

# Metode i intervencije unaprjeđenja mentalnog zdravlja i blagostanja u organizacijama

---

Kos, Ivor

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:689467>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)



Fakultet hrvatskih studija Sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za sociologiju

**METODE I INTERVENCIJE POBOLJŠANJA  
MENTALNOG ZDRAVLJA I BLAGOSTANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

Završni rad

Kandidat: Ivor Kos

Mentor: doc. dr. sc. Lovorka Brajković

Sumentor: Luka Janeš, dipl. phil.

Zagreb, srpanj 2020.

## Sadržaj

1. Uvod .....	2
2. Čimbenici mentalnog zdravlja u organizacijskom okruženju .....	3
3. Postojeće metode i njihova valjanost .....	6
4. Integrativni pristup: Pojedinac i kolektiv .....	8
5. Zaključak .....	11
6. Popis izvora .....	12

## **Sažetak**

Cilj ovoga rada je istražiti čimbenike koji utječu na mentalno zdravlje i blagostanje u organizacijama i strukturiranim društvenim skupinama, a također i metode kojima se one mogu unaprijediti. Pristup će biti multidisciplinarni i transdisciplinarni te će se analizirati razni čimbenici mentalnog zdravlja i blagostanja, individualni faktori poput razlika u osobinama ličnosti i razini stresa kao i kolektivni čimbenici, poput normi, vrijednosti te praksi koje određene skupine promoviraju kao dio vlastite kulture. Poseban fokus bit će na učinkovitosti konkretnih metoda i intervencija kako bi se ukazalo na nužnost implementacije istih kao alata za poboljšanje mentalnog zdravlja i blagostanja pojedinaca te sukladno funkcionalnosti organizacija.

## **1. Uvod**

Mentalno zdravlje pojedinaca unutar različitih grupa i sustava jedan je od najkompleksnijih izazova današnjice. Ono se može definirati kao „stanje dobrobiti u kojem pojedinac ostvaruje svoje potencijale, može se nositi s normalnim životnim stresovima, može raditi produktivno i plodno te je sposoban(na) pridonositi svojoj zajednici“ (prema World Health Organisation, 2004.). Iako je globalno društvo današnjice znatno sigurnije i ekonomski slobodnije od većine društava u prošlosti (Pinker, 2018), mnogim ljudima mentalne poteškoće te manjak zadovoljstva životom predstavljaju svakodnevne izazove. Prema podacima WHO-a, oko polovica globalne populacije u nekom periodu života iskusi mentalne poteškoće. Ovaj podatak je posebice relevantan za organizacije, u kojima ljudi provedu prosječno trećinu svoga života. No, mentalno zdravlje se ne odnosi samo na odsustvo bolesti, već i na pozitivne aspekte ljudskog iskustva poput pozitivnih emocija, angažiranosti, značenja (smisla), slobode izbora, kreativnosti te drugih aspekata blagostanja. Zbog širine i kompleksnosti definiranja mentalnog zdravlja i blagostanja, nužno je pristupiti problemu transdisciplinarno, te će ovaj rad analizirati probleme i rješenja na mikro i makro razini. Iako se analiza fokusira na organizacije, neki od zaključaka odnose se i na slične društvene grupe i sustave. Prema Francu Crespiju (2006) društveni akteri su istovremeno proizvod kulture svog društva ili zajednice, ali i aktivni izvor proizvodnje uvijek novih kulturalnih oblika. Poseban značaj pridaje jeziku kao univerzalnom obliku simboličkog posredovanja te onim kulturnim oblicima koji najviše utječu na zajedničke društvene predodžbe, vrijednosti i pravila, odnosno na poimanje društvene okoline. Drugim

riječima, narative i značenja koje ljudi stvaraju kroz poimanje sebe i okoline te djelovanje u njoj kroz korištenje institucionaliziranih zaliha znanja u velikoj mjeri određuje društvenu stvarnost, pa tako i mentalno zdravlje i blagostanje. U svrhu boljeg razumijevanja ovoga dijalektičkog procesa stvaranja pojedinačne i kolektivne društvene realnosti, pa tako i mentalnog zdravlja pojedinaca u kolektivima u nastavku će se razmotriti različiti relevantni čimbenici unutar organizacija, kao i metode usmjerene na njihovo poboljšanje.

## **2. Čimbenici mentalnog zdravlja i blagostanja u organizacijama**

Većina dosadašnjih istraživanja čimbenika koji utječu na mentalno zdravlje pojedinaca u organizacijama fokusiraju se na negativne aspekte mentalnog zdravlja i njihove uzroke, posebice stres. Prema izvještaju WHO-a Europska komisija (2002) je stres definirala kao obrazac emocionalnih, kognitivnih, bihevioralnih i fizioloških reakcija na štetne aspekte radnog sadržaja, organizacije rada i radnog okruženja. U okviru sporazuma o stresu vezanom za posao (Europski socijalni partneri, 2004.), stres je definiran kao stanje popraćeno fizičkim, psihološkim ili socijalnim poteškoćama ili disfunkcijama i koje rezultiraju pojedincima koji nisu u stanju premostiti jaz sa zahtjevima ili očekivanjima postavljenim pred njih. Istraživanje ESENER-a (EU-OSHA, 2010, 2015) pokazalo je da unutar EU-a stres vezan za rad predstavlja problem u gotovo 80% organizacija.

Iako su potencijalni izvori stresa na poslu brojni i različiti i razlikuju se po profesionalnim grupama i sektorima industrije (Johnson et al., 2005.), istraživanja su kontinuirano pokazala da određene karakteristike posla kao što su visoki zahtjevi, niska kontrola, nedostatak raznolikosti vještina i socijalna podrška čine faktore rizika povezanih sa stresom. Kao i okolišne čimbenike, istraživači su također identificirali pojedinačne karakteristike zaposlenika, kao što su osobnost i ponašanje pri suočavanju s negativnim i izazovnim okolnostima koje povećavaju njihovu ranjivost na stres (Johnson et al., 2005). Posebna pažnja posvećuje se rizičnim faktorima poput napora na poslu, psiholoških zahtjeva, kontrole posla, socijalne podrške, organizacijske pravednosti, percipiranog nezadovoljstva poslom, organizacijske promjene, nesigurnosti posla i statusa zaposlenosti.

Meta-pregled dokaza koji povezuju rad s razvojem uobičajenih problema mentalnog zdravlja, posebice depresije, anksioznosti i / ili stresa (Harvey et al., 2017). Tri široke kategorije faktora povezanih s radom mogu doprinjeti razvoju depresije i / ili anksioznosti: neuravnotežen dizajn

posla, profesionalna nesigurnost, i nedostatak vrijednosti i poštovanja na radnom mjestu. Unutar ovih širokih kategorija, postojali su dokazi umjerene razine koji su se odnosili na visoke zahtjeve, nisku kontrolu posla, neravnotežu u nagrađivanju napora, nisku pravednost, ulogu stresa, nasilja i nisku socijalnu podršku na radnom mjestu te su povezani s većim rizikom razvoja problema mentalnog zdravlja.

Kao što su Gable i Haidt (2005) naveli, psihološka istraživanja su bila više zainteresirana za “učenje kako izvući ljude iz negativnog psihološkog stanja do nule, ali ne toliko u razumijevanju načina na koji se ljudi uzdižu od nule u pozitivno.” (str. 103). Povećani interes za pozitivnu psihologiju i stvaranje „znanja o onome zbog čega život vrijedi živjeti” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), zajedno s nužnim organizacijskim zahtjevima za očuvanjem zdravog i optimalnog funkcioniranja i angažirane radne snage sugerira promjenu u istraživačkom smjeru prema polju blagostanja zaposlenika i organizacija.

Polazeći od premise da je zdravlje više od izostanka stresa i drugih negativnih stanja, onda je zaista zdrava organizacija ona koja teži stvaranju radnih okruženja koja stvaraju pozitivna emocionalna stanja i tako predstavljaju pozitivan kraj zdravstvenog kontinuuma. Ryff i Singer (1998.) izjavili su da su kreiranje životnog cilja, smisla i kvalitetnih odnosa s drugima osnovna obilježja zdravlja i dobrobiti. Pristalice akademskog pokreta pozitivne psihologije naglašavaju da rad mora osigurati uvjete koji su potrebni ljudima da postignu optimalne rezultate i tako postignu sreću i blagostanje. Jeurissen i Nyklicek (2001) sugeriraju da su faktori poput zahtjevnosti posla i autonomije jače povezani s elementima blagostanja i zdravlja od osobina ličnosti. Dobrobit je subjektivni pojam koji se doživljava prisutnošću ugodnih emocija poput samoprocjenjene sreće, kroz angažman u zanimljivim i ispunjavajućim aktivnostima i generalizirani osjećaji zadovoljstva životom. No, umjesto konstantne potrebe i imperativa konzumerističke kulture za srećom, postavlja se pitanje je li korisnije prihvatiti i razumjeti negativna emocionalna stanja te težiti smislenom životu. Bez obzira na poboljšani životni standard i ekonomski rast u industrijaliziranim zemljama, popularne ankete sugeriraju da pojedinci imaju veći očekivani životni vijek, ali da i oni nisu nužno sretniji nego što su bili u prošlosti. Zanimljivo, korelacija između dobrobiti i osobnog dohotka relativno je niska, što sugerira da materijalna dobra sama po sebi ljude ne čini sretnima, barem nakon određene razine (Myers, 2000). Novija istraživanja pokazuju slične rezultate. Globalna studija koju je proveo Towers Perrin (2005) otkrila je da samo 14% zaposlenih izvijestili su da se osjećaju visoko angažiranim u svom poslu. Na dobrobit je donekle utjecala i osobnost, vrijednosti i individualna otpornost. Pokazalo se da su ekstroverzija (DeNeve i Cooper, 1998.), ugodnost i savjesnost

(Judge, et al., 2002) u korelaciji sa zadovoljstvom. Nadalje, istraživanje je pokazalo da je sreća vezana uz posao najniža unutar dobnog raspona 30-40 godina. Pozitivne emocije, u smislu aktivnog zadovoljstva u poslu, su pokazali smanjeni izostanak s radnog mjesta (Farrell i Stamm, 1988) i poboljšano kognitivno funkcioniranje u smislu dosjećanja informacija i brzine obrade (Forgas, 2001; Isen, 1999).

Osjećaj smisla smatra se središnjim elementom angažmana te bi se trebao više istražiti kao jedan od potencijalno ključnih elemenata pozitivnog razvoja pripadnika organizacije i njihovog mentalnog stanja. Baumeister (1991.) sugerira da postoje četiri glavne potrebe koje pojedinci moraju zadovoljiti kako bi imali smisla u svom životu i osjećali da njihov život ili neki njegov aspekt ima smisla. Te su potrebe osjećaj da su (1) njihove trenutne aktivnosti usmjerene i usmjerene prema željenim ciljevima, (2) da su njihove akcije ispravne, opravdane i da imaju pozitivnu vrijednost, (3) da imaju kontrolu nad zadacima i sposobne su ih dovršiti, i (4) ono što čine, čini da se osjećaju dobro i vrijedno. Neispunjene potrebe vjerojatno će dovesti do razočaranja, nezadovoljstva i de-motivacije. Neispunjene potrebe na radnom mjestu bi mogle rezultirati negativnim ishodom kao što su fizičko ili psihičko povlačenje, loše zdravlje i sub-optimalne performanse.

Smisao ili značenje je koncept koji predstavlja potencijalan alat za postizanje stabilnosti u životu. Smatra se da pojedinci sve više traže smisao u svom radu zbog pada tradicionalnih izvora zajednice, kao što su četvrti, crkve i proširene obitelji, te povećanog vremena koje ljudi provode na poslu (Wrzesniewski et al., 1997). Cartwright i Holmes (2006) povezuju ovo veće traženje smisla kao odgovor na transakcijske ugovore o radu i rastući trend poslodavaca da svoju radnu snagu smatraju imovinom za jednokratnu upotrebu. Iako poslodavci sve više smatraju da je dovoljno zaposlenicima pružiti samo posao i šansu za povećanje njihove zapošljivosti na tržištu, a ne za dugoročnu sigurnost i osobni rast, to je poticalo cinizam, nezadovoljstvo i dublji osjećaj odbijanja na ono što ljudi žele od svog rada. U studiji zasnovanoj na intervjuima sa 100 rukovoditelja odjela ljudskih resursa, Mitroff i Denton (1999) su otkrili "sposobnost ispunjenja vlastitog potencijala kao osoba", "povezanost s dobrom i etičkom tvrtkom", te "zanimljivim radom" ključnim faktorima koji su osigurali značenje u njihovom radu. Dokazi ukazuju da je potraga za većim smislom na poslu izraženija među mlađim radnicima. U studiji od 10 000 mladih, Bibby (2001) je utvrdio da su zanimljiv rad, osjećaj postignuća, ljubazni i korisni kolege i dodana životna vrijednost ocijenjeni važnijima od plaća. Seligman (2002) sugerirao je da se najviše i trajno stanje sreće postiže tek kad osobe osjete da rade nešto što ima značenje i vrijednost. Maslow (1943) smatrao je da je smislenost

motivirajuća potreba koja nadilazi samoaktualizaciju. Cartwright i Holmes (2006) razlikovali su značenje vezano za posao od društvenog značenja. Značenje posla odnosi se na pojedinačni smisao značenja koji proizlazi iz radne aktivnosti ili radnog mjesta, dok S. Cartwright i C.L. Cooper predlažu da društveno značenje proizlazi iz odnosa s drugima u organizaciji i osjećaja pripadnosti.

### **3. Postojeće metode i njihova valjanost**

Literatura i istraživanja vezana uz intervencije u organizacijama generalno razlikuju nekoliko metoda: 1) primarne intervencije koje se odnose na posao i poslovno okruženje (redizajn posla, promjena organizacijske kulture..), 2) sekundarne koje se odnose na promjenu stavova i ponašanja pojedinaca (npr. programi obuke za upravljanje stresom i promocija zdravlja) te tercijarne u svrhu pružanja podrške i pomoći te ubrzanja oporavka zaposlenika koji doživljavaju određene poteškoće (npr. savjetovanje, terapija).

Cancelliere et al. (2011) naglašavaju da su različite vrste intervencija usmjerene kako na organizacijskoj tako i na pojedinačnoj razini dovele do pozitivnih ishoda. Uspješni programi uključuju organizacijsko vodstvo, provjeru zdravstvenog rizika, individualno prilagođene programe i podržavajuću kulturu na radnom mjestu.

Meta-analiza Joyce et al. (2016) sintetizira istraživanja o učinkovitosti primarnih, sekundarnih i tercijarnih intervencije za anksiozne i depresivne poremećaje. Utvrđeni su umjereni dokazi za poboljšanje zaposleničke kontrole i promicanje fizičke aktivnosti. Pronađeni su snažniji dokazi za upravljanje stresom zasnovanim na kognitivno-bihevioralnoj terapiji, iako je manje dokaza pronađeno za druge sekundarne intervencije, poput savjetovanja. Tercijarne intervencije, poput terapije izloženosti i programa povratka na posao temeljenih na KBT-u pokazao je snažnu osnovu za poboljšanje simptoma te umjerene dokaze za poboljšanje rezultata rada.

Meta pregled u časopisu Public Health England objavljen 2016. godine pokazao je umjerene dokaze da individualno usmjereni pristupi mogu umanjiti izgaranje i stres na poslu. Na primjer, obuka i radionice osoblja mogu biti efikasni u sprječavanju simptoma izgaranja. Još jedna individualna razina intervencija, kognitivno-bihevioralna terapija, pokazala je pozitivne (ali skromne) učinke za razliku od drugih vrsta pozitivnih intervencija na radnom mjestu, poput tehnike opuštanja i meditacije. Nadalje, sve veći dokaz učinkovitosti izmjene životnog stila,



posebno povećanje razine tjelesne aktivnosti i prehrane u skladu je s pojačanim epidemiološkim dokazima stope depresije među neaktivnim ili pretilim pojedincima.

Među prvim zagovornicima pozitivnog pristupa, Seligman et al. (2005) su razvili niz pojedinačno usmjerenih vježbi zasnovanih na webu kako bi povećali pozitivno blagostanje. Njihove spoznaje, temeljene na 411 pretežno bijelih sudionika, pokazale su da određene intervencije, npr. vježba koja zahtijeva od sudionika da napišu tri dobre stvari koje se događaju svaki dan i zašto se događaju, te druga koja uključuje korištenje individualiziranih povratnih informacija vezanih uz rad rezultiraju značajnim povećanjem sreće i smanjenja razine depresije koji su se održavali tijekom razdoblja od 6 mjeseci. Ovakav tip intervencija koje se fokusiraju na razvijanje pozitivnih emocija poput zahvalnosti, ali i zaštitnih mehanizama poput otpornosti na negativna iskustva (resilience) postali su posebno popularni početkom 2000.-ih godina.

Salanova, M. et al. (2013) predstavljaju HERO Model koji definiraju kao “heuristički teorijski model koji objedinjuje rezultate empirijskih i teorijski utemeljenih dokaza o temama kao što su stres na radnom mjestu, Upravljanje ljudskim resursima (HRM), organizacijsko ponašanje i pozitivno zanimanje Zdravstvena psihologija (POHP). HERO se odnosi na kombinaciju tri glavne međusobno povezane komponente: zdravi organizacijski resursi i prakse (npr. socijalna podrška, strategije balansa rada i obitelji, transformacijsko vodstvo), kao i strategije koje strukturiraju i organiziraju rad; zdravi zaposlenici / timovi (npr. povjerenje, radni angažman), koji pokazuju visoku razinu psihosocijalnog blagostanja; i zdravi organizacijski ishodi (npr. visoki učinak, društvena odgovornost poduzeća).” Intervencije se baziraju s jedne strane na pojedincima, a s druge na timovima unutar organizacije kroz iduće strategije: (1) evaluacija HERO-a; (2) projektiranje i promjena radnih mjesta i organizacijske prakse; (3) poboljšanje pozitivnog i transformacijsko vodstvo; (4) promicanje radne edukacije; i (5) razvijanje upravljanja karijerom.

Meyers, M. C. et al. (2013) su predstavili pregled istraživanja učinaka pozitivnih psiholoških intervencija primijenjenih u organizacijskom kontekstu. Pozitivna psihološka intervencija okarakterizirama je kao “namjerna aktivnost ili metoda koja je zasnovana na (a) njegovanju pozitivnih subjektivnih iskustava, (b) izgradnji pozitivnih individualnih osobina, ili (c) izgradnja vrijednosti i pozitivnih institucija.” Identificirano je 15 studija koje su pokazale pozitivne učinke takvih intervencija u organizacijskim okvirima. Prema nalazima, pozitivne psihološke intervencije pokazuju se kao obećavajući alat za poboljšanje dobrobiti i uspješnosti zaposlenika. Osim toga, pozitivne psihološke intervencije također imaju tendenciju umanjiti stres i izgaranje te u manjoj mjeri depresiju i anksioznost.

Druga istraživanja poput Ivandic, I. et al. (2017) pokazuju ograničenost navedenih pozitivnih metoda kada ih se primjenjuje izolirano i kratkoročno, dodatno ukazujući na potrebu za sistematičnim transdisciplinarnim i dugoročnim pristupom pojedincu i kolektivu.

#### **4. Integrativni pristup: Pojedinaac i kolektiv**

Prema LaMontagne et al. (2014) mentalnom zdravlju u organizacijama treba pristupiti integrativnim pristupom koji obuhvaća iduće elemente: 1) zaštititi mentalno zdravlje smanjujući čimbenike rizika povezanih s mentalnim zdravljem u radu i radnom okruženju; 2) promicanje mentalnog zdravlja razvijanjem pozitivnih aspekata rada, kao i radne snage i pozitivnih kapaciteta; i 3) rješavanje problema mentalnog zdravlja među pripadnicima organizacije bez obzira na uzrok. Ovaj pristup povezuje tri niti koje se baziraju kako na razini pojedinca, tako i na grupnoj, organizacijskoj razini. Također, negativni i pozitivni pristup smatraju komplementarnim stranama iste kovanice: “Do neke mjere je ta komplementarnost već vidljiva; na primjer, razumijevanje važnosti kontrole posla razvijalo se s dvije strane iste kovanice. Niska kontrola posla u istraživanjima javnog zdravstva utvrđena je kao važan faktor rizika za probleme mentalnog zdravlja (nit 1), a promicanje autonomije (ili visoka kontrola posla) uobičajena je strategija u pozitivnim pristupima (nit 2)” Ovakav integrativni pristup nazivaju *workplace mental health literacy*, naglašavajući važnost sveobuhvatnog razumijevanja mentalnog zdravlja.

Kako se većina faktora mentalnog zdravlja odnose na emocije, njihovu percepciju, identifikaciju te regulaciju, nužno je, osim primjene već navedenih pozitivnih metoda, kao i onih terapijskih poput KBT-a usmjeriti pojedince individualnom razvoju različitih aspekata emocionalne inteligencije. Mayer i Salovey (1997) definiraju četiri komponente koje čine emocionalnu inteligenciju: (1) percepcija emocija, (2) upotreba emocija za generiranje misli, (3) razumijevanje emocija i (4) upravljanje emocijama. Prva komponenta se odnosi na prepoznavanje i razlikovanje emocionalnih znakova, druga se odnosi na korištenje emocija u svrhu usmjeravanja kognitivnih kapaciteta na određeni zadatak, treća uključuje spoznavanje uzroka određenih emocija te verbalno deklariranje dok posljednja označava “sposobnost sprječavanja, smanjenja, pojačanja ili izmjene emocionalnog odgovora u sebi i drugima. Fokus na frekventno testiranje emocionalnih stanja i razvijanje emocionalne inteligencije umjesto testiranja IQ-a, osobina ličnosti te sličnih pokazatelja može predstavljati novi smjer u

budućnosti. Meta analiza (Mattingly, V., i Kraiger, K. 2018). osim što pokazuje pozitivan rezultat u mogućnosti treniranja i razvoja emocionalne inteligencije, također ukazuje na obrazac u studijama u vezi smanjenja predavanja i uključivanje treninga, prakse i povratnih informacija. Nadalje, nalazi su pokazali da je emocionalna inteligencija pokazala validnost u predviđanju zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti, iznad osobina ličnosti prema Big Five modelu (Miao et al., 2017a), sugerirajući tako jedinstven doprinos emocionalne inteligencije tim aspektima rada. Intervencije fokusirane na emocionalnu inteligenciju baziraju se na različitim kreativnim metodama prvenstveno poboljšanja prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija te povećanja empatije. Clarke, N. (2010) pokazuje da se intervencije mogu provesti i kroz dvodnevnu edukaciju prepoznavanja emocija i prakticiranja empatije, ali da se ključni razvoj događa kroz praksu tj integraciju znanja u vještine prakticirane u svakodnevnom poslovnom okruženju kroz narednih 6 mjeseci.

Osim prevencije kroz pravilne zahtjeve i dizajn posla, organizacije posjeduju još jedan strukturno-funkcionalni, kolektivni alat kojim potencijalno mogu promijeniti mentalno zdravlje, blagostanje i produktivnost, osiguravajući funkcionalnost na svim razinama. Ovaj aspekt se odnosi na kulturu, odnosno konkretne upute za djelovanje - norme te vrijednosti koje se interno promoviraju. Kada se pojedinac identificira s određenom grupom, njegov identitet poprima dodatan set pravila za djelovanje. Za sociologa Georga Simmela (1971) kultura se odnosila na „kultivaciju pojedinaca posredstvom vanjskih oblika koji su tokom povijesti objektivizirani.“ Emile Durkheim (1972) je gledao na kulturu kao društvenu činjenicu koju treba proučavati kao entitet koji vrši utjecaj na pojedinca. Njegovi koncepti mehaničke i organske solidarnosti pokazuju kulturnu tranziciju iz društva jednakih u društvo različitih, međuzavisnih pojedinaca kroz specijalizaciju i pluralizaciju društvenih vrijednosti, domena i djelatnosti. Berger i Luckmann (1992) također naglašavaju važnost pojedinaca i njihovog društvenog djelovanja kako bi se korisni obrasci ustalili i institucionalizirali kroz zalihe znanja. Erving Goffman (2000) predstavlja svakodnevne taktike samoprezentiranja i djelovanja kojima akter dramaturški predstavlja sebe “publici” koja reagira s obzirom na očekivanja, zajednički stvarajući simboličko značenje. Navedene perspektive dodatno ukazuju na refleksivan odnos kolektivnog i pojedinačnog u kreiranju društvene stvarnosti određenog sustava.

Daniel Coyle (2018) kroz istraživanja slučajeva uspješnih grupa i organizacija prikazuje tri normativne komponente koje čine zdravu organizacijsku kulturu, naglašavajući važnost komunikacije:

(1) Izgraditi emocionalnu sigurnost kako bi se svi osjećali ugodno u zajedničkom radu te surađivali. Grupna pripadnost te manjak straha od isključivanja se pokazao kao krucijalan aspekt. Profesor Alex Pentland iz MIT-ovog medijskog laboratorija otkrio je da će, ako promatra govor tijela ljudi, moći predvidjeti uspješnost timskog zadatka u roku od pet minuta od početka sesije. Razina bliskosti se otkriva kroz fizičku udaljenost, pogotovo iskoristivu u otvorenim uredskim prostorima, kao i zrcaljenje pokreta te gledanje u oči. Kratke međusobne interakcije svakog člana tima pokazale su se najefektivnijima.

(2) Podijeliti ranjivosti kako biste pokazali da nitko ne treba biti savršen. S obzirom da je jedan od temeljnih evolucijskih kognitivnih mehanizama pojedinaca u grupama onaj detekcije opasnosti, ljudski mozak, primarno limbički sustav i amigdala vrlo su reaktivni na strah te konstantno detektiraju opasnosti u društvenoj okolini. Dijeljenje ranjivosti nije samo new age koncept. Ono predstavlja spoznaju svojih i tuđih slabosti te bolje predviđanje djelovanja, podjelu zadataka, kao i lišavanje stigme. Pripadnici specijalne divizije američke mornarice Navy SEALs nakon preispitivanja akcije svake misije, raspravljaju o uznemirujućim detaljima te se međusobno dijeli ranjivost i modelira buduće ponašanje. Konkretno vezano za misiju eliminacije Osame Bin Ladena helikopterima, u više navrata je simulirano rušenje. Kada se helikopter srušio tijekom stvarne misije, timovi su se odmah prilagodili. Misija je bila gotova za 38 minuta. Ranjivost ne dolazi nakon uspostavljanja povjerenja. Umjesto toga, razmjene ranjivosti put su na kojem se gradi povjerenje. Grupna suradnja građena je opetovanim obrascima dijeljenja takvih trenutaka. Drugim riječima, "Biti ranjivi zajedno jedini je način na koji tim može postati neranjiv."

(3) Uspostaviti svrhu i smisao zajedničkim ciljem i jasnim planom izvršenja. Na ovaj način, Coyle još jednom pokazuje kako ljudima u grupama i dalje primarno upravljaju evolucijski nagoni i potrebe koji su se razvili kroz stotine tisuća godina razvoja u zajednicama ne većim od 150 ljudi. Pixar-ov predsjednik Ed Catmull smatra da svaki kreativni projekt započinje kao katastrofa. Svrha izgradnje u okruženjima visoke kreativnosti zahtijeva sustave koji dosljedno proizvode ideje. Svaki Pixar film predstavljen je kroz više BrainTrust sastanaka na kojima stariji producenti i redatelji daju iskrene povratne informacije. To generira svježije ideje uz zadržavanje vlasništva nad kreativnim timom. Anketa zaposlenika u 600 tvrtki časopisa Inc. otkrila je da manje od 2 posto zaposlenika može imenovati prva tri prioriteta tvrtke. Vođe skupina visokih performansi dosljedno prekomjerno komuniciraju prioritete oslikavajući ih po zidovima, ubacujući ih u govore i čineći ih dijelom svakodnevnog jezika.

## 5. Zaključak

Do sada navedeni čimbenici mentalnog zdravlja u organizacijama te intervencije fokusirane na poboljšanje istog ukazuju na potrebu proširenja i intenziviranja transdisciplinarnog integrativnog pristupa kao i povezanih istraživanja. S obzirom da se velik broj dosadašnjih istraživanja fokusira na stres i općenito rizične faktore mentalnog zdravlja u organizacijama poput zahtjeva posla, kontrole te individualnih razlika, ovaj rad također želi potaknuti drugu stranu spektra koja se odnosi na razvijanje pozitivnih aspekata organizacija, rada i pojedinaca poput pozitivnih emocija, angažiranosti i kulture, te tako ne stremi samo lišavanju negativnog, već i razvijanju pozitivnog. Kao i kod većine društvenih sustava, potreban je sistematični višedimenzionalni pristup koji u obzir uzima i individualne, subjektivne potrebe pojedinaca, kao i one grupne, istovremeno stvarajući zdrave, zadovoljne pojedince te socijalnu koheziju. Korisnim se pokazao razvoj emocionalne inteligencije koja istovremeno služi kao preventivni mehanizam i omogućava individualni razvoj. Ona predstavlja sposobnost granuliranja emocija, umjesto generalno definirajući negativna stanja kao stresna kroz osuđujući stav, otvara mogućnost konkretnijeg *labelinga* vlastitih i tuđih emocionalnih stanja te i sukladno prostor za bolju reakciju. Uz navedeno, EI se pokazuje prediktivnom vezano za zadovoljstvo poslom, kao i odnose te procese unutar grupe koji omogućavaju grupnu predanost (Miao i sur., 2017a). Također, Coyle (2018) naglašava potrebu za konstantnim prakticiranjem i komuniciranjem normi i vrijednosti koje čine kulturu određene organizacije kako bi se pojedinci osjećali sigurno te bili motivirani participirati u potpunosti, svjesni plana i cilja kojem streme. Na kraju, postavlja se pitanje kakve bi se intervencije mogle uvesti te učiniti rad ugodnijim i privlačnijim i stvoriti osjećaj smisla. LaMontagne et al. (2014) i suradnici predstavljaju jedan od mogućih integrativnih modela koji se i dalje bazira na primarnim, sekundarnim i tercijarnim intervencijama, ali kroz veći balans s jedne strane prevencije i liječenja negativnog, a s druge strane kultiviranja pozitivnih kapaciteta. Ovakav pristup predstavlja izazov za organizacijsko vodstvo i istraživače, no potencijalno predstavlja korak naprijed s obzirom da pozitivne intervencije polučuju rezultate (Meyers, M. C. et al. 2013). Bilo je potrebno više desetljeća istraživanja da bi se utvrdili antecedenti i posljedice stresa te drugih rizičnih faktora vezanih za posao i loše mentalno zdravlje u organizacijama. Sada je sve očitije vrijeme da se ulože isti naponi i energičnost u uspostavljanje balansiranih pojedinaca, njihovih aktivnosti kultiviraju pozitivno mentalno zdravlje i blagostanje.

## 6. Popis izvora

1. Pinker, S. (2018). *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress*, Viking.
2. European Union Compass for Action on mental health and well-being: Mental health in the workplace in Europe:  
[https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/compass\\_2017workplace\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/compass_2017workplace_en.pdf)
3. Crespi, F., 2006. *Sociologija kulture, Politička kultura*, Zagreb
4. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Donald, I. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1/2), 178.
5. Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., et al. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occup. Environ. Med.* 74, 301–310. doi: 10.1136/oemed-2016-104015
6. Gable, S., Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*. 9. 10.1037/1089-2680.9.2.103.
7. Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1)
8. Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
9. DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197>
10. Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211–227. <https://doi.org/10.1177/00187267880410032>
11. Baumeister, R. (1991), *The Meanings of Life*, Guilford Press
12. Wrzesniewski, Amy & Mccauley, Clark & Rozin, Paul & Schwartz, Barry. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality* 31. 21-33. 10.1006/jrpe.1997.2162.

13. Mitroff, I.I., Denton, E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco: Jossey-Bass
14. Bibby, R.W. (2001). *Canada's Teens.*, Toronto, Stoddart
15. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
16. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
17. Cancelliere, C., Cassidy, J.D., Ammendolia, C. *et al.* (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? a systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health* 11, 395. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-395>
18. Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P. B., & Harvey, S. B. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. *Psychological medicine*, 46(4), 683–697. <https://doi.org/10.1017/S0033291715002408>
19. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
20. Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). *Positive Interventions in Positive Organizations*. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101–113. doi:10.4067/s0718-48082013000100010
21. Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). *The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632. doi:10.1080/1359432x.2012.694689
22. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (p. 3–34). Basic Books.
23. Mattingly, V., & Kraiger, K. (2018). *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2018.03.002
24. Simmel, Georg (1971). Levine, Donald N (ed.). *Georg Simmel on individuality and social forms: selected writings*. Chicago: University of Chicago Press. p. xix. ISBN 978-0-226-75776-6.

25. Clarke, N. (2010). *The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. International Journal of Project Management*, 28(5), 461–468. doi:10.1016/j.ijproman.2009.08.004
26. Durkheim, E (1972), O podeli društvenog rada, Prosveta, Beograd.
27. Berger, T., Luckmann, P. (1992)., *Socijalna konstrukcija zbilje*, Naprijed, Zagreb.
28. Goffman, E. (2000), *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*, Geopoetika.
29. Coyle, D. (2018). *The culture code: The secrets of highly successful groups.*, Bantam Books.