni „treba da znaju šta treba da rade“ i da im ne trebaju (ili zaslužuju) takve povratne informacije. Prekomerna zabrinutost zbog neslaganja sa drugima ili postavljanja važnih, ali nepopularnih tačaka može stvoriti anksioznost, koja sprečava da se takva ponašanja pojave ili ometa efikasnost kojom se izražavaju. Na primer, „grupno razmišljanje“ može proći neosporno na sastancima timova zbog deficita socijalnih veština.

Kako postupati:

- Kada ne postoje razvijene socijalne veštine na nivou koji je potreban za neometano obavljanje posla ili za održavanje potrebne timske dinamike, važno je formulisati jasan i direktan feedback uz plan razvoja zaposlenog.
- Feedback baziran na ponašanju uz čvrste i jasne granice o tome šta je a šta nije dozvoljeno za funkciju će imati osvešćivanje zaposlenog. Sledeći korak jeste upućivanje zaposlenog na neke od soft-skills treninga kako bi na individualnom ili grupnom treningu imao priliku da ovu veštinu razvije.
- Psihoterapija i coaching su takođe adekvatni setinzi za razvoj potrebnih veština.



PROCES ŽALOVANJA

Nijedna organizacija nije izolovana od stvarnog života svojih zaposlenih. A stvarni život, uprkos rokovima, sastancima i planovima rasta – donosi gubitke. Smrt bliske osobe, razvod, prekid značajne veze, dijagnoza teške bolesti – sve to može pokrenuti proces tugovanja. I taj proces ne staje na vratima firme.

U radnom okruženju, tuga često ostaje neizrečena. Zaposleni dolazi na posao i nosi svoje emocije ispod jakne, u preteškom koferu koji niko ne vidi. A kolege i menadžeri, često nesigurni kako da reaguju, povlače se. Ili se pretvaraju da je sve "kao i obično". Ali ništa nije obično kada vam je neko koga volite umro. I ništa nije funkcionalno kada se bol ignoriše.

Model Elisabeth Kübler-Ross, iako prvobitno kreiran za razumevanje procesa suočavanja sa sopstvenom smrću, pokazao se korisnim i u kontekstu gubitka voljenih osoba. Pet faza – poricanje, bes, pregovaranje, depresija i prihvatanje – ne dešavaju se linearno. Ljudi ih ne prolaze po redu, niti istim intenzitetom. Ali svaka od njih nosi specifične potrebe i psihološke procese koje poslodavci i lideri ne bi smeli zanemariti.

Žalovanje nije slabost. To je zdrav psihološki odgovor na gubitak. I baš kao što biste imobilisali nogu nakon preloma, tako bi trebalo zaštititi prostor za unutrašnje zarastanje duše.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Zaposleni u procesu žalovanja neće nužno tražiti pomoć. I zato pažljiv posmatrač može primetiti suptilne znakove.

U početnoj fazi poricanja, zaposleni može izgledati kao da „nije dotaknut“ gubitkom. Vraća se na posao ranije nego što se očekivalo, pokušava da „zadrži rutinu“. Ali često je to krhka fasada – pokušaj da se zadrži osećaj kontrole.

U fazi besa, dolazi do eksplozivnosti, razdražljivosti, zameranja kolegama, pa čak i autoritetima. Ovo nije „loš stav“, već deo procesa.

Tokom faze pregovaranja, zaposleni može delovati rastrzano, tražiti „smisao“ u radu, preispitivati svoj doprinos, tražiti dodatne zadatke – sve u pokušaju da povрати osećaj kontrole nad sopstvenim životom.

Depresivna faza donosi povlačenje, pad motivacije, smanjenu koncentraciju, povećanu potrebu za tišinom ili čak češćim odsustvima. Greške u radu, neodazivanje na mejlove, distanca u komunikaciji – sve to može biti signal da se osoba bori sa tugom.

Faza prihvatanja ne izgleda kao „povratak na staro“. Više liči na prilagođavanje novoj unutrašnjoj realnosti – tihi tempo, nova hijerarhija vrednosti, drugačiji ritam prisustva. Zaposleni se postepeno vraća, ne u isti oblik, već u nov balans.



Kako postupati:

Nema univerzalnog priručnika za tugu. Ali postoji nešto mnogo važnije – prisustvo. Ispod su ključne smernice koje lideri i HR mogu koristiti kao okvir za autentičnu, odgovornu i ljudsku podršku.

1. Inicijalna podrška – kontakt, prostor, poštovanje

Nakon saznanja o gubitku, prvi korak je da se kontaktira zaposleni. Ne preko mejla, ne kroz šablonsko obaveštenje. Poziv ili kratka poruka: „Žao mi je zbog vašeg gubitka. Ako mogu bilo kako da pomognem, tu sam.“ Ostaviti prostor. Ponuditi informaciju o broju dana odsustva koje kompanija omogućava. Pitati da li žele da vi obavestite tim i u kojem obimu detalja.

2. Praktična pomoć – više od saučešća

Ponekad su praktične stvari najteže: kako otići po dete, ko će izvesti psa, kako kupiti osnovne namirnice. Ako postoji dobra timska dinamika, moguće je organizovati međusobnu pomoć. Ako ne, HR može pomoći u povezivanju sa socijalnim službama, savetovalištim ili organizacijama za podršku u žalovanju. Ovo nisu „dodatne stvari“ – ovo je mentalna prva pomoć.

3. Radna fleksibilnost – ljudskost u planiranju

Ponudite opcije: rad od kuće, skraćeno radno vreme, period bez sastanaka, povučeno radno okruženje. Pitajte, ne pretpostavljajte. Neki ljudi žele tišinu, neki žele rutinu. Važno je da zaposleni zna da ima opcije, da nije pod pritiskom da „se dokaže“.

4. Povratak – proces, ne događaj

Nemojte očekivati da zaposleni koji se vratio sa odsustva „radi kao pre“. Povratak je proces readaptacije. Planirajte postepeni ulazak u radne tokove, bez dodatnog pritiska. Pratite. Pitajte kako su. Ne samo jednom.

5. Dugoročna podrška – kada tuga traje duže nego što očekujemo

Ako pad u performansama traje mesecima, a depresivni znaci se ne povlače, vreme je za razgovor. Ne kao intervencija, već kao briga. Otvoreno, ali sa poštovanjem: „Primećujem da ti je i dalje teško. Da li bi ti prijalo da razgovaraš sa nekim stručnjakom? Mogu da ti pomognem da dođeš do te osobe.“

6. Edukacija lidera – emocionalna pismenost kao liderška kompetencija

Jedan edukovani lider može napraviti ogromnu razliku. Tuga nije tema za HR ni za psihologe – to je tema za svakoga ko vodi ljude. Ulaganje u emocionalnu pismenost lidera znači ulaganje u otpornost celog sistema.

Na kraju, važno je ovo: žalovanje ne prekida posao, ali posao ne sme prekidati žalovanje. Ako organizacija zaista veruje u ljude, ona veruje i u njihove emocije. I u to da je najproduktivniji tim – tim koji zna da bude tu. U tišini. U bolu. U vremenu koje ne može da se ubrza.



BRAČNI, PORODIČNI I DRUGI PROBLEMI

Na papiru, privatni život i posao izgledaju kao dva paralelna sveta. Ali realnost ne zna za granice koje mi crtamo u PowerPoint prezentacijama. Sve što se dogodi kod kuće, pre ili kasnije, zakuca i na vrata firme. I obrnuto.

Odnos između posla i porodice je dvosmeran, nepredvidiv i emocionalno nabijen. Nema tu jasnog razgraničenja, jer nosimo jedni druge u sebi – i ujutru kad zatvorimo vrata stana, i popodne kad zatvorimo mejl. Problemi u porodici, naročito oni koji traju, ostavljaju trag ne samo na mentalno zdravlje pojedinca, već i na timsku dinamiku, performanse i organizacionu klimu.

Literatura već godinama upozorava na koncept *sukoba između porodičnih i poslovnih uloga*. Sukob se javlja kada zahtevi jedne oblasti otežavaju, pa i onemogućavaju, funkcionisanje u drugoj. Previše posla, premalo vremena za porodicu? Dobrodošli u hronični stres. Nestabilan porodični odnos, konflikt sa partnerom, bolesti deteta ili briga o starijem članu porodice? Sve to smanjuje kapacitete za fokus, donošenje odluka i regulaciju emocija na poslu.

Sukobi nisu samo funkcija rasporeda. Istraživanja pokazuju da *psihološka uključenost* – način na koji se identifikujemo sa svojim ulogama – igra jednako važnu ulogu. Radnoholizam, nerealna očekivanja od sebe i nespremnost da se "isključimo" iz posla čak i kada smo kod kuće, često dovode do tenzije u bliskim odnosima. I obrnuto – emotivna preplavljenost problemima kod kuće često rezultira nižom efikasnošću i većom emocionalnom reaktivnošću na poslu.

Ličnost dodatno boji ovu dinamiku. Osobe visoke neurotičnosti i negativne afektivnosti imaju veću verovatnoću da dožive "spillover" efekat – gde se tenzije iz jedne oblasti prelivaju u drugu. S druge strane, visoko samopoštovanje, emocionalna stabilnost i zdrave strategije suočavanja predstavljaju faktore zaštite.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Zaposleni koji prolazi kroz porodičnu krizu možda neće uvek to reći naglas. Ali telo i ponašanje govore. Nekada tiho, nekada jako jasno.

Neki znaci su eksplicitni: učestala kašnjenja, iznenadna odsustva, pad koncentracije, pogoršanje performansi. Drugi su suptilniji: emocionalna distanca, razdražljivost, cinizam, izbegavanje komunikacije. U slučaju ozbiljnijih porodičnih problema – poput razvoda, teške bolesti partnera ili narušenih odnosa sa decom – zaposleni može pokazivati znakove anksioznosti, nesanice, pa čak i simptome depresije.

Posebno je važno obratiti pažnju na one koji ćute. Postoje zaposleni koji smatraju da je "slabost" pričati o porodičnim stvarima na poslu. Oni nose teret sami, ali cena tog tereta se vidi kroz emocionalnu iscrpljenost, pasivnu agresiju, smanjenu inicijativu ili ponekad i nagle konflikte sa kolegama. Na nivou tima, efekti mogu biti domino efekat: kolege osećaju da „nešto nije u redu“, atmosfera se zateže, raste tenzija i pad poverenja. Lideri često ne reaguju na vreme – ne iz loše namere, već zbog nedostatka znanja, neprijatnosti ili uverenja da "privatno nije njihov posao".

Ali jeste. jer privatno i profesionalno nisu dve zasebne ladice. Već jedno veliko, povezano iskustvo bivanja u svetu rada.



Kako postupati:

Podrška zaposlenom koji prolazi kroz porodične probleme ne znači da postajemo terapeuti. Ali znači da postajemo ljudi. Ljudi koji vide, prepoznaju i ne okreću glavu. Evo kako da to izgleda u praksi.

1. Prostor za dijalog – bez prisile, bez pretnje

Ne započinjati razgovor pitanjem: „Šta nije u redu s tobom?“ Umesto toga: „Primećujem da si u poslednje vreme povučen. Ako imaš nešto o čemu želiš da porazgovaraš, tu sam.“ Važno je ponuditi, ne zahtevati. Pitati, ne ispitivati. Biti autentično prisutan.

2. Normalizacija – ne patologizacija

Problemi kod kuće nisu znak neprofesionalnosti. Oni su znak da je osoba - osoba. I zato ih ne treba dočekivati s distancom ili sumnjom, već sa razumevanjem. Ponekad je najvažnija poruka koju možemo poslati: “Ovo se dešava mnogima. Nisi sam/a. Nisi slab/a.”

3. Strateška fleksibilnost – strukturisana podrška

Ako zaposleni prolazi kroz period porodične krize, ponuditi fleksibilne oblike rada: rad od kuće, prilagođen raspored, privremeno smanjenje obima posla. Ne kao nagradu, već kao most prema stabilnosti. Dobar lider zna da je kratkoročna fleksibilnost često dugoročna investicija u lojalnost i zdravlje tima.

4. Povezivanje sa resursima – unutrašnjim i spoljašnjim

HR tim treba da ima jasno dostupne informacije o psihološkom savetovanju, podršci u zajednici, mogućnostima psihoterapije, kao i procedurama za vanredna odsustva. Još važnije – zaposlenom treba pomoći da zna da ta pomoć postoji, da se koristi i da nije “rezervisana za najgore slučajeve”.

5. Edukacija lidera o emocionalnim dinamikama

Organizacije koje žele da razvijaju zdravu kulturu moraju da osnaže svoje lidere emocionalno – ne samo strateški. Obuke o prepoznavanju emocionalnih poteškoća, osnovama psihološke prve pomoći i vođenju osetljivih razgovora postaju neizostavne. Lideri nisu psiholozi – ali mogu biti prva sigurna osoba na koju se zaposleni osloni.

U savremenim organizacijama, pravo pitanje više nije *da li privatni problemi utiču na posao*, već *kako ćemo odgovoriti kada se to dogodi*. A odgovor počinje kulturom u kojoj lideri ne pitaju “šta nije u redu”, već: “*kako mogu da budem tu za tebe, dok ne pronađeš put nazad sebi*”.



DIJAGNOSTIFIKOVANE, KLINIČKE DISFUNKCIONALNOSTI

Napomena: Naredne lekcije nemaju za cilj da vas osposobe za dijagnostikovanje mentalnih poremećaja, jer to nije ni vaša uloga niti odgovornost. Njihov cilj je da vam pomognu da bolje razumete zaposlene koji se suočavaju sa izazovima mentalnog zdravlja, da razvijete senzibilitet za njihove potrebe i da naučite kako možete doprineti stvaranju radnog okruženja koje omogućava ravnotežu između očuvanja radne produktivnosti i stabilnosti njihovog psihološkog stanja.

ZLOUPOTREBA SUPSTANCI

Šta je:

Zloupotreba psihoaktivnih supstanci nije loša navika. Nije ni moralna slabost. To je bolest. Hronična, progresivna i, ako se ne tretira, često smrtonosna. Prepoznata kao takva od strane svih relevantnih medicinskih i psihijatrijskih udruženja, zavisnost o supstancama menja način na koji osoba misli, oseća i funkcioniše – i na privatnom i na profesionalnom planu.

U radnim sredinama, ova tema je često tiha. Obavijena stidom, podignutim obrvama, šapatom u hodniku. A u stvarnosti – zloupotreba supstanci je među najraširenijim disfunkcionalnostima današnjice. Prema globalnim procenama, više od 125 miliona ljudi godišnje bori se sa različitim oblicima zavisnosti. Na našim prostorima, problem je duboko ukorenjen i često normalizovan kroz kulturu alkohola i ćutanja.

Za mnoge, put ka zavisnosti počinje gotovo nevino – željom da se opuste, osećaju bolje, pobegnu iz realnosti. Vremenom, dolazi do pomeranja granica tolerancije – količina koja je nekada bila dovoljna, više ne deluje. I tako se spiralno ulazi u krug sve većeg unosa i sve dubljih posledica. Od oštećenja jetre, pluća, srca, pa sve do nepovratnih promena na kori velikog mozga – zloupotreba ostavlja posledice ne samo na telu, već i na duši čoveka.

Na radnom mestu, problem postaje vidljiv najkasnije – ali najopasnije. Upotreba supstanci neposredno pre ili tokom radnog vremena, po definiciji, predstavlja rizično ponašanje koje može ugroziti ne samo produktivnost već i bezbednost ljudi. A ono što je još važnije – zloupotreba gotovo nikada ne dolazi sama. Često je udružena sa anksioznošću, depresijom, impulsivnim ponašanjem ili porodičnim disfunkcijama.

U psihijatrijskoj dijagnostici, razlikuje se *zloupotreba* od *zavisnosti*. Zloupotreba se odnosi na učestalu upotrebu koja izaziva probleme, ali bez psihološke ili fizičke zavisnosti. Kod zavisnosti, prisutna je i potreba (kompulsija) i telo koje se adaptiralo – tako da bez supstance osoba doživljava simptome apstinencije.

U radnom kontekstu, najčešće supstance koje se zloupotrebljavaju su alkohol, marihuana, stimulansi (poput kokaina) i halucinogeni. Svaka grupa ima svoj "potpis", ali svi oni imaju zajednički imenitelj: podrivaju kapacitet osobe da razmišlja jasno, reaguje brzo i funkcioniše pouzdano.



Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Problem zloupotrebe supstanci ne ulazi na posao sa transparentom – ali ga pažljivi posmatrači mogu prepoznati i pre nego što postane otvorena kriza.

Na nivou ponašanja, prvi znaci mogu izgledati kao „sitnice”: učestala kašnjenja, dremanje za stolom, zaboravnost, prekomerno uzimanje slobodnih dana, oscilacije u raspoloženju i učinku. Kada problem uznapreduje, javljaju se ozbiljniji signali: zbunjenost, nejasan govor, dezorijentacija, pa čak i fizički znaci poput proširenih zenica, nepravilnog hoda, ili neobjašnjivih povreda i modrica.

Na nivou odnosa, osoba postaje sve izolovanija, sklona konfliktima, preosetljiva na kritiku ili pasivno agresivna. U timu, oseća se nesigurnost, sumnja, pa i otvoreni strah – naročito ako postoji sumnja da se na poslu konzumiraju ili prodaju supstance.

Na nivou rezultata, javljaju se oscilacije – periodi visoke hiperproduktivnosti koju prati iscrpljenost, zaboravljanje osnovnih zadataka, loše procene i greške koje mogu imati ozbiljne posledice. Neretko se povećava broj nezgoda, propusta, pa čak i bezbednosnih incidenata.

Nažalost, mnogi lideri i dalje izbegavaju ovu temu dok ne postane „problem za HR”. Ali upravo lideri mogu biti prvi koji će uočiti promene i otvoriti vrata pomoći.

Kako postupati:

Tema zloupotrebe supstanci je neprijatna. Ali neadekvatna reakcija na nju je opasna. Evo kako menadžeri i HR mogu reagovati odgovorno, stručno i ljudski.

1. Bezbednost pre svega

Ako postoji sumnja da zaposleni dolazi pod dejstvom supstanci ili ih koristi tokom rada, *prva reakcija mora biti zaštita njega i drugih*. Udaljiti ga s radnog mesta, naročito ako rukuje opremom, upravlja vozilom ili ima kontakt sa korisnicima. Ova intervencija nije kazna, već prevencija.

2. Razgovor u četiri oka

Ne postavljati dijagnoze. Fokusirajte se na konkretna ponašanja: „U poslednje vreme sam primetio da često kasniš, da ti je govor spor i da izgledaš dezorijentisano. To me brine.” Dajte priliku osobi da objasni. Ako se osoba otvori i izrazi potrebu za pomoći, to je prilika – ne slabost.

3. Edukacija: Zavisnost je bolest

Ukoliko osoba priznaje da ima problem, važno je informisati je da se zavisnost tretira kao bolest. Ne moralizovati. Objasniti koje mogućnosti podrške postoje – od kliničkih pregleda do uključivanja psihoterapeuta. Ponuditi pomoć, ali uz jasno postavljene granice ponašanja.



4. Zakonska osnova

Zavisno od pravne regulative, moguće je zahtevati testiranje na psihoaktivne supstance. Važno je da takve mere budu deo šire, sistemske politike – ne ad hoc reakcije na sumnju. Transparentna pravila su ključna za pravedan tretman svih zaposlenih.

5. Uvođenje pravila i kulture prevencije

Organizacije koje žele da preveniraju problem moraju razvijati jasnu politiku o zloupotrebi supstanci: šta je neprihvatljivo, koje su posledice, kako izgleda podrška i gde je granica između razumevanja i tolerisanja disfunkcije.

6. Uključivanje stručnjaka

Kada zaposleni uđe u proces lečenja, preporučljivo je uključiti psihoterapeuta ili kliničkog psihologa u komunikaciju sa poslodavcem (uz pristanak klijenta). Na taj način se kreira mreža podrške koja poštuje profesionalne i ljudske granice.

Zloupotreba supstanci nije tema koja treba da se ignoriše iz nelagodnosti. To je tema koja traži zrelost, znanje i strukturu. Jer na kraju dana, organizacije koje se ne plaše da pogledaju problem u oči – postaju mesta na kojima ljudi mogu da rastu i kad padnu.



AKUTNI I POST-TRAUMATSKI STRESNI POREMEĆAJ

Šta je:

U radnom okruženju često podrazumevamo da, čim se vrata firme zatvore, svi ulaze kao "svoja najbolja verzija". Očekuje se fokus, stabilnost i funkcionalnost. Ali trauma ne poštuje rasporede ni očekivanja. Kada se dogodi nešto dovoljno snažno, opasno, iznenadno i uznemirujuće – naše unutrašnje koordinate se poremete. I ponekad, čak i kad opasnost prođe, telo i um ne mogu da prestanu da zvone.

Posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) je hronično stanje koje se razvija kao odgovor na traumatične događaje – bilo da su to saobraćajne nesreće, fizičko nasilje, prirodne katastrofe, ratne situacije, pljačke, ili nasilje na radnom mestu. Simptomi mogu biti zastrašujući i ometajući, ali nisu znak slabosti – oni su posledica biološkog odgovora organizma na ekstremnu pretnju.

PTSP se klasifikuje u tri glavne grupe simptoma:

- **Ponovno proživljavanje:** u vidu noćnih mora, flešbekova ili snažnih emocionalnih reakcija na podsetnike, ponekad potpuno neočekivane.
- **Izbegavanje i emocionalna utrnulost:** distanca prema ljudima, povlačenje iz odnosa, gubitak interesovanja za svakodnevne aktivnosti, osećaj kao da je život "utihnuo".
- **Hiperbudnost:** razdražljivost, nesanica, problemi sa koncentracijom, osećaj da je osoba stalno "na ivici".

S druge strane, **akutni stresni poremećaj (ASP)** predstavlja reakciju sličnu PTSP-u, ali vremenski ograničenu – simptomi traju najmanje dva dana, a najviše četiri nedelje od događaja. ASP može biti i rani signal da će se razviti PTSP ako se ne interveniše.

Trauma se ne mora dogoditi "na poslu" da bi imala uticaj na posao. Ali kada se dogodi u kontekstu rada – bilo da je reč o medicinskom osoblju, policiji, zaposlenima u bankama, službenicima javne bezbednosti – uticaj na funkcionisanje u organizaciji je često dublji i neposredniji.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Simptomi PTSP-a i ASP-a često se javljaju kao mikrosignali koje timski lideri ili HR mogu primetiti – pod uslovom da gledaju pažljivo i sa razumevanjem.

Na ponašajnom nivou:

- Iznenadne promene raspoloženja – od povučenosti do iritacije bez jasnog povoda.
- Poteškoće u održavanju fokusa, zaboravnost, smanjena produktivnost.
- Izolacija – osoba izbegava zajedničke ručkove, timske sastanke, ne učestvuje u razgovorima.
- Fiziološki znaci stresa: drhtavica, znojenje, lupanje srca, "odsutan pogled", prenaplašene reakcije na zvuke ili pokrete.
- Osobe mogu delovati "udaljeno" – kao da nisu potpuno prisutne. Disocijacija nije očigledna, ali se prepoznaje po gubicima u kontinuitetu pažnje i nelogičnim reakcijama.



Na emocionalnom nivou:

- Teškoće sa spavanjem i hronični umor koji se prenosi na radne zadatke.
- Preosetljivost na kritiku, iznenadna eksplozivnost ili potpuno emocionalno povlačenje.
- Osoba može delovati preplašeno, posebno u trenucima koji podsećaju na traumu (npr. određeno doba dana, buka, gužva, slična situacija).

Na nivou ponašanja u sistemu:

- Odbijanje određenih zadataka ili odlaska na određena mesta.
- Povećanje broja izostanaka sa posla, "neobjašnjivi" izgovori.
- Odustajanje od profesionalnih odgovornosti, praćeno osećajem krivice i samoprezira.
- U težim slučajevima, moguć je i potpuni raskid radnog odnosa – kroz samoinicijativni odlazak, burn-out ili konfliktni izlazak iz sistema.

Važno je razumeti: osoba s PTSP-om ne glumi. Njihovo telo i um reaguju kao da je trauma još uvek prisutna. I često je radno mesto upravo mesto koje ih podseća na to.

Kako postupati:

Kada sumnjamo da se zaposleni bori sa PTSP-om ili akutnim stresom, najvažnije je kako – i kada – pristupamo. Evo preporuka koje menadžeri i HR mogu koristiti:

1. Pitaj kao čovek, ne kao procenjivač

Pristupi nasamo, u sigurnom okruženju. Možeš reći:

„Primijetio sam da deluješ uznemireno u poslednje vreme. Da li se dogodilo nešto što ti otežava da se fokusiraš?“
ili:

„U poslednje vreme češće si odsutan i deluješ umorno. Ako ima nešto o čemu želiš da razgovaramo, tu sam.“

Važno: nemoj zahtevati, nemoj forsirati. Samo ponudi. I otvori vrata da osoba zna da ćeš biti tu i kad – i ako – odluči da ti se obrati.

2. Ne pretpostavljaj – slušaj

Ne pokušavaj da "popraviš". Nema potrebe za savetovanjem osim ako osoba ne traži. Tvoj zadatak je da čuješ, ne da rešiš. Ako se razgovor otvori, možeš pitati:

„Da li si razgovarao sa nekim o ovome? Da li bi želeo da ti pomognem da stupiš u kontakt sa nekim stručnjakom?“

3. Ohrabri traženje stručne pomoći

PTSP se ne rešava sam od sebe. To nije faza. To je poremećaj koji traži tretman. Psihoterapija, psihoedukacija, ponekad farmakološka podrška – to su putevi ka oporavku. Ohrabri osobu da potraži stručnjaka. Ako je moguće, ponudi konkretne kontakte ili poveži je sa EAP (employee assistance program), ako organizacija poseduje takav resurs.



4. Pokaži strpljenje i napravi plan povratka

Ako se osoba povukla sa posla, razmisli o postepenom povratku. Fleksibilni modeli rada, smanjeni obim obaveza, podrška tima – sve to može olakšati reintegraciju. Trauma nije kraj karijere. Ali ne može se preći preko nje kao preko neodgovorenog mejla.

5. Edukuj tim – normalizuj razumevanje

U timovima gde je postojala trauma (npr. nakon nesreće, incidenta, krize), preporučljivo je organizovati edukativne radionice o stresu i psihološkim reakcijama na traumatu. Time se smanjuje stigma i povećava međusobno razumevanje.

Trauma nije slabost. To je način na koji naše biće kaže da nešto što se dogodilo – nije bilo u redu. Ako želimo zdrave organizacije, moramo dozvoliti članovima tima da i sami postanu ljudi koji se leče, a ne samo funkcije koje ispunjavaju zadatke.



ANKSIOZNOST

Šta je:

Anksioznost nije nova pojava. Ona je deo ljudskog iskustva, deo mehanizma preživljavanja. Umerena anksioznost nam pomaže da ostanemo budni, fokusirani, da se pripremimo za važne razgovore, završimo zadatke na vreme i reagujemo na promene u okruženju. U tom obliku – anksioznost je adaptivna, čak korisna.

Ali kada ova korisna napetost pređe granicu i postane hronično stanje koje iscrpljuje, sputava i sabija, prelazi u disfunkcionalni spektar. I tada više ne pomaže, već paralizuje.

Procene pokazuju da anksiozni poremećaji pogađaju oko **20 miliona ljudi godišnje**. Ipak, manje od trećine traži i dobije odgovarajuću pomoć. Zbog svoje tihe prirode i čestog pogrešnog tumačenja ("preosetljivost", "lenjost", "neorganizovanost"), anksioznost često ostaje neprepoznata – i na radnom mestu i u sistemima podrške.

Važno je razlikovati *zdravu anksioznost* – onu koja se javlja pred prezentaciju, važan sastanak, rokove – i *anksiozne poremećaje*, koji onemogućavaju osobu da funkcioniše u svakodnevnom životu. Ključna razlika je u **intenzitetu, učestalosti i posledicama po funkcionisanje**.

Panični napadi, opsesivne misli, neprekidne brige, izbegavanje socijalnih kontakata ili konstantan osećaj unutrašnjeg pritiska – sve su to znaci da anksioznost više nije "normalna".

Radno mesto, kao složeni društveni sistem, posebno je osetljivo na efekte anksioznih poremećaja. Anksioznost ne napada samo osobu – ona remeti timsku dinamiku, obara produktivnost i stvara osećaj nesigurnosti u celokupnoj organizacionoj klimi.



Disfunkcionalnosti iz ove grupe o kojima ćemo govoriti su:

- Panični napadi sa ili bez agorafobije
 - Specifične fobije
 - Socijalna anksioznost
 - Generalizovani anksiozni poremećaj
-
- Panični poremećaj se definiše kao stanje u kojem pojedinac doživi neočekivane napade panike „iznenada“ (tj. Iznenadni intenzivni napad straha ili nelagode praćen ubrzanim pulsom, bolovima u grudima, znojenjem, drhtanjem, poteškoćama u disanju ili otežano disanje, vrtoglavica, strah od smrti ili osećaj da ćete poludeti ili izgubiti kontrolu), zabrinutost zbog ponovljenih napada, zabrinutost zbog posledica napada i promena ponašanja kako bi se izbegli naknadni napadi. Iako se napadi panike mogu i često javljaju i kod drugih anksioznih poremećaja, osobe sa paničnim poremećajem plaše se same panike - kratkotrajnog i krajnje neprijatnog iskustva - i njenih posledica. Oboleli od paničnog poremećaja često se trude da izbegnu aktivnosti koje mogu biti povezane sa verovatnoćom napada panike (npr. Mali zatvoreni prostori, vožnja, fizičko vežbanje ili napor i većina aktivnosti koje mogu povećati uzbuđenje). Izbegavanje je često najočiglednije u situacijama kada bi beg mogao biti težak ili neugodan ako se čovek uspaniči (npr. Vozi javnim prevozom, nalazi se u gužvi, kupuje, ostaje sam, putuje i boravi u zatvorenim prostorima). Radno mesto predstavlja izazovno okruženje za osobe koje pate od paničnog poremećaja. Takvi izazovi uključuju poteškoće pri dolasku na posao (npr. Nemogućnost vožnje) i poteškoće u obavljanju posla usled uslova na radnom mestu (npr. Hodanje stepenicama, vožnja liftovima, rad u malim prostorima). Rokovi, međuljudski sukobi i stres na radnom mestu mogu svi stvoriti povod za napade panike. Preovlađujuća priroda napada panike može dovesti do toga da zaposleni oseti hitnu potrebu da pobegne sa radnog mesta na neko sigurnije mesto (npr. kod kuće). Takvi zaposleni takođe se mogu plašiti mogućnosti poniženja i sramote koji su posledica napada panike pred nadređenima, saradnicima ili kupcima, a vrlo često se plaše da će umreti ili poludeti. Ovaj obrazac, pak, uspostavlja začarani krug u kome zaposleni nije u mogućnosti da se bavi normalnim aktivnostima na radnom mestu iz straha od panike, što rezultira daljim izbegavanjem, ograničenim opsegom funkcionisanja, poteškoćama u izvršavanju zadataka i aktivnosti na radnom mestu itd. Zaposleni sa paničnim poremećajem pokazuju visoke stope nezaposlenosti, izostajanje sa posla i loš kvalitet života kao posledica poremećaja.
 - Specifične fobije se definišu kao izraziti i nerazumni strah od predmeta ili događaja. Iako bi bilo koji predmet ili događaj mogao biti u fokusu određene fobije, najčešće su to prekomerni i nerazumni strahovi od pauka, bubica, miševa, zmija, ptica ili visine. Pojedinci sa specifičnim fobijama često doživljavaju napade panike nakon izlaganja predmetu ili situaciji kojeg se plaše. Trebalo bi dodati da osobe sa određenim fobijama prepoznaju da je njihov strah ekstremno i nerazuman. Pa ipak, takve osobe često izbegavaju predmet koji se plaši ili podnose da su u njegovom prisustvu s velikom nevoljom. Određene fobije mogu ometati funkcionisanje radnog mesta ako posao zahteva izlaganje stimulusu koji se plaši ili je postavljen u kontekstu u kome je verovatno izlaganje stimulusu koji se plaši. Na primer, osobe sa određenom fobijom visine mogu imati poteškoća u radu u kancelariji na gornjim spratovima poslovne zgrade, posebno u blizini velikih prozora. Slično tome, osobe sa klaustrofobičnim strahom mogu doživeti značajnu nevolju u vožnji liftom, radeći u maloj kancelariji ili u prepunoj sobi. Neočekivani susreti sa fobičnim stimulusom ili događajem (npr. Viđenje pauka u kancelariji) mogu rezultirati akutnim osećajem sličnom napadu panike.
 - Socijalna anksioznost je izraziti i trajni strah od jedne ili više socijalnih situacija ili situacija koje uključuju izloženost nepoznatim ljudima ili mogućem nadzoru drugih. Na primer, osobe sa socijalnom fobijom obično se plaše i izbegavaju da prisustvuju zabavama ili sastancima, jelo pred drugima, pisanje pred drugima,



upoznavanje novih ljudi, javni govor, korišćenje javnih toaleta i upuštanje u srodne situacije koje podrazumevaju interakciju sa ljudima (čak i telefonski razgovor). Takvi strahovi mogu biti specifični (npr. Javno govorenje) ili mogu biti sveprisutniji po tome što je fobični odgovor uopšten na većinu društvenih susreta. U takvim socijalnim kontekstima, osobe sa socijalnom fobijom veruju da će delovati na način koji će biti ponižavajući ili sramotni. Kao rezultat, socijalne situacije se izbegavaju ili se podnose sa intenzivnom anksioznošću i uznemirenošću, uprkos tome što pojedinac prepoznaje da je strah preteran ili nerazuman. Uz nekoliko izuzetaka, radno mesto je okruženje koje uključuje značajne socijalne interakcije, bilo među zaposlenima ili poslodavcima ili između radnika i spoljnih klijenata. Ove i druge karakteristike radnog mesta čine izuzetno teškim i izazovnim okruženjem za one koji pate od socijalne anksioznosti. Takvi načini razmišljanja, zajedno sa stresom na radnom mestu, mogu doprineti epizodama prekomerne anksioznosti ili napada panike i naknadnim naporima da se izbegnu socijalne interakcije. Poteškoće u započinjanju razgovora, održavanju kontakta očima i odgovarajuća asertivnost uobičajene su manifestacije socijalne anksioznosti na radnom mestu. Često se pojedinci sa socijalnom anksioznošću toliko preterano i samosvesno boje da će ih poniziti da njihov radni učinak pati.

- Generalizovani anksiozni poremećaj (GAP) karakteriše prekomerna, hronična i nekontrolisana briga u nekoliko životnih domena ili aktivnosti (npr. Posao, finansije, škola, zdravlje, porodica, odnosi). Ovde centralni problem nije samo briga, već nekontrolisana briga koja se generiše u brojnim domenima života. Hronična priroda generalizovane anksioznosti zauzvrat može uključivati nemir, umor, poremećenu koncentraciju, razdražljivost, napetost mišića i probleme sa kvalitetom i količinom sna. Da bi se simptomi pojedinca dijagnostikovali kao GAP, simptomi moraju biti dovoljno ozbiljni da izazovu značajnu nevolju i ometaju socijalno i profesionalno funkcionisanje. Po definiciji, problemi povezani sa GAP su uopšteni, što znači da se problemi manifestuju u nekoliko životnih domena, uključujući posao. Osobama koje pate od GAP-a često je teško da se opuste i razmisle jasno, a najčešće se čine kao da su „na ivici“ ili „pod ključem“. Uobičajene brige vezane za posao uključuju zabrinutost zbog toga što će vas smatrati kompetentnim, završiti projekat na vreme, prihvatiti ga nadzornik, voditi važan račun ili napraviti veliku (ili čak manju) grešku na poslu. Treba napomenuti da je takav sadržaj povezan sa brigom normativan (pa čak i prilagodljiv) u određenoj meri na radnom mestu. Pa ipak, osobe sa GAP-om imaju poteškoće da kontrolišu takve brige i mogu provesti sate svakog dana izjedane brigom, umesto da završe stvari. Produktivnost zauzvrat može patiti, a odlaganje povezano sa prekomernom brigom je uobičajeno. Ovaj problem može biti prilično onesposobljavajući, čineći osobu nesposobnom za rad u punom potencijalu, ili čak uopšte biti u stanju da zadrži posao. Ilustraciju slučaja pružimo nešto kasnije koja ilustruje prirodu ovog problema i njegove manifestacije na radnom mestu.



Kako postupati:

Anksioznost je stanje koje zahteva pažljivo vođstvo, a ne autoritarni stil. Evo kako lideri i HR mogu reagovati na način koji ne patologizuje, već osnažuje:

1. Pristup iz poverenja, ne iz kontrole

Započnite razgovor nasamo, bez pritiska. Recite nešto poput:

„Primećujem da ti je u poslednje vreme teže da se fokusiraš. Da li je nešto što ti trenutno otežava posao?”

Ili:

„Izgledaš napeto u poslednje vreme. Ako ti prija da razgovaraš, tu sam.”

Cilj nije da uđete u ulogu terapeuta, već da otvorite prostor – za razgovor, razumevanje, mogući plan podrške.

2. Ne pretpostavljaj, ne savetuj – informiši i ponudi opcije

Mnogi zaposleni nisu svesni da njihova anksioznost ima ime, oblik i opcije za tretman. Umesto saveta tipa "probaj da se opustiš", ponudite konkretne resurse:

„Ako želiš, mogu ti proslediti kontakte psihologa sa kojima sarađujemo, ili da popričaš sa našim HR-om u poverenju.”

3. Usvoji fleksibilnost kao sistemsku vrednost

Privremeno prilagođavanje radnog vremena, mogućnost rada od kuće, ograničavanje izlaganja okidačima (npr. javni nastupi, direktan kontakt s klijentima) – mali gestovi koji za osobu sa anksioznošću znače ogromno.

4. Politika otvorenih vrata – bez simbolike, sa sadržajem

Otvorena vrata ne znače samo „možeš da uđeš kad hoćeš” – već da ćeš biti saslušan bez osude. Kreirajte atmosferu u kojoj je ranjivost dozvoljena. Zaposleni treba da znaju da ih neće koštati priznanje da se bore sa mentalnim zdravljem.

5. Gradite kulturu u kojoj je mentalno zdravlje deo profesionalne higijene

Kada se anksioznost normalizuje kao tema (a ne kao problematični izuzetak), menja se i organizaciona klima. Edukacije, razgovori, vođenje primera – sve to pomaže da mentalno zdravlje postane jednako važna tema kao i performans.

Anksioznost ne mora da bude kraj radne efikasnosti, ni kraj karijere. Ali može biti kraj poverenja ako organizacija ignoriše tihe vapaje za podrškom. I zato lideri imaju zadatak – ne da leče, već da stvore prostor u kome se lečenje ne doživljava kao poraz, već kao hrabrost.

DEPRESIJA



Šta je:

Postoje dani kad nismo okej. I to je u redu. Ali kada dani postanu nedelje, a osećaj "težine" preraste u svakodnevicu bez boje, mirisa i smisla – tada više ne govorimo o običnoj tugi. Tada govorimo o **depresiji**.

Depresija nije samo emocija. To je poremećaj koji zahvata sve dimenzije osobe: misli, telo, ponašanje, odnose, učinak. Ljudi koji pate od depresije često ne izgledaju kao „slomljeni“ – oni su tu, ali iznutra gube snagu. Zatvaraju se, gase, preživljavaju. Na globalnom nivou, depresija je jedan od vodećih uzroka onesposobljenosti. Broj dijagnostikovanih slučajeva raste svake godine, posebno među mlađim generacijama koje balansiraju između profesionalnih ambicija i ličnih nesigurnosti. Klinički, depresivna epizoda se prepoznaje po najmanje **pet simptoma** koji traju najmanje dve nedelje: duboka tuga, gubitak interesovanja, nesanica ili hipersomnija, promene u apetitu, umor, osećaj bezvrednosti, poteškoće s koncentracijom, usporenost ili uznemirenost, misli o smrti. Zvuči zastrašujuće? I jeste. Ali ono što je još strašnije jeste činjenica da većina ljudi sa depresijom *ne traži pomoć*. I tako, nevidljivo, simptomi ulaze i u firme, timove, sastanke – i menjaju ne samo pojedinca, već i kolektiv.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

U radnom kontekstu, depresija se retko pojavljuje naglo. Ona se uvlači polako – kroz pad koncentracije, povlačenje, umor, greške koje „nisu tipične“. Evo šta menadžeri mogu primetiti:

Kognitivni znaci:

- Poteškoće sa koncentracijom i donošenjem odluka.
- Odugovlačenje i neodlučnost, čak i u rutinskim zadacima.
- Gubitak sposobnosti da se fokusira na prioritete.
- Ponavljane greške u radu koje ranije nisu postojale.

Emocionalni i ponašajni znaci:

- Iznenadno povlačenje iz timskih aktivnosti.
- Gubitak entuzijazma, nezainteresovanost, ravnodušnost.
- Izražena razdražljivost, preosetljivost ili tihi očaj.
- Pad samopouzdanja i negativan govor o sebi.

Fizički znaci:

- Hronični umor, nesanica ili preterana pospanost.
- Promene u apetitu i telesnoj težini.
- Usmerenost na smanjenje fizičkog kontakta i socijalne interakcije.

Ponekad se depresija maskira: u perfekcionizmu, u hiperproduktivnosti, u ciničnom humoru. Zbog toga je važno gledati pažljivo, ali s poštovanjem. Ne dijagnostikovati – već *prepoznati*.

Kako postupati:



Depresija zaposlenog stavlja lidera pred izazov: kako balansirati između rezultata i brige? Dobra vest je – **ne morate birati**. Možete raditi oboje. Evo kako.

1. Prepoznajte, ali ne etiketirajte

Uočite promenu i započnite razgovor nežno. Na primer:

„Primetio sam da ti je u poslednje vreme teško da se koncentrišeš i da deluješ umornije nego inače. Ako želiš da popričamo, tu sam.”

Ne postavljajte dijagnozu. Ne nudite gotova rešenja. Samo budite dostupni. Autentično.

2. Ponudite pomoć – ne kao obavezu, već kao mogućnost

Možete reći:

„Postoji program podrške zaposlenima. Možemo zajedno pogledati opcije ako želiš.”

Ili:

„Ako ti odgovara da odeš ranije ili privremeno smanjiš obim zadataka, možemo to organizovati.” Zaposleni sa depresijom često osećaju krivicu. Nemojte im to pojačavati. Ponudite opcije koje ih ne posramljuju, već osnažuju.

3. Prilagodite radne zahteve

Veliki projekti mogu delovati nepremostivo. Razložite ih na manje korake. Postavite kratkoročne ciljeve koji omogućavaju česte uspehe. Svaka „mala pobeda” obnavlja osećaj vrednosti i kompetentnosti.

4. Budite jasni, ali topli u očekivanjima

Zaposleni sa depresijom često imaju poteškoće u samoregulaciji. Postavite jasna očekivanja, ali bez oštine. Na primer: „Voleo bih da znaš da verujem da možeš da uradiš ovaj zadatak, ali hajde da zajedno napravimo plan kako da ga raspodelimo.”

5. Održavajte kontakt

Ne dozvolite da se osoba uvuče u izolaciju. Redovni kratki check-in razgovori, podržavajuće poruke ili neformalne kafe mogu napraviti veliku razliku. Važno je da znaju da nisu zaboravljeni.

6. Promovišite kulturu otvorenosti o mentalnom zdravlju

Organizacije koje otvoreno govore o temama depresije, anksioznosti i emocionalne iscrpljenosti – čine ogromnu uslugu svojim zaposlenima. Jer – dozvolava da se govori *smanjuje teret nošenja u tišini*. Depresija ne znači da neko ne želi da radi. Niti da je slab. Depresija znači da neko trenutno nosi teret koji nije vidljiv, ali je stvaran. I tu lideri imaju priliku da pokažu pravu snagu – ne u kontroli, već u razumevanju.

Ako želite da vas ljudi slede, budite neko ko vidi. Ko zna da je najjača organizacija ona koja stoji iza svojih ljudi i onda kad im se noge podseku.



POREMEĆAJI U ISHRANI

Šta je:

Na radnom mestu često znamo da prepoznamo pad produktivnosti, konfliktni stil komunikacije ili izostanke. Ali ono što obično promakne jeste ono što je najdublje unutrašnje: kako se neko oseća u sopstvenom telu. *Poremećaji u ishrani* su među najtišim, ali i najsmrtonosnijim oblicima psiholoških disfunkcija – i u velikoj meri nevidljivi u radnom okruženju.

Iako su istraživanja o ovoj temi u korporativnim okvirima još uvek oskudna, znamo dovoljno o prirodi i mehanizmima poremećaja u ishrani da bismo prepoznali kada posao prestaje da bude bezbedno mesto za nekoga ko se sa njima bori.

Najpoznatiji oblici su **anorexia nervosa (AN)** i **bulimia nervosa (BN)**. Obe dijagnoze nose zajednički koren – narušenu sliku o sopstvenom telu i opsesivnu potrebu za kontrolom telesne težine – ali se razlikuju u obrascima ponašanja, prisustvu epizoda prejedanja i načinu na koji se ti pokušaji kontrole sprovode. U korporativnom okruženju, ovi poremećaji retko se otkrivaju direktno. Ne zato što nisu prisutni – već zato što su majstorski maskirani. Savremena radna kultura, naročito u okruženjima koja promovišu visok izgledni standard, „fit“ stil života ili su podložna perfekcionizmu i visokoj produktivnosti, zapravo može normalizovati simptome koji su patološki.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Najveći izazov sa poremećajima u ishrani jeste što se retko manifestuju glasno. Nema ispada. Nema očiglednih signala. Većina ponašanja je tiha, skrivena, često maskirana kao „dijeta“, „samodisciplina“ ili „briga o zdravlju“.

Kod anoreksije (AN):

- Primetna, izrazito niska telesna težina koja deluje zabrinjavajuće.
- Preskakanje obroka pod izgovorom „nisam gladna“ ili „već sam jela“ – čak i hronično.
- Izbegavanje timskih ručkova, okupljanja oko hrane, firmi koje obeležavaju obede kao deo kulture.
- Komentari o sopstvenom telu, dijetama, kalorijama – uz izražen fokus na kontrolu.
- Mogućnost da se osoba zatvara u toalet neposredno nakon obroka (ako se povraćanje koristi kao strategija kontrole težine).

Kod bulimije (BN):

- Osobe sa BN često imaju telesnu težinu u granicama normale, što dodatno otežava prepoznavanje.
- Ponašanja koja mogu delovati „fit“, ali zapravo služe kao kompenzacija: prekomerno vežbanje, restriktivne dijetete nakon perioda „prepuštanja“ hrani.
- Nagli odlazak u toalet posle obroka, uz moguće fizičke znakove iscrpljenosti.
- Fluktuacije u raspoloženju, razdražljivost, povremeni izostanci zbog fizičkih tegoba (npr. vrtoglavica, slabost, nesvestica).
- Preokupacija temama tela, težine, ishrane – često u neprimerenim kontekstima.



Povezani psihološki znaci:

- Depresivno raspoloženje, anksioznost, izolacija, gubitak interesovanja.
- Perfekcionizam, rigidnost, teškoće u izražavanju emocija.
- Odbijanje da prihvate podršku, minimiziranje problema ako se problem nazove.

Važno je znati: *poremećaji u ishrani nisu faza, trend ili hir*. To su ozbiljni, često dugotrajni poremećaji koji mogu imati smrtonosne posledice ako se ne tretiraju. A radno okruženje koje ne zna da prepozna ili ne zna kako da reaguje – može ih nehotice pogoršati.

Kako postupati:

Uloga poslodavca nije da postavlja dijagnoze – ali jeste da prepozna rizik i otvori vrata podrške. Evo kako menadžeri mogu odgovorno reagovati:

1. Oprezno posmatranje, bez osude

Ako primećujete da se zaposleni rapidno menja – fizički, emocionalno, ponašajno – možete započeti razgovor iz ugla brige:

„Primitio sam da ti je u poslednje vreme teško da zadržiš energiju i da često preskačeš obroke. Ako ima nešto što ti otežava svakodnevicu, tu sam za razgovor.“

Naglasite da vas ne zanimaju kalorije – već osećaj osobe.

2. Privatni razgovori i granice

Ukoliko osoba ne želi da razgovara, ne insistirajte. Ali jasno recite da ste dostupni. Ako odluči da se otvori, ne ulazite u detalje problema – usmerite je ka stručnjaku. Recite, na primer:

„Postoje stručnjaci koji se bave baš ovim temama, i rado ću ti pomoći da pronađeš nekog ako ti to prija.“

3. Uputite na specijalizovane resurse

Lečenje poremećaja ishrane zahteva timski pristup: lekare, psihijatre, nutricioniste i terapeute sa iskustvom u ovoj oblasti. Poremećaji ishrane ne mogu se rešavati isključivo kroz programe pomoći zaposlenima – ali mogu biti polazna tačka za povezivanje sa stručnošću.

4. Obratite pažnju na kulturu u firmi

Ako tim često komentariše telesni izgled, „boduje“ ishranu kolega, promoviše idealizovan „fit“ lifestyle bez kritičkog odmaka – moguće je da organizacija nesvesno podržava disfunkcionalne obrasce. Edukacija o telesnoj raznolikosti i mentalnom zdravlju treba da postane deo korporativne kulture, ne samo kampanja.



5. Prepoznajte udružene teškoće i reagujte šire

Često ćete prvo primetiti anksioznost, depresiju ili poremećaje spavanja. Ne ignorišite ih. Ponekad je to jedini prozor kroz koji osoba pokaže da joj treba pomoć. U tim slučajevima, dobra praksa je ponuditi kontakt sa stručnjakom i pitati:

„Da li bi ti pomoglo da neko sasluša kako se osećaš u poslednje vreme?“

Poremećaji u ishrani nisu izbor. Nisu način života. Nisu stil. Oni su pokušaj da se kroz kontrolu hrane preuzme kontrola nad haotičnim unutrašnjim svetom. Ako kao lider prepoznate da neko vodi ovu tihu bitku, budite ono što osoba možda nikad nije imala: sigurno mesto.

POREMEĆAJI U UČENJU I PAMĆENJU

Šta je:

Neki zaposleni ne funkcionišu loše zato što su nekompetentni. Već zato što njihov mozak obrađuje informacije *drugačije*. Poremećaji u učenju i pažnji, uključujući **specifične teškoće u učenju** i **ADHD**, često ostaju neprepoznati i neadresirani u organizacijama – ne zato što nisu prisutni, već zato što ih prekrivaju mitovi, pogrešne pretpostavke i pogrešna tumačenja ponašanja.

Ipak, rad može biti moćan izvor samopoštovanja i osećaja kompetentnosti za osobe sa ovim poremećajima – *ako postoji razumevanje*. Ako ne postoji – posao može postati izvor dodatnog srama, iscrpljenosti i konstantnog osećaja da "ništa nije dovoljno dobro".

Teškoće u učenju najčešće se definišu kao značajan nesklad između intelektualnih kapaciteta i postignuća u specifičnim oblastima – najčešće čitanje, pisanje, računanje, organizacija i pamćenje. ADHD, s druge strane, nosi problem upravljanja pažnjom i impulsima – osoba vidi šta treba da uradi, ali *ne uspeva da to uradi kada i kako treba*.

U oba slučaja, ne govorimo o nedostatku truda, inteligencije ili volje. Govorimo o drugačijoj neurobiološkoj arhitekturi.

Upravo zato – osobe sa ovim dijagnozama mogu biti izuzetno uspešne ako imaju podršku, ali i rizično neuspešne ako organizacija traži jednoobraznost. Šablon ne odgovara svima. A svet rada koji to ne prepoznaje – postaje nepravedan.

Znaci koje poslodavac može da primeti su:

Poremećaji u učenju i pažnji se na poslu ne javljaju kao medicinski izveštaji. Dolaze u vidu frustracija, propusta, zaborava, neorganizovanosti i često – pogrešnih interpretacija da je neko "lenj", "nepažljiv" ili "nema fokus".



Kod teškoća u učenju, možete primetiti:

- Sporo razumevanje pisanih uputstava ili njihovo pogrešno tumačenje.
- Poteškoće u pamćenju informacija dobijenih verbalno.
- Teškoće u pisanju beleški, mailova, izveštaja – posebno pod pritiskom.
- Poteškoće u izražavanju ideja i zaključaka usmenim putem.
- Ponavljane greške u radu sa brojkama, formulama, tabelama.
- Anksioznost pred izlaganjima, pisanjem ili javnim prezentacijama.

Kod ADHD-a, moguće je primetiti:

- Rasejanost, prekidanje zadataka, nemogućnost da se ostane fokusiran.
- Impulsivnost – prekidanje drugih, donošenje brzopletih odluka, burne reakcije.
- Teškoće u upravljanju vremenom – konstantna žurba, kašnjenja, nerealna procena trajanja zadataka.
- Periodi hiperfokusa – intenzivan rad na nečemu što ih duboko zanima, dok sve drugo ispada iz fokusa.
- Nerazumevanje "nepisanih pravila" organizacije – osećaj da stalno greše bez da znaju zašto.

Često su prisutni i *komorbidni simptomi* – nisko samopouzdanje, anksioznost, depresivnost, osećaj srama. Osoba može biti izuzetno motivisana, ali stalno u osećaju da je "u minusu" – i funkcionalno i emocionalno.

Kako postupati:

Menadžeri nisu terapeuti, ali su *faktori podrške*. U radnom kontekstu, male intervencije mogu praviti veliku razliku za osobu koja ima poteškoće u učenju, pamćenju ili pažnji.

1. Radno okruženje bez ometača

Osobama sa ADHD-om često smetaju zvuci, svetla, otvoreni prostori. Razmislite o mogućnosti rada u tišoj kancelariji, upotrebi slušalica ili čak fleksibilnim uslovima rada od kuće. Fokus je teško održiv u haotičnom prostoru.

2. Jasne, kratke instrukcije

Kada dajete zadatke:

- Podelite ih na manje korake.
- Napravite vizuelne check liste.
- Ponovite ključne informacije i tražite povratnu informaciju da li je sve jasno.

3. Prilagodba formata – ne sadržaja

Ne traži se da se zadaci ublaže, već da se prezentuju na način koji osoba može da procesuirati. Veći font, veći razmaci, izbegavanje suvišnih informacija – pomaže da tekst ne bude kognitivno zagušujući.



4. Kratki, strukturisani vremenski blokovi

Zaposleni sa poteškoćama pažnje bolje funkcionišu kada imaju vremenski okvir za zadatak – npr. 25 minuta rada, 5 minuta pauze. Ove pauze nisu luksuz – one su deo strategije fokusa.

5. Pozitivna povratna informacija odmah po završetku zadatka

Zaposleni sa ovim teškoćama često nemaju doživljaj postignuća. Svaka mala pohvala – ako je autentična – podiže osećaj kompetentnosti. Ne odlažite priznanje.

6. Razumevanje, ne etiketiranje

Ako vidite da neko stalno „zaboravlja“, „greši“, „ne prati“ – pitajte:

„Postoji li način da ti olakšam ovaj zadatak?“

Time ne postavljate dijagnozu, ali pokazujete spremnost da ne reagujete kazneno, već partnerski.

7. Razvijajte kulturu u kojoj različiti načini razmišljanja nisu mana, već snaga

Neurodivergentni zaposlenici često donose nove ideje, izuzetnu kreativnost i netipična rešenja. Ali da bi do toga došlo – moraju se prvo osećati bezbedno. Psihološka sigurnost je preduslov za inkluziju.

Nisu svi zaposleni isti. Niti treba da budu. Ali svi zaslužuju šansu da funkcionišu najbolje što mogu – sa svojim načinom razmišljanja, organizacije i fokusa. Organizacije koje to prepoznaju ne samo da grade bolji svet rada – one postaju mesta gde ljudi ne moraju da se dokazuju kroz iscrpljivanje.



balance.
CONSULTING

Balance Consulting
Slobode 1, Kragujevac
063-8443727
office@balance.rs