

POSTUPANJE SA ZAHTJEVNIM STRANKAMA I SMANJENJE STRESA

Priručnik za polaznike/ice

Izrada obrazovnog materijala:

dr.sc. Srđan Šimac
Visoki trgovački sud Republike Hrvatske

Jelena Bužančić Barac,
Neuron edukacije d.o.o.

Zagreb, prosinac 2017.

Copyright 2017.

Pravosudna akademija

Ulica grada Vukovara 49, 10 000 Zagreb, Hrvatska

TEL 00385(0)1 371 4540 FAKS 00385(0)1 371 4549 WEB www.pak.hr

SADRŽAJ

1. MODELI ZA ANALIZU I RAZRJEŠAVANJE KONFLIKATA.....	4
MODEL #1 – KRUG KONFLIKTA.....	5
MODEL #2 – TROKUT ZADOVOLJSTVA.....	11
2. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U RAZRJEŠAVANJU KONFLIKATA.....	16
2.1. AKTIVNO SLUŠANJE.....	16
2.2. PRAVA PITANJA.....	19
2.3. FUNKCIONALNO I ASERTIVNO IZRAŽAVANJE.....	20
1. PASIVNO PONAŠANJE.....	20
2. AGRESIVNO PONAŠANJE.....	20
3. ASERTIVNO PONAŠANJE.....	21
KAKO OSVIJESTITI I SMANJITI STRES KOD SEBE I DRUGIH.....	24
POJAM STRESA.....	25
TEORIJE STRESA.....	28
DJELOVANJE STRESA NA FIZIČKO ZDRAVLJE.....	31
STRES NA RADNOM MJESTU.....	33
SUOČAVANJE SA STRESNIM SITUACIJAMA.....	35
TEHNIKE SUOČAVANJA SA STRESOM – KAKO SI POMOĆI.....	37

1. MODELI ZA ANALIZU I RAZRJEŠAVANJE KONFLIKATA

Ne postoji čarobna formula koja bi riješila sve nesuglasice: konfliktne situacije su tako raznolike, a modeli su samo pojednostavljena verzija stvarnosti. Ne postoji jedan model koji može predstaviti i razriješiti svaki konflikt na svijetu, već mnoštvo modela koji nam mogu pomoći u dijagnosticiranju različitih problema u različitim okolnostima s različitim ljudima. Dijagnosticirati ovdje znači postaviti okvir u kojem neki konflikt ima koherenciju i smisao. Učinkoviti praktičar treba različite modele koji će mu omogućiti fleksibilnost i pronalaženje smisla u velikom dijapazonu situacija. Kako je Bernard Mayer¹ rekao: „Okvir za razumijevanje konflikta jest organizacijska leća koja nam stavlja konflikt u bolji fokus. Mnogo je različitih leća koje možemo koristiti kada razmatramo konflikt, pa će svatko od nas naći onu koja bolje odgovara njegovom osobnom načinu razmišljanja... Trebamo okvire koji šire naše razmišljanje, koji preispituju naše pretpostavke, koji su praktični i spremni za upotrebu“.

Ovdje ćemo predstaviti ukratko dva modela navedena u knjizi **The Conflict Resolution Toolbox**, čiji je autor **Gary T. Furlong**. Isječci te knjige ovdje su prevedeni i prilagođeni edukaciji. Dva modela koje ćemo razraditi odabrani su zbog dobrog omjera jednostavnosti i kompleksnosti, te jasnog usmjerenja i intervencije koju omogućuju. Svaki model nudi fokusirane ideje o tome što će u konfliktu pomoći i zašto.

Kratki pregled modela

Model #1 – Krug konflikta²

Krug konflikta je model koji dijagnosticira i kategorizira pozadinske uzroke ili „pokretače“ danog konflikta. On kategorizira uzroke i pokretače u pet kategorija: vrijednosti, odnosi, raspoloženja/vanjski faktori, podaci i strukture. Nadalje, model nudi konkretne sugestije za rad sa svakim od pokretača, te usmjerava praktičara prema područjima: podaci, strukture i šestoj kategoriji – interesima.

Model #2 – Trokut zadovoljstva³

Trokut zadovoljstva je produžetak Kruga konflikta, iako može biti i samostalni model. On produbljuje područje interesa, sugerirajući da postoje tri različita tipa interesa: rezultat (supstantivni interes), proces (proceduralni interes) i psihologijski (emocionalni interes). Model nudi specifične strategije za rad s tri različite vrste interesa u konfliktnim situacijama.

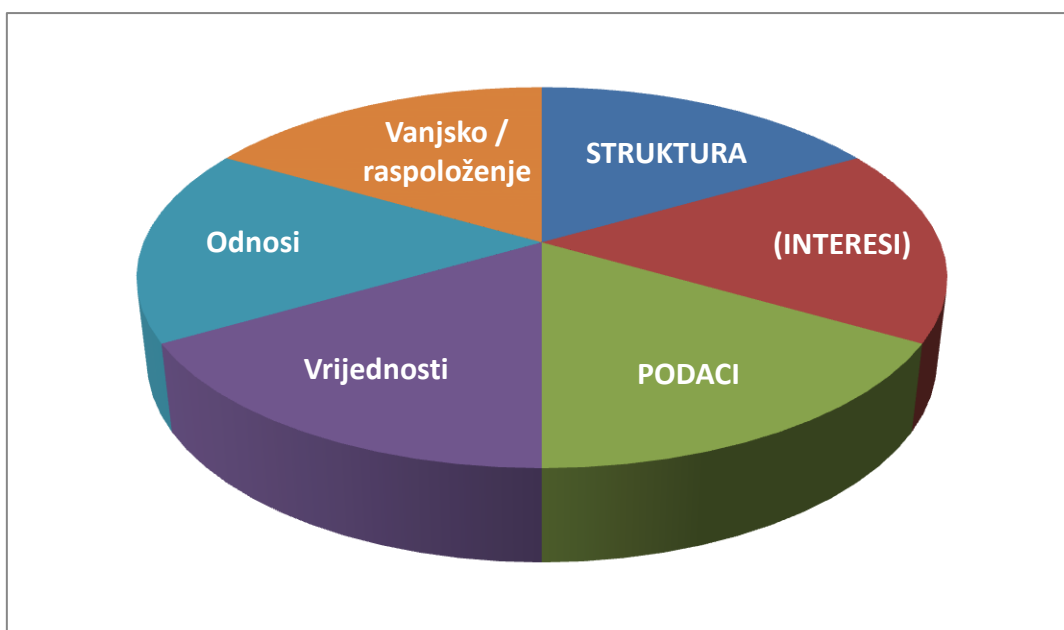
¹ Bernard Mayer, PhD, Professor of Dispute Resolution, The Werner Institute, Creighton University

^{2,3} Bernard Mayer i CDR Associates, Boulder, Colorado

MODEL #1 – KRUG KONFLIKTA

Krug konflikta je razvio Christopher Moore, CDR Associates, Boulder, Colorado. Opisan je u Mooreovom udžbeniku o medijaciji „The Mediation Process“ (San Francisco, Jossey-Bass, Third Edition 2003). On kao mapa konflikta pokušava razvrstati uzroke ili pokretače koji leže u podlozi konflikata. Osim dijagnoze uzroka konflikta, Krug nam nudi i strateške smjernice prema kojima praktičar može krenuti u razrješenje konflikta.

S dijagnostičkog stanovišta Krug konflikta postulira da imamo pet glavnih uzroka, „pokretača“ konflikta. Oni su sljedeći:



<p>Odnosi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negativna iskustva iz prošlosti • Stereotipi • Loša komunikacija • Opetovano negativno ponašanje 	<p>Vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustavi uvjerenja • U pravu i u krivu • Dobro i zlo • Pravedno i nepravedno
<p>Vanjsko / raspoloženja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faktori nevezani za sadržaj sukoba • Psihološki ili fiziološki • „Ustao na krivu nogu“ 	<p>Podaci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak informacija • Krive informacije • Previše informacija • Poteškoće u prikupljanju
<p>Struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograničeni resursi (vrijeme, novac) • Problemi autoriteta • Zemljopisna ograničenja • Organizacijske strukture 	

Vrijednosti

Isječak vrijednosti uključuje sve vrijednosti i uvjerenja koji doprinose nastanku konflikta. To mogu biti životne vrijednosti (kao religiozna uvjerenja, etičke i moralne vrijednosti), kao i jednostavne svakodnevne vrijednosti koje koristimo u poslu (uslužnost, pouzdanost, lojalnost firmi itd). Kako su vrijednosti ljudima jako važne, rasprava o njima može postati vrlo osobna.

Odnosi

Ovaj isječak identificira specifična prošla iskustva kao uzrok konflikta. Povijest odnosa postaje pokretač trenutne negativne situacije jer smo temeljem nekoliko negativnih doživljaja iz prošlosti skloni oblikovati stereotipe zbog kojih apriori „pušemo i na hladno“ ili „skačemo oštro na svaku loptu“.

Vanjski faktori / raspoloženja

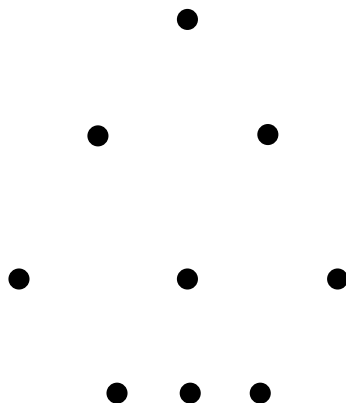
Vanjski faktori nisu direktno dio situacije ali još uvijek mogu doprinijeti konfliktu. To može biti netko tko se „ustao na krivu nogu“ ili netko s kroničnim zdravstvenim stanjem koje ga čini gundavim, nepredvidivim i općenito zahtjevnim sugovornikom (u ovo osim oboljenja spadaju i ovisnosti).

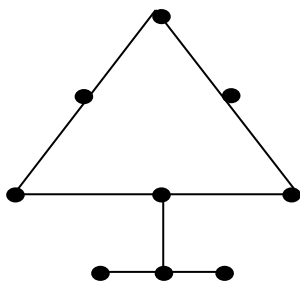
U ovaj isječak mogu biti uključene osobne vanjske okolnosti (selidba, razvod, poplava u stanu), a može biti uključeno i puno više toga, kao naprimjer ekonomska recesija koja zahvaća cijelo društvo (puno je teže ispregovarati kolektivne ugovore u takvim periodima). Ukratko, ovaj se pokretač konflikta događa kada vanjske sile uzrokuju dio problema ili tešku situaciju pogoršavaju.

Podaci

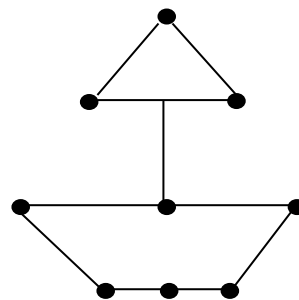
Informacije su identificirane kao ključni pokretač konflikta. Konflikt podataka se javlja kada strana uključena u konflikt nema dovoljno podataka, kad su nepotpuni, ili kad postoji razlika u podacima (jedna strana ima važne podatke koje druga strana nema). Ovi problemi s podacima obično vode do daljnjih negativnih pretpostavki i daljnjih problemima s podacima.

Druga važna stvar s podacima jest njihova interpretacija: strane mogu iste informacije interpretirati na različite načine. Dok kulturalno vjerujemo da „podaci govore sami za sebe“ u praksi je činjenica da podatke treba interpretirati, a ta interpretacija otvara vrata značajno različitim pogledima na situaciju. Dobra analogija je dječja igra „spoji točkice“ , samo što u stvarnom životu točkice nisu označene brojevima... Tako se ovaj raspored točkica može spojiti na barem dva načina:





Ili možda:



Da bi stvari bile kompliciranije, možete zamisliti da jedna strana na papiru ima jedan raspored točkica, a da druga strana drugačiji raspored točkica. Naime, svaka strana ima i određene povjerljive informacije koje ne dijeli s drugom stranom. Ktome, netko može iscrtati svoj oblik ignorirajući neke točkice jednostavno zato što mu se ne uklapaju u željeni oblik. Otud nastaju sasvim drugačije slike, od kojih će svaka svom autoru biti „točna“ ili „jedina istinita“.

Struktura

Ovaj isječak pokriva nekoliko različitih tipova situacija, a svi su fokusirani na probleme s prirodom ili strukturom sustava u kojima radimo. Tri uobičajena strukturalna problema ograničena su na resurse, probleme autoriteta i organizacijske strukture.

1. Ograničeni resursi – Ograničenost resursa u poslu je strukturalni problem uzrokovan kompetitivnim situacijama u koje smo postavljeni. Drugim riječima, dvije se tvrtke natječu jer tržišna ekonomija proglašava natjecanje nužnim procesom. Gdje god postoji ograničenost resursa oko kojih se strane natječu, postoji strukturalni uzrok konflikta. Ograničenost resursa obuhvaća i manjak radne snage koja rješava predmete, ograničenu kvadraturu zemljišta kojeg dijelimo, količinu novca koju treba rasporediti na neki broj ljudi.

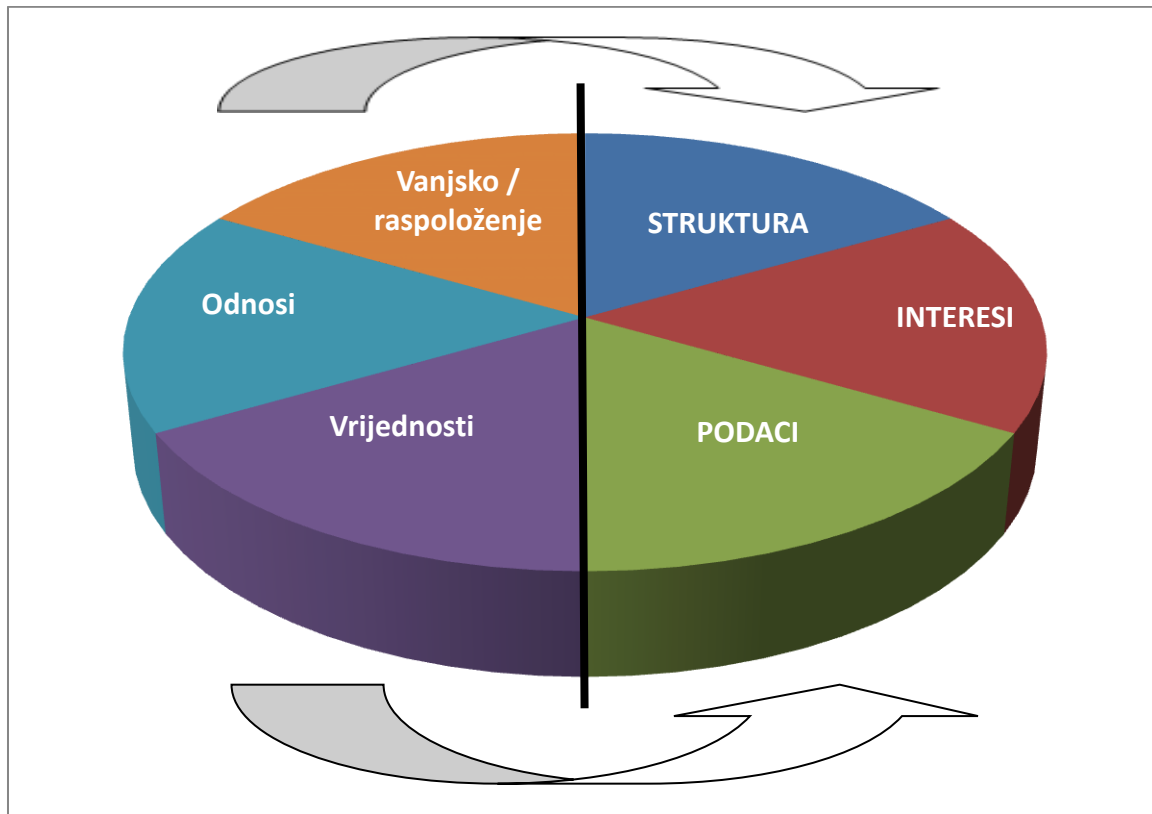
2. Problemi autoriteta – Problemi autoriteta se događaju kada ljudi koji pokušavaju riješiti problem nemaju ovlasti da donesu potrebne odluke. U jednostavnom primjeru, kada se sa zaposlenikom prodajnog lanca sukobite oko povrata novca, vrlo je vjerojatno da on ne može učiniti ono što biste vi željeli jer nema te ovlasti. Ovaj nedostatak ovlasti često doprinosi frustraciji i ljutnji, te dovodi do eskalacije problema.

3. Organizacijske strukture – Organizacijski konflikt se događa kada različiti odjeli moraju raditi zajedno ali imaju različite prioritete u svom poslu. Npr. odjel prodaje treba prodati što više proizvoda ili usluge, čak i kada nisu sigurni da tvrtka to može isporučiti. Operacije moraju dostaviti proizvod ili uslugu na troškovno učinkovit način, čak i ako to znači „modificiranje“ obećanja koje je prodaja dala. Tako različiti prioritete mogu dovesti do strukturalnog konflikta u tvrtci, a i između tvrtke i klijenta.

Isječak **interesa** će biti detaljnije obrađen u sljedećem modelu (str. 11.).

Strateške smjernice za krug konflikta

Iz strateške perspektive krug daje upute praktičaru što napraviti s različitim vrstama identificiranih pokretača konflikta. Da bismo to postigli, krug se dijeli na dva dijela. U jednom su vrijednosti, odnosi i vanjsko/raspoloženje. Podaci, struktura i interesi su u drugoj polovici.



Većina konflikata se sastoji od više identificiranih pokretača s kojima možemo raditi. Ovdje se, jednostavno govoreći, traži od praktičara da se pri razrješenju konflikta usredotoči na desnu stranu na način koji vodi smirivanju a ne eskalaciji. Krug kaže da ne možete direktno s drugom osobom „riješiti“ vrijednosti, odnose, niti vanjsko/raspoloženja. Ako nam je fokus na različitim vrijednostima, problemima u odnosu ili vanjskim okolnostima koje ne kontroliramo konflikt će samo još više eskalirati. Možemo ga razriješiti samo ako aktivno radimo s podacima, interesima i njegovim strukturnim pokretačima.

Neke strategije u radu s problemima vezanim uz podatke:

- Neka svaka strana objasni, preispita i ispravi krive podatke
- Neka zajedno procijene podatke
- Verbalizirajte pretpostavke o tome kako strane procjenjuju podatke
- Izazovite pretpostavke koje strane iskažu o motivima druge strane
- Zajedno sakupite podatke s kojima će se svaka strana složiti i prihvatiti ih, te se njima služiti

Neke strategije u radu sa strukturalnim problemima:

- Identificirajte strukturalne probleme s kojima se strane suočavaju i zajedno razmišljajte o mogućim rješenjima („brainstorming“)
- Pregovarajte o ratifikacijskom procesu ako se radi o problemima autoriteta
- Pregovarajte tko sa svake strane treba sudjelovati da bi se problemi što učinkovitije riješili
- Revidirajte prioritete obe strane da bi bili kompatibilniji u radu
- „Brainstormajte“ načine maksimiziranja i optimalnog korištenja resursa

Isječak interesa je daleko najvažnije područje na koje se strane trebaju usredotočiti:

- Identificirajte cijeli dijapazon interesa kojeg strane imaju u vezi s problemom
- Identificirajte i usredotočite strane na zajedničke interese
- Potražite rješenja i maksimirajte zadovoljenje interesa svake strane
- Pomozite stranama da kreativno riješe probleme tako da mijenjaju interese niskog prioriteta za one koji su im važniji

Daljnje strategije rada s interesima nađite u Modelu 2 – Trokut zadovoljstva.

Primjena modela Krug konflikta

Nekoliko je dodatnih uputa koje praktičaru mogu biti korisne kod primjene ovog modela.

- **Dinamika vrijednosti/podaci.** Ukoliko jedna strana u konfliktu vidi konflikt primarno iz perspektive vrijednosti (npr. osjeća da je to etički problem), a druga ga vidi kao problem podataka, onda se počinje događati zanimljiva dinamika. Osoba koja percipira konflikt kao problem podataka će imati sklonost davati sve više i više informacija drugoj strani. Osoba kojoj se radi o vrijednostima će vrlo teško promijeniti mišljenje zbog više podataka (čak je moguće da ih neće niti pogledati!). Konflikt će vjerojatno rapidno eskalirati s tim da će osoba koja dostavlja podatke vjerojatno početi optuživati osobu kojoj su važne vrijednosti („ja ti dajem važne podatke a ti ih ignoriraš“), dok će osoba kojoj su važne vrijednosti početi razmišljati o osobi s puno podataka kao neetičnoj („kakva bi osoba pokušala racionalizirati ovakvu odluku?“). Realni problem jest što osobe zapravo pričaju o dva različita područja.
- **Dinamika struktura/odnosi.** Recimo da dva pojedinca A i B, rade u različitim odjelima. A treba izvještaj od B da bi završio svoj posao. Za B je to zadatak malog prioriteta, ali za A je vrlo visok. Ovo je strukturalni problem toliko što A nema autoritet da naredi osobi B da napravi to što mu je potrebno. Prvih nekoliko dana će A prihvaćati obećanja od osobe B da će to biti odrađeno „čim prije“. Nakon tjedan-dva A će prestati misliti da je problem osobe B nedostatak vremena nego će početi to shvaćati osobno („Problem nije nedostatak vremena, pa imao je dva tjedna! Osoba B meni ne želi pomoći!“) Uskoro A i B više nemaju samo strukturalni problem nego i problem odnosa kojeg je mnogo teže riješiti.

Druge strategije koje Krug konflikta omogućuje:

- Ako je nesuglasica zaglavila u području **vrijednosti**:
 - Neka obe strane podijele informacije o svojim vrijednostima
 - Pronađite zajedničke „nadređene“ vrijednosti koje strane žele podijeliti. Fokusirajte se na zajedničke vrijednosti kao način minimizacije onih po pitanju kojih su sukobljeni
 - Razdvojite područja utjecaja, tako da jedna osoba npr. vodi financije a druga operacije (tj. nešto što podržava vrijednosti koje su izrazili),
 - Složite se da se ne slažete po pitanju vrijednosti i prebacite diskusiju na interese strana, tj. na ono što žele postići (uzevši u obzir da imaju suprotstavljene vrijednosti)
 - Nježno razotkrijte nedosljednu vrijednost koju ima neka strana

- Ako je nesuglasica zaglavila u području **odnosa**:
 - Fokusirajte se na budućnost i pomognite im da pogledaju što treba promijeniti da bi unaprijedili situaciju (fokus na prošlost vodi okrivljavanju)
 - Pomozite im da vizioniraju idealnu budućnost i brainstormajte kako da do nje dođu
 - Iznadite što specifično svaka strana treba vidjeti kod druge strane da bi im se promijenila percepcija te druge strane.
 - Usmjerite osobe na njihove interese, tj. što žele dobiti
 - Neka se sukobljene strane slože oko malih koraka koje će im pomoći izgraditi povjerenje i promijeniti percepciju o drugoj strani i odnosu. Neka se obvežu na obostrane promjene.

- Ako je nesuglasica zaglavila u području **vanjsko/raspoloženje**:
 - Konstatirajte vanjske faktore na koje strane ne utječu i predložite da se usredotoče na ono što kontroliraju (ili na što mogu utjecati)
 - Ako možete i ako je prikladno, uvedite ljude koji kontroliraju vanjske faktore također u pregovore.
 - Pomozite svakoj strani da se postavi prema vanjskim okolnostima zasebno, a pregovore za stolom ograničite na njihov međusobni odnos.
 - Sastanite se kad se raspoloženje ili vanjski faktori smanje/nestanu.
 - Usredotočite se na njihove interese, obzirom na to da vanjsko ne kontroliraju.

MODEL #2 – TROKUT ZADOVOLJSTVA

Trokut je zapravo dio Kruga konflikta i dolazi iz istog izvora (**Moore: The Mediation Process**). Pruža nam dublje slojeve za analizu koncepta interesa, ideje temeljne za područje rješavanja konflikta.

Dijagnostika pomoću modela Trokut zadovoljstva

Ovdje interese možemo definirati kao želje, htijenja, potrebe, strahove, brige i želje neke strane. Trokut sugerira da sve interese možemo grupirati u tri tipa: **rezultat** (supstantivni interes), **proces** (proceduralni interes), **emocija** (psihološki interes). Kad radimo na rješavanju konflikta dviju strana, trebamo znati da svaka vrsta interesa zahtijeva drugačiji pristup i različite intervencije.

Rezultat (supstantivni interesi)

Ovo je „što“, ishod, najopipljivi dio konflikta. To je u konačnici iznos neke plaće, visina neke najamnine, neki radni zadatak, pravo skrbništva, rok za obavljanje nekog posla i tome slično. To su sve supstantivni interesi, rezultati nekog dogovora.

Na primjer, u prodaji kuće može u glavnom interesu kupca biti da dobije najnižu moguću cijenu, te da budu uključeni popravci, uređaji i nešto namještaja. Interes prodavača može biti najviša moguća cijena.

Proces (proceduralni interesi)

To je „kako“, proces kojim dolazimo do rezultata. Kada se provede rješenje, koliko je proces pošten, koliko uključuje sve strane, koliko je transparentan, tko je uključen u pregovaranje i odlučivanje – ovo su sve proceduralni interesi.

U primjeru prodaje kuće neki od procesnih interesa mogu biti tko prezentira ponudu, koliko pošteno se odvijaju procesi pregovaranja (ima li omalovažavanja, zastrašivanja...), koliko duge su odgode za financiranje i tome slično.

Emocionalni (psihološki interesi)

Ovo se sve može događati na emocionalnoj / psihološkoj razini dok dolazimo do sporazuma: želimo „pobijediti“, sačuvati obraz, želimo da nas čuju, pitamo se o statusu ili vlastitoj vrijednosti, kvaliteti odnosa, želimo ispriku od nekog ili pak osvetu, osjećamo se zadovoljni.

U primjeru kupnje kuće jedan psihološki interes može biti pitanje toga kome će pripasti antikni luster (kupcu je on pitanje statusa, dok je prodavaču uspomena na baku). Možda na tržištu malo vrijedi ali u postizanju dogovora o kući može postati prijelomna stavka. Također, emocionalni interes može biti što je „kuća došla u ruke dobrih ljudi“.

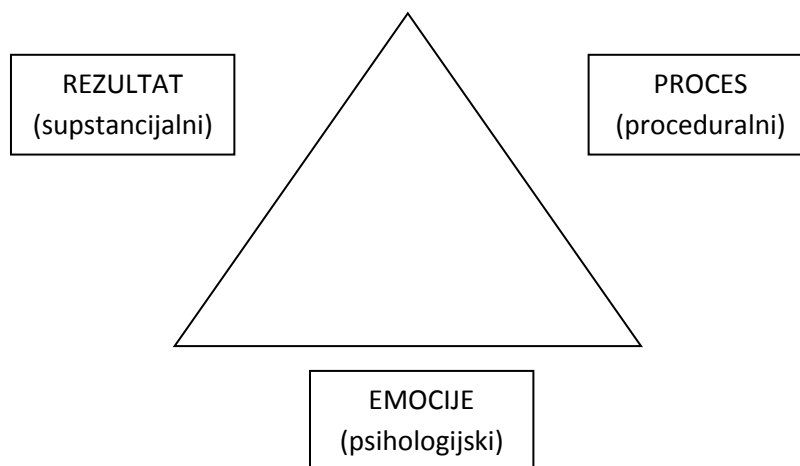
Trokut se koristi dijagnostički da bismo vidjeli koji interes je u kojoj fazi pregovora nekome prioritetan. Ljudima se naime mijenjaju interesi i/ili njihova relativna važnost.

Postoji nekoliko stvari koje možemo vidjeti iz analize Trokuta. Prvo je to da praktičar treba dobiti duboko razumijevanje toga što strane motivira istražujući njihove interese. Interesi su ono što svaku osobu motivira u onome što radi i u koracima koje poduzima. Pomoću analize nečije motivacije (želja, htijenja, potreba, strahova, briga, nada) praktičar može steći ključne uvide u to što je potrebno da bismo došli do razrješenja konflikta.

Drugo, ovdje se vidi da postoji dosta zajedničkih intreresa koji mogu biti podloga za postizanje dogovora. Ljudski su odnosi miješavina zajedničkih intreresa i sukobljenih interesa, a Trokut nam pomaže da ih ucrtamo na kartu i učinkovito razumijemo njihovu dinamiku.

Treće, ono što iz ove analize ne znamo koji su stvarni prioriteti među tim njihovim interesima, tj koji su im ključni, a koji su samo ugodni. Dijelom možemo kroz analizu Trokuta steći dojam što je svakoj strani važno, ali samo kroz proces pregovaranja i razrješenja možemo otkriti njihove stvarne prioritete.

GRAFIČKI PRIKAZ MODELA „TROKUT ZADOVOLJSTVA“



Strateške smjernice od Trokuta zadovoljstva

Strategija # 1 – Fokus na zajedničke interese

Za prirodu konflikta je tipično da strane uključene u konflikt ignoriraju zajedničke interese a usredotočuju se na sukobljene interese. Također, ljudi su skloni usredotočiti se na najprovokativnije natjecateljske interese koje mogu naći. Ovo je uobičajena ljudska sklonost koja nažalost vodi u eskalaciju, ne razrješenje. Uloga medijatora je da pomogne stranama u koncentriranju na zajedničke interese koji u situaciji postoje, te ih iskoristi kao temelj za razrješenje konflikta.

Nadalje, praktičar može istražiti naizgled natjecateljske interese da bi iznašao postoje li zajednički interesi ispod njih. Na primjer, ako je natjecateljski interes vezan za novac (jedan hoće više, a drugi želi platiti manje), zajednički interes može biti plan otplaćivanja u ratama (ako npr. oba žele kasnije plaćanje – onaj koji plaća zbog protoka gotovine, a onaj koji prima zbog plaćanja poreza). Često se interesi koji izgledaju natjecateljski na površini mogu u podlozi ispostaviti kao dobri za suradnju.

Strategija #2 – Radimo s tri tipa interesa na tri različita načina

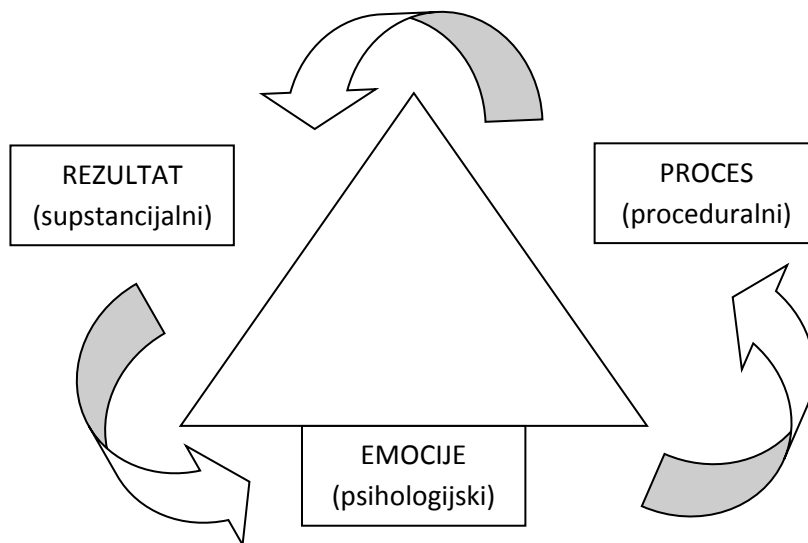
Da bismo dobili dobar ishod trebamo obratiti pažnju na sva tri interesa. Dodatno, sa svakim imamo drugačiji pristup i način rada:

- Interesi vezani za **rezultate** mogu se riješiti. Oni su tipično opipljivi i o njima se može pregovarati vrlo direktno. To možemo napraviti pomoću brainstorminga, suradničkog rješavanja problema, BATNA analize, kompetitivnog cjenkanja ili kompromisa. U svakom slučaju, interesni rezultat traži opipljivo rješenje prihvatljivo svim stranama.
- **Procesni** interesi se ne mogu „riješiti“ već dogovarati na regularnoj bazi. Dok radimo na postizanju rješenja proces često treba mijenjati i prilagođavati. Praktičar treba razmišljati van pukog „sadržaja“ i imati oko na strukturi procesa. Supstantivni problem može promijeniti proces zahtjevajući da se tehnički eksperti priključe pregovorima ili daju informacije, a moguće je i da treba nekada usporiti ili ubrzati provedbu procesa. Psihološki interesi mogu tražiti simboličku prisutnost nadređenog menadžera. Možda je potrebno demonstrirati poštenje kroz razotkrivanje podataka (važnih ili nevažnih). Proces treba stalno re-evaluirati da bi pomogao stranama da se učinkovito kreću naprijed.
- **Psihološki** interesi se ne „rješavaju“. Često se radi o osjećajima s kojima se ne može trgovati ili raditi kompromise. Oni se mogu izraziti, može ih se saslušati, priznati, prihvatiti, procesirati i naposljetku ih se otpusti kad su zadovoljeni. Treba im pristupiti s poštovanjem i direktno i treba ih tretirati kao da su jednako važni kao i drugi interesi, ako želimo da doprinesu konačnom rješenju.

Strategija #3 – Zavrtimo strane po trokutu da bismo izbjegli slijepu ulicu

Praktičar treba koristiti Trokut zadovoljstva da bi zaobišao slijepu ulicu, one koje onemogućuju sugovornike u rješavanju problema. Slijepa ulica se događa kad god je jedna ili više strana zaglavila u bilo kojem od tri interesa. Medijator treba učinkovito pokretati sugovornike po Trokutu, pomičući fokus na različite tipove interesa da bi pomogao svim stranama u sagledavanju cijelog dijapazona svojih interesa.

Trokut zadovoljstva: Strateško kretanje



U mnogim okolnostima razrješenje jednog tipa interesa dolazi od fokusiranja na i rada s drugim tipom interesa.

Procesno rješenje kad su rezultati u slijepoj ulici

Ponekad, kada se rezultati pokažu nekompatibilnima, strane se mogu složiti o procesu da bi odredili rezultat. Mogu pustiti treću stranu da odluči o rezultatu (arbitraža). Određivanje cijene najma ili kupoprodaje nekretnine često se određuje pomoću neovisne profesionalne, vještačke procjene (ili prosjeka dvije procjene koje su strane samostalno prikupile). Strane se unaprijed mogu dogovoriti o poštenom procesu i prihvatiti rješenje koje proizađe iz tog procesa.

Supstantivno ili procesno rješenje kad strane zaglave u emocijama

Ako su sugovornici zaglavili zbog dubokog međusobnog nepovjerenja, jedna strana može drugoj jednostrano ustupiti malo rezultata kojeg traže, čisto kao mjera izgradnje pouzdanja (confidence-building measure, skraćeno CBM). Druga CBM može biti dopuštanje trećoj strani da kontrolira kako se dvije sukobljene strane pridržavaju dogovora. Ugrađujući procesno rješenje (neovisno mjerenje) u psihološki problem niskog povjerenja, sugovornici mogu nastaviti svoju interakciju. Tijekom vremena, ako obe strane uoče kako se onaj drugi dosljedno ponaša, neovisna evaluacija kao proces postaje manje važna jer se izgradilo povjerenje. To može biti procesno rješenje za psihološki problem niskog povjerenja.

Psihološko rješenje za rezultate ili proces u slijepoj ulici

Ponekad, kad su rezultati ili procedure u ćorsokaku (npr. strane su zaglavile po pitanju novčanih dogovora ili odbijaju raspraviti o nekim temama), medijator ih može voditi u tome da sagledaju situaciju iz perspektive onog drugog. To može značiti da svaka strana kaže ponešto o tome kako je konflikt djelovao na nju osobno, kako se osjeća, kako je to djelovalo na njezinu obitelj ili poslovanje. Ako dovedemo do razumijevanja dviju strana (ne slaganja s njom, nego priznavanja osjećaja druge

strane), to humanizira odnos i može voditi većoj fleksibilnosti u područjima procesa i rezultata.

Procesno rješenje za psihološku slijepu ulicu

Ako su sugovornici toliko ljutiti jedni na druge da se ne mogu niti susresti, rješenje može biti da razgovaraju posredstvom obostrano prihvatljive treće strane (ona je samo posrednik, ne donosi odluke). Ovo omogućuje sukobljenim stranama da rade na rješenju na indirektan način, sve dok se ne „ohlade“ dovoljno da bi se susreli.

Očito, sagledavajući tri različite vrste interesa koji su na djelu u svakom konfliktu, praktičar stječe bolje razumijevanje motivacije i ponašanja uključenih strana. Iz ove analize i dijagnoze već se nazire mnogo izvrsnih intervencija.

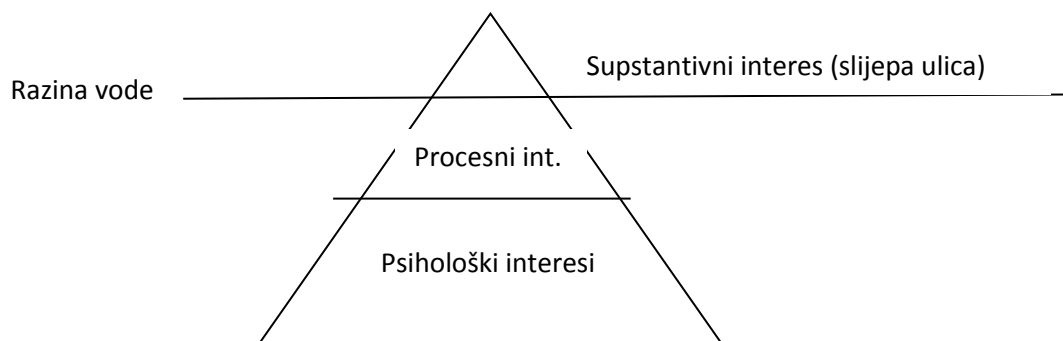
Analiza i primjena modela Trokuta zadovoljstva

Dijagnostički se ovaj model koristi za interese uključenih osoba u bilo kojem konfliktu, a kako interese imaju svi, može se primjenjivati u gotovo svakoj situaciji sukoba. U definiranju ide u priličnu dubinu analizirajući tri vrste interesa. Pomoću tri strategije dobro može doprinijeti uključenima u kretanju prema rješenju. Rezimirati ćemo te strategije:

1. fokusiranje na zajedničke interese
2. različit rad s tri različite vrste interesa
3. kretanje u sljedeće područje trokuta da bismo izbjegli slijepu ulicu

Titanic model trokuta

Ovaj prikaz modela Trokuta zadovoljstva prikazuje kako su samo željeni rezultati zapravo vidljivi iznad razine vode i ako se sukobljene strane zadrže isključivo na toj razini vjerojatno je da će pregovori doživjeti efekt Titanica. S druge strane, ukoliko istraže preostale dvije razine interesa vjerojatnije je da će ispravno dijagnosticirati problem.



2. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U RAZRJEŠAVANJU KONFLIKATA

U rješavanju konflikata osim modela koji služe sagledavanju i analizi konfliktnih situacija pri njihovom rješavanju trebamo koristiti brojne komunikacijske vještine, verbalne i neverbalne. Ovdje ćemo se osvrnuti na temeljne komunikacijske vještine i asertivnost kao metodu njihove sofisticiranije primjene.

TEMELJNE KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE


2.1. AKTIVNO SLUŠANJE

Što mislite što je većini ljudi teže – pričati ili slušati? Mnogima je vrlo teško istinski saslušati i stvarno razumjeti druge ljude. Zašto? Zato što je svatko preokupiran sa svojim mislima, dojmovima, problemima i životom. Pri tome svi imamo vrlo veliku potrebu da nas drugi razumiju – zato toliko i pričamo. Ustvari, čim počnemo pričati to znači da imamo potrebu da nas netko drugi sluša i razumije.

Kako međuljudska komunikacija nije samo prijenos podataka, razumijevanje drugih ljudi uvijek je više od samog primanja i dekodiranja riječi koje su izrečene.

Kako znamo da nas netko sluša? Kvalitetno slušanje ima određene „simptome“, tj. znakove po kojima možemo prepoznati da li nas drugi slušaju i ti simptomi su sažeti pod naslovom „AKTIVNO SLUŠANJE“.

*Aktivno slušati znači:
verbalno i neverbalno
pokazivati sugovorniku
da pratimo i razumijemo
što nam želi poručiti i
kako se osjeća.*

 AKTIVNO SLUŠANJE	NE SLUŠANJE
Odlučiti „saslušati“ Gledati sugovornika u oči Izbjegavati ometajuće pokrete Ne prekidati sugovornika dok govori Šutnja Propitivanje Parafraziranje Sažimanje	Pseudoslušanje Selektivno slušanje Čitanje sugovornikovih misli Slušanje iz zasjede Uvježbavanje spremnog odgovora Prerano zaključivanje i vrednovanje Savjeti i rješavanje problema Upadanje u riječ

NEKOLIKO PRIJEDLOGA ZA POBOLJŠANJE SLUŠANJA:

ŠTO ČINITI?	KAKO TO ČINITI?
1. OBRATITE POZORNOST	Ne rasipajte energiju na mnoštvo poticaja. Uspješno slušanje sugovornika ovisi o fokusu na bitno!
2. ELIMINIRAJTE ILI UTIŠAJTE SVOJE DISTRAKTORE	Važno je prepoznati ometa li nas u slušanju tip osobe koju teško slušamo, distraktori iz okoline ili osobna situacija
3. UOČITE KLJUČNE MISLI	Bitno je otkriti smisao sugovornikova izlaganja po naglašavanju, ponavljanju i emocionalnom tonu
4. RAZLUČITE PRETPOSTAVKE I ZAKLJUČKE OD ONOGA ŠTO STVARNO ČUJETE	Brzina prosječnog govora ostavlja nam vremena za interpretiranje i zaključivanje koje često može biti brzopleto
5. ZAKLJUČITE O NAMJERAMA	Sa zaključivanjem ne treba žuriti. Treba sačekati poantu sugovornikovog izlaganja te mu ostaviti mogućnost za korekciju
6. OTKRIJTE EMOCIONALNI UTJECAJ KOJI SUGOVORNIK NA VAS VRŠI	Kako se sugovornik obraća vašim potrebama, željama, osjećajima
7. PREPOZNAJTE SVOJE OSOBNE PREDRASUDE	Računajući s djelovanjem naših predrasuda postajemo objektivniji slušač
8. KONTROLIRAJTE SVOJE EMOCIJE	Kontrola vlastitih emocija omogućava realan, racionalan pristup tuđim porukama.

«Dijagnosticirajte prije nego što napišete recept!»

PREPREKE ZA AKTIVNO SLUŠANJE

Aktivno slušanje se posebice preporučuje osobama na poziciji moći jer je iskrena pažnja koju date ljudima jedna od ključnih stvari za izgradnju suradničkog odnosa i učinkovitog rješenja problemne situacije. Istovremeno, posebno za voditelje zna biti vrlo teško s punom pažnjom i željom za razumijevanjem saslušati svoje ljude. Zašto je to tako teško?

1. **Preokupiranost vlastitim mislima, situacijama, problemima.** Aktivno slušanje zahtijeva staviti na trenutak sebe sa strane, tj. odmaknuti se od svojih briga, unutarnjih reakcija, misli i osjećaja i potpuno se posvetiti sugovorniku. Cilj aktivnog slušanja je saznati „ŠTO SE OSOBI DOGAĐA i ZAŠTO“. Mnogima od nas je to prevelik zadatak, jer smatraju da su njihovi problemi i situacije najteži i najvažniji, i da smo mi pomalo „centar svijeta“.
2. **Usmjerenost na efikasnost, zadatak i rješenja.** Aktivno slušanje je veliki izazov za osobe koje su snažno usmjerene na rezultate i efikasnost: one smatraju da nema vremena i potrebe u nekom trenu sasvim se posvetiti situaciji / problemu sugovornika, i to bez uplitanja i izražavanja vlastitih rješenja, zamisli, protivljenja i apela. Međutim, kod osobe koja želi odmah riješiti stvar, nedovoljno slušanje vodi do nerazumijevanja situacije, pa tako i savjeti mogu ostati neprimjenjivi.
3. **Nespremnost za prepuštanje kontrole razgovora.** Aktivno slušanje pretpostavlja da dijelom prepustimo vođenje i usmjeravanje razgovora sugovorniku i ne nastojimo kontrolirati komunikaciju. Naime, cilj aktivnog slušanja je saznati tuđu perspektivu i tuđe potrebe i prioritete. Naš sugovornik nam treba reći što je to NJEMU/NJOJ važno. Takva uloga je nadređenoj osobi često nepodnošljiva iz različitih razloga (to mogu biti taština, nestrpljenje, borba za moć i potreba za kontrolom, itd). Ustvari, ova nespremnost se temelji na nedovoljnom samopouzdanju i strahu „što se može dogoditi ako (privremeno) prepustim vodstvo razgovora drugome?“
4. **Nespremnost za ophođenje s osjećajima.** Kod aktivnog slušanja se osobu nastoji razumjeti u cjelini, a to znači razumjeti i misli i osjećaje, pri čemu osjećaji mogu imati posebnu važnost. Neke osobe smatraju da osjećaji pak nemaju mjesta na radnom mjestu jer su poslovni odnosi prvenstveno objektivni, hladni i racionalni. Takve osobe znaju reagirati vrlo netaktično i hladno na prve emocionalne reakcije. Zapravo, u podlozi takvog stava leži osjećaj nelagode kad su drugi „emocionalni“. No, upravo prepoznavanje i razumijevanje osjećaja suradnika ključ je za kvalitetno vođenje i usmjeravanje razgovora.



2.2. PRAVA PITANJA

Umijeće postavljanja pitanja često je za tijek razgovora važnije od davanja izjava. Pitanje može razgovor započeti, razviti, držati na određenoj temi, tj. pitanjima kontrolirate smjer misli i razgovora.

Kada postavljamo pitanja, ljudi doživljavaju da ih želimo čuti, da nam je njihovo mišljenje važno, da nas zanimaju i da ih uzimamo u obzir. Ukratko, da jesmo ili želimo biti u kontaktu s njima. Kada se u praksu provede, zajedno s ostalim vještinama koje sačinjavaju ono što nazivamo "aktivnim slušanjem", umijeće postavljanja pitanja dragocjen je komunikacijski alat. U svakom slučaju, vrlo je vjerojatno da ćemo moći otpor koji bi se kod sugovornika mogao javiti kao reakcija na izjavnu rečenicu, pitanjem u potpunosti zaobići.

Osim elementarne podjele na zatvorena (da/ne) i otvorena (esejska) pitanja postoje i sofisticiranije podjele pitanja ovisno o njihovoj svrsi:

1. Obavještavajuća pitanja:

a. posredna obavijest. Umjesto da kažete "Ovakva će procedura zbuniti stranke" možete reći "Ne mislite li da bi ovakva procedura mogla zbuniti neke stranke?"

b. izrečena obavijest: "Od polaznika dobivamo informacije da su naši tečajevi podvostručili učinak njihovih trgovaca u samo tri mjeseca. Mislite li da tu činjenicu dovoljno rabimo u marketingu?"

c. alternativna pitanja: "Hoćete li za sastanak imati vremena u utorak poslijepodne ili vam više odgovara četvrtak?"

2. Usmjeravajuća pitanja – drže razgovor ili sastanak "na kolosijeku", usmjeravaju ga i rezimiraju:

„Gdje smo stali s dnevnim redom?“, "Kako možemo zaključiti ovaj sastanak?"; "Što smo odradili do sada?"; "Što sebi želite priuštiti za deset godina?"; "Što time dobivamo?"

3. Pitanja koja ispunjavaju tišinu – otvaraju prostor novom tijeku razgovora:

"Što biste vi mene htjeli pitati?"; "Jesu li vam potrebne još neke informacije?";

"Imate li ideja o tome što bi nam moglo poboljšati uspješnost...?"

4. Pitanja kojima je moguće riješiti nesporazum među ljudima -

"Koji su naši zajednički ciljevi u ovoj situaciji?"; "Koje bi rješenje bilo dobro za sve nas?"; " U čemu se naše potrebe razlikuju i kakva bi po tebi nagodba bila prihvatljiva za nas oboje?"

5. Pitanja kojima pokazujemo da slušamo

"Samo da provjerim jesam li dobro čula... jeste li maloprije rekli da...?"; "Možete li mi to što ste rekli ilustrirati primjerom da bih bio siguran da mi je sasvim jasno?";

"Kako se to što ste rekli uklapa u ono o čem smo maloprije pričali...?"

6. Umirujuća pitanja

"Žao mi je što je došlo do nesporazuma (propusta, pogreške). Recite, čime bih vam mogao pomoći?"

7. Pitanja kojima gradimo odnos – njima stavljamo polog na "emocionalni račun" sugovornika: „Kako ste? Što mogu učiniti za vas?“



2.3. FUNKCIONALNO I ASERTIVNO IZRAŽAVANJE

Jako često se može vidjeti da pod pritiskom emocija, vremena, očekivanja ili drugih okolnosti ljudi krenu u nemušto izražavanje koje i njima samima više šteti nego koristi. U takve spadaju izražavanja ljutnje ili stresa kad zapravo želimo postići da netko nešto napravi i pomogne nam, zatim govorenje trećima o nečem što želimo da nam netko drugi napravi i tome slično... Moguće je da pribjegavamo stavovima koje smo oblikovali kao svoje negdje u ranijim formativnim godinama pa nam u stresnim situacijama nesvjesno „izađu“ u ponašanje.

Sažetak tri temeljna životna stava / komunikacijska stila:

1. PASIVNO PONAŠANJE

- Osoba koja se ponaša pasivno sklona je doživjeti samog sebe kao inferiornog (manje pametni, manje sposobni, manje privlačni drugima).
- Kad osjećaju pritisak povlače se, uzmiču od onog što vide kao prijatnu ili opasnost, pod parolom «Učinit ću bilo što da bih imao svoj mir.»
- Kada su u grupi ljudi, npr. na sastanku ili predavanju, skloni su zauzeti stražnja sjedala.
- U razgovoru popuštaju pred mišljenjem drugoga, puštaju druge da donose odluke, ne pitaju i ne pokušavaju ostvariti ono što žele.
- Njihovo samopoštovanje ovisno je o tome što drugi misle o njima.
- Zauzimaju životnu poziciju «Ja nisam O.K., ti si O.K.».

2. AGRESIVNO PONAŠANJE

- Agresivno je ponašanje tipično za ljude koji se osjećaju superiorni (vrjedniji od drugoga).
- Samopoštovanje im je vezano uz ponižavanje drugih, npr. kroz patronizaciju («ja ću ti pokazati, objasniti, učiniti umjesto tebe»), kroz sarkazam ili izričaj o beznačajnosti drugog.
- Agresivne osobe imaju sklonost dominiranja, zapovijedanja i uzimanja onog što žele.
- Kada se nađu pod pritiskom mnogo su skloniji napadati nego pregovarati.
- Svaki sukob mišljenja vide kao pobjedu ili poraz, i ne razmišljaju o kompromisu ili suradnji
- Životna pozicija im je «Ja sam O.K., ti nisi O.K.».

3. ASERTIVNO PONAŠANJE

- ✓ Asertivno ponašanje nije ni instinktivno ni naslijeđeno nego naučeno.
- ✓ Temelji se na stavu da je osoba u smislu sposobnosti i statusa jednaka drugima. "Ti možeš nešto što ja ne mogu, a ja mogu nešto što ti ne možeš".
- ✓ Asertivni ljudi znaju što žele i mogu to tražiti na način koji nije štetan ni za njihovo samopoštovanje, niti za samopoštovanje drugih.
- ✓ Asertivna osoba ne gleda na stvari koje nije u stanju napraviti ili koje netko drugi nije u stanju napraviti kao na razlog za manje poštivanje. Ona prihvaća sebe i druge kakvi jesu.
- ✓ Osjeća se udobno i samopouzđano u društvu drugih ljudi, ima kontrolu nad sobom i situacijom. Usmjerava situaciju, a ne čeka da se stvari same dogode, proaktivna je, nije reaktivna. Koncentrira se na rješavanje problema, a ne na skupljanje bodova, pobjedu ili ponižavanje drugoga.
- ✓ U situaciji sukoba u mišljenjima i željama usredotočuje se na rješenja koja će zadovoljiti sve suprotstavljene strane.
- ✓ Životna pozicija im je «Ja sam O.K., ti si O.K.».

Na kraju ovog sažetka, važno je napomenuti da nemamo samo jedan stil reakcije, već su nam na raspolaganju njihove kombinacije i cijela „skala“ ponašanja. Osim toga, izbor određenog stila može biti i kontekstualno određen, ovisno o sadržaju rasprave ili osobama koje su u nju uključene. Također je važno reći da se s asertivnošću ne rađamo, nego se asertivno ponašanje uči i usvaja vježbom.



Što se komunikacijskog pristupa tiče, ovo je poglavlje prilika da se podsjetite svog i tuđeg osobnog prostora, odgovornosti i vrijednosti, zatim postavljanja granica, te se pozabavite s asertivnošću koja nam omogućuje njihovo postavljanje. Ovdje ćemo zbog ograničenosti vremena predložiti samo dvije asertivne tehnike:

1. Trodijelna asertivna rečenica
2. Ja poruke

KOMUNIKACIJA U 3 KORAKA (TRODIJELNA ASERTIVNA REČENICA)

KORAK 1.

Aktivno slušajte što je rečeno; tada pokažite drugoj osobi da ste je **čuli i razumjeli**. Ponovite njene riječi kako biste bili sigurni da se razumijete.

Koliko vidim...

Razumijem da...

Mogu reći...

Dogodilo se...

KORAK 2.

Recite svoje mišljenje i što osjećate u vezi s tim.

Meni je to...

Ja u toj situaciji mogu / ne mogu...

Kad se to dogodi osjećam se...

KORAK 3.

Recite što vi želite da se dogodi.

Zbog toga predlažem...

Prema tome...

Dakle...

Ajmo napraviti...



«JA» PORUKE UMJESTO «TI» PORUKE

Razlike između «ja» i «ti» poruka su važne kad se odlučite suočiti s nekim tko radi nešto što vam se ne sviđa. Način razgovarajako utjecati na njegove rezultate.

Primjeri «ti» poruka:

- „Što je s tobom, pa već ti treći put objašnjavam!“
- „Prestani mi upadati u riječ!“
- „Opet kasnite, znači vama ovaj sastanak nije važan!“
- „Morat ćete malo pričekati, imamo stranku prije vas.“

Ako govorite koristeći «ja» poruke, vjerojatnije je da će vas ljudi slušati i da će im biti prihvatljivo to što kažete. Korištenje «ti» pristupa najčešće odbija ljude – postaju defenzivni i isključuju se, pa se vrlo malo vaše poruke probije do njih.

«JA» PORUKE	«TI» PORUKE
<ul style="list-style-type: none">• To je jezik partnerstva, suradnje.• Oblikuju poruku tako da ne okrivljuje, ne ponižava, ne kritizira i ne osuđuje.• U njima preuzimate odgovornost za svoje osjećaje. Slušatelj ima mogućnost čuti vašu zabrinutost bez da se osjeća napadnutim.• Zapažaju i navode specifično ponašanje koje vas smeta.• Svjesno izbjegavanje riječi koje bi mogle nekoga razljutiti ili povrijediti, pa ne odvlačite pažnju slušatelja s rasprave.• Pretpostavlja da se i vi i druga osoba trebate promijeniti. Vjerojatnije je da će slušatelj vidjeti da ste otvorenog uma i uzvratiti vam istom mjerom.	<ul style="list-style-type: none">• Oblikuju vašu poruku kao kritiku ili osudu (vrijeđanje, upotreba stereotipa ili napadanje i prijetnje).• U njima stavljate odgovornost za svoje osjećaje na druge osobe, što one, vjerojatno neće htjeti preuzeti, pa će se braniti.• Prosuđuju ponašanje osobe kao loše/dobro, korektno/nekorektno.• Namjerno korištenje riječi za koje znate da će drugu osobu naljutiti (ti nikad...ti uvijek...opet...svaki puta...). Slušatelj se uzruja i tako je vjerojatnije da će odbiti ono što mu imate za reći.• Pretpostavlja da se druga osoba treba promijeniti, te da ste vi sigurni na svom položaju. Slušatelji to teško mogu prihvatiti.

Umjesto gore navedenih „ti“ poruka možete reći „ja“ izjave:

- „Objasniti ću još jednom i molim da me odmah pitate i da razjasnimo sve detalje jer hoću da ovo završimo i krenemo na sljedeću temu.“
- „Molim te saslušaj moj odgovor do kraja pa onda kaži svoje mišljenje.“ Ili: „Meni je važno da me saslušáš do kraja.“
- „Potrudili smo se doći na vrijeme i važno nam je da ste i vi točni.“ Ili „Kad se dogovorimo za neki sat, očekujem da se držite dogovora.“
- „Molim vas pričekajte trenutak, čim završim s gospođom koja je došla prije vas odmah ćemo krenuti rješavati vašu situaciju.“

KAKO OSVIJESTITI I SMANJITI STRES KOD SEBE I DRUGIH



POJAM STRESA

Svatko je kovač vlastite sreće.

Latinska poslovice

U današnje vrijeme stres privlači veliku društvenu, znanstvenu i medijsku pozornost. Zbog ubrzanog tempa života, stalnih promjena, brzog razvoja industrije, globalizacije i ostalih svjetskih trendova, ljudi su sve više svjesni prisutnosti stresa u svojim životima. Međutim, ukoliko bismo pitali svakog od nas kako bi definirao stres, vjerojatno bi definicije bile različite. Netko stres doživljava kao nešto što se događa „izvana“, netko ga pak osjeća kao unutarnju emocionalnu promjenu, dok ga neki i čak poistovjećuju s bolešću.

Dobra je vijest da postoje tehnike i metode kojima možemo upravljati stresom tako da stres ne upravlja nama. Jeste li možda već primijetili da, primjerice, nekome preseljenje u drugi grad ili državu predstavlja radostan događaj, a da je to za drugu osobu izvor nevolja? Doživljaj stresa je individualan i ovisi o osobi. Bitno je napomenuti da je stres reakcija na situaciju, a ne događaj sam po sebi. Doživljaj stresa ovisi o osobi, kako ona vidi događaj i kako procjenjuje vlastite sposobnosti suočavanja sa situacijom. Upravljati stresom može značiti upravljanje našim doživljajem određene situacije, ali naravno, i promjenu situacije kako bi se promijenila naša reakcija.

Stanje stresa su uvjeti u kojima osoba procjenjuje da je ugrožena ili procjenjuje jesu li ugrožene njoj drage osobe. U potencijalno stresnim situacijama pojedinac najprije procjenjuje je li moguće da se sam suoči sa stresnom situacijom, a tek nakon toga procjenjuje razinu podrške obitelji, prijatelja, kolega (tj. socijalne podrške). Ukoliko su obje procjene negativne, situacija se doživljava kao stresor.

Postoje razne definicije stresa. Najpoznatija je definicija renomiranog psihologa koji se intenzivno bavio proučavanjem stresa, Richarda Lazarusa: *stres je stanje u kojem pojedinac ne može ispuniti prekomjerne zahtjeve koje okolina na njega postavlja.*

Uz pojam stresa se još vežu pojmovi stresora i reakcije na stres.

Stresor je svaki tjelesni, psihički ili socijalni podražaj koji dovodi pojedinca u stanje stresa.

Stresori mogu biti:

- Fizički – velika vrućina ili hladnoća, orkansko nevrijeme, elementarne nepogode
- Psihološki – izloženost sukobima, neuspjesima i frustracijama
- Socijalni – izloženost društvenim promjenama, ratovima



Evo nekih činjenica koje se odnose na stresore:

- Stresori su uzrok stanja u kojem se osoba osjeća preplavljeno ili preopterećeno
- Stresori mogu izazvati dvojaki osjećaj npr. želju za rješenjem nekog konflikta ili želju za odgađanjem
- Stresori su izvan naše kontrole i ne možemo na njih utjecati

Reakcije na stres mogu biti:

- Fiziološke reakcije – pojačan rad srca i pluća, povišen tlak, proširene zjenice, povećana mišićna napetost, plač, glavobolja. Reakcije navedene u sljedećoj tablici ukazuju na to da neke reakcije mogu organizmu dati dodatnu energiju.

Reakcija	Pozitivni učinci
Pojačan rad srca	Bolja opskrbljenost krvlju
Pojačan rad pluća	Bolja opskrbljenost kisikom
Viša razina šećera u krvi	Povećana energija
Proširene zjenice	Bolja vidna percepcija

Prikaz br.1. Svrha fizioloških reakcija na stres

- Misaone (kognitivne) - promjene u koncentraciji i pamćenju, problemi sa spavanjem
- Emocionalne – strah, anksioznost, loše raspoloženje, tuga, bijes
- Ponašajne (bihevioralne) – borba ili bijeg od stresora: pušenje, alkohol, agresivnost, neumjerenost u jelu ili smanjeni apetit

Intenzitet i trajanje ovih reakcija zajednički su rezultat karakteristika stresora, njihovog intenziteta i trajanja, karakteristika ličnosti pojedinca, procjene sposobnosti suočavanja sa stresom i procjene količine socijalne podrške.

Stanje stresa jedan je od najboljih pokazatelja da su „um“ i „tijelo“ vrlo povezani. Naime, jake fiziološke promjene koje se zbivaju pod stresom, mogu potaknuti razne tjelesne smetnje – tzv. **psihosomatske simptome** (npr. glavobolja, umor, gubitak apetita, probavne smetnje...) ali ukoliko to postaje dugotrajno i izazove zdravstvene poremećaje, onda se radi o **psihosomatskim bolestima**. Disciplina koja se bavi utjecajem stresa na organizam zove se psihosomatika.

✚ Stres se prema trajanju može podijeliti na akutni i kronični, a prema intenzitetu na mali, veliki i traumatski. Psiholozi općenito najčešće dijele stres na četiri kategorije:

1. **akutni stres** – pod time najčešće i podrazumijevamo pojam stresa. Akutni stres je reakcija na trenutni iznenadni stresor. Reakcije se mogu očitovati u emotivnoj uznemirenosti, anksioznosti, glavobolji, bolovima u želucu itd. Primjer akutnog stresa može biti npr. domovinski rat., dakle, to može biti stres i za većinu populacije u smislu da su stvari izvan kontrole.
2. **epizodni akutni stres** – to su ciklički ponavljane epizode akutnog stresa. Reakcije se mogu očitovati u anksioznosti, depresivnosti i osjećaju iscrpljenosti te migreni, povišenom tlaku i želučanim problemima. Primjer epizodnog akutnog stresa može biti izrada jako važnog izvješća krajem mjeseca ili neugodne posjete bolnici u određenim vremenskim intervalima.
3. **traumatski stres** – to su velike količine akutnog stresa koje mogu opstati doista dugo vremena. Reakcija na traumatski stres je već svima poznat PTSP (posttraumatski stresni poremećaj). On se javlja nakon elementarnih nepogoda, kriminalnih napada, rata itd. Simptomi PTSP-a su nesanica, flashbackovi, noćne more, poteškoće s koncentracijom, itd.
4. **kronični stres** – odnosi se na stres koji je kontinuiran i dovodi do psihičke iscrpljenosti uz fizičke posljedice kao što su npr. dijabetes i smanjeno funkcioniranje imunološkog sustava.

I - na kraju, nema svaki stres negativnu konotaciju. Osim negativnog i štetnog *distressa*, razlikujemo i **eustress**, dobar ili ugodan stres kao što je primjerice dobitak na lutriji, vijest da je voljena osoba pristala na susret, veliko „Da“ na vjenčanju itd.

Napetost je ono što mislite da bi trebali biti.

Opuštenost je ono što jeste.

Kineska poslovice



TEORIJE STRESA

Tri su najpoznatije teorije o stresu:

- *Selyeova teorija stresa (H. Selye, 1956)*
- *Teorija „životnih događanja“ (Dohrenwend, 1970)*
- *Lazarusova teorija stresa*

SELYEOVA TEORIJA STRESA

Liječnik Hans Selye utemeljitelj je **fiziološkog pristupa**. On je stvorio pojam općeg adaptacijskog sindroma pod kojim podrazumijevamo niz fizioloških reakcija koje se javljaju pod utjecajem akutnih stresova. Javlja se kao odgovor na dugotrajno izlaganje uzrocima stresa, a odvija se u tri faze:

1. Faza alarma – početno razdoblje stresa tijekom kojeg se pokreću sve obrambene snage organizma
2. Faza otpora – hormonalne i kemijske promjene potiču tjelesne obrambene mehanizme
3. Faza iscrpljenja – dolazi do iscrpljenosti organizma zbog dugotrajnog suočavanja ili je organizam odustao od borbe

Ova razdoblja odražavaju prilagodbu tijela na stres. Selye smatra da je osnovna svrha prilagodbe tijela ograničavanje djelovanja stresa na manja područja organizma sposobna da se suoče s djelovanjem stresa. Tijekom procesa koje inicira opći adaptacijski sindrom, povećava se vjerojatnost da se tijelo odupre stresnoj situaciji. Srž Selyeovog teorijskog koncepta je da dugotrajno djelovanje stresa, uzrokujući hormonalne promjene u organizmu, dovodi do smanjenja općeg imuniteta. Stoga je stres važan faktor u nastajanju bolesti, bez obzira na uzrok.

Selyeov rad je puno doprinio jer je objasnio koju funkciju imaju hipofiza i kora nadbubrežne žlijezde u procesima reakcije na stres, a uzrok su mnogih bolesti. Najvažniji dokazi u ovoj teoriji su da stres smanjuje tjelesnu otpornost. Stanja tuge, anksioznosti, potištenosti itd. praćena su obilnim izlučivanjem kortikosteroida, što objašnjava djelovanje negativnih emotivnih stanja na povećanu sklonost bolestima.

Neki autori smatraju da zaposlenici s Wall streeta imaju opći adaptacijski sindrom. Kritika Selyeovom modelu je tumačenje stresa isključivo kroz tjelesne reakcije organizma i objašnjenje ljudskih reakcija na temelju proučavanja životinja u eksperimentalnim uvjetima.

TEORIJA ŽIVOTNIH PROMJENA

Autori ove teorije, Dohrenwend & Dohrenwend, smatraju da je stres odgovor na zbivanja koja pojedinac sa svojim sposobnostima prilagodbe ne može savladati. Prema toj teoriji stresniji su oni događaji koji zahtijevaju ulaganje velikog napora i koji izazivaju veće životne promjene (tu može spadati bolest, brak, gubitak zaposlenja, razvod braka itd.)



Stresori ne moraju biti samo neugodna/teška zbivanja koja ugrožavaju pojedinca, već sva zbivanja radi kojih pojedinac mora uložiti dodatne napore tijekom prilagodbe.

Znanstvenici Holmes i Rahe su odredili srednje vrijednosti bodova za svaki pojedini životni događaj i dobili prosječan broj bodova za pojedina životna zbivanja. Na osnovu toga napravljen je rang životnih događaja obzirom na napor koje pojedinac mora uložiti da bi se prilagodio životnom događaju. Tako se, primjerice, na prvom mjestu nalazi smrt supružnika, na drugom razvod, zatim bračna separacija, pa boravak u zatvoru i smrt člana obitelji.

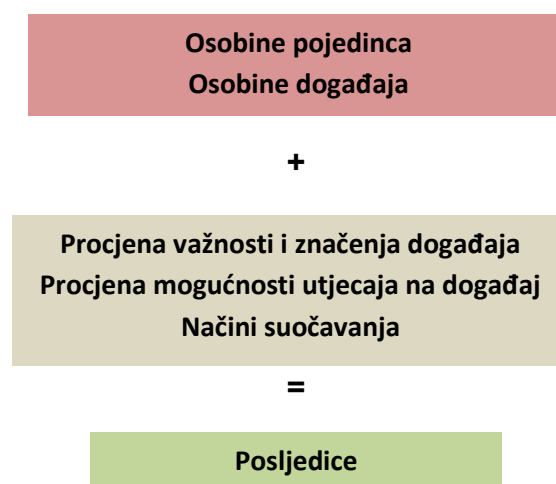
Nadalje, pokazalo se da se neka životna zbivanja češće javljaju u razdobljima koja prethode pojavi određenih bolesti npr. TBC-a. Holmes i Rahe smatraju da je razdoblje od dvije godine nakon nekog velikog stresnog životnog događaja kritično jer je tada organizam u riziku od oboljenja.

Istraživanja su pokazala da s povećanjem broja životnih događaja raste i učestalost pojave mnogih bolesti. Kritika ovom modelu je ideja da bolesti mogu biti uzrok, a ne posljedica životnih promjena. Također se autorima prigovara da životne događaje smatraju objektivno stresnim, a ne uzimaju u obzir da i sam doživljaj događaja, osim njegove „objektivnosti“ utječe na stresnost. Postoje i prigovori da u Holmes/Raheovoj ljestvici nedostaju neka socijalno neprihvatljiva zbivanja (npr. preljub), i kronični događaji koji iscrpljuju (stalni pokušaji da se položi jedan isti ispit).

Istraživanja su pokazala realnu osnovu za tvrdnju kako dugotrajno suočavanje s intenzivnim životnim promjenama koje su značajne za pojedinca i zahtijevaju napor, dovodi do fizičkog iscrpljenja, a time i veće vjerojatnosti pojave raznih bolesti.

LAZARUSOVA TEORIJA STRESA

Lazarusova teorija je najpoznatija teorija o stresu. Sukladno tom interakcionističkom pristupu, **stres** je sklop emocionalnih, tjelesnih i reakcija u ponašanju do kojih dolazi kad neki događaj procijenimo ugrožavajućim. Bitno je razlikovati stres i stresor: stres je unutarnje stanje ili doživljaj, a stresor je vanjski događaj. Ovaj model je procesni, dakle, ne odnosi se na statičan odnos pojedinac – okolina. Lazarusov model čini nekoliko osnovnih elemenata:



Znanstvenici nisu sasvim konzistentni u opisivanju na koji način osobine pojedinca, zajedno s osobinama okoline, utječu na odabir načina suočavanja sa stresom. Taj je utjecaj obično indirektan. Odvija se preko kognitivne procjene stresne situacije. Dakle,

koliki će biti sam utjecaj pojedinca i okoline može se jedino odrediti poznavajući konkretnu stresnu situaciju.

Međutim, u nejasnoj situaciji osobine pojedinca (npr. optimizam, samopoštovanje, bespomoćnost itd.) imaju veću ulogu u kognitivnoj procjeni i izboru načina suočavanja od osobina okoline. Nadalje, utjecaj okoline je najveći kad se radi o prirodnim katastrofama ili elementarnim nepogodama. Objektivne karakteristike situacije su toliko jasne i jake da većina ljudi slično reagira.

Rezultati istraživanja o povezanosti spola i načina suočavanja sa stresnom situacijom također ne daju jednoznačne rezultate. Neka istraživanja pokazuju da žene češće koriste suočavanje usmjereno na emocije, a muškarci suočavanje usmjereno na problem, dok u nekim istraživanjima nema značajnih razlika obzirom na spol.

Kognitivna procjena situacije je jedan od ključnih pojmova u ovoj teoriji, uz suočavanje. Ta dva procesa najviše određuju kakve će biti posljedice stresne situacije. Kognitivna procjena je proces kada analiziramo neki događaj i on dobiva svoj smisao. Prema ovoj teoriji, dvije su vrste kognitivnih procjena:

- a) Procjena važnosti i značenja – „Jesam li u nevolji i kakvoj?“
- b) Procjena mogućnosti utjecaja/kontrole – „Mogu li nešto učiniti u toj situaciji i što?“



Procjena mogućnosti utjecaja veže se uz izbor načina suočavanja koji najbolje odgovara događajima u okolini. Npr. ukoliko procijenimo da imamo malu mogućnost utjecaja na požar koji je zahvatio cijelo područje gdje živimo, suočavanje će primarno biti usmjereno na emocije.

Nadalje, procjena utjecaja je važna jer može smanjiti, pa čak i ukinuti osjećaj ugroženosti ako pojedinac vjeruje da ima mogućnost kontrole iako postoji rizik nepovoljnog ishoda.

Vjerovanje u mogućnost utjecaja/kontrole utječe na značenje koje ćemo pridodati događaju, a cjelokupna kognitivna procjena utječe na odabir načina suočavanja. Npr. ako pojedinac ima osjećaj mogućnosti djelovanja, situacija može biti procijenjena pozitivnom umjesto prijetećom. Međutim, ako osoba misli da su mogućnosti za suočavanje slabe, vjerojatno je da će događaj biti procijenjen kao ugrožavajući.

U Lazarusovoj teoriji postoje dvije stavke koje objašnjavaju stresan odnos pojedinca i okoline:

- a) **osobine pojedinca** (vrijednosti, vjerovanja, crte ličnosti, spol, dob...)
- b) **osobine okoline** (zahtjevi okoline, trajanje događaja, socijalna podrška...)

Zadnja važna stavka u Lazarusovoj teoriji su **posljedice stresnih događaja**:

- a) **kratkoročne** – vezane su uz stresne događaje koji su završeni, a odnose se na emocionalne i fiziološke reakcije te na osobnu procjenu kvalitete ishoda. Folkman smatra da se kratkoročni ishodi mogu podijeliti na zadovoljavajuće (situacija je riješena kako odgovara pojedincu ili nije riješena ali je stanje bolje) i nezadovoljavajuće (situacija je razriješena ali ne onako kako osobi odgovara, nerazriješena je ili čak pogoršana). Kvaliteta ishoda se mjeri i odgovorom na pitanje u kojoj je mjeri osoba njime zadovoljna. Posljedično nema „dobrih“ i „loših“ ishoda, nego to ovisi o osobnoj procjeni.
- b) **dugoročne** – odnose se na kvalitetu funkcioniranja u društvu, psihičko i fizičko zdravlje.

DJELOVANJE STRESA NA FIZIČKO ZDRAVLJE

Vjerojatno se mnogi od nas mogu prisjetiti situacije posjete liječniku kad prilikom prisutnosti neke bolesti ili određenih simptoma nije nađen neki organski uzrok ili dijagnoza. Liječnici često znaju reći da je uzrok stres. Moderna medicina i srodne znanosti smatraju da stvarno stres ima određenu ulogu kod nastanka nekih bolesti, samo zavisi u kojoj mjeri. Kod nekih bolesti je on ključan faktor.

Sustav srca i krvnih žila. Liječnici Friedman i Rosenman su sredinom prošlog stoljeća primijetili specifičan oblik ponašanja kod bolesnika oboljelih od srčanih bolesti koji su nazvali *tip A*.

- **Tip A:** potpuno je predan poslu, uvijek se strahovito žuri, radije sam napravi nešto nego što čeka da njegovi suradnici to naprave, agresivan je, nestrpljiv, sklon depresiji, širi nervozu, sklon neprijateljskom raspoloženju. U najkraćem vremenu želi obaviti što više posla. Kardiolozi su ovaj tip nazvali "trkaći konj".
- **Tip B** ili "kornjača" manje je takmičarski raspoložen, manje posvećen poslu i manje užurban. Rjeđe se sukobljava sa suradnicima, ima uravnoteženiji i opušteniji pristup životu. Samopouzdaniji je i sposoban je uporno i istrajno ravnomjerno raditi, sa sistematskim pristupom i ujednačenim tempom. S njim je ugodnije raditi jer se nema osjećaj da vrijeme steže oko vrata.
- Za razliku od tipa A koji uvijek misli da će zakasniti, tip B se ne uzbuđuje.
- Ta dva tipa razlikuju se po svom odnosu i regiranju na stres. Tip B najčešće neće oboljeti od menadžerske bolesti dok je tip A idealna meta koju stres napada sa svih strana.

Bitno je naglasiti da je osnova ove pojave kontinuum tj. da se na jednom kraju nalaze osobe koje su izrazito tip A, s druge strane kontinuuma osobe koje su izrazito tip B, a najviše ljudi je u sredini odnosno oni koji imaju i karakteristike i tipa A i tipa B. Dakle, kao i kod većine osobina i ovdje se radi o normalnoj distribuciji (zvonolika ili Gaussova krivulja).

Jedan od načina prevencije je promjena načina života pojedinaca (zdrave navike u smislu spavanja, prehrane, boravka u prirodi i tjelovježbe). Nadalje, ključna stvar je kontrolirati frustraciju jer upravo ona izaziva agresivno ponašanje (tip A nije sam po sebi „agresivan“). Sjetimo se samo izreke „Kad ne dobijemo ono što želimo, dobili smo iskustvo“. Također treba imati mjeru: u redu je težiti ostvarenju ciljeva, ali kompetitivnost ne smije biti neprijateljska. Ravnoteža je važnija od nje.

Probavni sustav. Ulkusna bolest najčešće je spominjano oštećenje probavnog sustava. Tipični akutni gastrointestinalni ulkus često se i naziva stres-ulkus jer se pojavljuje kao reakcija na fiziološki stres. Izlučivanje gastrina pojačava se pri opadanju koncentracije kiseline u želucu i zbog mehaničkog rastezanja želuca pri uzimanju hrane. No, do povećanog izlučivanja gastrina dolazi i pri emotivnoj napetosti uzrokovanoj stresom.



Sustav žlijezda s unutarnjim izlučivanjem. Dvije najpoznatije endokrinološke bolesti koje su povezane sa stresom su hipertireoza i šećerna bolest. Naime, primijetilo se da nakon velike emotivne napetosti i stresnih situacija dolazi do naglih reakcija štitnjače. Nadalje, u stanjima stresa povećava se količina šećera u

krvi, što djeluje na stanice gušterače koja luči inzulin i koje u tim uvjetima mora dati tijelu veće količine inzulina. Ta manja funkcionalnost stanica može izazvati dijabetes.

Dišni sustav. Pod utjecajem stresa disanje postaje nepravilno, isprekidano i duboko. Općenito, može se reći da kad kod pojedinca dođe do neke vrste emotivnog uzbuđenja, da se to onda svakako očituje i u radu dišnog sustava. Jedna od najpoznatijih psihosomatskih bolesti je bronhialna astma.

Kožne bolesti. Na koži se mogu uočiti promjene nastale zbog psihičkog uzbuđenja, što se očituje crvenilom ili bljedilom, znojenjem i sl. Utjecajem psihičkih stanja na nastanak kožnih bolesti bavi se psihodermatologija. Svrbež je fizički simptom do kojeg dovodi povećana emotivna napetost, kao što može biti i znojenje. Promjene pigmentacije kože i dlaka mogu nastati zbog akutnog stresa.

Nesanica. To je vrlo česta reakcija na stresne događaje jer ljudi kad legnu još razmišljaju o neugodnim događajima. Nesanica općenito stvara osjećaj umora i iscrpljenosti, razdražljivosti, smanjuje mogućnost koncentracije itd. Postoje lijekovi protiv nesаницe – hipnotici, međutim ukoliko se koriste duže vrijeme, dolazi do navikavanja, može doći i do neke vrste ovisnosti, a ne vode do kvalitetnog sna.

Imunološki sustav. Neke su pak bolesti uzrokovane slabljenjem efikasnosti imunološkog sustava. Psihoneuroimunologija je znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem utjecaja psihe, pa tako i stresa na imunološki sustav. To je interdisciplinarno područje psihologije, neurobiologije, endokrinologije i imunologije. Osnovni cilj je ispitati mehanizme djelovanja psihičkih procesa na efikasnost imunološkog sustava. Negativni učinci stresa na rad imunološkog sustava pripisuju se izravnom djelovanju tih psihičkih stanja na složenu dinamičku ravnotežu u radu živčanog, endokrinog i imunološkog sustava. Dodatne moguće nepovoljne posljedice su povećana konzumacija alkohola i droga, te nekih lijekova, poremećaji spavanja i promjene prehranbenih navika. Sve su to faktori koji dodatno otežavaju funkcioniranje imunološkog sustava.

Kad su rezimirali negativne posljedice stresnih reakcija na rad imunološkog sustava, istraživači su pokušali provjeriti može li se postupcima koji pojedincu omogućuju uspješnije suočavanje sa stresom poboljšati funkcioniranje organizma koje je u stanju stresa. **Do sada, učinkovitim su se pokazale tehnike relaksacije te postupci koji su pojačali vjerovanje pojedinca da djelomično može kontrolirati životna događanja i da u svojim nevoljama nije sam, da može računati da podršku svoje socijalne mreže – obitelji, prijatelja, suradnika itd.**

Dobra vijest kako se stres može reducirati ili pobijediti. Postoji također pozitivni učinci tehnika upravljanja stresom i imunološkog sustava - **istraživanja utjecaja pozitivnih psihičkih stanja i osobina na imunološki sustav pokazala su da na aktivnost i razinu limfocita, imunoglobulina A, T stanica i obrambenih („natural killer“) stanica izuzetno povoljno djeluju, socijalna podrška, humor i smijeh i tehnike relaksacije.**

Stoga, treba razmišljati pozitivno, družiti se s dragim ljudima, njegovati odnose i svakako se više puta dnevno nasmijati ☺



STRES NA RADNOM MJESTU

Sreća pomogne nekad, rad uvijek.

Japanska poslovice

Stres na poslu možemo promatrati kao akumulaciju stresora – situacija koje su vezane uz posao i koje se stresne za većinu nas (npr najava otpuštanja, dugotrajni prekovremeni sati itd). Takva vrsta stresa je kombinacija uvjeta rada i karakteristika pojedinca. Simptomi stresa na poslu se mogu podijeliti u četiri kategorije, o kojima je već bilo riječi, ali obzirom da je vrsta stresa specifična, specifični su i simptomi (reakcije na stres):

- Fiziološke reakcije – kardio-vaskularne smetnje, gastro-intestinalne poteškoće, nesanicu (ovi simptomi mogu biti odraz i stresnih zbivanja u drugim sferama života)
- Misaone (kognitivne) - promjene u koncentraciji, nezadovoljstvo poslom
- Emocionalne – anksioznost, dosada, frustracija, izolacija
- Ponašajne (bihevioralne) – izbjegavanje posla, neumjerenost u jelu ili smanjeni apetit, agresivnost prema suradnicima ili obitelji, apsentizam (izostanci s posla)



Jedan od najčešćih pojmova koji se povezuje sa stresom na poslu je „**burnout sindrom**.“ (ili sagorijevanje na poslu), no on nije isto što i stres na radnom mjestu.

Posljedice burnouta mogu biti vrlo različite. Neki ljudi ne samo da odlaze sa sadašnjeg radnog mjesta nego u cijelosti napuštaju svoju osnovnu profesiju. Neki pak ostaju unutar firme u kojoj rade, ali mijenjaju radno mjesto za manje stresno npr. odlaze raditi administrativne poslove. Posljedica također može biti gubitak entuzijazma i radnog elana, nedostatak želje za profesionalnim razvojem ili „brojanje dana“ do mirovine.

Nadalje, pitamo se što sve u radnom okruženju može biti faktor koji utječe na poslovni stres? Evo najvažnijih čimbenika:

1. **karakteristike radnog mjesta** – postoje četiri karakteristike radnog mjesta koje mogu utjecati na razinu stresa: *neodređenost radne uloge, preopterećenost poslom, nedovoljno opterećenje i konflikt radne uloge*. Detaljnije: *Neodređenost radne uloge* je situacija u kojoj osoba dobiva neadekvatne ili krive informacije o tome što treba raditi. Situacija nije jasna, nisu jasno definirane odgovornosti te pojedinac ne zna za što je on osobno odgovoran. *Preopterećenost poslom* je situacija kad zaposlenik nije u mogućnosti napraviti svoj redovan posao. Razlikujemo kvantitativnu (kad zaposlenik nema vremena obaviti sve što bi trebao) i kvalitativnu preopterećenost (kad zaposlenik smatra da svojim vještinama nije dorastao dobivenim zadacima). *Nedovoljno opterećenje* je prisutno kad kapaciteti pojedinca nisu u potpunosti „iskorišteni“ i on se profesionalno ne razvija. To

je česta pojava kad se ljudi zaposle ili promoviraju na radna mjesta za koja su prekvalificirani. *Konflikt radne uloge* možemo razmatrati s više stajališta: kad pritisci, očekivanja ili zahtjevi na pojedinca interferiraju s drugom osobom, zatim kad osoba dobiva zadatke koje je nemoguće ispuniti (međusobno se „poništavaju“), ili pak kad su dobiveni zadaci u koliziji sa sustavom vrijednosti zaposlenika ili sudionika izvan organizacije (npr. stranke, kupca, države...).

2. **karakteristike posla** – odnosi se na ponavljanje istog posla, smjenski rad i prirodu zadataka. Što je posao repetitivniji (monotoniji), to je veća vjerojatnost stresa. *Smjenski rad* je pojava koja zahvaća 20% radne populacije (bolnice, proizvodnja, policija itd). Međutim, nemaju svi ljudi jednake predispozicije za rad u smjenama jer se ljudsko funkcioniranje odvija u ritmovima koji su povezani s izmjenom dana i noći. Takav rad znači da su zaposlenici tada izdvojeni od svoje obitelji, što izaziva stres i kod njihovih obitelji i prijatelja. *Priroda zadataka* se odnosi na njihovu raznolikost, autonomiju, mogućnost interakcije, odgovornost i sl. Bilo bi idealno nju prilagoditi prirodi djelatnika.

3. **međuljudski odnosi na poslu** – postoje tri grupe odnosa koje su, prema istraživanjima, stalno povezane sa stresom na poslu. To su odnosi s kolegama, odnos s nadređenim te odnosi s kupcima/klijentima.

Odnosi s kolegama s jedne strane mogu biti socijalna podrška koja pridonosi smanjenju stresa, a s druge strane slabi odnosi s kolegama mogu izazivati osjećaj prijetnje kod zaposlenika. Međutim, za smanjenje stresa nije dovoljno samo da se poboljša komunikacija koja je vezana uz posao, nego da se unaprijedi i ona neformalna, vezana uz kavu/čaj ili na domjenku kompanije.

Odnosi s nadređenim mogu biti izvor stresa, a to ovisi o stilu vođenja (svakome odgovara drugačiji stil vođenja). Ponekad i sam nadređeni zbog velikih odgovornosti može biti pod stresom, što se odražava na zaposlenike.

Odnosi s kupcima/klijentima su osobito stresni kod osoblja u bolnicama, sudnicama ili u bilo kojoj drugoj profesiji koja se bavi pomaganjem ljudima. Druga stvar koja može izazvati stres je nedostatak pozitivne povratne informacije koja se u takvim profesijama dobija natrag.

4. **organizacijska struktura i klima** – u kontekstu organizacije su tu bitna tri faktora: organizacijska struktura, kultura i pozicija unutar organizacije.

Organizacijska struktura predstavlja veći stres u centraliziranim organizacijama gdje je manja mogućnost utjecaja na odluke.

Organizacijska kultura može biti osobito stresna ako je jedan od njenih faktora visoka kompetitivnost (što može uključivati pretrpanost poslom).

Pozicija unutar organizacije je stresnija ukoliko se osoba nalazi na „donjem dijelu“ hijerarhije (niže rukovodstvo, radnici, tajnice, tehničari itd.)

5. **fizički uvjeti i tehnologija** – iako je informatizacija u znatnom napretku i dalje stoji da manjak svjetla, nedostatak svježeg zraka, buka („open-space“ uredi), jako visoka/niska temperatura i zagađenje uglavnom izazivaju stres.

Na kraju, prisjetimo se japanske poslovice s početka poglavlja. Kao što nam rad može izazvati stres, tako rad može biti i način suočavanja sa stresom. Radeći se osjećamo korisno, od pomoći i efikasno. Gledajući to s aspekta usmjerenosti na problem, svjesnim trudom i radom možemo riješiti puno situacija ☺

SUOČAVANJE SA STRESNIM SITUACIJAMA

Osoba će stresnu situaciju nastojati riješiti, podnijeti ili smanjiti vanjske i unutarnje zahtjeve i sukobe među njima. U svom modelu, Lazarus i suradnici definiraju pojam „suočavanja sa stresnim situacijama“ koje ima tri karakteristike:

- suočavanje je proces
- neodvojivo je od konteksta
- konačni oblik poprima tek zajedničkim djelovanjem osobnih i situacijskih faktora

Prema ovoj teoriji, suočavanje nije niti dobro niti loše (tj. uspješno ili neuspješno) već se radi o ulaganju napora zbog svladavanja određenih zahtjeva, bez obzira je li savladavanje napora bilo uspješno ili ne.



Lazarusova podjela na načine suočavanja usmjerene na problem i emocije je najpoznatija podjela načina suočavanja:

- a) **suočavanje usmjereno na problem** – kao što samo ime govori, nastoji se djelovati na situaciju, na ono što je izazvalo napetost, tj. na sam stresor. Ovdje imamo dvije vrste strategija: prva su načini suočavanja usmjereni na uklanjanje ili smanjenje stresora (npr. učenje kod pada na ispitu), a drugi nastoje promijeniti značenje situacije (npr. shvaćanjem kao pozitivno što se palo ispit jer bi ocjena bila „dovoljan“ što narušava prosjek). U suočavanje usmjereno na problem obično se ubrajaju rješavanje problema, planiranje, oprez, pregovaranje, traženje obavijesti, materijalne potpore itd.
- b) **suočavanje usmjereno na emocije** – odnosi se na lakše podnošenje emotivnog uzbuđenja izazvanog stresnom situacijom. Pod time se smatra: priželjkivanje, povlačenje u osamu, potiskivanje i izbjegavanje, smanjenje napetosti, traženje emotivne potpore drugih.

Odabir strategije suočavanja ovisi o osobi, sadržaju i kognitivnoj procjeni situacije. Zanimljivo je pogledati rezultate istraživanja gdje navode razloge koji ljude sprečavaju u korištenju suočavanja usmjerenog na problem:

- mijenjanje neke situacije uključuje spoznaju da je ona uzrok nevolje
- prepoznavanje stresora ne implicira da imamo vještine i znanja potrebna za njegovo uklanjanje
- postupci za mijenjanje jedne situacije mogu stvoriti nove neželjene probleme
- neki stresovi proizlaze iz uvjeta koji su van naše kontrole (Pearlin & Schooler).

Skoro uvijek se postavlja pitanje koliko suočavanje pomaže u stresnoj situaciji odnosno jesu li neki načini suočavanja bolji od drugih. Lazarus i suradnici smatraju

da na pitanje o „koristi“ pojedinih načina suočavanja nema jednoznačnog odgovora - to ovisi o puno faktora kao npr. procjeni uspješnosti, razini na kojoj evaluiramo uspješnost, te konkretnoj osobi i stresnoj situaciji u kojoj se netko našao. Reakcija korisna na psihološkoj razini, može imati poražavajuće posljedice na fiziološkom ili društvenom planu (npr. ako prekinemo emocionalnu vezu u kojoj se više ne osjećamo dobro, možemo poslije imati psihosomatske reakcije ili izgubiti dio prijatelja koji su došli s partnerove strane). Nadalje, najbolji odgovor u jednoj situaciji može biti nepovoljan u drugoj (npr. popuštanje nije uvijek dobro). Isto tako, reakcija koja odgovara određenom trenutku nekog događaja može biti posve neprikladna u drugom trenutku istog događaja.

Lazarus i Folkman (1991) ističu temeljna pravila što ih treba imati na umu pri procjeni uspješnosti suočavanja:

- niti jedan način suočavanja nije sam po sebi „loš ili dobar“
- uspješnost suočavanja ima smisla procjenjivati jedino unutar konteksta
- da bi procjena uspješnosti suočavanja bila valjana i cjelovita, nužno je razmotriti koliko je određena strategija suočavanja istovremeno prilagođena i pojedincu i situaciji

Općenito se pokazalo kako je suočavanje usmjereno na emocije obično korisnije u početnim fazama stresnog događaja, dok je strategija usmjerena na problem korisnija u kasnijim razdobljima. Kad vanjske okolnosti ne možemo kontrolirati, bolje je koristiti suočavanje usmjereno na emocije jer se tada problem zanemaruje, smanjuje ili prihvaća. Međutim suočavanje usmjereno na emocije može biti štetno jer sprečava osobu da koristi strategije suočavanja usmjerenog na problem. Suočavanje usmjereno na problem je korisnije od usmjerenog na emocije kad nam je bitna dugoročna korist. Kod izbjegavanja i izravnog suočavanja s problemom pokazalo se da je izbjegavanje korisnije kod događaja koji traju kratko, dok kod kroničnih stresnih situacija više pomaže izravno suočavanje.



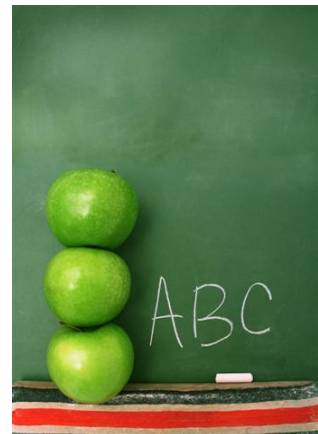
TEHNIKE SUOČAVANJA SA STRESOM – KAKO SI POMOĆI

Kako smo već rekli, suočavanje možemo definirati kao način na koji ljudi odgovaraju na stres. Postoji puno vrsta suočavanja, neke su zdrave, a neke nezdrave. Ukoliko vidimo da nakon napornog sastanka zaposlenik jede puno brze hrane, puši i pije alkohol, možemo primijetiti da se radi o nezdravom načinu suočavanja. Kod zdravog načina suočavanja sa stresom postoje dvije grupe: preventivno i aktivno suočavanje.

Preventivne strategije suočavanja sa stresom:

✘ **Promatranje stresora i simptoma.** Jedna od mogućih strategija je fokusiranje na znakove i simptome stresa. Spada u skupinu preventivnih jer se vjeruje da osoba može izbjeći stres ako postane svjesna događaja ili simptoma koji vode do stresne reakcije. Jedna od mogućih tehnika je vođenje dnevnika stresnih događaja, što je zapravo osobni zapis događaja koji su se dogodili prije stresne reakcije. U dnevniku se može napisati kada su se simptomi pojavili, vrsta simptoma (tjelesni, kognitivni, emocionalni, ponašajni), trajanje itd. Bitno je da se poslije (sa stručnom osobom) dnevnik analizira i da se utvrde određeni obrasci ponašanja tj. veza između simptoma i stresa.

✘ **Kognitivna procjena.** Ova tehnika uključuje procjenu različitih vrsta stresora razmatrajući perspektivu s koje se promatra određena stresna situacija. Ideja je promijeniti aspekt s kojeg promatramo stresnu situaciju. Ako npr. nekog zaposlenika frustrira što je propustio važan rok, onda se može zapitati: „Hoće li to doista biti toliko važno i uznemirujuće za tjedan ili mjesec dana?“ Slično, zaposlenik može drugačije doživjeti događaj ako razmotri posljedice: „Koji je najgori mogući scenarij ovog propuštenog roka?“, „Ako smo propustili rok, onda imamo više vremena za rad na kvaliteti proizvoda“.



✘ **Kognitivno restrukturiranje.** To je tehnika temeljena na pretpostavci da puno ljudi vjeruje kako su drugi ljudi ili vanjske okolnosti odgovorni za ono kako se osjećamo. Cilj ove strategije je pomoći ljudima da se suoče sa stresom mijenjajući svoja uvjerenja. Jedan od modela je ABC model. A se odnosi na aktivni događaj, B na vjerovanja (eng. belief), C na posljedice (eng. consequences). Kognitivno restrukturiranje se odnosi na mijenjanje B komponente modela. Primjer: zaposlenik koji se susreo s neugodnim klijentom (A) i nakon toga povisio glas i razljutio se (C). Zaposlenik treba osvijestiti koja vjerovanja ima (B: npr. „ako sam ja ljubazan prema ljudima, oni mi trebaju uzvratiti“) i kako ona mogu uzrokovati povećani stres. Kognitivno restrukturiranje ima za cilj da osoba preuzme racionalnije vjerovanje i promijeni B iz, primjerice „Nisam odgovoran za ponašanje ovog klijenta“ u „Ljutnja klijenta nema veze s mojim ponašanjem nego s frustracijom nastalom iz situacije“, „Ja sam odgovoran samo za svoja ponašanja“ ili „Ako zadržim svoju autonomiju u osjećajima i ponašanju, lakše ću utjecati na sugovornika.“

- ✘ **Duboko disanje.** U teorijama stresa smo se već susreli s činjenicom da se ljudsko tijelo priprema za odgovor na stres mijenjanjem određenih tjelesnih funkcija (otkucaji srca, protok krvi, napetost mišića). Također je dokazano da te fiziološke promjene mogu dovesti do simptoma stresa ukoliko predugo traju. Duboko disanje je jedna od najkorisnijih i najčešće korištenih tehnika za smanjenje tjelesnog stresa. Svrha ove tehnike je fokusiranje na disanje koje je dublje, izbjegavajući plitko disanje koje je povezano s reakcijom na stres. Umjesto toga treba disati iz abdomena (dijafragme). Dubokim disanjem se opuštamo, povećavamo opskrbu našeg tijela kisikom i to omogućava stvaranje nove energije.

TEHNIKE DISANJA

Sljedeće vježbe će Vam pomoći prepoznati kako treba disati da biste se opustili.

Topao zrak-hladan zrak

1. Zatvorite oči, smjestite se udobno.
2. Udahnite, koncentrirajući se kako zrak ulazi kroz nosnice.
3. Izdahnite, koncentrirajući se kako zrak izlazi iz Vas.
4. Primijetite kako je zrak koji udišete hladniji, nego onaj koji izdišete.
5. Vizualizirajte da je zrak koji dolazi svjež i čist, a zrak koji izdišete da je pun tenzija i briga koje dahom izbacujete iz sebe.

Disanje za stresne situacije

1. Pokušajte se maknuti iz situacije tako da korak po korak izlazite iz sobe.
2. Duboko dišite, brojeći do 8.
3. Kada dođete do 8, vizualizirajte Vašu mirnoću, opuštenost i kontrolu.
4. Ponovite nekoliko puta dok razina opuštenosti ne bude zadovoljavajuća.

Ritmičko disanje s opuštanjem

1. Smjestite se udobno u (po mogućnosti) ugodnoj, tihoj sobi.
2. Udišite na nos i izdišite na usta, brojeći do 8 i natrag.
3. Zatvorite oči i zamislite da ležite na vrlo udobnom krevetu ili da plutate na moru.
4. Osjetite nježne valove zraka ili vode.
5. Nastavite disati dok se tijelo ne opusti.
6. Zamislite Vaša pluća i cijeli abdomen kao balon, koji se širi i sužava sa svakim udisajem i izdisajem
7. Nastavite dok se u potpunosti ne opustite.



- ✘ **Meditacija.** To je tehnika koji sadrži nekoliko načina preusmjeravanja mentalnih procesa i odmiče se mentalno na neko vrijeme od situacija svakodnevnog života. Uz pomoć raznih tehnika mijenja se svijest tako da se osoba oslobađa tenzije, anksioznosti ili stresa. Postoje različite metode meditacije, pa čak i slušanje glazbe, šetnja, te gledanje zalaska sunca mogu biti oblici meditacije.

Meditacija (prema latinskom *meditatio*, razmišljanje, udubljivanje, usredotočenje) je duhovna vježba u kojoj osoba svoju pažnju usmjerava prema određenom misaonom sadržaju. Meditacija je izvorno proizišla iz istočne mudrosti, i imala je duhovno značenje. U istočnim kulturama osnovni ciljevi meditacije su širenje svijesti, u kojoj dolazi do spoznaje biti stvari. Osoba treba zauzeti udoban položaj i koncentrirati se na specifični slog, predmet ili aktivnost (bit je smirivanje uma).

Slična meditaciji je Bensonova tehnika (Benson je bio predavač na Harvard Medical School). Četiri su elementa Bensonove metode: mirna okolina, udoban položaj, objekt, slika ili riječ na koju se fokusiramo i pasivni stav (bez ometajućih misli). Prakticira se dva puta dnevno po 10-15 min, a rezultati su: sporiji rad srca, smanjena potreba za kisikom te sniženi krvni tlak i mišićna tenzija.



✘ **Biofeedback** je tehnika kojom pacijent može utjecati na neke fiziološke funkcije, koristeći se signalima iz vlastitog tijela. Brojna istraživanja pokazala su da je moguć voljni utjecaj ne samo na tjelesne funkcije koje su pod kontrolom voljnoga živčanog sustava, nego i one pod kontrolom autonomnog živčanog sustava. Postoje različiti tipovi biofeedbacka koji koriste uređaje za EMG (elektromiograf), mjerenje temperature, pulsa, disanja i EEG (elektroencefalograf). Tako je pomoću biofeedbacka moguća kontrola visine krvnog tlaka, frekvencije srca, električne aktivnosti mozga, glavobolja, epilepsije, astme, boli, hiperaktivnosti kod djece, mucanja.

✘ **Prehrana i stil života.** Prehrana ima veliki utjecaj na spremnost našeg tijela za susretanje s različitim situacijama i izazovima. Preporučena prehrana koja omogućava našem tijelu otpornost sastoji se u sljedećem: svježe namirnice iz domaćeg i ekološkog uzgoja, sezonsko ekološko voće i povrće, izbjegavanje crvenog mesa, a veće konzumiranje plave ribe, korištenje integralnih žitarica (smeđa riža, raž, ječam, proso itd.) umjesto bijelog brašna, konzumiranje svježih toplih obroka umjesto odmrznute i ponovo ugrijane hrane, hrana bogata lijekovitim začinima (bosiljak, menta, cimet, kurkuma, đumbir...) i izbjegavanje hrane kasno navečer. Preporučaju se tri obroka dnevno bez i to najbolje svaki dan u isto vrijeme: doručak (7-8h), ručak (12-13h) i večera (18-19h). Najbolji je odlazak na počinak do 22 h i ranije buđenje tako da ritam tijela bude usklađen s ritmom prirode. Tim se tempom najbolje izlučuju i tvari koje jačaju imunitet organizma.

✘ **Vježbanje.** Fizičke vježbe su također vrsta prevencije negativnih učinaka smanjenjem tjelesnog uzbuđenja. Istraživanja su pokazala da je redovito vježbanje učinkovita strategija za prevenciju stresa. Podaci iz literature ukazuju da su tri elementa relevantna za prevenciju: tip, učestalost i trajanje vježbanja. Vrsta vježbe s najviše pozitivnih efekata su aerobne: hodanje, trčanje, vožnja biciklom i plivanje. Sugerira se učestalost tri do pet puta tjedno u trajanju od 30-40 minuta. Najvažnija je konzistentnost u redovitom vježbanju.

Aktivne strategije suočavanja sa stresom:

✘ **Socijalna podrška.** Tri su vrste socijalne podrške: emocionalna (ugodna), mentalna (dobar savjet, informacija) i materijalna. Socijalna podrška je važna iz više razloga. Ona direktno utječe na zdravlje jer zadovoljava potrebu za priznanjem, socijalnim kontaktom i sigurnošću. Kao drugo, socijalna podrška može reducirati napetosti u međuljudskim odnosima što direktno utječe na razinu stresa. Socijalna podrška modificira odnos između stresa i zdravlja te štiti pojedinca od negativnih učinaka stresa. Zanimljiv je nalaz istraživanja da je „povezanost između negativnih životnih događaja i bolesti bila jača kod pojedinaca s manjom socijalnom podrškom (Sarason, 1985)“. Većina nalaza u literaturi upućuje na važnost socijalne podrške kao jednog „ljeovitog“ faktora i ističe se važnost podrške drugih ljudi u stresnim situacijama općenito.



✘ **Upravljanje vremenom.** Ova tehnika je koristan resurs u razvoju strategija suočavanja sa stresom. Najvažnije u njoj je postavljanje prioriteta. Pareto princip kaže da je 80% vremena na poslu potrošimo za 20% važnih uradaka. Bez postavljanja prioriteta, zaposlenik može 80% vremena utrošiti na zadatke koji nisu važni (ali se npr. lako obave). Dobar trening upravljanja vremenom uključuje i znanje o postavljanju prioriteta, znanje o postavljanju ciljeva, upoznavanje s kradljivcima vremena i odgađanju jer svi znamo da nam vremenski škripac može uzrokovati stres. Stvari kao što su izrada dobrog plana, učinkovito delegiranje i dugoročno životno planiranje su olakšavajuće u suočavanju sa stresom.

✘ **Asertivno ponašanje.** Često nam je izvor stresa konflikt naših potreba i potreba drugih ljudi. Ishod takve situacije najviše ovisi o našem ponašanju, a možemo reagirati asertivno, pasivno ili agresivno. Sugeriran način za nošenje sa stresom kojeg izazivaju međuljudski odnosi jest asertivno ponašanje. Tako se ponašamo kad vodimo računa o sebi i svojim pravima, bez štete za druge ljude. Pritom je bitno konstruktivno rješenje, a ne tko je u pravu. Kod asertivnosti je važno pažljivo slušanje tuđeg mišljenja, uočavanje potreba drugih, jasno izražavanje svojih misli i osjećaja te otvoreno traženje onog što osoba želi.

✘ **Humor.** „Smijeh je jedna od najozbiljnijih stvari“, rekao je njemački književnik W. Raabe. Svi smo, gotovo svakodnevno, u dodiru s humorom. Svi ćemo se složiti da je on važan dio našeg života i da može utjecati na zdravlje i ličnost. Svi znamo izreku „smijeh je najbolji lijek“. I naši stari su znali da se lakše nosimo s problemima uz humor i da je svakodnevica ljepša kad se šalimo s ljudima koji nas okružuju – tada lakše radimo i lakše pristupamo problemima. Može nam trenutačno popraviti raspoloženje uz gotovo neprimjetan povod: neverbalnu gestu, smiješan komentar, prigodnu anegdotu. Osim opuštajuće uloge humor ima

i adaptivnu funkciju: pozitivne emocije šire nam vidike, potiču samospoznaju dopuštajući da naše razmišljanje bude kreativnije. Jednom riječju, jačaju fizičke i intelektualne snage i olakšavaju pozitivne prilagodbe. Također, pozitivne emocije poticajne su za bilo koju vrstu međuljudskih odnosa.

HVALA VAM NA PAŽNJI



SVE NAJBOLJE DO SLJEDEĆE PRILIKE!