

Razgovor s magistrom psihologije Tanjom Puretom, specijalisticom organizacijske i industrijske psihologije

Kako generalno komentirate dobivene rezultate?

Najprije toplo pozdravljam inicijativu struke da provjeri psihofizičko stanje novinara i urednika nakon Covid-19 i potres krize. Takva sustavna provjera je jako važna, jer smo svakodnevno svjedoci činjenice da se ljudi žale na razne simptome, naročito psihičke prirode, pa je važno ustanoviti radi li se o pojedinačnim slučajevima ili je riječ o masovnijoj pojavi. Ako se ustanovi da je riječ o ovom potonjem (što se u slučaju ovog istraživanja nažalost pokazalo), rezultati istraživanja mogu dati dragocjene smjernice što napraviti kako bi se situacija sustavno riješila.

Što je ključno što je istraživanje pokazalo?

Ključna činjenica je da su se poslodavci u pravilu držali uputa kriznog stožera te zaposlenicima u novinarskoj struci omogućili maksimalnu fizičku zaštitu od Covid-19 zaraze. Međutim, kako su izostale upute kriznog stožera o važnosti i načinima psihičke zaštite, o njoj poslodavci nisu vodili sustavnog računa. Rezultat je da su fizičke posljedice krize uistinu minimizirane, dok su psihičke posljedice iznimno velike. Čak više od dvije trećine ispitanika je navelo da se njihovo psihičko stanje promijenilo na lošije, što je jako zabrinjavajuće.

Podatak koji najviše zabrinjava je da se više od polovice anketiranih žali na simptome *burnouta* ili pregorijevanja na poslu. Zašto je to tako i što to, po vašem mišljenju, pokazuje?

Ovaj podatak je uistinu alarmantan. Sukladno odgovorima novinara i urednika, koji se žale na iscrpljenost, umor i nemogućnost nošenja sa stresom, može se zaključiti da se radi o istinskom *burnoutu* ili mentalnoj sagorjelosti. To pokazuje da je psihološki aspekt krize bio duboko zanemaren na početku i tijekom trajanja krize, kad se trebala sustavno planirati prevencija. Štoviše, i sad, kad su teške posljedice tu, i njima se pristupa na površan način.

Rezultati istraživanja ukazuju da bi u ovom trenutku za sve zaposlenike koji se žale na *burnout* trebalo napraviti sustavan plan dubinskog oporavka, uz obavezan odmak od posla, o čemu vjerojatno niti jedan novinar niti poslodavac ozbiljno ne razmišlja. Koliko vidim u radu s poslodavcima u drugim industrijama, svi polaze od činjenice da će se sve već nekako samo od sebe sanirati, da će pomoći godišnji odmor te da će vremenom sve doći na svoje. To je vrlo neozbiljno i neodgovorno guranje glave u pijesak, odnosno negiranje slona u prostoriji.

Zato su istraživanja poput ovog važna, kako bi poslodavci osvijestili činjenicu da se ne radi o pojedinačnim i sporadičnim slučajevima, već o svojevrsnoj pandemiji *burnouta* nakon krize. Ona se može riješiti jedino pomno osmišljenim pristupom, kako bi se spriječile dugoročno nepovoljne posljedice i za zaposlenike i za organizacije.

Koje su razlike između *burnouta* i stresa i zašto je bitno po ovom pitanju reagirati na vrijeme?

Stres je odgovor organizma na izazovne situacije u okolini. To su situacije koje se razlikuju od onih koje očekujemo (odnosno koje smatramo *normalnima*) i koje ne možemo riješiti našim uobičajenim ponašanjima. Primjer takve situacije je kad očekujemo da suradnik izvrši dogovoreni zadatak, a on ga ne izvrši. Ili da klijent dođe na vrijeme, a on kasni. Ili da kolega prihvati neki zadatak, a on ga odbije. Drugim riječima, u takvim situacijama moramo stati i promisliti kako ih riješiti.

E sad – svi imamo određena područja u životu koja nas zanimaju i u kojima se osjećamo samopouzdana. U tim područjima nas takve neočekivane situacije čak i potiču da entuzijastično dodatno istražujemo i pronalazimo nova rješenja. Tada smo također pod stresom, ali tzv. eustresom, ili dobrim stresom, koji nas potiče na aktivnost i razvoj, odnosno na probijanje vlastitih granica i ostvarenje zahtjevnih ciljeva. S druge strane, postoje područja koja nas ne zanimaju i u kojima se osjećamo nedovoljno kompetentno, pa nam je cilj izvršiti zadatke u njima sa što manje napora. U tim područjima nam bilo kakve nove i neočekivane situacije mogu izazvati veliki loš stres ili distres. Ovaj stres smanjuje motivaciju, raspoloženje te dovodi do osjećaja ljutnje, samosažaljenja, okrivljavanja i sl.

Burnout je stanje potpune energetske iscrpljenosti, do kojeg dolazi kada smo dugotrajnije pritisnuti brojnim zahtjevima okoline. U tom stanju nemamo više kapaciteta reagirati adekvatno niti na najjednostavnije i najzanimljivije zadatke. Imamo osjećaj da zahtjevi okoline samo dolaze i zatrpavaju nas, a mi više nemamo snage ni za disanje. To je vrlo ozbiljno stanje koje zahtijeva ozbiljan pristup.

Sa stajališta poslodavca, jako je važno redovito pomno pratiti parametre stresa kod zaposlenika, kako bi se na sustavan način spriječila pojava *burnouta*, naročito masovnijeg opsega. Zna se da na stres u organizaciji djeluju dva čimbenika: zahtjevi posla i resursi koji ljudima stoje na raspolaganju kako bi se uspješno nosili s tim zahtjevima. Neki od zahtjeva posla koji uzrokuju stres su: velika količina posla, emocionalni rad, konflikti uloga, psihološka nesigurnost, nedovoljno priznanje za rad i sl. Što se resursa tiče, ljudi na poslu trebaju imati dovoljno energije, vremena, informacija, znanja, podrške i materijalnih uvjeta kako bi mogli obavljati svoj posao motivirano i angažirano. Poslodavac treba redovito mjeriti razinu zahtjeva posla i resursa, kao i doživljaja stresa kod zaposlenika, kako bi mogao detektirati trenutno stanje i napraviti plan za sprečavanje *burnouta*. Na taj način ujedno sustavno podiže angažiranost, zdravlje i zadovoljstvo zaposlenika, što je preduvjet njihove produktivnosti.

Do čega bi ignoriranje podatka o *burnoutu* iz istraživanja moglo dovesti?

Podatak o 50% ispitanika koji doživljavaju *burnout* je toliko alarmantan da bi svako njegovo ignoriranje moglo dovesti do ozbiljnih problema kako za zdravlje zaposlenika, tako i za opstanak poslodavca. Naime, kad su ljudi u *burnoutu*, oni imaju ozbiljne poteškoće u funkcioniranju: nemaju energije ni za osnovne zadatke, događaju im se česte greške u prosuđivanju, emocionalno su iznimno razdražljivi te imaju veliki otpor prema poslu, koji ih potiče da ga izbjegavaju koliko je god to moguće. Takvi zaposlenici, ako se odmah ne krenu oporavljati, mogu i sebi i poslodavcu uzrokovati više štete nego koristi. Konkretno, ako te osobe ostanu i dalje na poslu, mogu svojim slabijim prosuđivanjem, sporijim radom, kašnjenjima i sklonosti destruktivnim konfliktima značajno smanjiti kvalitetu rada i rezultata poslodavca. Dodatno, povećavaju vjerojatnost da im se pojave teže, dugotrajnije i ozbiljnije bolesti, koje ih mogu na dulje vrijeme udaljiti s posla.

Zato sve osobe u *burnoutu* treba najprije dobro odmoriti, a onda zajedno s njima analizirati kako se mogu smanjiti zahtjevi okoline i povećati njihovi resursi da uspješno odgovore na njih. Bez te analize i usvajanja novih znanja i vještina nošenja s izazovima, one će vrlo brzo po povratku na posao (ili obiteljske obaveze) ponovo doživjeti *burnout*. Dobro bi bilo istu tu analizu napraviti i na razini timova, odjela, odnosno cijele organizacije, kako bi se sagledalo trenutno stanje i poduzeli

koraci za njegovu unapređenje. Ti koraci bi trebali ići prema sustavnom smanjenju zahtjeva posla i povećanju resursa zaposlenika. U tome veliku ulogu ima menadžment.

Za više od šest posto anketiranih tjeskoba predstavlja problem u radu. Njih više od 12 posto neprestano je zaokupljeno traumatičnim događajima. Što po tom pitanju mogu napraviti novinari koji si često ne mogu priuštiti odmak od tjeskobnih dnevnih događaja i informacija?

Tjeskoba dolazi kao rezultat stalne izloženosti informacijama koje doživljavamo opasnima te osjećaja bespomoćnosti da na njih učinkovito odgovorimo (da ih uklonimo ili da se osiguramo od njihovih posljedica). U tom kontekstu je novinarska struka vrlo osjetljiva, jer je njen cilj stalno traganje za informacijama o pojavama koje na društvo imaju potencijalno ugrožavajući učinak, Misija struke je informirati javnost, kako bi se mogli poduzeti neki koraci za sprečavanje, odnosno uklanjanje opasnosti.

Prvi problem je stalna izloženost takvim informacijama, što već samo po sebi može dovesti do nakupljanja traumatičnog iskustva kod novinara. Naime, svaka takva informacija u sebi nosi veliki emocionalni naboj i mozgu uistinu treba vremena, kako i konkretnih mentalnih tehnika, da ih adekvatno proradi, kako na osobu ne bi počele ostavljati trajne posljedice. Ako novinar nema te resurse na raspolaganju, onda se neprerađene traume samo gomilaju i vremenom stvaraju sve veće probleme.

Drugi problem je što novinari često, kad objave neke informacije, očekuju odgovor na njih od strane nadležnih. Ako on izostane, mogu se osjećati dodatno odgovorno, misleći da nisu napravili dovoljno kako bi pobudili željenu reakciju. To im budi i osjećaj bespomoćnosti.

Zato bi osvještavanje o ovim opasnostima struke, kao i stjecanje znanja i vještina o uspješnom nošenju s ovim izazovima, trebalo biti sastavni dio obrazovnih kurikuluma za novinare. Sve dok se to ne dogodi, svaki novinar bi se trebao educirati o tome kako da u svoju životnu rutinu uvede svakodnevnu mentalnu higijenu i tehnike za uspješno nošenje s ovim situacijama. To je za njihovo zdravlje jednako važno kao pranje ruku u funkciji sprečavanja zaraznih bolesti.

Što bi trebali i što mogu napraviti poslodavci po tom pitanju?

Poslodavci bi trebali sustavno raditi u tri smjera. Prvi je organizirati za zaposlenike sustavno usvajanje znanja i vještina za uspješno nošenje sa stresom u kontekstu novinarske struke. Drugi je stalno podsjećati novinare na važnost i plemenitost njihove struke, u smislu da već pronalaženjem i objavljivanjem relevantnih informacija daju svoj maksimum unapređenju društva. U tom kontekstu bi ih trebali odmicati od preuzimanja odgovornosti i osjećaja tjeskobe za područja na koja nemaju utjecaj (kao npr. izostanak reakcije nadležnih službi). Treće, trebali bi stalno mjeriti razinu stresa na svim organizacijskim razinama te poduzimati redovite korake u svrhu smanjenja zahtjeva posla i povećanja resursa zaposlenika.

Na koga posebno obratiti pozornost, tko su najranjivije skupine kada govorimo o burnoutu?

Najnovija istraživanja ukazuju da su najranjivije skupine mladi, zatim osobe s nižom razinom obrazovanja, osobe s većim brojem uloga koje se preklapaju te osobe na nižim hijerarhijskim pozicijama. Nisu pronađene razlike između muškaraca i žena. Dodatno, istraživanja pokazuju da na povećanu razinu stresa utječe nedostatak vještina upravljanja sobom (kao što su samosvijest, samokontrola, samodisciplina, samomotivacija, samopouzdanje), kao i vještina suradnje s drugima (kao što su konstruktivno rješavanje konflikata, empatija, aktivno slušanje, jasno i inspirativno iznošenje vlastitih mišljenja i ideja, fleksibilnost i sl.).

U kontekstu ovog istraživanja zaposlenika u novinarskoj struci, premda su u njemu sudjelovale osobe koje imaju pretežno više razine obrazovanja te se dominantno nalaze u dobi od 40-49 godina,

ustanovljeno je da čak 50% njih doživljava simptome *burnouta*. Moguće je da je situacija vezana za *burnout* još i teža kod mladih te kod osoba s nižom razinom obrazovanja, što bi bilo dobro dodatno provjeriti. Osim toga, čak 33% ispitanika ima kombiniranu ulogu novinara i urednika, što je primjer uloga koje se preklapaju i čine posao zahtjevnijim. Moguće je da upravo oni zbog toga u većoj mjeri doživljavaju simptome *burnouta*. Zaključno, kad pogledamo sve navedene rizične faktore, gotovo da nema zaposlenika koji ne bi trebao dobiti znanja i vještine o uspješnom nošenju sa stresom i sprečavanju *burnouta*.

Paralelno s pandemijom dogodio se i potres u glavnom gradu te Sisku i okolici. Kakav efekt na psihi ima takva jedna kombinacija događaja?

Pandemija i potres su uistinu psihološki razorna kombinacija, jer su ta oba događaja nepovoljno djelovala na jedno od naših temeljnih potreba – osjećaj sigurnosti. Ljudima je važno imati osjećaj da svojim djelovanjem mogu umanjiti opasnost po vlastiti život i život svojih najbližih. Na početku smo imali malo informacija o mogućnosti utjecaja na virus, osim da se distanciramo od njega, što je ujedno značilo i distanciranje od ljudi koje volimo, aktivnosti koje volimo, posla od kojeg živimo. To znači da je mjera distanciranja bila kao primjena lijeka koji ima ozbiljne psihološke nuspojave, koje ćemo još dugo osjećati.

S druge strane, potres u nama budi jedina dva naša urođena straha – strah od gubitka podloge i strah od buke. Zato na potres gotovo svi reagiramo stresno. U nama izazova veliki osjećaj smrtno opasnosti i nemogućnosti da od nje zaštitimo sebe i svoje najbliže. Nemamo kontrolu nad time kad će se pojaviti, koliko će trajati, kakve će posljedice izazvati, kao ni koliko će se puta ponoviti. Zbog njega imamo osjećaj da sve što smo gradili i sve što volimo može nestati u trenutku. I premda građevinska struka ima odličan odgovor za većinu potresa, što znači da je mala vjerojatnost da će se ikome tko živi u objektima otpornima na potres išta ozbiljnije dogoditi, većini je taj osjećaj buke i ljuljanja iznimno neugodan. U kombinaciji s izazovima pandemije, čak i nepodnošljiv. Zato bi svi mi, koji smo doživjeli ijedno od ovih iskustava, a kamoli oba, trebali proći postupak iscjeljivanja od psihološke traume. U suprotnom bi mogli cjeloživotno ostati osjetljiviji, odnosno svaku novu traumu doživjeti puno intenzivnije i razornije.

Gotovo polovica ispitanih također tvrdi da su im se simptomi *burnouta* pojavili ili pojačali od izbivanja pandemije, a isto tako gotovo polovica ispitanih smatra da im se i opseg posla u to vrijeme pojačao. Što iščitavate iz tih podataka?

Opseg posla je jedan od zahtjeva posla koji neposredno utječe na pojavu *burnouta*. Dakle, te dvije pojave su međusobno usko povezane. Postoji puno razloga zbog čega je moglo doći do osjećaja povećanog opsega posla kod novinara. Moguće je da se, zbog rada od kuće, kod mnogih pojavio konflikt miješanja raznih uloga (radnih i privatnih), za koji znamo da iznimno opterećuje resurse osobe. Moguće je da su, zbog nedostatka neposrednog timskog rada, mnogi novinari bili prisiljeni samostalno tragati za informacijama koje bi, u okolnostima rada u uredu, dobivali puno brže i lakše. Kod rada od kuće izostaje i sustavna podrška kolega i voditelja u suočavanju s problemima i pronalaženju rješenja. Moguće je i da su nadređeni imali osjećaj da zaposlenici od kuće rade manje nego u uredu, pa su im davali više posla. Moguće je i da su novinari stalno izvještavanje o krizama doživjeli emocionalno zahtjevnijim, pa su zbog toga imali osjećaj da više rade. Sve su to pretpostavke koje bi bilo jako važno ispitati, jer se osjećaju povećanog opsega posla treba ozbiljno pristupiti kako bi se sustavno riješio.

Unatoč velikom postotku onih koji tvrde da imaju simptome *burnouta*, većina ispitanih (75 posto) nije u zadnje dvije godine tražila pomoć psihologa niti psihijatra kojima se po prvi put

u tom razdoblju javilo 7,4 posto anketiranih. Zašto su te brojke toliko niske i je li traženje psihološke pomoći i dan danas na neki način znak slabosti ili sramota?

Više je razloga za činjenicu da ljudi ne traže pomoć za psihološke tegobe s kojima se suočavaju. Jedan od njih je sigurno nedostatak svijesti da one zahtijevaju jednaki tretman kao i fizičke poteškoće. Naime, kad doživimo fizičku traumu, poput loma kosti, nikome ne pada napamet da hoda i dalje s takvom ozljedom očekujući da će sama zacijeliti. Prvo, sa svakim korakom bi se ta ozljeda dodatno produbljivala. Drugo, kost bi u najboljem slučaju sama zarasla, ali krivo. Uzrokovala bi stalne poteškoće u hodu te bila prijemčiva na nove lomove. Isto se to događa i s psihičkim traumama, samo što ljude o tome nitko ne osvještava. Štoviše, smatra se da bi ljudi trebali biti otporni na takve traume. Stoga se loše nošenje s njima i traženje pomoći smatra slabošću. Treće, kada osoba i zatraži pomoć, malo koji liječnik, uključujući psihijatre, će joj pomoći na način da s njom u razgovoru proradi njene traume te da ju psihoedukacijom osnaži za lakše nošenje s novim sličnim situacijama. Najvjerojatnije će joj prepisati lijekove i pratiti njen oporavak. Lijekovi joj mogu pomoći da se trenutno lakše nosi s posljedicama traume. Međutim, ona se nakon terapije opet vraća u istu stresnu situaciju bez novih znanja i vještina kako da se uspješnije nosi s njom. To ju može dovesti samo do novih situacija *burnouta*. Zato bi se na razini zdravstvenog sustava trebali napraviti protokoli za pomoć ljudima koji se javljaju zbog stresa. Tako bi imali mogućnost dobiti pravi psihološki oporavak od traumatskog događaja, kao i adekvatnu psihoedukaciju za buduće lakše nošenje sa stresom.

Zanimljiv je i podatak da se više pod polovice ispitanih nije obratilo za pomoć svom poslodavcu, odnosno da je svega pet posto ispitanih zatražilo pomoć poslodavca u psihičkoj krizi. Što nam to govori i kako potaknuti i jedne i druge da se to promijeni u budućnosti i u slučajevima nekih novih kriza?

To je uistinu zanimljiv podatak, jer su se u ovim Covid i potres krizama upravo mnogi poslodavci ponašali najodgovornije prema zaposlenicima. Naime, osigurali su sustavnu psihološku podršku zaposlenicima, u smislu da su sklopili ugovor s poduzećima koja zapošljavaju psihologe koji se bave psihologijom rada i zdravstvenom psihologijom u organizacijama. Zaposlenici su se mogli anonimno javljati psiholozima i kroz određeni broj razgovora proraditi traume te dobiti psihoedukaciju o uspješnom nošenju sa stresom. Međutim, kako je to bilo na razini mogućnosti, a ne obaveze, tu mogućnost je iskoristio relativno mali broj zaposlenika. S obzirom na ozbiljnost trauma u ovim krizama, to je trebao napraviti gotovo svako zaposlenik.

Razlog tako slabom odazivu leži u tzv. efektu kuhanja žabe. Kako su zaposlenici gotovo svakodnevno bili izloženi sve zahtjevnijim situacijama, dobili su osjećaj da je to "novo normalno", na koje se "samo" trebaju naučiti. Međutim, za učenje su potrebna nova znanja i vještine jer se mnoge nove situacije ne mogu pokriti starim obrascima ponašanja. To je pokazalo i ovo istraživanje, gdje se polovici ispitanika dogodio *burnout*. Zanimljiv je i način na koji ga opisuju – ne mogu konkretno reći što im je, već samo da se njih dvije trećine općenito osjeća lošije nego prije. Ta nemogućnost opisivanja tegoba je također svojstvena potiskivanju ili efektu kuhanja žabe. Ne znaju točno što je sve pridonijelo povećanju temperature, ne mogu reći kad su osjetili (i jesu li) da je situacija nenormalna te koji je bio prijelomni trenutak kad su se "skuhali". Ne znaju konkretno opisati ni kako se sad osjećaju – znaju samo da su općenito u *burnoutu*, odnosno "skuhani". Zato bi u kriznim i postkriznim situacijama redoviti razgovor s psihologom trebao biti obaveza. Štoviše, objašnjenje zaposlenika da mu ne treba psiholog trebalo bi doživjeti kao nenormalno, odnosno kao znak za uzbunu.

Dodatno, nisu svi poslodavci zaposlenicima osigurali takvu podršku. Osim toga, čak i kod onih koju su ju osigurali, ako je postoji klima zatvorene komunikacije, straha od etiketiranja i sl. zaposlenici će radije svoje tegobe zadržati za sebe nego se obratiti poslodavcu za pomoć.

Život i način rada, a i sami ljudi su se promijenili u protekle dvije godine i mnogima je danas nezamisliv povratak "na staro". Je li tako nešto danas uopće rješenje ili treba potražiti neke nove oblike načina organizacije posla u redakcijama?

Rad u uredu ima brojne prednosti i neke izazove, a rad od kuće brojne izazove i neke prednosti. Kao najprimamljivije razloge za rad od kuće zaposlenici navode to što ne moraju putovati do posla, što se ne moraju posebno uređivati za posao te mogu izbjeći nepotrebne i neželjene kontakte s ljudima, za koje misle da ne pridonose njihovoj produktivnosti. U kontekstu tih činjenica često nisu ni svjesni većih nedostataka rada od kuće. S druge strane, rad u uredu ima brojne prednosti, poput odvajanja poslovne i privatne uloge, boljih fizičkih uvjeta za rad, veće dostupnosti informacija, brže i lakše interakcije s kolegama i voditeljem, općenitih dobrobiti rada s ljudima (lakšeg održavanja odnosa, boljeg raspoloženja, kvalitetnije suradnje), veće fleksibilnosti, otvorenosti i inovativnosti u pristupu poslu, i sl. Međutim, kako u radu u uredu postoje i brojni izazovi, poput nejasnih radnih uloga, neriješenih konflikata, nekompetentnog menadžmenta, loše suradnje i sl, mnogi osjećaju i svojevrsno olakšanje ako nisu neposredno izloženi takvim situacijama.

Zato, kod donošenja odluka o novim modelima rada, nikako ne bi trebalo kretati od općenitih i nedovoljno ispitanih želja i preferencija zaposlenika (ili poslodavca). Najprije bi trebalo pomno ispitati sve dobrobiti i izazove svakog modela rada. Zatim bi trebalo sustavno rješavati sve izazove rada, posebice u uredima, kako bi zaposlenici stvarno i mogli osjetiti sve dobrobiti rada u njemu. Dobro bi bilo modele prilagođavati konkretnim trenutnim zahtjevima posla zaposlenika. Pogrešno je stvarati neki mehanički model, u smislu tri dana rada od kuće, a dva u uredu, jer to možda u mnogim situacijama neće biti primjenjivo. Dodatno, svakako je važno osvijestiti ljudima i brojne poteškoće rada od kuće kojih nisu svjesni, a koje u velikoj mjeri pridonose njihovom osjećaju burnouta, kako bi dominantni povratak u ured stvarno doživjeli kao dobro rješenje.

Kako taj prijelaz i povratak "u normalu" učiniti što bezbolnijim i koliko i taj prijelaz može biti stresan?

Ako se povratku u ured pristupi na način da mu prethodi analiza dobrobiti i izazova svakog modela rada (rad u uredu, rad od kuće, hibridni rad), ako se napravi plan kako zaposlenicima istaknuti dobrobiti povratka u ured te ako se naprave aktivnosti dobrodošlice i ponovne izgradnje tima, onda će ga zaposlenici sigurno dobro prihvatiti. U suprotnom bi ga mogli doživjeti kao kaznu, odnosno kao dodatnu nepravdu uz brojne nepravde koje su već istrpjeli. Dodatno, trebalo bi napraviti analizu razine stresa zaposlenika, kao i trenutnih zahtjeva posla te dostupnih resursa za njegovo uspješno obavljanje. Na temelju toga bi se što prije trebao napraviti sustavan plan oporavka zaposlenika (odmori, psihoedukacije, sustavna psihološka podrška i sl.).

Gotovo polovica ispitanika smatra da im pandemija nije utjecala na komunikaciju s kolegama i suradnicima. Kako taj podatak promatrate?

Ovaj podatak je svakako dobar jer, premda u pandemiji nije došlo do unapređenja komunikacije s kolegama i suradnicima, nije došlo ni do njenog narušavanja. Moguće je da su svi bili dominantno usmjereni prema vanjskim izvorima opasnosti (covid, potresi), pa su bili manje usmjereni na promišljanja o odnosima i komunikaciji, odnosno na traženje problema (i rješenja) u njoj. Zato je područje komunikacije s kolegama i suradnicima vjerojatno ostalo u svojevrsnom *statusu quo*. U tom kontekstu to je i podatak koji treba tretirati s posebnim oprezom. Naime, sa smanjenjem osjećaja vanjske objektivne opasnosti, fokus će se nužno ponovo vratiti na odnose. To znači da se s povratkom na intenzivnije oblike zajedničkog rada mogu pojaviti sukobi i nesuglasice koje treba znati adekvatno tretirati, kako bi iz njih izrasli motivirani i produktivni zaposlenici i timovi. Podatke o tome kako to napraviti se također mogu dobiti iz analize razine stresa zaposlenika, kao i trenutnih zahtjeva posla te dostupnih resursa za njegovo uspješno obavljanje.

Koje lekcije se mogu naučiti iz ove pandemije koja je zadesila i promijenila cijeli svijet protekle dvije godine?

Najvažnija lekcija je da se svakoj budućoj krizi treba pristupiti uzimajući u obzir i psihološku stranu, jer je ona jako važna kako za uspješan izlazak iz krize tako i za što uspješniji oporavak ljudi i organizacija nakon nje. Druga važna lekcija je da se treba sustavno planirati postkrizno razdoblje, jer bi stihijski pristup mogao dodatno produbiti posljedice krize, umjesto sanirati ih. Treća lekcija je da je svaka kriza ujedno i prilika. Zato bi bilo dobro ispitati i osvijestiti što su sve pozitivno donijele ove krize te to integrirati u nove načine ponašanja, od razine osobe do razine organizacije.