Mentalizacija kao bitan parametar optimalne poslovne komunikacije

Šelendić, Mislav

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, School of Medicine / Sveučilište u Zagrebu, Medicinski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:105:361429

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Dr Med - University of Zagreb School of Medicine Digital Repository

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
MEDICINSKI FAKULTET

Mislav Šelendić

Mentalizacija kao bitan parametar optimalne poslovne komunikacije

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
MEDICINSKI FAKULTET

Mislav Šelendić

Mentalizacija kao bitan parametar optimalne poslovne komunikacije

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2019.

Ovaj diplomski rad izrađen je u Klinici za psihijatriju KBC Zagreb pod vodstvom prof.dr.sc. Darka Marčinka i predan je na ocjenu u akademskoj godini 2018./2019.

Sadržaj

Sažetak I

Summary II

1.Uvod 1

2. Mentalizacija 2

2.1. Koncepti slični mentalizaciji 3

2.2. Teorijske osnove mentalizacije 4

3. Uloga privrženosti i mentalizacije u ranom razvoju 6

3.2. Uloga privrženosti u mentalizaciji 7

3.2. Razvojni stadiji koji prethode mentalizaciji 8

3.3.1. Stilovi privrženosti u djetinjstvu i odrasloj dobi 10

3.3.2. Obrasci privrženosti u odraslih 11

4. Uloga mentalizacije u psihoterapiji 12

4.1. Terapija temeljena na mentalizaciji 12

4.1.1 Proces odvijanja intervencije bazirane na TTM-u 14

4.2. Granični poremećaj ličnosti i TTM 14

5. Mentalizacija i poslovnoj komunikaciji 16

5.1. Definicija komunikacije 16

5.1.1.Što je komunikacijski proces i od čega se sastoji 17

5.1.2. Povratna informacija 18

5.1.3. Šum u komunikacijskom procesu 19

5.1.4.Sastavnice poruke 19

5.1.5. Oblici komunikacije i njihove prednosti i mane 20

5.2. Stvaranje komunikacijske strategije 22

5.3. Ljudski faktori koji dovode do zapreka u komunikaciji 22

5.4. Značaj mentalizacije u specifičnim poslovnim okolnostima 28

6. Zaključak 33

7. Zahvale 34

8. Literatura 35

9. Životopis 38

SAŽETAK

Mentalizacija kao bitan parametar optimalne poslovne komunikacije

Mislav Šelendić

Mentalizacija je proces kojim interpretiramo vlastita i tuđa ponašanja na osnovi unutarnjih mentalnih stanja poput misli, vjerovanja, osjećaja i potreba. To je urođena vještina koja se formira i razvija u ranom odnosu djeteta s majkom, tj. skrbnikom. Mogućnost uvida u vlastita i tuđa unutarnja stanja od velikog je značaja za regulaciju emocija te za uspostavu funkcionalnih interpersonalnih odnosa. Poremećaji u razvoju mentalizacije povezuju se sa sa raznim psihopatologijama. Peter Fonagy i Anthony Bateman su uočili povezanost nesigurnih oblika privrženosti sa poremećajima mentalizacije kod pacijenata sa graničnim poremećajem ličnosti. Granični poremećaj ličnosti okarakteriziran je burnim emocijama, impulzivnošću, agresijom, nestabilnim interpersonalnim odnosima te disfunkcijom procesa mentalizacije. Psihodinamske terapije pokazale su slabu učinkovitost u liječenju ovih poremećaja ličnosti jer zahtijevaju sposobnost mentalizacije koju ti pacijenti do tada nisu razvili. Na osnovi tih saznanja Fonagy i suradnici su smislili novu metodu psihoterapije: Terapiju temeljenu na mentalizaciji - TTM (Mentalization based therapy - MBTI). Cilj terapije jest razviti sposobnosti mentalizacije, stavljajući naglasak na opisivanje trenutnog emotivnog stanja klijenta te identificiranju događaja koji su doveli do njega. Komunikacija je proces prenošenja poruke između jedne ili više osoba. Uspjeh komunikacije se mjeri u podudarnosti poslane i primljene poruke. U komunikaciji postoje mnoge potencijalne zapreke kojih ne moramo nužno biti svjesni: kulturološke razlike, predrasude, jake emocije itd. Aktivnom mentalizacijom možemo osvijestiti vlastita i tuđa mentalna stanja te tako uočiti spomenute zapreke. Poslovne interakcije poput pregovora, sastanaka ili rukovođenja određene su međusobnim odnosima njihovih sudionika. Koristeći metalizaciju možemo steći uvid u procese koji utječu na mentalna stanja svih prisutnih. Dano znanje može nam biti od daljnje koristiti u upravljanju spomenutim interakcijama.

Ključne riječi: mentalizacija, komunikacija, granični poremećaj ličnosti

Summary

Mentalization as an important factor of optimal business communication

Mislav Šelendić

Through the process of mentalizing we are able to interpret our own behavior and the behavior of others as based on various mental states (e.g., thoughts, beliefs, feelings, needs etc.) Mentalization is an innate skill which develops through the early relationship between the mother (caretaker) and the child. The ability to have insight into one's own inner mental state and that of others plays a significant role in the ability to regulate one's emotions and to have functional interpersonal relationships. Disturbance in the development of mentalization has been linked with various psychopathologies. Peter Fonagy and Anthony Bateman discovered a link between insecure attachment styles and the inhibition of mentalization in patients suffering from borderline personality disorder. Borderline personality disorder is characterized by an inability to control one's emotions, impulsivity, aggression and relationship difficulties combined with lacking the ability to mentalize properly. Psychodynamic therapy has proven to be less effective in treating those patients because they lack the required capacity to mentalize.

Fonagy and his colleagues used their findings to develop a new form of psychotherapy called Mentalization based therapy (MBT). The goal of the therapy is to improve the mentalizing capabilities of the client by exploring their current emotional state and identifying their potential causes.

Communication is a process in which messages are transferred between two or more people. The success of the communication is determined by how much the sent and received messages overlap. The communication process can be disrupted in various ways of which we are not always aware of. Examples include cultural differences, prejudice or strong emotions. Through the process of active mentalization we are able to gain insight into our own mental state and those of others, which can help us detect the before mentioned disturbances.

Business interactions (e.g., negotiations, meetings, or leadership) are partially defined by the people attending them. We can use mentalization to gain insight into the underlying processes that affect the mental states of all attendees. The knowledge gained can thus be used to regulate or enhance the said interactions.

Keywords:,mentalization, communication, borderline personality disorder

1.Uvod

Od pamtivijeka je poznato da je život nemilosrdan, a opstanak iscrpljujuć i težak. U prirodi vlada zakon jačega. Opstaju samo oni koji se mogu prilagoditi smrtnim opasnostima. Darwin je taj proces opisao krajem 19. stoljeća kroz pojam prirodne selekcije.

Od svih živih bića, čovjek je taj koji se uspio oduprijeti opasnostima prirode, doći do vrha hranidbenog lanca i prilagoditi okoliš svojim potrebama.Uspjeh ljudske vrste u tom pothvatu ne leži u fizičkoj spremi, jer nebrojene životinjske vrste su kudikamo brže, spretnije, snažnije i izdržljivije. Da se oslanjao samo na svoje fizičke karakteristike, čovjek bi zauvijek ostao negdje na sredini prirodne hijerarhije. Ali ipak se uspio oduprijeti. Tri su faktora koja su doprinijela njegovom uspjehu: visok stupanj inteligencije, sposobnost izrade i korištenja alata te društvena kohezija.

Uz njihovu pomoć, čovjek je figurativno izašao iz špilje te prestao živjeti prepušten milosti i nemilosti prirodnih sila. Uspješno je nastanio čitavu planetu unatoč raznim preprekama. Stvorio je i doveo civilizaciju na sve kontinente Zemlje. Inteligencija, korištenje alata i društvena kohezija izrazito su doprinijeli sposobnosti preživljavanja u divljini. Međutim uspostava moderne civilizacije na globalnoj razini zahtjeva kompleksnu međusobnu suradnju koja nikada ne bi bilo moguća bez društvene kohezije.

Svi članovi nekog društva su zasebne jedinke sa vlastitim unutarnjim svijetom. Koristeći interaktivnu komunikaciju stvara se most koji povezuje te jedinke i njihovu unutarnju zbilju. Ta povezanost omogućuje spoznaju da jedinke imaju zajedničke ciljeve koje mogu ostvariti samo kroz zajedničku suradnju.

Iz ove anegdote možemo zaključiti da su za ostvarivanje kompleksnih životnih ciljeva potrebne tri stvari: uvid u vlastita i tuđa mentalna stanja, sposobnost da ta stanja možemo izkomunicirati, suradnja više jedinki u ostvarivanju zajedničkog cilja

Cilj ovog diplomskog rada jest istražiti sve tri stavke te pokazati njihov međusobni odnos. Prva se odnosi na proces mentalizacije te način na koji nam ona pruža uvid u vlastita i tuđa mentalna stanja. Druga stavka se odnosi na proces komunikacije. Treća stavka se odnosi primjerima iz poslovnog svijeta gdje je potrebno utjecati na međusobnu suradnju svih aktera.

2. Mentalizacija

Mentalizacija je mentalni proces kojim osoba implicitno i eksplicitno interpretira vlastite postupke te postupke drugih kao smislene, temeljene na intenciolanim mentalnim stanjima poput želja, potreba, osjećaja, vjerovanja i namjera (1). Često ju se opisuje kao proces kojim vidimo sebe "izvana", a druge "iznutra".Iako je određena sposobnost mentalizacije dijelomično urođena, ona je većim dijelom ipak vještina čiji razvoj ovisi o kvalitetnom i sigurnom odnosu s roditeljima (tj. značajnim drugim) u prvim godinama života (1).

Bateman i Fonagy su sintezom dotadašnjih znanja iz područja kognitivne psihologije i psihoanalize stvorili teoriju mentalizacije. Mentalizacija u sebi sadrži tri dimenzije: dva modaliteta funkcioniranja – implicitni i eksplicitni; relacija prema dvama objektima – selfu i drugoj osobi; te dva aspekta sadržaja i procesa mentalizacije – kognitivni i afektivni (2).

Implicitna mentalizacija podrazumijeva nesvjesne, automatske i proceduralne operacije koje osobi omogućavaju da zamišlja vlastita i tuđa mentalna stanja. Jon Allen to uspoređuje sa razgovorom između dvije osobe. Ne ulažući nikakav vidljivi trud, obje osobe instinktivno znaju kada je njihov red da govore, tj. kada se od njih očekuje da govore.

Eksplicitna mentalizacija podrazumijeva voljno i svjesno korištenje. Psihoterapija je odličan primjer eksplicitne mentalizacije. Psihoterapeut nastoji voljno i svjesno mentalizirati mentalna stanja sebe i pacijenta te ujedno potiče pacijenta da čini isto.

Iako su implicitni i eksplicitni modalitet suprotnih polariteta, oni se međusobno ne isključuju, tj. osoba ih može koristi naizmjence ili istovremeno (3).

Što se tiče relacije prema objektima (selfu ili drugoj osobi), svaka ima vlastiti set mentalnih stanja kao što su npr. osjećaji, misli, motivi, namjere, vjerovanja, želje, potrebe itd. Oba objekta, npr. terapeut i pacijent, tokom seanse mentaliziraju interaktivno. Proces razmišljanja o vlastitim mislima i osjećajima može utjecati na to kako interpretiramo tuđe misli i osjećaje. Npr. osoba može biti ljuta na sugovornika i pretpostaviti da je sugovornik ljut na nju. Tek kroz komunikaciju oba objekta mogu stvoriti kompleksno i realistično viđenje onoga što uistinu misle.

To bi značilo da mentalizirajući dva prijatelja mogu međusobnom komunikacijom razriješiti neki međusobni nesporazum (2).

Posljednja dimenzija koncepta mentalizacije bavi se kontrastom između kognitivnih i afektivnih aspekata. Sadržaj procesa mentalizacije može biti fokusiran na kognitivni ili afektivni aspekt u različitim omjerima.

2.1. Koncepti slični mentalizaciji

Jeremy Holmes je ustvrdio postoji niz koncepata sličnih mentalizaciji koji su prethodili suvremenoj definiciji postavljenoj od strane Fonagy-a i njegovih suradnika (4). Stoga, da bi lakše razumjeli mentalizaciju, potrebno je opisati pojmove koji se konceptualno poklapaju, ali i razlikuju, po već prije navedenim dimenzijama mentalizacije. (2).

Navedeni pojmovi su: pomnost, „otvorenosti uma“, empatija i svijest o afektima.

Pomnost (eng. mindfulness) potječe iz istočnjačkih praksi meditacije. Koristi se u nekoliko psihoterapijskih škola, poput dijalektičko bihevioralne terapije.Osnova pomnosti jest nekritično promatranje i opisivanje vlastitih doživljaja. Pomnost i mentalizacija potiču opažanje i promišljanje o unutarnjim stanjima kako bi se smanjila tendencija k impulzivnim reakcijama. Međutim, pomnost je usmjerena na eksplicitnu dimenziju mentalizacije te po pitanju usmjerenosti k objektu uzima u obzir vlastito mentalno stanje. Pomnost je fokusirana na analizu trenutnih iskustava, dok se kroz mentalizaciju možemo baviti prošlim, sadašnjim i budućim iskustvima. Pomnost teži k tome da prihvaćamo naše unutarnje doživljaje, dok kroz mentalizaciju pokušavamo konstruirati simboličku reprezentaciju tih unutarnjih iskustva i pridodati im smisao.

Pojam „otvorenosti uma“ (eng. psychological mindedness) govori o sposobnosti pojedinca da uoči uzročno posljedičnu vezu između vlastitih misli, osjećaja i radnji te način na koje su one doprinjele nekom ponašanja ili unutarnjem iskustvu. Kao i pomnost, “otvorenost uma” naglašava pojedinca i fokusira se na eksplicitno, tj. svjesno promišljanje o njegovim mentalnim stanjima. Međutim, istovremeno analizira kognitivnu i afektivnu komponentu. Za razliku od mentalizacije, ne pridodaje previše značaja analizi druge osobe i njezinih mentalnih stanja.

Empatija u stručnoj literaturi ima različite definicije, no zajedničke komponente tih definicija su: afektivne reakcije na tuđa emotivna stanja, kognitivni kapacitet zamišljanja perspektive drugih ljudi te sposobnost razlikovanja između vlastitih i tuđih emotivnih stanja. Treba

naglasiti da empatija podrazumijeva analizu tuđih emocija na način da obje osobe proživljavaju te emocije. Empatija djeluje prvenstveno implicitno (nesvjesno) te je orijentirana na mentalna stanja drugih. Mentalizacije djeluje na obje razine i orijentirana je podjednako na pojedinca i drugu osobu.

Svijest o afektima (eng. affect consciousness) opisuje sposobnost svjesnog opažanja, promišljanja i izražavanja afekata. Izostanak svijesti o afektima može se djelomično okarakterizirati kao već prije spomenuta aleksitimija. Svijest o afektima jako je slična procesu mentalizacije. Obje stavljaju naglasat na opažanje, razmišljanje i izražavanje afekata kod sebe i drugih. Glavna razlika jest što svijest o afektima prvenstveno uključuje svjesnu analizu isključivo afektivne komponente, za razliku od mentalizacije koja uključuje obje dimenzije (implicitnu i eksplicitnu) i komponente (kognitivnu i afektivnu).

2.2. Teorijske osnove mentalizacije

Mentalizacija vuče korijene iz dva velika područja, kognitivne psihologije te psihoanalize.

Kognitivna psihologija:

Koncept iz područja kognitivne psihologije koji je značajno doprinio razvoju mentalizacije jest teorija uma. Teoriju uma definiramo kako sposobnost prepoznavanja mentalnih stanja sebe i drugih, te ponašanja i postupaka do kojih ta stanja posljedično dovode (5). Taj su pojam prvi puta upotrijebili primatolozi proučavajući ponašanje čimpanza, a razvojni psiholozi su taj koncept potom primijenili na čovjeka. Teorija uma se temelji na pretspostavci da je poznavanje i interpretiranje umova drugih jedinki važno za razvoj adekvatnog socijalnog ponašanja. Pokazalo se da se teorija uma kao sposobnost javlja kod djece u približno istoj dobi, neovisno o socijalnom ili kulturnom kontekstu njihova odrastanja. Eksperimentalna metoda kojom se testira teorija uma jest “zadatak lažnog vjerovanja”.

Postoje mnoge varijante tog testa, a najpoznatija je Sally–Anne test.

Djeci se prikaže slika dvije djevojčice, Sally i Anne. Sally stavlja svoju igračku u kutiju A i napušta sobu. Dok je Sally odsutna, Anna uzima igračku iz kutije A i skriva je u kutiju B. Sally se potom vraća u sobu. Djetetu se potom postavlja pitanje gdje Sally misli da se nalazi njezina igračka. Djeca koja su ovladala teorijom uma moći će se zamisliti u ulozi Sally. Reći će da Sally misli kako je njezina igračka u kutiji A, jer ne zna da ju je Anna sakrila u kutiju B.

Simon Baron-Cohen i suradnici su primjetili da djeca sa neurorazvojnim poremećajem autizma ne mogu uspješno riješiti zadatak „lažnog“ vjerovanja. Pretpostavili su da autizam

koči razvoj teorije uma. Svoju hipotezu su testirali u istraživanju na dvjema grupama djece koja su dobila zadatak „lažnog“ vjerovanja. Djeca sa autizmom nisu ga uspješno riješila, za razliku od kontrolne skupine djece s Downovim sindromom. To je potvrdilo specifičnost deficita teorije uma za autizam, a ne za mentalnu retardaciju. (6)

Uloga psihoanalize u razvoju mentalizacije:

Na području psihoanalize za mentalizaciju su značajni: Bion i teorija objektnih odnosa, Frankofonski psihoanalitičari, Winnicot i razvojna psihopatologija te Bowlbyeve teorije privrženosti.

Psihoanalitičar kleinovske škole objektnih odnosa, Wilfred Bion, intenzivno se bavio podrijetlom misli. Započeo je svoje teorije sa Freudovom idejom da su razmišljanje (ili imaginacija) odgovor na odsutnost objekta (dijete u izostanku majčine dojke koristi imaginaciju i zamišlja imaginativnu dojku). Bion razlikuje misli i aparat (um) koji vrši funkciju mišljenja. Sposobnost mišljenja je nazvao „alfa funkcijom“. Njezina je uloga da pretvara „beta elemente“ (misli bez mislioca) u „alfa elemente“, koji onda mogu biti promišljani odnosno mentalizirani. Navodi konflikt koji postoji između želje da se dijete oslobodi „loših“ misli o izostanku objekta putem projekcije te kapaciteta da se te iste misli modificiraju i budu promišljane. (4)

Bion smatra da ishod tog konflikta ovisi o kapacitetu djeteta da tolerira frustraciju koju donosi ta „loša“ misao te o sposobnosti majke da prihvati i preradi tu projiciranu „lošu“ misao u oblik o kojem se ona može promišljati. U tom kontekstu majka zapravo vrši alfa funkciju i pretvara “beta elemente” u „alfa elemenet“ te ih prezentira djetetu. Bion smatra kako ta uspješna transformacija “beta” u “alfa” elemente dovodi do stvaranja “kontaktne barijere” između nesvjesnog i svjesnog.

To bi značilo da osoba ima sposobnost razlikovati somatske senzacije, neimenovane želje i proto-osjećaje koji zajednički predstavlju “beta elemente” s jedne strane, te misli (“alfa elemente”) s druge strane. Osoba tada može sa sigurnošću razlikovati stvarnost i imaginarnost, što je ključno za proces mentalizacije. (4)

Frankofonski psihoanalitičari smatrali su da um i proces razmišljanja služe kao zaštita od osjećaja gubitka i frustracije koja prati gubitak objekta. Primjerice, petogodišnje dijete može ići u školu i biti sretno jer u sebi može prizvati misli/sjećanja/internalizirane slike svojih

roditelja da mu pružaju utjehu kada je suočeno sa stresom. Za razliku od anglo-saksonskih psihoanalitičara, frankofonski su se puno više držali ranih Freudovih ideja. Spominjali su koncept povezivanja, tj. “Bindung”, prema kojem misli proizlaze iz povezivanja slobodnih nagonskih energija. U slučaju izostanka povezivanja, ta sirova nagonska energija se mora izbaciti kroz neku akcjiu ili somatizaciju. Klinički se to očituje kao somatizacija i “acting out”. U radu sa pacijentima koji su patili od somatizacijskih poremećaja, osmislili su pojam “pensée opératoire”, tj robotski način razmišljanja, lišen svakog afekta. Taj je pojam ekvivalentan anglo-saksonskom terminu aleksitimije, tj. nemogućnosti da se verbalno izraze vlastiti osjećaji. (4)

Smatrali su kako je proces mentalizacije potpuna suprotnost pensée opératoire. Ona predstavlja sposobnost da se nagonske energije pretvore u osjećaje te da ih se potom reprezentira i analizira, pridajući im smisao.(4)

Razvojna psihopatologija i engleski psihoanalitičar Donald Winnicott također su doprinjeli razvoju mentalizacije. Nastavno na Bionovu “kontaktnu barijeru”, Winnicot je govorio o „tranzicijskom prostoru“. Unutar tog prostora se proširuje kontaktna barijera nesvjesnog sa svjesnim u pufersku zonu, mjesto na kojem dolazi do preklapanja između stvarnosti i svijeta mašte. Tu je moguće poigravanje s mislima i osjećajima kao da su stvarni, dok se realitet može bezbrižno dekonstruirati kao da je fantazija. (4)

Taj model koji je postavio Winnicot, Fonagy i Target posebno ističu u razlikovanju dva pre-mentalizacijska modela mišljenja: pretvaranja i psihička ekvivalencija. Tvrde da mentalizacija podrazumijeva sposobnost razlikovanja tih dvaju modela, razdvajanje istih te da omogućuje prelazak misli i osjećaja iz jednog u drugi. (4)

Teorija privrženosti Johna Bowlbyja je imala najznačajniji utjecaj na razvoj mentalizacije te joj je posvećeno posebno poglavlje u ovom radu . U suštini, Bowlby tvrdi kako je kvalitetan odnos sa majkom važan faktor u sposobnosti djeteta da razumije i ovlada vlastitim afektima. Fonagy i suradnici tvrde da je stjecanje sposobnosti mentalizacije razvojno postignuće temeljeno na sigurnoj privrženosti. (5). Siguran model privrženosti i sposobnost mentalizacije omogućuju razvoj psihološkog „ja“, tj. selfa, razumijevanje tuđih postupaka i snalaženje u interpersonalnim odnosima (1).

3. Uloga privrženosti i mentalizacije u ranom razvoju

Pojam koji je neraskidivo povezan sa mentalizacijom i ranim razvojem jest teorija privrženosti. Pionir tog područja je psiholog John Bowlby koji je prepoznao proces

privrženosti u odnosu majke i djeteta kao jedan od krucijalnih parametara psihičkoga razvoja. Bowlby je privrženost okarakterizirao kao svaki oblik ponašanja kojim se osoba služi kako bi pridobila ili zadržala bliskost s drugom osobom za koju smatra da se može bolje nositi s postojećom situacijom. (7). Smatrao je da je to ponašanje univerzalna ljudska potreba.Srž privrženosti usko je vezana uz recipročnost ranih odnosa djece sa majkom, što se pokazalo kao jedan od preduvjeta normalnog rasta i razvoja, ne samo u ljudima, već u svim sisavcima (8). Prvi korak u ostvarivanju normalnog rasta i razvoja jest stvaranje osjećaja sigurnosti, koji je potreban za uspješno reguliranje vlastitih emocija (9).

Taj osjećaj sigurnosti uspostavlja se u zaštitnoj okolini majke i kroz njezin odnos sa djetetom. Bowlby je taj odnos nazvao “sigurnom bazom”, a Winnicot “pridržavajućom okolinom” (eng. “holding”).

Sigurnost u odnosu majke i djeteta se postiže kroz proces zrcaljenja. Naime, dijete samo po sebi nije sposobno kontrolirati niti razumjeti svoje afekte. Njegov unutarnji život ispunjen je mnogim nepoznatim osjetima koje ne zna identificirati. Glad, sreća, znatiželja, iscrpljenost, strah i sve druge, nama poznate emocije, za dijete su potpuna nepoznanica. Uloga skrbnika (u daljnjem tekstu majke) jest da pomogne djetetu stvoriti internalizirane koncepte tih zbivanja i pomoći mu da se nauči nositi s njima.

Dijete tako prezentira majci svoju uznemirenost u obliku neprerađenog afekta, npr. kroz plač. Majka bi potom trebala odgovoriti na način da uvaži afekt djeteta, ali da pritom ne reagira istom mjerom, tj. u ovom slučaju uznemirenošću. Naprotiv, ona bi trebala pokušati smiriti dijete i ublažiti njegovu neugodu (fizičkim kontaktom, toplim glasom, zibanjem, osmijehom.)(5). Tim pristupom dijete počinje shvaćati vlastite afekte i postepeno stječe sposobnost regulacije istih.

3.1. Uloga privrženosti u mentalizaciji

Sigurni model privrženosti stvara tri važna preduvjeta za mentalizaciju: kontrolu pažnje, regulaciju afekta, razvoj selfa. Internalizirana sposobnost njegovatelja da usmjeri djetetovu pažnju s nečega na nešto drugo igra važnu ulogu u kontroli impulzivnosti, koja sama po sebi inhibira sposobnost mentalizacije. (10)

Regulacija afekta proizlazi iz osjećaja sigurnosti u odnosu sa skrbikom. Kroz dosljedno zrcaljenje djetetova stanja uma, dolazi do formiranja „sigurne baze“. Dijete stječe dojam da su njegove emocije shvaćene i uvažene te integrira skrbnikovu sposobnost regulacije tih afekata.

U budućim kriznim situacijama, dijete će moći kroz aktivaciju sustava privrženosti regulirati svoje emocije. (3)

Sposobnost organizacije vlastitih misli i emocija te stvaranje kognitivno-afektivnih mentalnih reprezentacija vanjskog i unutarnjeg svijeta igraju značajnu ulogu u razvoju selfa. (11).

3.2. Razvojni stadiji koji prethode mentalizaciji

Osobe koje imaju sigurn model privrženosti u mogućnosti su razviti svoje mentalizacijske kapacitete u potpunosti. Osobe sa nesigurnim modelima privrženosti najčešće pokazuju deficite u mentaliziranju koji se očituju funkcioniranju na pre-mentalizacijskim ili nementalizacijskim razinama mišljenja. Ta tri prementalizacijska stadija su : psihička ekvivalencija (eng. psychic equivalence) , model pretvaranja (eng. pretend mode) i teološki stav (eng. teleological stance).

U stanju psihičke ekvivalencije pojedinac doživljava svoj unutarnji svijet misli i osjećaja istovjetnim sa vanjskim realitetom. Osoba u tom stanju ne može razdvojiti vlastitu percepciju svog unutarnjeg svijeta od vanjske stvarnosti. Ne uvažava mogućnost da postoji diskrepancija između vlastite percepcije i vanjskog svijeta. “Stvari su točno takve kakvima ih ja vidim i ništa me ne može uvjeriti u suprotno”. Kada se u svijesti pojave snažni afekti, poglavito negativni, osoba postane izrazito uznemirena. Afekt sa lakoćom preuzima unutarnji prostor i širi se na sliku vanjskoga svijeta. Osoba nema mjesto za bijeg ni obranu od tako nadmoćnih i previše “stvarnih” afekata. Primjer iz dječje dobi jest strah od čudovišta u ormaru. Iz perspektive djeteta, ako zamisle da je čudovište u ormaru, onda ono usitinu za njih i jest u ormaru.

Kod modela pretvaranja mentalna su stanja odvojena od vanjskog svijeta. Ideje i misli ne mogu premostiti barijeru između unutarnje percepcije i vanjskog svijeta. Taj disocirani način razmišljanja onemogućuje povezivanje vlastitih i tuđih misli, emocija, radnji itd. Unutarnji svijet mašte je odvojen od stvarnoga svijeta, te osoba gubi pojam povezanosti i uzročno-posljedičnih veza. (12).Osoba se osjeća prazno i doživljava vlastita mentalna stanja kao udaljena, izolirana i nerealna. Kako bi se obranila od takvog osjećaja praznine, osoba kreće u kompulzivnu, očajničku potragu za smislom. Dolazi do procesa hiperaktivne mentalizacije u kojem se osoba kontinuirano vrti u krug, pošto ne može uspostaviti vezu između emocija i misli. Misli ne mogu premostiti jaz između unutarnjih stanja i vanjskog svijeta te afekti ne mogu pratiti misli. U tom stanju često spominju kako “su na rubu živaca”, da ih čitav proces “dovodi do ludila”. (3)

Oba stanja, psihička ekvivalencija i model pretvaranja, loše utječu na razvoj selfa.U stanju ekvivalencije on se pod prijetnjom snažnih afekata fragmentira, dok kroz stanje pretvaranja postaje nefleksibilan i rigidan, pokušavajući očuvati prividnu stabilnost.

Integracija ove dvije razine funkcioniranja omogućuje optimalan razvoj mentalizacije na dva načina. Kroz stanje ekvivalencije dijete mora naučiti kako su emocije i misli reprezentacije unutarnjih stanja, a kroz stanje pretvaranja da su unutarnji i vanjski svijet različiti, ali da mogu biti i povezani. Integracija se može dogoditi samo kroz kvalitetan odnos roditelja s djetetom, u kojemu se djetetovi osjećaji, misli i potrebe prepoznaju i uvažavaju, istovremeno pokazujući da su odvojeni od fizičke stvarnosti (5).

Teološki stav kao predmentalizacijsko stanje karakteristično je za psihopatologiju BPD-a.

Osobe koje funkcioniraju po tom modelu prihvaćaju postojanje mentalnih stanja samo kada ih mogu izraziti kroz fizičku radnju (npr. samoozljeđivanje kao način pokazivanja unutarnje boli). Misli i riječi, tj. verbalizacija imaju jako mali utjecaj na mentalno stanje u teološkom stavu. Osoba donosi zaključke o svom i tuđem mentalnom stanju na osnovi promjena u vanjskoj okolini. Jedini način za tumačenje tuđih nakana nalazi se u fizičkom ponašanju. Vrijedi paradigma: “Vjerujem samo u ono što mogu vidjeti.“ (3).

Primjer: Osoba sa BPD-om dočeka partnera koji se vraća kasno s posla. Partner je izrazito umoran i ne nasmiješi se partnerici pri ulasku u stan. Osoba sa BPD-om će na osnovi izostanka smiješka donijeti niz zaključaka poput toga da je partner ljut na nju ili da ju je

prestao voljeti. Nije u stanju mentalizacijom objasniti izostanak smješka kao posljedicu umora.

3.3.1. Stilovi privrženosti u djetinjstvu i odrasloj dobi

Druga važna osoba u istraživanju privrženosti bila je razvojna psihologinja Mary Ainsworth.

Svojim eksperimentom „nepoznate situacije“ (engl. “Strange situation experiment”), provedenim 1965., istraživala je različite tipove privrženosti. Eksperiment se zasniva na promatranju reakcija djeteta koje se odvaja od majke, odvodi u nepoznati prostor te upoznaje stranca.Na osnovi eksperimenta, uočena su tri tipa privrženosti. (5).

Sigurno privrženo dijete radoznalo istražuje okolinu dok je majka u blizini, zaigrano je, tjeskobno je u blizini stranaca koje aktivno izbjegava, uznemireno u slučaju majčinog odlaska te traži njezinu blizinu. U trenutku povratka majke, jako brzo se smiri i nastavlja istraživati. Majka takvog djeteta uspješno je smirivala negativne afekte djeteta i uspjela stabilizirati njegove disorganizirane reakcije. Zbog toga je dijete usvojilo sposobnost organizacije vlastitog ponašanja u stresnim situacijama. Negativne emocije percipira kao manju prijetnju te ima sposobnost percipirati značaj tih emocija i komunicirati o njima. (13).

Anksiozno-izbjegavajuće privrženo dijete djeluje manje uznemireno pri majčinom odlasku, manje je uznemireno u prisutnosti stranaca i ne traži bliskost s majkom kada se vrati. Djeca sa tim tipom privrženosti bila su izložena situacijama u kojima majke nisu stabilizirale njihov disorganizirani afekt ili su ionako snažan afekt još više poticale intruzivnim, pretjerano zaštitničkim ponašanjem. Stoga takva djeca imaju tendenciju pretjerano kontrolirati svoj afekt i izbjegavaju emotivno uznemirujuće situacije (9).

Anksiozno-ambivalentno privženo dijete pokazuje manje zanimanje za igru i istraživanje okoline, izrazito je uznemireno odvajanjem od majke, te se izrazito teško smiruje kada se majka vrati.

Takva djeca imaju smanjenu mogućnost regulacije svojih afekata, dapače, na njih pretjerano reagiraju. Najčešći uzrok takvog ponašanja jest želja za izazivanjem reakcije i privlačenje pažnje majke koja je odsutna. Takva djeca imaju jaku toleranciju na stres, aktivno traže roditelja, ali nisu u mogućnosti se smiriti ni kada je roditelj u blizini (9).

Uočena je i četvrta grupa djece.

Za razliku od prijašnjih, njihovo ponašanje tokom eksperimenta djeluje nepovezano, čak besmisleno. Nepomično stoje na mjestu, nekoordinirano mašu glavom, plješću rukama i općenito pokazuju želju za bijegom iz te novonastale situacije, čak i u prisustvu majke.To su djeca čije ponašanje djeluje nepovezano i besmisleno, kao da nastoje pobjeći iz situacije u kojoj se nalaze, neovisno o majčinoj prisutnosti.

Taj stil privrženosti je nazvan disorganiziranim-dezorijentiranim (14). Smatra se da su roditelji takve djece bili izvor i straha i sigurnosti. Zbog takvih oprečnih signala dijete nije u mogućnosti organizirati svoje disorganizirane afekte.

Ovaj tip privrženosti često pojavljuje kod djece koja su bila izložena dužim ili čestim separacijama (16), svjedočila burnim roditeljskim svađama (15), bila zanemarivana ili su pak bila žrtve seksualnog ili fizičkog zlostavljanja (17). Disorganizirani-dezorijentirani tip privrženosti je čest prediktor razvoja poremećaja ličnosti. Tu se posebno ističe granični poremećaj ličnosti.

3.3.2. Obrasci privrženosti u odraslih

Bowbly je pretpostavljao da rani odnos sa majkom omogućuje stvaranje unutarnjeg mentalnog modela koji će određivati buduće interakcije u interpersonalnim odnosima. Uočeno je da su ti unutarnji modovi tokom života relativno stabilni (18). Zato što se čitav proces formiranja obrasca privrženosti odvija van svjesnoga, ti unutarnji modeli su poprilično otporni na promjene (19).

Obrazac privrženosti se u djetinjstvu provjerava sa već spomenutim testom „nepoznate situacije“. U kliničkim ispitivanjima se pokazalo da stilovi privrženosti u djece mogu služiti kao prediktori stila privrženosti u odrasloj dobi.

Kod odraslih provjeravamo obrazac privrženosti pomoću AA intervjua (engl. “AdultAttachment Interview”) (20). Na osnovi tog intervjua tipovi privrženosti se dijele na: sigurni/autonomni, nesigurni/zaokupljeni, nesigurni/izbjegavajući i nerazriješeni tip.

4. Uloga mentalizacije u psihoterapiji

Jerome Frank je u svojoj knjizi “Persuasion and Healing” iz 1961. ustvrdio kako se glavni učinak svih psihoterapijskih škola očituje u tome što im je zajedničko, a ne u tome što ih međusobno razlikuje. Na primjer, upostavljanje terapijskog saveza je bitan preduvjet za uspjeh psihoterapije, neovisno o psihoterapijskoj orijentaciji terapeuta. (21)

Fonagy i suradnici tvrde da je upravo mentalizacija zajednički element svih psihoterapijskih pristupa te da su razumijevanje procesa mentalizacije i aktivno mentaliziranje od iznimne koristi u terapiji.

Smatraju kako je svaki oblik psihoterapije zajednički projekt dvaju umova koji kroz međusobnu interakciju pokušavaju razumjeti sebe i onog drugog. (21)

O sposobnosti pacijenta da unaprijedi svoju vještinu mentalizacije ovisi uspjeh skoro svake psihoterapije. (21)

4.1. Terapija temeljena na mentalizaciji

Iako je mentalizacija zajednička svim psihoterapijama, postoje i posebne psihoterapijske škole koje se baziraju isključivo na njoj.

Bateman i Fonagy su tako kroz rad sa pacijentima koji boluju od graničnog poremećaja ličnosti smislili Terapiju temeljenu na mentalizaciji (eng. “Mentalization based treatment”, MBT). (22). Kao što smo već naveli, ti pacijenti funkcioniraju na pre-mentalizacijskim obrascima ponašanja te je cilj terapije je pomoći pacijentu da usvoji vještinu adekvatne mentalizacije ondje gdje je ona slaba ili uopće izostaje.

MBTI se udaljava od tradicionalnih ciljeva psihoterapije te stavlja manji fokus na dubinsko razumijevanje sebe samoga ili velikih promjena u ponašanju.

Intervencije, tj seanse trebaju biti usmjerene na nedavni događaj, tj klijentovu trenutačnu mentalnu stvarnost unutar koje se analiziraju afektivna stanja uz aktivno sudjelovanje klijenta. (23).

Klijenti kroz terapiju unaprijeđuju svoje komunikacijske vještine, nauče cijeniti povratne informacije od drugih i stječu sposobnost otvaranja pred drugima te uče tolerirati osjećaj ranjivosti kada govore o vlastitim slabostima.

Takav terapijski pristup trebao bi u konačnosti dovesti do stvaranja reflektivnih sposobnosti te poboljšanja komunikacijskih vještina i interakcija u interpersonalnim odnosima.

Za uspjeh MBT terapije potrebno je da terapeut postigne „mentalizacijski stav“ (eng. “mentalizing stance”). Pod time se misli na sposobnost očuvanja ravnoteže između mentaliziranja onoga što klijent želi od njega te održavanja jasne i koherentne slike **v**lastitih mentalnih stanja.

U mentalizacijskom stavu terapeut:

1. prihvaća činjenicu da nije sveznajući,

2. uzima si vremena da identificira razlike u perspektivi (sebe i klijenta)

3. uvažava navedene razlike

4. potiče klijenta da ne objašnjava svoje doživljaje („zašto“ pitanja) već da ih opisuje („kako“ pitanja)

5. Izbjegava potrebu za objašnjavanjem nečega što mu osobno nema smisla

(1;23)

Treapeut bi trebao poticati znatiželju svojih pacijenata za njihova mentalna stanja i način na koji određuju naše ponašanje.

Ne preporuča se analiza transfera i kontratransfera na početku terapije, poglavito kada se radi sa pacijentima koji boluju od BPD-a. Razlog tome je što analiza tih procesa zahtijeva

razinu mentalizacije koju ti pacijenti uglavnom ne posjeduju. Međutim, pojava kontratransfera i transfera je neizbježna. Ako se radi ta analiza, terapeut joj treba pristupiti sa velikom razinom opreza. Iz vlastite perspektive treba zadržati mentalizacijski stav i razmišljati o svom mentalnom stanju, a ne djelovati onako kako ga kontratransfer potiče.

Kada analizira transfer, terapeut treba pacijentu dati do znanja da je uočio emocije u transferu te zajedno sa pacijentom pokušati ustanoviti koji su događaji doveli do pojave tih emocija.

Potom treba u suradnji sa pacijentom pokušati interpretirati dane emocije i događaje koji su im prethodili. Tokom čitavog procesa terapeut mora zadržati mentalizacijski stav i aktivno paziti na svoje i pacijentove reakcije. (1).

4.1.1 Proces odvijanja intervencije bazirane na TTM-u

Terapeut prvo prepoznaje deficit mentalizacije i korištenje prementalizacijskih procesa od strane klijenta. Potom terapeut i klijent zajedno pokušavaju odrediti trenutak u kojem je došlo do prekida mentalizacije. Istražuju se afektivna stanja koja su mogla dovesti do tog prekida. Terapeut propitkuje svoju ulogu u nastanku tog prekida te, ako postoji, objašnjava klijentu kako misli da je pridonio tom procesu.

U konačnici, terapeut treba pomoći klijentu da stekne razumijevanje mentalnih stanja koja su se odvila u terapijskom odnosu. (23)

Terapija temeljena na mentalizaciji ima tri cilja (3):

Ojačati mentalizaciju, osjećaj samoaktualizacije i mogućnosti izbora

Ojačati kontrolu i kapacitet za samoregulaciju

Pojačati svijest o vlastitim i tuđim mentalnim stanjima

4.2. Granični poremećaj ličnosti i TTM

Da bismo prikazali način na koji se MBT koristi u liječenju graničnog poremećaja ličnosti, trebamo se ukratko osvrnuti na njega.

Granični poremećaj ličnosti (BPD) spada u Cluster B poremećaja ličnosti te je relativno čest, sa zastupljenošću od 6% u općoj populaciji (23).

Osobe sa BPD-om nisu u stanju regulirati vlastite emocije, sklone su impulzivnim i (auto)agresivnim obrascima ponašanja, imaju kontinuirane poteškoće u interpersonalnim odnosima, ne podnose samoću i kontinuirano očekuju neprijateljstvo od strane drugih. Tako poremećeni obrasci ponašanja tumače se kroz teoriju privrženosti. Sustav privrženosti služi za obranu u stresnim situacijama. Osobe sa BPD-om su u ranom djetinjstvu svog skrbnika doživljavali kao zaštitnika i agresora, izvor straha i sigurnosti istovremeno. Time su razvile nesigurne modele privrženosti zbog kojih u stresnim situacijama dolazi do hiperaktivnosti sustava privrženosti.

Posljedično, osobe očajnički pokušavaju izbjeći napuštanje, jako se brzo vežu za nove osobe koje preko noći prelaze iz poznanika u prijatelje te su im veze općenito jako intenzivne i nestabilne.

Na razini selfa postoji jasan diskontinuitet. Osobe percipiraju vlastite želje, vjerovanja, misli i osjećaje kao tuđe. Ne doživljavaju sebe kao smislena bića. Ovdje valja spomenuti koncept alien-selfa. Javlja se u neadekvatnom procesu zrcaljenja, gdje nisu prezentirane djetetove vlastite, prerađene emocije, već sirove emocije skrbnika. Dijete u pokušaju adaptacije na kontinuiranu navalu skrbnikovih emocija iste pokušava integrirati u sebe. U konačnici to dovodi do postupne identifikacije sa zlostavljačem.

U trenucima psihičke boli, dolazi do aktivacije tih latentnih emocija i self se osjeća napadnut iznutra. Strani i neprijateljski percipiran alien-self navodi osobu na samoozljeđivanje ili suicid u pokušaju uklanjanja tih stranih elemenata. (24).

Konačno, zbog navedenog zanemarivanja ili zlostavljanja u djetinjstvu, osobe sa BPD-om su skloni osjećati jaku unutarnju bol. (23)

Zbog navedenih specifičnosti, Bateman i Fonagy osmislili su posebne smjernice za terapeute koji koriste MBT u liječenju graničnog poremećaja ličnosti. (22)

Zbog straha od napuštanja, osobe sa BPD-om imaju pojačanu potrebu za ljubavlju, prihvaćanjem i uvažavanjem. U prvom kontaktu sa klijentom, terapeut bi stoga trebao izbjegavati profesionalnu distancu i nastupiti srdačije i otvorenije nego li bi to inače činio. Time će olakšati uspostave terapijskog saveza.

Tokom terapije treba se izbjegavati analiza odnosa sa terapeutom, pošto to kod osoba sa teškim BPD-om stvara izrazito jake osjećaje anksioznosti. Posljedično može doći i do panike.

U terapiji se treba usredotočiti na klijentovo trenutno stanje. Treba izbjegavati dubinske analize, barem na početku, pošto je za to potrebna razina mentalizacije koju klijent trenutno ne posjeduje.

Fokus terapije mora biti na organizaciji selfa pacijenta.

Tu organizaciju koči nemogućnost mentalizacije koja je inhibirana nekontroliranim afektima. Stoga terapeut treba pomoći klijentu da ostvari kvalitetan terapijski odnos. Unutar istog treba raditi na razvitku sigurnog tipa privrženosti. On će u stresnim situacijama omogućiti prikladnu aktivaciju sustava privrženosti. Time su se ostvarili temelji za razvijanje mentalizacijskih kapaciteta klijenta. Sljedeći korak bi bio prevladavanje, tj. integracija prementalizacijskih modela razmišljanja. U konačnici čitav proces vodi do jačanja mentalizacijskih kapaciteta pacijenta i do spoznaje da su emocije i misli reprezentacije unutarnjih stanja te da su unutarnji i vanjski svijet odvojeni, ali da mogu biti međusobno povezani.

5. Mentalizacija i poslovnoj komunikaciji

Do sada smo pričali o konceptu mentalizacije, njegovoj povijesti, ulozi u rastu i razvoju te značaju na području psihoterapije.
U ovom poglavlju ćemo se posvetiti komunikacij, njezinoj definiciji i zaprekama. Ukazati ćemo na načine kako možemo koristiti mentalizaciju da nadvladamo te zapreke.
Zaključno, bavit ćemo se nekim temama usko vezanim za poslovnu komunikaciju i pokazati kakvu korist može donijeti uspješna mentalizacija.

5.1. Definicija komunikacije

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Wernick i Browning, 1986).
U tom procesu ključno je prenošenje poruke od pošaljitelja prema primatelju.
Da bi postojala, komunikacija se mora odvijati između dvije ili više osoba.
Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena po pitanju sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. (25)

Koncept uspješne komunikacije naglasak stavlja na razliku između podatka i informacije. Podaci su “sirove” činjenice, poput brojki ili popisa imena.

Primjerice, u poslovnom kontekstu, podatak može biti da na području nekog grada ima preko 80 restorana brze hrane. Međutim, bez dodatnog konteksta, ovaj podakat nam ni na koji način ne koristi. Ne možemo izvući njegov smisao. Ako znamo da se radi o gradu sa relativno malim brojem stanovnika, možemo zaključiti da broj od 80 restorana brze hrane ukazuje na npr. velika konkurentnost na tržištu te značajnu potražnju za brzom hranom.

Zaključno, podatatak iz primjera o postojanju 80 restorana brze hrane u malome gradu može značiti da postoji velika konkurencija na tržištu.
To je informacija. Informacija je, dakle, podatak u smislenom obliku. (25)

Za komunikaciju je jako bitan kontekst koji značajno utječe na smisao poruke.
Bez smisla (ili interpretacije), podaci nemaju informativnu vrijednost, tj. nisu nam od koristi.
Mentalizacija kao proces kroz koji analiziramo vlastita i tuđa ponašanja te misli, emocije, želje i nagone koji stoje iza njih može nam itekako u pronalaženju smisla u kontekstu komunikacije.

5.1.1.Što je komunikacijski proces i od čega se sastoji

Osnovni model komunikacije sastoji se od pošiljatelja koji prenosi poruku primatelja koji ju prima. (25)

Proces izgleda ovako:

Proces započinje kada pošiljatelj oblikuje ideju ili razmišlja što će reći.
Ideju zatim kodira ili pretvara u smislene simbole.

Kodiranje je oblikovanje misli u govorene ili pisane riječi. Riječi su stoga primjer koda kojim se kodiraju misli. Kod može također biti slika, neverbalna gesta, intonacija glasa i drugo. Misli i ideje moraju imati neki kodirani oblik kako bi postale prenosive. (25)

Te kodirane poruke se potom prenose putem kanala do primatelja.
Kanal je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja.

Najčešći komunikacijski kanali su nam razgovor licem u lice, e-mail, telefonski razgovor, miješani oblici online komunikacije poput Skype-a/Whatsappa, mediji poput novina, televizije, radija, web stranice, društvene mreže i slično.

U teoriji komunikacije postoji pojam medija. Medij u kontekstu komunikacije nije isto što i kanal.
Medij ili kod se odnosi na način na koji je poruka kodirana
Misao može biti prenesena putem riječi, zvukova, boja, mirisa, materijala, gesta i slično.
Dakle, medij označava način na koji je misao kodirana, dok je kanal sredstvo kojim je misao prenesena sugovorniku. (25)

Nakon što je koruka kodirana i prošla kanal, dolazi do primatelja gdje biva dekodirana.
Dekodiranje je interpretacija, tj. obrnuti proces od kodiranja.
Iz kodirane poruke primatelj pokušava izvući smisao kako bi poruka postala razumljiva i smislena.
Komunikacija se dogodila tek kada je poruka primljena i u nekoj mjeri shvaćena.

Nažalost, to ne podrazumijeva da je poruka shvaćena u onom kontekstu i sa onim smislom sa kojim ju je pošiljatelj poslao.
Razlika između ta dva smisla je jedan od pokazatelja uspješne komunikacije.
Što je veće podudaranje poslane i primljene poruke, to je komunikacija uspješnija. (25)

Od sada pa nadalje u tekstu, uspješna komunikacija označavati će ishode komunikacije u kojima se postigla najveća moguća podudarnost između poslane i primljene poruke.

5.1.2. Povratna informacija

Pošiljatelj bez povratne informacije ne može znati je li njegova poruka shvaćena, tj. je li primateljevo shvaćanje istovjetno smislu koji je namijenio pošiljatelj? Ključ je u interakciji između te dvije osobe.

Povratna informacija je reakcija primatelja.
Povratna informacija nam daje uvid u mentalno stanje druge osobe.
Time proces postaje razgovor, tj dvosmjerna komunikacija.

5.1.3. Šum u komunikacijskom procesu

Šum je sve što iskrivljava poruku u komunikacijskom kanalu, tj sve ono što ometa prijenos i primanje kodirane poruke u njezinom namijenjenom smislu. (25)

Može nastati na bilo kojoj razini komunikacijskog procesa kojeg smo malo prije opisali.
Može biti tehnološke ili ljudske prirode.
Npr. loša kvaliteta signala za vrijeme telefonskog razgovora, buka gradilišta u pozadini, loša kvaliteta ispisa na papiru itd.
Ljudski faktori mogu biti stres, žurba, netrpeljivost, glad, umor, predrasude pa i krive pretpostavke (npr. bazirane na lošoj sposobnosti mentalizaciji sugovornika).

Zato što nastaje na bilo kojoj razini komunikacije, jedna od najjednostavnijih tehnika nadvladavanja šuma je da se poruka pošalje putem nekoliko kanala. (25)
Dobar komunikator sa dobrim sposobnostima mentalizacije može prenijeti poruku putem različitih medija, uzimajući u obzir kako različiti ljudi različito reagiraju na kodove.
Neki će bolje razumijeti poruku u pisanom obliku, neki glasovno, dok je drugima potrebna jasna slika.

Koristeći mentalizaciju možemo istovremeno postati svjesni široke lepeze poruka koje šaljemo svojoj okolini kroz sve kanale. Putem naših izgovorenih i pisanih riječi, načina na koji se odjevamo, što naš govor tijela govori, kakav ukupni dojam ostavljamo.

5.1.4. Sastavnice poruke

Poruka koju želimo prenijeti u svakodnevnoj komunikaciji ima 3 komponente: verbalnu (riječi), zvučnu (ton, glasnoća), izražajnu (izraz lica, govor tijela, izgled itd. (25)
Poruka se stoga prenosi verbalno (riječi) te neverbalno (zvučno i izražajno).

Psiholog Alber Mehranbian (26) naglašava kako je neverbalna komponenta (zvučna i izražajna) važnija od izgovorene u prenošenju poruke.

Ukupni doprinos u razumijevanju sadržaja i smisla poruke za verbalnu komponentu iznosi 10%, za zvučnu 40% te 50% za izražajnu.
Iz ovoga je jasno kako su neverbalne komponente kudikamo bitnije za prenošenje smisla poruke od verbalnih. (25)

Stoga, ako postoji kontradikcija između verbalnog i neverbalnog elementa poruke, sugovornici će u interpretaciji poruke uvijek dati prednost neverbalnoj komponenti.

Primjer iz svakodnevnice jest prodavač u dućanu koji sa nezainteresiranim izgledom lica te izrazito monotonim glasom pozdravlja kupce i nudi im svoju srdačnu pomoć.

Verbalna poruka uslužnosti i srdačnosti u apsolutnoj je kontradikciji sa neverbalnom porukom nezainteresiranosti. Nepodudaranje verbalne i neverbalne komponente stvara dojam neiskrenosti, nešto što želimo izbjeći u bilo kojem obliku komunikacije, posebice u poslovnom kontekstu.

Uspješni komunikatori poput Steve Jobsa znaju vješto iskoristiti verbalne i neverbalne elemente u prenošenju poruke kako bi jasno iskomunicirali svoje ideje i misli.

Razvijena sposobnost mentalizacije od iznimne je koristi pri prenošenju poruka. Mentalizirajući stičemo razumijevanje na koji način riječi, zvukovi i geste mogu utjecati na unutarnju percepciju nas i drugih. Omogućuje nam da formuliramo naše poruke na način koji će značajno povećati uspješnost komunikacije.

5.1.5. Oblici komunikacije i njihove prednosti i mane

Generalno postoje tri univerzalna oblika komunikacije: usmena, pisana i neverbalna.
Kako bismo bili uspješni komunikatori, moramo biti svjesni prednosti i mana pojedinih oblika komunikacije.

Usmena

Odnosi se prvenstveno na govor licem u lice, telefonske razgovore, video pozive i sl.
Prednost usmene komunikacije jest mogućnost komunikacije verbalnim i neverbalnim kanalima te dobivanje direktnih povratnih informacija od našeg sugovornika “u stvarnom vremenu”.
Mana ovog oblika komunikacije jest što je mentalno zahtjevna. Zbog velike količine podataka koji se primaju, što verbalno što neverbalno, teško je održati koncentraciju te se stvara potreba za filtracijom podataka (vidi Psihičke zapreke u komunikaciji). Tokom komunikacije uživo postoji opasnost da će sugovornik zbog nepažnje ili emotivne uzrujanosti reći nešto neželjeno, npr. otkriti poslovnu tajnu ili uvrijediti sugovornika.
Također, usmena je komunikacija izrazito podložna vanjskim šumovima poput buke, lošeg signala i sl.
Postoji opasnost da bitne stavke neće biti obrađene. Lako je u toku razgovora na njih zaboraviti a teško ih se prisjetiti, pošto ne postoji pisani trag.

Pisana

Odnosi se na pisanje službenih dopisa, elektroničke pošte te dopisivanja preko društvenih mreža. U poslovnom svijetu komunikacije sa kupcima i krajnjim korisnicima kojima je potrebna tehnička podrška, sve popularniji su oblici direktnog dopisivanja putem “chat” opcije na web stranicama. Zbog opće informatizacije koja se dogodila među ostalim i u poslovnom segmentu ljudskih života, sve više poduzeća poseže za online servisma (Slack, Team

Tracker App, Monday.com i dr.) kako bi uspješno organizirala timove ljudi i olakšala međusobnu komunikaciju.

Pisana komunikacija se koristi za bitne poruke čiji sadržaj treba pomno proučiti. Sudionici imaju više vremena za proučavanje poruke pošto im ostaje njezin trajni zapis. Poruka se može pročitati više puta te se zbog toga pozornost može obratiti na sve detalje. Sudionici imaju puno više premena za oblikovanje odgovora. Istovremeno se može voditi nekoliko konverzacija u pisanome obliku sa različitim osobama te se ista poruka može slati npr. svim zaposlenicima, korisnicima, kupcima.
Glavni nedostatak jest ograničenost komunikacije samo na njezinu verbalnu komponentu. Pošto 50% poruke biva preneseno neverbalnom komunikacijom, stvara se veliki prostor za potencijalne nesporazume.
Stoga je ovdje izrazito bitno da svi sudionici pokušavaju aktivno mentalizirati tokom komunikacije i jasno naglasiti moguće izvore nesporazuma. Nedostatak je što pisana komunikacija uglavnom inhibira implicitnu komponentu mentalizacije te ona ne može postići svoj puni potencijal.

Neverbalna komunikacija
Definira se kao: “Sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi” (27).

Ona uključuje izraze lica, pogled, geste, odjeću i vanjski izgled, udaljenost među sugovornicima, ton glasa, prostor koji je odabran za mjesto komunikacije itd.

Pošto se poruka ovdje ne prenosi u obliku riječi, interpretacija neverbalne komunikacije se ponajviše odvija na simboličkoj razini.
Kako bi dekodiranje neverbalnih poruka bilo uspješno, od izrazite je važnosti posjedovanje zdravih i stabilnih kognitivno-afektivnih mentalnih reprezentacija vanjskog i unutarnjeg svijeta, o čemu smo pričali u poglavlju o ranom razvoju.

5.2. Stvaranje komunikacijske strategije

Preduvjet uspješne komunikacije, poglavito poslovne, jest stvaranje početne strategije.

Dobra početna strategija smanjuje šansu za pojavom šumova u komunikaciji te povećava mogućnost uspjeha u bilo kojem komunikacijskom zadatku. (25)

Pri tome komunikator mora obratiti pozornost na sve elemente komunikacije: sebe kao komunikatora, publiku, poruku, kanal prenošenja poruke.

Poruka bi trebala uvijek biti prilagođena našim sugovornicima. Da bi bili uspješni u toj prilagodbi, moramo znati tko se nalazi sa druge strane (stupanj obrazovanja, zanimanje, podrijetlo), koliko su upućena sa temom o kojoj će se pričati, što znaju o nama i sl.

Tokom komunikacijskog procesa jako je bitno ostvariti osjećaj međusobnog povjerenja. Stoga je izrazito bitno da u svojoj komunikaciji sugovornicima prenesemo osjećaj iskrenosti. (25)

Mentalizacija nam pomaže tokom čitavog procesa. Omogućuje nam uvid u mentalno stanje naših sugovornika te nam pomaže u prilagodbi našeg komunikacijskog pristupa.
Olakšava nam usklađivanje naših verbalnih i neverbalnih poruka kako bi se iskomunicirala iskrenosti.

5.3. Ljudski faktori koji dovode do zapreka u komunikaciji

Ljudske zapreke su podvrste šumova u komunikaciji. Dijelimo ih na dvije grupe: socio-kulturne i psihološke.
Za razliku od tehnoloških, ovakve šumove je teže uočiti i ukloniti, jer djeluju na nesvjesnoj razini. Zbog toga je potrebno uložiti svjestan trud da se te prepreke prepoznaju iz perspektive oba sugovornika. Svjesna, tj. eksplicitna komponenta mentalizacije u tom slučaju može biti od iznimne koristi jer zahtijeva aktivan trud pri zamišljanju i tumačenju tuđih mentalnih stanja uz potrebu otvorene komunikacije. (2)

5.3.1. Socio-kulturne zapreke

Klasična definicija kulture je:
“Kultura objedinjuje svjesne i nesvjesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji tvore osebujna postignuća ljudskih skupina… temeljnu srž kulture čine tradicionalne ideje (odnosno one su povijesno stečene i izabrane) i pogotovo vrijednosti vezane uz te ideje”. (28)

Iz same definicije je vidljivo kako kultura nije racionalan sustav vjerovanja. Njezina uvjerenja, temeljne pretpostavke i norme se prenose transgeneracijski. Velik dio kulture bazira se na nesvjesnim modelima ponašanja i vrijednosti. Njezini pripadnici rijetko propitkuju te vrijednosti i norme, dapače, shvaćaju ih zdravo za gotovo. Zbog toga je izrazito otporna na promjene, poglavito racionalnim argumentima. U prilog tome ide i činjenica da kultura nastaje upravo u onim situacijama koje ne možemo u potpunosti racionalno razumjeti ili predvidjeti. (25)

Kultura djeluje na simboličkoj domeni. Služi kao putokaz koji ukazuje na to koji smisao treba pripisati stvarima i postupcima.

Postoji nekoliko oblika kultura i subkultura. Na primjer, one mogu postojati na nacionalnoj, etničkoj, regionalnoj, socio-ekonomskoj i organizacijskoj razini.

Sama činjenica da se veliki dio kulture bazira na nesvjesnim vrijednostima i procesima, proces mentalizacije je izrazito bitan za svakog komunikatora koji želi uspješno prenjeti poruku koja će biti razumljiva i prihvaćena u danom kulturološkom kontekstu.

Pojavom interneta, stvaranjem velikih geo-političkih saveza, gospodarskih unija, te ugovora o slobodnoj trgovini ekonomija 21. stoljeća je postala globalna, a ne lokalna.
Putem interneta i masovnih medija svakom poduzetniku je trenutačno dostupno skoro svako tržište na svijetu. Jednako tako, zbivanja na inozemnim tržištima itekako utječu na lokalne ekonomije. Stoga je razumijevanje tuđe kulture od itekako velikog značaja za ugovaranje poslova, probijanja na nova tržišta i postizanje poslovnog uspjeha.

Kultura stvara zastoj u komunikaciji putem svojih integriranih društvenih normi.

Taj zastoj se očituje na sljedećim primjerima: grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipovi i etnocentrizam, jezik i žargon. (25)

Grupno mišljenje - društveni fenomen koji se javlja kada grupno ponašanje dominira ili guši proces odlučivanja (29). Kada se grupa nalazi u situaciji gdje mora izabrati između odluke koja će biti u najboljem interesu skupine ili one koja će održati postojeći status quo/održati koncenzus, grupe češće biraju rješenja koja održavaju taj koncenzus. Često se radi o procesu u kojem članovi grupe međusobno naglašavaju svoje sličnosti u vrijednostima i uvjerenjima dok istvoremeno ne spominju razlike u istima. Grupe zarobljene u tom modalitetu često se oslanjaju na zajedničku racionalizaciju te za sve neuspjehe traže vanjskog krivca. Aktivnom mentalizacijom možemo analizirati vlastito ponašanje u kontekstu grupe. Propitkivanjem vlastitih stavova, emocija i misli možemo uočiti podudaraju li se oni sa općim koncenzusom u grupi ili ne. Naposljetku, pojedinac može prilagoditi svoje ponašanje, upozoriti članove i rukovodstvo grupe na uočene probleme u nadi da će se oni riješiti ili napustiti grupu.

Sukob vrijednosti i uvjerenja - zbiva se u situacijama u kojima dolazi do nesporazuma zbog drugačijih vrijednosti i uvjerenja, najčešće u situaciji kada poduzeće iz jedne kulture posluje u drugoj kulturi.
Mentalizacija može pomoći u razrješavanju ovih sukoba samo pod uvjetom da obje strane preuzmu mentalizacijski stav. Poseban naglasak tada treba staviti na otvorenost uma i želju za razumijevanjem sugovornika i njegove pozicije.

Stereotipovi i etnocentrizam - stereotipovi su pokušaji predviđanja ponašanja i događaja na osnovi pripadnosti nekoj kulturi. Etnocentrizam je uvjerenje da je nečija kultura superiorna naspram drugih. Obje pojave su štetne jer ometaju pristup otvorenog uma i fokus na evaluaciji osoba ovdje i sada te time značajno ometaju mentalizaciju i posljedično komunikaciju.

5.3.2. Psihološke zapreke

Psihološke zapreke se odnose na samog pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje te kapacitet zdravog funkcioniranja u interpersonalnim odnosima.
Neke od njih su filtriranje, percepcija, manjkava memorija, loše slušanje te emotivno uplitanje. (25)

Filtriranje -
Svakodnevno se nalazimo u interakciji sa ljudima, što uživo, što putem naših pametnih telefona. Opća umreženost 21. stoljeća stvorila je nove komunikacijske kanale i metode koje se bore za našu koncentraciju. Pametni mobiteli nam stalno vibriraju i obasipaju nas obavijestima. Selektivnost, tj. filtriranje, u takvim situacijama postaje prijeko potrebna.

Proces filtracije se dešava automatizmom i često ga nismo ni svjesni.
Filtriramo iz dva razloga.
Prvi jest naš ograničen kapacitet za koncentracijom.
Drugi jest filtracija na osnovi naših predrasuda te osobnih i kulturnih uvjerenja.
To najbolje ilustrira poznati klišej da ljudi često samo vide i čuju ono što uistinu žele, a ne ono što ustvari jest. Problem je što smo uvelike nesvjesni naše selektivne pristranosti.

Percepcija i suprotni sustavi vrijednosti

Naša percepcija stvarnosti uvjetovana je našim karakterom i obrascima ponašanja koje smo usvojili u ranom djetinjstvu. Odnos sa skrbnikom odredio je modalitet ponašanja koji će se ponavljati u interpersonalnim odnosima čitav život. Proces primarne socijalizacije unutar obitelji kroz koji se formira ličnost i usađuju se sustavi vrijednosti se odvija na nesvjesnoj razini. Koliko se god trudili, ne možemo pobjeći od vlastitih želja, misli, poriva i svjetonazora. Mali broj ljudi kasnije kroz život vrši aktivnu analizu vlastitoga identiteta, modaliteta privrženosti, sustava vrijednosti i sl.
Dapače, ljudi se često aktivno trude potvrditi vlastitu percepciju stvarnosti.
Okružuju se ljudima koji dijele njihove svjetonazore. Biraju društva istomišljenika koji ih razumiju te se se ponašaju i reagiraju slično njima. (25)

Zapreke u komunikaciji nastaju u trenucima kada se osoba suoči sa informacijama koje se ne uklapaju u njezin svjetonazor. Tada su osobe sklone ignorirati informacije koje se protive njihovom svjetonazoru, a prenaglašavati one koje se slažu sa njihovom percepcijom.
To je posebno naglašeno u slučajevima kada se unaprijed stvori mišljenje da je neka poruka ili informacija za osobu nebitna. (25)

Također, na osnovi naših prijašnjih iskustva i traumi, možemo krivo tumačiti tuđe namjere, ponašanje i poruke ako isključivo polazimo od vlastite unutarnje percepcije. Na primjer, osobe sa BPD-om stalno očekuju neprijateljstvo od drugih i boje se napuštanja iako za to nema valjanih indicija. (2)

Ovaj zastoj ima velike implikacije u poslovnom svijetu. Pri donošenju poslovnih odluka potreban je što objektivniji pristup stvarnosti. Ako rukovodstvo odbija prihvatiti činjenice koje se krše sa njihovom percepcijom stvarnosti, povećava se rizik od gubitka.
Npr. izvršni direktor banke koji posjeduje krivu percepciju vlastitih sposobnosti te kvalitete poslovanja vlastite institucije, može preuzeti rizike koji će u konačnici dovesti do gubitka za njegovo poduzeće. (30)

Mentalizacija nam omogućuje da istražimo vlastitu i tuđu percepciju stvarnosti.
Korištenje “mentalizacijskg stava” može nam pomoći da otvorim svoj um drugačijim perspektivama te da istražimo njihove implikacije u trenutnom kontekstu.

Na primjeru rukovoditelja banke, da si je dopustio posumnjati u vlastitu percepciju isplativosti rizika, možda bi potražio i poslušao savjete podređenih te posegnuo za manje rizičnom poslovnom strategijom.

Loše slušanje

Sposobnost aktivnog slušanja, gdje sugovornik pokušava održati otvoreni um i saslušati govornika, vještina je koja se mora učiti. (25)
Loše slušanje može biti uzrokovano dekoncentriranošću (umor, dosada, sanjarenje i sl.) ili krivim načinom slušanja.

Millar, Crute i Hargie (31) posebno opisuju dva loša modaliteta slušanja: verbalnu borbu i lov na činjenice.

Verbalna borba je situacija u kojoj umjesto da slušamo što nam sugovornik priča, mi u vlastitoj glavi počinjemo raspravljati o iznesenim idejama. Više se koncentriramo na stvaranje protuargumenata ili kritike nego li na sadržaj izrečenoga.

Lov na činjenice je modalitet u kojem se koncentriramo na sitne činjenice i propuste govornika i time ne uspijevamo shvatiti njegovu opću poruku.

Čovjek razmišlja otprilike četri puta brže nego li što govori. Jednako tako razmišlja puno brže nego li što sugovornik može prenijeti poruku. Ta razlika u brzini razmišljanja i brzini govora stvara slobodno vrijeme za razmišljanje. (25)
Ako svoj misaoni proces ispunimo sanjarenjem, verbalnom borbom, lovom na činjenice ili osobnim osudama i predrasudama, aktivno ćemo onemogućiti mentalizaciju i stvoriti zapreku u komunikaciji.

Povratak mentalizacije možemo uspostaviti samo ako se fokusiramo na trenutak (ovdje i sada) i pokušamo interpretirati što nam sugovornik želi reći. Moramo zadržati “mentalizacijski stav” dok ne dođe red na nas da pričamo. To podrazumijeva izbjegavanje unošenja vlastitih stavova ili argumenata u misaoni proces za vrijeme slušanja.

Emotivno uplitanje

Emocije utječu na dva načina. Ako je sadržaj naše svijesti ispunjen jakim emocijama, one kudikamo mogu prevladati naše racionalne kapacitete, omesti našu koncentraciju te smanjiti našu sposobnost za mentalizacijom. S druge strane, emocije koje mi šaljemo putem komunikacijskog kanala utječu na našeg sugovornika i mogu jednako tako omesti njegove slušalačke kapacitete.

Za vrijeme dugotrajnih pregovora, posebice ako postoje drugi zastoji u komunikaciji, mogu se javljati frustracije. Ako nismo oprezni, te negativne emocije mogu se iz unutarnjeg svijeta pretočiti u komunikacijski kanal i dovesti do sukoba.

Mentalizacija će nam pomoći da razumijemo kako i kada afekti utječu na naš misaoni proces. Kada postanemo svjesni afekata, možemo ih regulirati. U danom kontekstu, prepoznavši frustracije koje su se pojavile tokom pregovora, stvaramo priliku za pronalazak uzroka istih i nastavak pregovora.

5.3.3. Organizacijske zapreke

Odnose se na specifičnosti u distribuciji informacija i modalitetu komunikacije unutar poslovne organizacije. Razumijevanje procesa putem kojih neka poslovna organizacija upravlja tokom informacija, te sa kolikom količinom informacija upravlja pojedina organizacijska podjedinica, bitno je za uspješno komuniciranje.

5.4. Značaj mentalizacije u specifičnim poslovnim okolnostima

Nakon što smo pokazali kako je mentalizacija bitna u prevladavanju zapreka u komunikaciji, osvrnut ćemo se na par primjera iz poslovnog svijeta u kojima je dobra sposobnost mentalizacije od itekako velikog značaja.

5.4.1. Pregovaranje

Dobre vještine pregovaranja spadaju među najbitnije vještine koju možemo naučiti. Koristi nam na poslu i u svim područjima života. Bili svjesni toga ili ne, mi neprestano pregovaramo. (25)

Dogovaramo izlaske, planiramo obiteljski ručak, biramo filmove za filmsku večer.

Kad u svakom aspektu svojih svakodnevnih aktivnosti ili ponašanja biramo između različitih mogućnosti, mi pregovaramo. (25)
Osobe sa naprednim sposobnostima pregovaranja ostvaruju bolje uvjete za sebe ili svoju organizaciju. (25)

Definicija pregovora:
Socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti. (32)

Iz definicije je jasno kako pregovori služe za prevenciju sukoba.
Globalna kultura poslovanja omogućila je skoro nesmetani protok usluga i dobara koje više nije potrebno pribaviti silom. Stoga se u današnje vrijeme daje prednost pregovorima naspram sukobima. (25)

Proces pregovaranja troši značajnu količinu resursa: vrijeme provedeno za pregovaračkim stolom, usaglašavanje termina između pregovaračkih timova, troškovi analiza potencijalnih dogovora, honorar vanjskih savjetnika…
Stoga je svim stranama u interesu da pregovori teku što učinkovitije.
Kako bi se pregovori uopće mogli privesti kraju, mora postojati želja obiju strana za postizanjem sporazuma.

U pregovorima obje strane imaju svoju "željenu" i "realnu" osnovu, tj. obje strane imaju željeni ishod te realan ishod na koji su spremni pristati.
Primjer toga jest trgovina. Trgovac želi prodati svoju robu za 140 kn, ali će pristati i na 100 kn. Kupac bi želio tu istu robu kupiti po cijeni od 70 kn, ali spreman je platiti i 110. Zona za pregovor nalazi se u rasponu od 100 do 110 kn.
Sumarno, do pregovora dolazi na mjestu preklapanja "željene" i "realne" osnove obiju strana. (25)

S obzirom na kompleksnost i troškove pregovora, cilj uvijek mora biti postizanje trajnog sporazuma.

Mnogi su faktori koji utječu na uspješnost pregovora, a ovdje ćemo navesti samo neke: vještina pregovaračkih timova i njihove karakterne osobine, poklapanje potreba i interesa obaju strana, vrijednosni sustavi, povijest prijašnjih odnosa, mjesto održavanja pregovora. (25)

S obzirom da su pregovori socijalni proces, dobro snalaženje u interpersonalnim odnosima može biti od itekakve koristi u pregovorima.
Koristeći proces mentalizacije možemo proniknuti u želje, ciljeve, misli, emocije i nakane obiju strana. Time ostvarujemo razne prednosti: možemo ciljano odabrati adekvatan prostor i vrijeme u kojem će se odvijati pregovori, oformiti pregovarački tim čije se vještine međusobno nadopunjuju, u komunikaciji tokom pregovora jasno zastupati interese vlastite strane te imati uvid u interese i ciljeve druge strane, prepoznati zonu pregovora, uočiti nejasnoće ili frustracije koje inhibiraju dogovor te u konačnici završiti pregovore postizanjem trajnog sporazuma.

5.4.2. Sastanci

Sastanci su neizbježni socijalni procesi u radu svake radne organizacije.
Njihova organizacija i provođenje zahtijevaju mnogo vremena i rada te je stoga esecijalno da se provode što učinkovitije.
Sastanci mogu imati različite svrhe poput: informiranja i savjetovanja, planiranja, motiviranja, donošenja odluka i riješavanja problema. (25)

Glavna prednost sastanaka jest mogućnost zajedničkog rada skupine ljudi na smišljanju ideja i riješavanju problema što se pokazalo učinkovitijim nego da čitav posao radi jedna osoba.

Sastanak omogućava ljudima sastanak lice u lice što je posebice važno u situacijama kada isti rijetko ostvaruju svakodnevni kontakt.
Kao što smo spomenuli prije, komunikacija uživo puno je bogatija zbog mogućnosti objedinjenja verbalne i neverbalne komunikacije. (25)

Kvalitetna mentalizacija pomaže svim sudionicima sastanka.
Npr. u organizaciji sastanka na razini odabira prikladnog vremena i prostora koji će omogućiti nesmetano odvijanja sastanka.
Vođe sastanka mogu dobrom mentalizacijom predvidjeti zastoje u komunikaciji ili nesporazume te time očuvati prijateljsku i produktivnu atmosfera sastanka ili ju ponovno usposaviti nakon zastoja.

Dobri vođe mogu koristiti svoje kapacitete mentalizacije kako bi predvidjeli i zaustavili nepotrebne rasprave, osigurali pridržavanje dnevnoga reda te uspješno priveli sastanak kraju.
Sudonici sastanka mogu koristiti mentalizaciju kako bi jasno iznjeli svoje ideje i stavove na način na koji će oni biti najbolje prihvaćeni od ostalih sudionika.
Mentalizirajući, sudionici mogu izbjeći eventualne sukobe ili nesporazume koji bi mogli otežati odvijanje sastanka.

5.4.3. Vodstvo i komunikacija

Kako bi se uspješno upravljalo timovima i organizacijama te vodilo sastanke i pregovore, potrebni su vođe.
Osnovna njihovog posla jest upravljanje komunikacijom koja postiže rezultate.(25)

Definicija vodsta uzima u obzir vođu kao pojedinca sa određenim karakteristikama te vodstvo kao proces. (33)

Vodstvo je proces neprisilnog utjecaja koji oblikuje ciljeve neke skupine ili organizacije, motivira ponašanje ljudi kako bi postigli te ciljeve i pomaže u određivanju organizacijske kulture.

Vođa je netko tko utječe na ponašanje drugih bez korištenja sile, ali može biti i netko koga ostali prihvaćaju kao vođu (34)

Vodstvo je vezano uz menadžment ali postoje razlike između ta dva pojma. Vođa može raditi posao menažera, ali menađer nije nužno sposoban biti vođa.

Vođe stvaraju viziju budućnosti i razvijaju strategije koje su potrebne za njihovo ostvarivanje. Menađeri se bave detaljima koji su potrebni za njihovo ostvarivanje, poput alokacije resursa. Vođe predstavljaju svoju viziju ljudima koji će formirati mrežu za ostvarivanje tog plana. Menađeri postavljaju strukture za izvršavanje tog plana (npr. formiraju timove, određuju poslovne procese).

Vođe motiviraju i inspiriraju ljude da bi mogli prevladati prepreke na putu do postizanja te vizije. Menađeri kontroliraju put do postizanja te vizije, prepoznaju deviacije od orginalnog plana i radne na riješavanju problema. (35)

Iz navedenih primjera je vidljivo da je komunikacija ključna za uspješno vodstvo.
Menađeri kao izvršni organizatori moraju biti dobri komunikatori, ali mogu se itekako osloniti na organizacijsku strukturu i birokraciju u slanju svojih poruka.
Vodstvo je stoga najpotrebnije tamo gdje postojeća birokracija i strukture ne djeluju dovoljno dobro, npr. u stvaranju inovacija, probijanju na nova tržišta te stvaranju nove poslovne politike. (25)

Vještine mentalizacije im pomažu vođama na više načina.
Prvo, omogućavaju im da budu bolji komunikatori.
Već smo ranije spomenuli kako poznavanje utjecaja želja, misli, emocija i nagona te načina kako oni utječu na mentalna stanja ima itekakvu korist u komunikaciji.

Vješt vođa sposoban je uspostaviti optimalnu komunikaciju znajući na koji način da formulirati poruku i prenese je najboljim mogućim kanalom.
Može uočiti ciljeve i interese pojedinaca s kojima je okružen te ih motivirati na načim da im ukaže na obostranu korist koja će proizaći iz zajedničke suradnje.

Uz pomoć mentalizacije može imati uvid u stanje svojih podređenih i rezultata koji se od njih očekuju te tako prilagoditi svoj stil vođenja kako bi timovi postigli maksimalni učinak.

Mentalizacija mu pomaže i u odreživanju odnosa moči unutar ogranizacije te pronalasku načina kako da te odnose uskladi za dobrobit poduzeća/tima.

Kao što smo već ranije spomenuli, mentalizacija može biti od itekakve koristi vođi pri vođenju pregovora kako bi ostvario maksimalnu korist za vlastitu organizaciju.

6. Zaključak

Vještina mentalizacije je ključna za mentalno zdravlje, komunikaciju te održavanje zdravih i funkcionalnih interpersonalnih odnosa, bilo u obitelji, sa prijateljima, na poslu ili u kontekstu šireg društva. Taj kontekst se nedavno značajno proširio.
Trendovi globalizacije u 21. stoljeću te uspostavljanje globalne informacijske i trgovačke mreže putem interneta omogućili su skoro nesmetani protok usluga, robe i ljudi.
Nikada do sada u ljudskoj povijesti nije bilo tako lako komunicirati i surađivati sa ljudima diljem svijeta. Rezultat svih tih procesa jest strelovit razvoj gospodarstva, pojava novih inovacija, razvoj tehnologije te postizanje novih saznanja.

U srcu tih promjena leži internet koji nam je omogućio kanal za trenutnu i skoro neograničenu razmjenu informacija te način za spajanje prodavača i kupaca diljem svijeta.
Lokalna tržišta se sada moraju natjecati na globalnoj razini.

Kompetitivnu prednost u takvom okruženju imaju oni koji se mogu uspješno prilagoditi i integrirati u globalnu trgovačku i informacijsku mrežu.
Prilagodbu i integraciju postići će samo oni koji mogu nadići sve jezične, socijalne, kulturološke, organizacijske i psihičke zapreke koje im se nađu na putu.
Tu vrlo važan čimbenik postaje mentalizacija.
Ako želimo nadvladati sve navedene prepreke, moramo svjesno ući u mentalizacijski stav, pristupiti novim okolnostima otvorenog uma, nastojati razumjeti novonastale okolnosti, druge perspektive i kulture te prilagoditi i unaprijediti vlastite komunikacijske sposobnosti.

Napredak se ne može zaustaviti. Globalizacija i promjene koje ona donosi mijenjaju svijet, tržišta te način života i poslovanja neviđenom brzinom.

Ako ne unaprijedimo svoje sposobnosti mentalizacije, izgubit ćemo se u tim silnim promjenama te će nas sustići sudbina koju je predividio Sun Tsu prije skoro 7000 godina:

“Onaj tko ne poznaje
ni sebe
ni neprijatelja

doživjet će neuspjeh
u svakoj bitki.”

7. Zahvale

Zahvaljujem mentoru, prof.dr.sc. Darku Marčinku na strpljenju, razumijevanju te stručnoj pomoći pri pisanju ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem svojoj obitelji na nesebičnoj podršci, razumijevanju te strpljenju tokom silnih godina studija.

Zahvale prof. dr. sc. Mirzi Žišku što mi je pružao priliku, bio mi savjetnik, učitelj, mentor i prijatelj svih ovih godina provedenih na MEF-u.

Zahvaljujem svim svojim kolegama u STUDMEF-u, ostavili ste neizbrisiv trag u mom životu.

Zahvaljujem Ivani Pražen na podršci tokom studija te na lekturi ovog rada.

Posebne zahvale Dragi Mediću što me primio kao ravnopravnog člana svog fotografskog tima. Gaže koje smo zajedno odradili omogućile su mi da završim studij. Zahvale i ostalim kolegama iz foto studija “Emlik j.d.o.o.” iz Velike Gorice bez kojih svećane promocije više nikada neće biti iste.

Zahvaljujem se i svim djelatnicima Medicinskog fakulteta u Zagrebu koji su mi pomogli da dođem do kraja studija.

Naposlijetku, zahvale svim mojim prijateljima koji su bili sa mnom sve ove godine.

8. Literatura

1. Bateman, A. W., & Fonagy, P. (2004). Mentalization-Based Treatment of BPD. Journal of Personality Disorders, 18(1), 36–51
2. Choi-Kain, L. W., & Gunderson, J. G. (2008). Mentalization: Ontogeny, Assessment, and Application in the Treatment of Borderline Personality Disorder. American Journal of Psychiatry, 165(9), 1127–1135.
3. Alen, J.G., & Fonagy, P. (1990). Handbook of Mentalization-Basted Treatment. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
4. Holmes, J. (2005). Notes On Mentalizing - Old Hat, Or New Wine? British Journal of Psychotherapy, 22(2), 179–198.
5. Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E.L., Target, M. (2002). Affect regulation and the origin of the self: the neurobiology of emotional development of the self. New York: Other Press.
6. Baron-Cohen, S., Leslie, A. M., & Frith, U. (1985). Does the autistic child have a “theory of mind” ? Cognition, 21(1), 37–46.
7. Bowlby J, Zeanah CH. (1988). A secure base: Parent-child attachment and healthy human development. The Journal of Nervous and Mental Disease 178(1): 62
8. Hofer, M. A. (1995). Hidden regulators: Implications for a new understanding of attachment, separation, and loss. In S. Goldberg, R. Muir, & J. Kerr (Eds.), Attachment theory: Social, developmental, and clinical perspectives (pp. 203-230). Hillsdale, NJ,

9. Sroufe, L. A. (1996). Emotional development: The organization of emotional life in the early years. New York: Cambridge University Press.
10. Fonagy, P., & Target, M. (2006). The Mentalization-Focused Approach to Self Pathology. Journal of Personality Disorders, 20(6), 544–576.
11. Jurist, E. L. (2010). Mentalizing Minds. Psychoanalytic Inquiry, 30(4), 289–300.
12. Target, M., & Fonagy, P. (2000). What Changes in a Child Analysis, and How Do We Know? The Psychoanalytic Study of Lives Over Time, 229–252.
13. Grossmann, K.E., Grossmann, K. & Schwan, A. (1986). Capturing the wider view of attachment: A reanalysis of Ainsworth's Strange Situation. In C.E. Izard & P.B. Read (Eds.), Measuring emotions in infants and children, 2. New York: Cambridge University Press, 124-171.

14. Main, M., & Solomon, J. (1990). Procedures for identifying infants as disorganized/disoriented during the Ainsworth Strange Situation. In M. T. Greenberg, D. Cicchetti, & E. M. Cummings (Eds.), The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation series on mental health and development. Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention (pp. 121-160). Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
15. Owen, M. T., & Cox, M. J. (1997). Marital conflict and the development of infant-parent attachment relationships. Journal of Family Psychology, 11(2), 152–164.
16. Chisholm, K. (1998). A Three Year Follow-up of Attachment and Indiscriminate Friendliness in Children Adopted from Romanian Orphanages. Child Development, 69(4), 1092–1106.
17. Carlson, V., Cicchetti, D., Barnett, D., & Braunwald, K. (1989). Disorganized/disoriented attachment relationships in maltreated infants. Developmental Psychology, 25(4), 525-531.
18. Collins, N. L., & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. In K. Bartholomew & D. Perlman (Eds.), Advances in personal relationships, Vol. 5. Attachment processes in adulthood (pp. 53-90).
19. Crittenden, P. M. (1990). Internal representational models of attachment relationships. Infant Mental Health Journal, 11(3), 259–277.
20. George, C., Main, M., & Kaplan, N. (1985). Adult Attachment Interview. PsycTESTS Dataset.

21. Alen, J.G., Fonagy, P., Bateman, A.W. (2008). Mentalizing in Clinical Practice. Washinngton,DC: American Psychiatric Publishing, Inc.
22. Bateman, A., & Fonagy, P. (2010). Mentalization based treatment for borderline personality disorder. World Psychiatry, 9(1), 11–15.
23. Fonagy, P., Luyten, P., & Strathearn, L. (2011). Borderline personality disorder, mentalization, and the neurobiology of attachment. Infant Mental Health Journal, 32(1), 47–69.
24. Fonagy, P., & Bateman, A. W. (2006). Mechanisms of change in mentalization-based treatment of BPD. Journal of Clinical Psychology, 62(4), 411–430.
25. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005) Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup. Zagreb: Masmedia.
26. Mehrabian, A. (2017). Communication Without Words. Communication Theory, 193–200.
27. Hamilton, C., & Kroll, T. (2018). Communicating for results: a guide for business and the professions. Australia: Cengage Learning.
28. Bram, J., Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., Untereiner, W., & Meyer, A. G. (1953). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. American Sociological Review, 18(4), 442.
29. Janis, I. L. (1982). Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston, MA: Houghton Mifflin.
30. Po-Hsin Ho , Chia-Wei Huang , Chih-Yung Lin , Ju-Fang Yen , CEO overconfidence and financial crisis: Evidence from bank lending and leverage, Journal of Financial Economics (2016)
31. Millar, R., Crute, V., & Hargie, O. (1992). Professional Interviewing, London: Routledge.
32. Kramer, R. M., & Messick, D. M. (Eds.). (1995). Negotiation as a social process: New trends in theory and research. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc
33. Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. Journal of management science 28(3) 315-332.
34. Griffin, R.W. (1997.). Fundamentals of Managment: Core Concepts and Applications, New York:Houghton Mifflin.
35. Kotter, J. (1990.). A Force for Change: How Leadership Differs from Managment, New York: Free Press.

9. Životopis

Rođen sam 09.05.1992. u Zagrebu. Tamo sam pohađao XV. gimnaziju prirodoslovno-matematičkog usmjerenja. Tokom srednje škole počinjem se baviti javnim nastupom i debatom, natječem se na nekoliko županijskih i državnih natjecanja. Nakon maturiranja, polažem ispit za debatnog suca i 3 godine vodim debatni klub “MIJOC”. 2011. godine upisujem Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Na prvoj godini učlanjujem se u studentske sekciju „STUDMEF” pod mentorstvom prof. dr. sc. Mirze Žižka. Ostajem aktivan član sekcije do kraja studija. Kroz rad u sekciji usavršavam fotografski zanat te radim kao fotograf na svim većim kongresima i događanjima na fakultetu.

Redovito objavljujem svoje fotografije u fakultetskom časopisu „MEF.hr“ i u studentskom časopisu „Medicinar“.

Uz studij radim preko 5 godina kao student u direktnoj prodaji te fotograf za foto studio „EMLIK j.d.o.o.“ iz Velike Gorice.

Tokom studija pokazuje interes za psihijatriju te pasivno odlazim nekolicinu znanstvenih skupova.

Nagrade i priznanja:

2016. Posebna dekanove nagrada kao član uredništva STUDMEF-a

2017. Posebna rektorova nagrada kao organizator humanitarne akcije “Medicinari velikog srca”