

Univerzitet u Sarajevu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**PRIMJENA PSIHODRAMSKIH TEHNIKA U RADNIM ORGANIZACIJAMA**

Završni magistarski rad

Ime i prezime studentice:

Vedrana Rebić

Mentorica:

Prof. dr. Dženana Husremović

Sarajevo, 2023. godine.

## SADRŽAJ

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>I Dobrobit, psihološka dobrobit, dobrobit na radnom mjestu te njena važnost.....</b>	<b>2</b>
<b>II Razvijanje i očuvanje dobrobiti na radnom mjestu.....</b>	<b>6</b>
<b>III Psihodrama i psihodramske tehnike.....</b>	<b>10</b>
<b>IV Primjena psihodramskih tehnika u radnim organizacijama.....</b>	<b>16</b>
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>20</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>22</b>
<b>Prilog 1. Program rada.....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>33</b>

## SAŽETAK

### PRIMJENA PSIHODRAMSKIH TEHNIKA U RADNIM ORGANIZACIJAMA

Vedrana Rebić

*Radna organizacija* obuhvata svaki oblik formalnog organizovanja dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja, te predstavlja radni i pravni okvir za uspostavljanje i obavljanje djelatnosti i rada te uspostavlja radni odnos između poslodavca i radnika. Djelatnost i formalnost radnih organizacija se mogu razlikovati, ali ono što je karakteristično svakoj radnoj organizaciji odnosno poslodavcu su zdravstvena i sigurnosna odgovornost prema zaposlenicima. Pod ovom odgovornošću podrazumjeva se i psihološka dobrobit zaposlenika.

Britansko udruženje za savjetovanje i psihoterapiju ističe potrebu osvještavanja dostupnih resursa podrške zaposlenicima te navodi *savjetovanje* kao modalitet kojim bi se psihološka dobrobit mogla postići i poboljšati. *Savjetnik* u svom radu može da primjenjuje čitav set različitih psihoterapijskih tehnika, a prema vlastitoj najboljoj procjeni i interesu zaposlenika (a koje će ovisiti o njegovom psihoterapijskom usmjerenju i obrazovanju).

*Psihodrama* je integrativni, akcioni, grupni i humanistički metod psihoterapije te podrazumijeva odigravanje životnih situacija, iskustava i/ili konflikta na improviziranoj „sceni“ pod motom: „Nemoj da pričaš, pokaži!“. Po pitanju oblika tj. modaliteta psihodramskog psihoterapijskog rada, u radnim organizacijama primjenjivi su savjetovanje na radnom mjestu (individualno ili grupno), grupni rad te radionice, i dr.

Cilj ovog rada je pregledati kako se psihodramske tehnike mogu staviti u funkciju radne organizacije, te na osnovu prikupljenih podataka o efikanosti, razviti program psihodramskog rada u organizacijskom okruženju. Ovaj opisni pregledni rad analizira literaturu i članke objavljene u zadnjih 10 godina sa ključnim riječima “psychodrama in organizations”, “psychodrama and well-being”, i dr., te analizira probleme, oblike i tehnike psihodramskog rada, a zaključak je da se psihodramske tehnike uspješno mogu primjenjivati i u radnim organizacijama.

**Ključne riječi:** dobrobit, psihološka dobrobit, savjetovanje, psihodrama, psihodramske tehnike

## UVOD

Cilj ovog rada bio je pregledati kako se psihodrama i psihodramske tehnike mogu staviti u funkciju radne organizacije, tačnije kako se mogu primijeniti u radnim organizacijama sa ciljem očuvanja i unapređenja mentalnog zdravlja zaposlenika i njihove psihološke dobrobiti, te na osnovu prikupljenih podataka o efikasnosti, razviti program psihodramskog rada u organizacijskom okruženju.

Na osnovu pregleda dosadašnjih rezultata empirijskih istraživanja i teorijskih razmatranja ovaj teorijski rad nastojat će odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Koje su to ključne teme na koje se usmjeravaju psihodramske intervencije u organizacijama kojima se može raditi (izgradnja tima, edukacija, upravljanje konfliktima i medijacija, motivacija, stres, burn out, odnosi i konflikti odnosi, osobni razvoj, upravljanje krizom, zdravlje, dobrobit, i dr.)?
2. Koji su oblici tj. modaliteti psihodramskog psihoterapijskog rada primjenjivi u radnim organizacijama (savjetovanje, radionice, individualni rad, i dr.)?
3. Kako (i koje) se psihodramske tehnike primjenjuju unutar radnih organizacija?
4. Koje su to specifičnosti psihodramskog rada u radnim organizacijama u odnosu na druga okruženja?
5. Koja se ostala pitanja trebaju uzeti u obzir (npr. kulturološke razlike, utjecaj kriza)?

Ovaj pregledni opisni rad analizira sljedeće aspekte: problemi (radi odgovora na pitanje 2); oblici psihodramskog rada (odgovor na pitanje 3); tehnike psihodramskog rada (odgovor na pitanje 4) i njihova evaluacija efikasnosti i efektivnosti; koje su razlike i sličnosti primjene psihodrame u organizaciji u odnosu na druge kontekste?; specifične kulturološke i druge odrednice koje utiču na kvalitetu primjene psihodramskih tehnika te ponuditi zaključke i program primjenjiv u radnim organizacijama u Bosni i Hercegovini.

## **I Dobrobit, psihološka dobrobit, dobrobit na radnom mjestu te njena važnost**

*Organizacija* predstavlja koordiniranu skupinu ljudi koji obavljaju zadatke u svrhu proizvodnje dobara ili usluga (Muchinsky, 2000).

*Radna organizacija* (kompanija, preduzeće, organizacija, i dr.) obuhvata svaki oblik formalnog organizovanja dvoje ili više ljudi radi postizanja zajedničkog cilja, te predstavlja radni i pravni okvir za uspostavljanje i obavljanje djelatnosti i rada te uspostavlja radni odnos između poslodavca i radnika. Pravne vrste organizacija uključuju korporacije, vlade, nevladine organizacije, političke organizacije, međunarodne organizacije, oružane snage, dobrotvorne organizacije, neprofitne korporacije, partnerstva, zadruge, obrazovne ustanove ali i hibridne organizacije, dobrovoljna društva, itd. Djelatnost radnih organizacija, njihova autonomija, unutrašnja organizacija i struktura, komunikacija, formalnost i djelovanje mogu se razlikovati, ali ono što je karakteristično svakoj radnoj organizaciji odnosno poslodavcu je to da svaki poslodavac ima, između ostalih, zdravstvenu i sigurnosnu odgovornost prema zaposlenicima. Pod ovom odgovornošću podrazumjeva se i dobrobit zaposlenika te su uspješne radne organizacije aktivni učesnik u dobrobiti zaposlenika. U ovom radu od značaja je psihološka dobrobit kao briga poslodavca odnosno radne organizacije o mentalnom zdravlju zaposlenih.

Općenito, *dobrobit* se definira kao stepen do kojeg pojedinac prosuđuje ukupnu kvalitetu života, a tiče se procjene pojedinca o trajnom ugodnom raspoloženju o sebi (zadovoljstvo zdravljem i funkcionisanjem), te o odnosu prema materijalnom i psihosocijalnom okruženju. Također, pojam dobrobiti se može objasniti kao optimalno psihološko funkcioniranje i iskustvo (Ryan & Deci, 2001. prema Todorčić, 2015.).

*Psihološka dobrobit* je složena konstrukcija koja podrazumjeva optimalno psihološko funkcioniranje i iskustvo, te obuhvata i percepciju snalaženja u egzistencijalnim pitanjima poput postizanja smislenih ciljeva, rasta i razvoja, te uspostavljanja kvalitetnih veza s drugima (Keyes i sur., 2002.). U konkretnom smislu, pojam "dobrobit" uključuje fizičko i emocionalno zdravlje, finansijsku stabilnost, sposobnost upravljanja stresom i dr. Ryff (1989) je predložio višedimenzionalni model psihološke dobrobiti sa šest psiholoških dimenzija - samoprihvatanje, osobni rast, svrha u životu, odnos sa okruženjem, autonomija, pozitivni odnosi s drugima (Predi, 2009).

U klasičnom smislu riječi, *dobrobit na radnom mjestu* se odnosi na zadovoljstvo samim poslom (kao pozitivnom emocionalnom reakcijom na izvođenje određenog posla), socijalnu podršku (odnosno posebne potrebe - zdravstveni problemi, hitni slučajevi, i dr.), samu platu ili beneficije, radno okruženje (poput radne atmosfere, uslova rada, radnog vremena), mogućnost napredovanja (preduslovi i podrška rukovodstva za rast i razvoj karijere zaposlenika), korištenje savremenih tehnologija, poslovnu kulturu (pripadnost zaposlenika organizaciji, na primjer), rotaciju posla (mogućnost promjene radnog mjesta unutar poduzeća), sigurnost radnog mjesta (zakonska sigurnost i zaštita zaposlenih u obliku ugovora o punom radnom vremenu, naknada u slučaju otkaza, i sl). Međutim, blagostanje i dobrobit na radnom mjestu, pored osnovnih materijalnih aspekata, uključuju i mentalne, psihološke i emocionalne aspekte života zaposlenika.

Istraživanja u oblasti dobrobiti na radnom mjestu postaju sve češća. U prošlosti se dobrobit na radnom mjestu odnosila na odsutnost bolesti i bila ograničena na fizičko zdravlje, dok danas ima širu konotaciju i uključuje fizički, emocionalni, mentalni i društveni aspekt. Individualna iskustva na poslu mogu fizički, emocionalno, mentalno i društveno utjecati na zaposlenika. Osnovne studije blagostanja i dobrobiti proizlaze iz teorija motivacije koje pokušavaju objasniti razlog zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju i koji su uzroci njihovog ponašanja. Prema istim, organizacija bi trebala uzeti u obzir potrebe zaposlenika, istražiti šta ih čini uspješnim i šta ih motivira na uspješniji rad.

Profesionalni stres ima izravan utjecaj na zdravlje i blagostanje, a nastaje kao posljedica nedostatka sklada između individualnih potreba i zahtjeva te potrebe i zahtjeva okoline. Nove tehnologije, prelaz s proizvodnje na ekonomiju temeljenu na uslugama, kao i globalizacija, uzrokovali su sve vrste opsežnih promjena a brzi stil života je nametnuo nove te intenzivirao postojeće psihosocijalne rizike. Prema Europskoj agenciji za sigurnost i zdravlje na poslu (EU OSHA), psihosocijalni rizici proizlaze iz dizajna, organizacije i upravljanja rada, kao i lošeg društvenog konteksta rada, a mogu rezultirati negativnim psihološkim, fizičkim i društvenim ishodima kao što su profesionalni stres, izgaranje ili depresija. (Krainz, 2015)

### *Važnost psihološke dobrobiti*

Dobrobit zaposlenika je u interesu svih i od važnosti za sve. Prije svega, u interesu je samog zaposlenika, potom poslodavca, ali i društva u cjelini.

Dobrobit zaposlenika je preduslov za obavljanje posla u produktivnom okruženju, poboljšava učinkovitost, održava zaposlenike zadovoljnim i doprinosi visokoj zainteresovanosti i motivaciji zaposlenika (radni moral). Svijest o dobrobiti i blagostanju zaposlenika doprinosi efikasnom pristupu jačanja organizacijskog poslovanja (Krainz, 2016).

Danas se dobrobit radnika smatra jednim od ključnih faktora u određivanju dugoročne učinkovitosti radne organizacije. Brojne studije ukazuju na direktnu vezu između razine produktivnosti te općeg zdravlja i dobrobiti radne snage stoga ne čudi da radne organizacije sve češće uviđaju važnost dobrobiti radnika. Neke radne organizacije shvataju da su njihovi najvažniji resursi zaposlenici, a druge organizacije uviđaju da upravo mnogi problemi na radnom mjestu nastaju iz nedostatka posvećivanja pažnje potrebama zaposlenika. Nedostatak prepoznavanja ovakvih potreba može dovesti do višestrukih problema kod zaposlenih od kojih su neki stres, mobing, konfliktna ponašanja, zloupotreba psihoaktivnih supstanci te drugi poremećaji mentalnog zdravlja. Potencijalna rješenja problema leže u vodstvu tj. upravljanju, komunikaciji te fokusu na učenje i razvoj ali i u sprovođenju konkretnih mjera koje imaju za cilj nadograditi mjere zaštite na radu kako bi zaposlenici bili sigurni, zdravi, zadovoljni i angažirani. Samo neki od ciljeva dobrobiti zaposlenika su poboljšanje razine morala zaposlenika, stvaranje lojalne i zadovoljne radne snage u organizaciji, razvijanje pozitivne slike organizacije u svijesti zaposlenika, omogućavanje udobnog i sretnog života zaposlenika, razvijanje učinkovitosti zaposlenika, i dr.

Pored gore navedenih, zadovoljstvo zaposlenika ima mnogobrojne učinke na samu radnu organizaciju, kroz smanjeni apsentizam i fluktuaciju, sa svim svojim poslijedičnim efektima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Tehnološki razvoj ubrzao je proces globalizacije koji je konsekventno uzrokovao dramatične promjene unutar i među organizacijama. Poslovni učinak i očekivanja društva sada su različiti. Kako bi se zadržale na tržištu, organizacije integriraju društveno odgovorno poslovanje s ciljem jačanja konkurentnosti. Važni aspekti društveno odgovornog poslovanja su ne samo dobrobit uposlenika na radnom mjestu nego i *strateško upravljanje ljudskim resursima* koje uključuju potrebu koordinacije različitih aspekata zdravlja i učinka zaposlenika. Ovakvo upravljanje doprinosi ravnoteži između privatnog i poslovnog života uposlenika. Jedan od najvećih izazova za organizaciju danas je privući i zadržati kvalificirane i visoko motivirane uposlenike. Koncept upravljanja ljudskim resursima se kontinuirano razvijao od 80-ih godina prošlog stoljeća, a današnja praksa upravljanja ljudskim resursima tretira uposlenike kao najvažniji organizacijski

kapital, resurs koji se razvija i izvor strateške konkurentne prednosti. Ulaganje u zaposlenike smatra se najisplativijim ulaganjem u poslovnu uspješnost. Zaposlenici su najvažnija imovina organizacije i time strateški instrument za tržišnu konkurentnost. Strateško upravljanje ljudskim resursima postaje značajno i zapravo se može reći da koncept strateškog upravljanja ljudskim resursima zamjenjuje dosadašnju koncepciju upravljanja ljudskim resursima jer upravljanje ljudskim resursima ima strateški značaj, vrijednost i posljedice. (Krainz, 2015)

U protekle tri godine, period od 2020. godine do danas, svjedoci smo koliko jako promjene u društvu, a konkretno izazvane pandemijom COVID 19, mogu destabilizirati poslovanje radnih organizacija i ugroziti osnovna ljudska i prava radnika. Pod utjecajem širih društvenih promjena i dešavanja, dobrobit a pogotovo psihološka dobrobit zaposlenika prestaju biti jedan od prioriteta. Paradoksalno, jer baš u ovakvim trenucima ona je jedna od najpotrebnijih. Potreba za unapređenjem mentalnog zdravlja u BiH, sada više nego ikad očita je i poduprijeta nalazima višestrukih istraživanja. Vrijeme pred nama će tek pokazati sve posljedice COVID 19 pandemije po pitanju mentalnog zdravlja.

U skladu sa gorenavedenim, ideja je bila izučiti kako raspoloživi resursi, osobito psihodramski mogu doprinjeti dobrobiti, psihološkoj dobrobiti i dobrobiti na random mjestu zaposlenika.



## II Razvijanje i očuvanje dobrobiti na radnom mjestu

*Pozitivna organizacijska psihologija* pokušava utvrditi i objasniti šta to jednu radnu organizaciju čini uspješnom i konkurentnom, te kako poboljšati pozitivne ljudske vrijednosti u njoj. Izvorište pozitivne organizacijske psihologije je u industrijskoj psihologiji koja se fokusira na to kako postići optimalno funkcionisanje jedne radne organizacije. Ovakav pristup, razumjevanjem resursa i sposobnosti zaposlenika, omogućava bolju učinkovitost i promovise bolju dinamiku odnosa unutar radne organizacije. Smatra se da je, na osnovu nalaza i analiza osobina zaposlenika za koje je ocjenjeno da rade najbolje te karakteristika organizacija ocjenjenih kao pozitivan primjer, moguće razviti strateški plan koji će, ukoliko se uspješno sprovede, olakšati stvaranje pozitivnog okruženja u organizaciji, dobrobiti i doprinijeti uspješnosti same radne organizacije. Imajući u vidu sve opisane karakteristike dobrobiti zaposlenika, kao i pristup pozitivne organizacijske psihologije, radne organizacije mogu razviti i održati dobrobit zaposlenika.

Nadalje, radne organizacije širom svijeta, putem stručnih timova iz oblasti psihologije, psihoterapije i ljudskih resursa primjenjuju nalaze struke u svrhu razvijanja i održavanja dobrobiti i blagostanja zaposlenika. Dobrobit se može graditi na osjećanjima zadovoljstva i sreće korištenjem vlastite psihološke snage zaposlenika koja obuhvata i težnju za smislenim i razvojnim ciljevima. Obzirom da dobrobit ima fizičku, mentalnu, društvenu, emocionalnu i duhovnu dimenziju, potrebne su različite prakse da bi se dobrobit zaposlenika razvila i održala.

*Programi dobrobiti* zaposlenika usredotočeni su na psiho-socijalnu dobrobit cjelokupnog osoblja i uključuju rad tehnikama utemeljenim na dokazima i najboljim praksama za adresiranje problema uzrokovanih poslom, izgradnju lične otpornosti, smanjenje traumatskog i profesionalnog stresa, sprječavanje izgaranja (burn-out) i poboljšanje mentalnog zdravlja. Programi psiho-socijalne dobrobiti zaposlenika uglavnom su bazirani na definiranju specifične targetirane grupe, rizika i problema koje treba adresirati, ciljeva koji se žele postići intervencijom, predloženih akcija, modaliteta rada, okvira rada i eventualno partnera.

Tek je potrebno razumjeti koje bi intervencije mogle biti najučinkovitije za poboljšanje mentalnog zdravlja i psihološke dobrobiti na poslu. Britansko udruženje za savjetovanje i psihoterapiju (BACP) ističe potrebu osvještavanja dostupnih resursa podrške te navodi kako su *eksterno i interno savjetovanje na radnom mjestu* kao usluge podrške modalitet kojim bi se

mentalno zdravlje i psihološka dobrobit mogli postići ili poboljšati. Zapravo, jedna od najčešćih formi skrbi o mentalnom zdravlju na radnom mjestu je savjetodavni rad (*engl. counselling*) bilo da je riječ eksternom ili individualnom modalitetu, o individualnim ili grupnim konsultacijama, uživo ili na daljinu. (Bajorek i Bevan, 2020).

Prema BACP (2016), savjetovanje i psihoterapija podrazumjevaju niz terapijskih razgovora koje obavljaju obučeni stručnjaci za rad s odraslim (kratkoročno ili dugoročno) kako bi pomogli osobama doći do učinkovite promjene ili poboljšanja blagostanja.

Savjetovanje na radnom mjestu ne odnosi na samo davanje savjeta i ne smije negativno utjecati na karijeru pojedinca. Savjetovanje zaposlenika praksa je upravljanja ljudskim resursima koji se koristi za održavanje dobrobiti zaposlenika (Padmasiri i Jayathilake 2014).

Svrha savjetovanja na radnom mjestu je tema koja se u literaturi još uvijek raspravlja. Postoje pristupi koji su više "usmjereni na ljude", tako prema njima savjetovanje na radnom mjestu ima svrhu da zaposlenicima koristi u lične svrhe (poslovne svrhe ili svrhe nevezane uz posao), ali postoje i pristupi više „organizacijski orijentisani” kojima je svrha smanjivanje nivoa odsutnosti sa posla ali i s time povezanih troškova. Ono što je najvažnije je to da se i literatura i stručnjaci u praksi slažu u tome da, ako se provede i koristi učinkovito, savjetovanje na radnom mjestu može biti pozitivno i za zaposlenike i za organizacije koje žele pružiti pravovremenu podršku koja minimalizira izostanak zbog bolesti, pospješuje prisutnost i zadržavanje.

*Uloga savjetnika (engl. counselor)* obuhvata pružanje povjerljivog savjetovanja, održavanje radionica i obuka, dizajniranje intervencija i strategija dobrobiti, i/ili u slučaju potrebe, upućivanje na daljnji tretman kroz druge resurse (Bajorek i Bevan, 2020).

Od savjetnika na radnom mjestu očekuje se da radi u kratkom ili ograničenom vremenskom okviru (obično zaposlenici imaju ograničen broj mogućih sesija), da razumije organizacijsku kulturu i faktore radnih mjesta koji mogu utjecati na psihološko zdravlje ljudi na poslu (BACP, 2016).

Savjetnik u svom radu može da primjenjuje čitav set različitih psihoterapijskih tehnika, a prema vlastitoj najboljoj procjeni i interesu zaposlenika (a koje će ovisiti o njegovom psihoterapijskom usmjerenju i obrazovanju).

Dominantne *teme* za savjetodavni rad sa zaposlenicima su stres i izgaranje kao najčešći problemi mentalnog zdravlja u radnim organizacijama te briga o sebi koja se odnosi na radnje koje zaposlenici mogu poduzeti kako bi razvili, zaštitili, održali i poboljšali vlastito zdravlje i dobrobit.

Pored ovih dominantnih tema, savjetodavni rad adresira i probleme uzrokovane ili pogoršane kroz sam rad u organizaciji, probleme koji nisu vezani uz posao (npr. odnosi, financijski problemi ili drugi zdravstveni problemi) a koji se mogu "preliti" na posao, ponašanje na radnom mjestu i sl. (Bajorek i Bevan, 2020).

Važno je poznavati različite modele jer mogu pomoći pri odabiru usluga na osnovu specifičnih organizacijskih potreba (Pompe i dr., 2017 prema Bajorek i Bevan, 2020).

Prema Hughes i Kinder (2007) modeli savjetovanja na radnom mjestu mogu biti (Bajorek i Bevan, 2020):

- Interna služba (savjetnici zaposleni u organizaciji)
- Unutarnja služba (rad sa savjetnicima koje je organizacija angažovala izvana)
- Osiguranje (specifični vanjski programi pomoći zaposlenicima)
- Hibridna usluga (mješavina unutarnje i vanjske usluge)
- Vanjsko pružanje usluga (preko usluga medicine rada)
- Javni sektor – zdravstvo
- Ugovor lokalnim savjetnikom – za mala i srednja poduzeća

Prema drugim autorima, postoje i drugačije podjele modela savjetovanja na radnom mjestu i oni često usključuju kratki terapijski model, model usmjeren na problem, model orijentiran na posao, model temeljen na menadžerima, model temeljen na socijalnoj zaštiti te danas s razlogom vrlo popularni model organizacijske promjene (gdje je savjetovanje specifičnije integrirano u organizacijski rast, razvoj i tranziciju).

Pored savjetovanja, mogu se primjeniti različite prakse ljudskih resursa, edukacije i treninzi zaposlenika, različite formalne i manje formalne aktivnosti zaposlenika (poput *team building-a*), *peer* podrška, tematske radionice i dr., a koji će se modalitet odabrati ovisi o raspoloživosti pružatelja usluga na tržištu, cijene i kvalitete usluge te ciljeva i raspoloživosti finansijskih sredstava organizacije. Dodatno, priroda same radne organizacije te njena djelatnost ključni su faktori u određivanju općeg pristupa i modaliteta razvijanja i očuvanja dobrobiti na random mjestu.

Istraživanja Instituta za istraživanja zaposlenosti u Velikoj Britaniji identifikovala su dodatne istraživačke potrebe: istraživanje o specifičnom obrazovanju potrebnom za savjetovanje na radnom mjestu različitih specifičnih radnih organizacija, istraživanje učinkovitosti različitih modela, analiza iskustva poslodavaca sa savjetovanjem na radnom mjestu, itd.

Također, prepoznato je da još uvijek postoji potreba za standardiziranim definicijama pojmova vezanim za savjetovanje na radnom mjestu kao i opći standardi rada.

### III Psihodrama i psihodramske tehnike

#### *Psihodrama*

Psihodrama je integrativni, akcioni, interaktivni, grupni i humanistički metod psihoterapije koji spada u skupinu fenomenoloških psihoterapija (sa psihodinamskom teorijskom pozadinom), te podrazumijeva odigravanje životnih situacija, iskustava, konflikta na improviziranoj „sceni“ pod motom: „Nemoj da pričaš, pokaži!“.

Tvorac psihodrame Jacob Levi Moreno (1889-1974.), koji je ujedno i tvorac sociometrije i sociodrame, definiše psihodramu kao nauku koja istražuje istinu dramskim metodama, bavi se interpersonalnim odnosima i privatnim svijetom (Kellerman, 2000).

Psihodrama je poput predstave nastale spontano, bez skripta ili uvježbavanja a koja ima za svrhu uvid kakav je moguće postići samo u akciji. U psihodrami se životne situacije i konflikti istražuju kroz odigravanje istih, a ne pričajući o njima (Blatner, 1998 prema Stouraiti, 2021).

Psihodrama počiva na principima spontanosti i kreativnosti, „Sada i ovdje“ i „Kao da“. Spontanost je sposobnost pojedinca da na kreativan način odgovori na situaciju (Blatner i Cukier, 2007. prema Stouraiti, 2021). Što su veće razine spontanosti u grupi, to su niže razine brige i straha (Clayton, 2012. prema Stouraiti, 2021). Spontanost se izražava “ovdje i sada” potičući pojedince da se o problemu na principu “kao da” pozabave na kreativan način. Reagirajući spontano i na temelju impulsa, pojedinci razvijaju kreativnost, otkrivaju nove mogućnosti i rješenja za različite situacije s kojima se suočavaju te istražuju i uče nove životne uloge (Schacht, 2007 prema Stouraiti, 2021).

Osnovni pojmovi psihodramskog rada, tzv. akcije, su pozornica (mjesto za rad u prostoru), protagonist (pojedinaac koji želi raditi na odabranoj temi), pomoćni ego (od strane protagonist odabrani član grupe koji će nositi ulogu protagonist u trenucima primjene tehnika kao što je *mirror* na primjer), grupa (formirana grupa pojedinaca koji rade na sebi) i režiser (psihodramski psihoterapeut). Navedeni elementi sačinjavaju psihodramski rad, seansu ili grupu. U jednoj psihodramskoj seansi izdvajaju se tri glavne cjeline: zagrijavanje, akcija i šering, zatvaranje. Sama akcija najčešće se odvija kroz više različitih scena.

Fenomeni koje vežemo uz psihodramu su telos, transfer, kontratransfer, pomoćni ego, nadstvarnost, *acting out*, *acting in* i katarza.

Ciljeva psihodramskog rada ima mnogo, od razvijanja spontanosti i kreativnosti pojedinca do stvaranja uslova za katarzu koja osobi osigurava jako emocionalno pražnjenje, kognitivni uvid, osvještavanje najdubljih osjećanja, te integraciju (Ćorluka V., Dedović H., Jakić Z., Juraković D., Leko M., Majstorović T., Mulić L., Rebić V., Selesković S., 2012).

U osnovi psihodrame je teorija uloga. Način na koji se osobe ponašaju, osjećaju te stupaju u i održavaju interakcije se pročava u okvirima uloga koje oni igraju u bilo kojem drugom momentu i bilo kojem aspektu života. Osnovna podjela uloga je na somatske, socijalne i psihodramske. Somatske uloge (poput uloga spavač, šetač i sl.) služe za definisanje funkcionisanja na osnovnom nivou. Socijalne uloge (poput uloga majke, oca, sestre, i sl.) objašnjavanju međusobne odnose. Psihodramske uloge su više apstraktne i mogu biti intrapsihičke, intrapersonalne i transpersonalne kao i “kooperativne” ili “konfliktne” (istaživač, heroj, žrtva, “ljuti ja”, “ja koji brine” i sl.). Kako Moreno objašnjava, igranje uloga se javlja prije pojave selfa i uloge ne proizlaze iz selfa, ali self može proizaći iz uloga (Moreno, 1946. prema Stouraiti, 2021).

### *Psihodramske tehnike*

Postoji niz psihodramskih tehnika i intervencija, također nazvanih akcijskim metodama (Blatner, 1996.), koje se mogu koristiti za psihodramski rad, eksploraciju tema i problema, korigovanje iskustava, poboljšanje ili uvježbavanje uloga. Potpuna analiza tehnika koje je razvio Moreno je izvan opsega ovog rada, stoga će rad obezbjediti pregled tek najčešćih i za rad najrelevantnijih od njih.

Osnovne i specifične tehnike psihodrame prema Kipperu (1986) su: samoprezentacija (self-presentation), igranje uloga (role-playing), monolog (soliloquy), dijalog, *aside*, prazna stolica (empty chair), dubl (double), zamjena uloga (role-reversal), ogledalo (mirror/mirroring).

*Samoprezentacija* je najjednostavnija psihodramska tehnika (Moreno, 1937) i podrazumijeva da protagonista predstavlja sebe (ili u slučaju prezentacije neku drugu važnu osobu ili objekat) i/ili postupke u određenoj situaciji kako bi se stekle potrebne informacije za daljni rad (procjena i uspostavljanje polazišta) i pokrenuli procesi (na primjer, zagrijavanje protagoniste i/ili ulazak u “surplus reality/nadstvarnost”). Samoprezentacija smanjuje anksioznost, povećava spontanost i uspostavlja *tele* između protagonista i režisera (Moreno, 1946).

Tehnika *igranja uloga* omogućava protagonistu da bude u koži drugoga ili novoga sebe što je jako važno kod uvježbavanja uloga, uigravanja očekivanih situacija ili procesa odlučivanja. Ovom tehnikom pojedinac može dati drugim članovima grupe uvid u uloge koje bi igrali, a također terapeut i drugi članovi grupe mogu dobiti uvid u to kako drugi vide njihove uloge.

*Monolog* ili solilokvij (koji potiče iz samog protagoniste), ali i dubl (koji potiče od članova grupe ili režisera) imaju za cilj potaknuti protagonistu na osvještavanje, razumijevanje, verbalizovanje i prihvatanje neizgovorenih sadržaja. Monolog je tehnika klasične drame, no kada se koristi u psihodrami, fokus joj je pružiti sudioniku priliku za izražavanje i katarzu koja inače ne bi bila moguća (Moreno, 1972.). Solilokvij je neprekinuto izražavanje misli i osjećaja protagoniste koji se kreće po pozornici i preispituje nešto što se upravo dogodilo u drami (Stouraiti, 2021). Korištenje solilokvija omogućava protagonistu ili pomoćnom egu izražavanje neizgovorenih misli ili osjećaja povezanih s psihodramskom scenom, a iznimno je koristan je i kada je protagonist u otporu te može i režiseru i protagonistu pokazati kuda scena ili rad treba da ide dalje (Giacomucci, 2021).

*Dijalog* je tehnika koja se primenjuje u radu sa parovima kada par obavlja razgovor tj. dijalog koji se realno dešava, a u cilju realnog sagledavanja dijaloga, osjećanja i odnosa. Također, u praksi je poznata i tehnika odgođeni dijalog.

*Aside* podrazumjeva pokrivanje usta i izgovaranje neizrečenih misli i osećanja koja se kriju od dijaloškog partnera u sceni. Protagonist se okreće u stranu i glasno se izražava, “znajući” da ono što izražava ne može čuti nitko od sudionika u drami (Clayton, 2012. prema Stouraiti, 2021).

*Prazna stolica* se najčešće koristi kod nemogućnosti protagoniste da se suoči sa osobama, situacijama ili apstrakcijama, a u individualnom psihodramskom radu kao zamjena za odsutnost članova. Prazna stolica može biti čak superiorna u odnosu na članove grupe koji igraju pomoćne uloge onda kada protagonist ima ograničenu snagu ega, traumatsko iskustvo, strah ili kada se radi s ulogama počinioca traumatskog iskustva nad pojedincem ili ulogom preminulog lica. Prazna stolica može se kombinovati i sa drugim tehnikama (npr. projekcije ubudućnost i sl.).

*Dubl* se odnosi na člana grupe koji govori o unutaršnjem svijetu protagoniste i na sam sadržaj. Dubl daje svoj glas unutaršnjoj stvarnosti protagoniste. Operativno, to se postiže jednostavnim stajanjem pomoćnog ega ili bilo koje člana grupe pokraj protagoniste, oponašanjem njegovog držanja tijela i govorom u prvom licu kao da je pomoćni ego ili član grupe zapravo protagonist. Kao rezultat toga, protagonist osjeća podršku, a pomoćna osoba osjeća da je ponudila

podršku (Lousada, 2002., prema Stouraiti, 2021). Ako protagonist doživi sadržaj dubla kao netačan, može ga korigovati i izraziti se, a ako doživi kao tačan, protagonist ga ponavlja i smatra ga svojim. U mnogim slučajevim, dubl tako otklanja blokade u protagonistu, podržava potpuno obraćanje i eventulano utiče na daljni tok rada. Režiser može odrediti da dubl ostane s protagonistom tokom cijelog rada. Svaki zagrijani član grupe može ponuditi dubl - jednu ili dvije rečenice kada je pozvan ili odobren nakon samostalnog javljanja od strane režisera i protagonist (Giacomucci, 2021). Ova tehnika se koristi za pomoć protagonistu u izražavanju misli i osjećaja koje on, iz nekog razloga, ne percipira ili izbjegava izraziti i verbalno i tjelesno, za podržavanje protagonista da potpunije i dublje uđe u dramaturgiju, za provjeru interpretacije unutarnjih poruka te kao sredstvo za pružanje učinkovitijih sugestija i tumačenja protagonistu. Dubl je koristan i kada se želi znati mišljenje članova grupe o dramaturgiziranoj sceni (Cruyl, Sales, Alves, Moita, 2018.). Blatner (1996) smatra da je dubl “srce psihodrame” (prema Stouraiti, 2021).

Tehnika *zamjene uloga* se koristi u cilju prikupljanja informacija o značajnom drugom i konkretnom odnosu ili situaciji. U psihodramskom odigravanju, zamjena uloga omogućuje iskustvo razmjene mjesta s drugom osobom, izlaženje iz vlastitog identiteta u identitet druge osobe kako bi se gledalo i vidjelo njegovim očima. Zerka Moreno zamjenu uloga naziva *sine qua non* psihodrame — bez nje nema prave psihodrame (Dayton, 2005. prema Giacomucci, 2021). Mnogi psihodramatičari smatraju da je to najučinkovitija psihodramska tehnika (Kellermann, 1994 prema Giacomucci, 2021). U psihodramskoj izvedbi, uposlenik i menadžer bi mogli zamijeniti uloge kako bi razvili bolji osjećaj međusobne perspektive; osobe mogu zamijeniti uloge s uzorom; protagonist bi mogao zamijeniti uloge s jednom od svojih intrapsihičkih uloga (kao što su hrabrost, unutarnji heroj ili kritičar). Zamjena uloga jedan je od temelja Morenove teorije (Rojas-Bermúdez, 1997. prema Cruyl, Sales, Alves, Moita, 2018.). Ova tehnika omogućuje protagonistu tačniju percepciju individualnosti, sebe i svijeta. Time se protagonista zagrijava za akciju kako bi prikazani prizor bio što bliži iskustvu (Cruyl, Sales, Alves, Moita, 2018.). Tokom scene, režiser će od protagoniste tražiti da zamijeni ulogu s pomoćnom egom – obično više od jednog puta. Svaki put kad dođe do zamjene uloga, oba pojedinca doživljavaju kako je i zašto postupio drugi, što rezultira osvještavanjem (Clayton, 2012 prema Stouraiti, 2021). Kroz ovu tehniku pojedinac “hoda u cipelama” druge osobe i može doživjeti situaciju iz njezine perspektive što pored međusobnog razumjevanja može povećati i empatiju te korist za pomoćnog ega. Dešava se da protagonist ili



pomoćna ega ne mogu ući ili zamjeniti uloge, što je snažan indikator potrebe upravo te eksploracije (Stouraiti, 2021).

*Mirror* kao tehnika omogućava protagonistu da sagleda rezultate primjenjenih tehnika tokom prethodne scene, npr. vlastito ponašanje u onom svijetlu kako je to predstavljeno do strane njega te jednog ili više pomoćnih ega putem akcije u toku psihodramskog rada. Tehnika ogledala omogućuje protagonistu da promatra iz daljine i da "sebe vidi onako kako ga drugi vide" (J.L. Moreno, 1946. prema Giacomucci, 2021). U psihodramskoj izvedbi, režiser upućuje protagonistu da sjedne u publiku tj. grupu dok drugi član grupe- pomoćni ego sa drugim učesnicima, reprizira scenu kako bi protagonist vidio sebe u akciji - kao da se gleda u ogledalu (Moreno, 1965/2006 prema Giacomucci, 2021.). Ovo je posebno korisno kada je protagonist u otporu. Ovakva intervencija može biti korisna za uviđanje te odabir nastavka scene, može biti neugodna i provokativna za protagonist ali samim tim govorimo i u njenoj učinkovitosti.

U najčešće, a relevantne za temu, tehnike također ubrajamo i skulpturu, socijalni atom, sociometriju i dr.

*Skulptura* opisuje proces korištenja pomoćnih sredstava za konkretiziranje - skulpturiranje percipiranih odnosa unutar porodice, društvenog atoma, sociograma, ali i sjećanje na iskustvo ili unutarnjih dijelova sebe (Blatner, 2000. prema Giacomucci, 2021.). Članovi grupe odabrani su da uđu kao pomoćnici potrebni za scenu, a protagonist ih usmjerava u smislu lokacije, udaljenosti od ostalih uloga, držanja, pokreta, poruka i/ili izraza. Skulptura pruža eksternalizirani, funkcionalni izraz strukture sistema (Cruz et al., 2018. prema Giacomucci, 2021.). Akcijska skulptura puno je ograničenija i sporija od psihodramskog procesa. Skulptura je korisna za vremenski ograničene grupe, manje zagrijane grupe, manje iskusne sudionike i demonstracije i slična je tehnici zvanj fotografija. Ciljevi skulpture su posmatranje organizacije figure, povezanosti njenih elemenata i istraživanje njihovih značenja, davanje novih rješenja ili utvrđivanje postojećih.

*Socijalni atom* opisuje se kao jezgra svih pojedinaca s kojima je protagonista povezan. To je tehnika predavljanja protagoniste kroz značajne druge iz svog života, a često je korištena u početnim intervjuima i dijagnozama (Gonçalves et al., 1988 prema Cruz, Sales, Alves i Moita, 2018). Društveni atom daje pregled interpersonalne strukture protagoniste, otkriva sukobe sa značajnim ljudima i daje teme za dramaturgiju. Akciono, članovi porodice i značajni drugi raspoređeni su u prostoru ili scenariju, predavljeni pomoćnim egom i/ili objektima pri čemu su

udaljenost i položaji važni elementi. Protagonist može i da mijenja uloge sa svakom od predstavljenih osoba (Cruz, Sales, Alves i Moita, 2018).

Sociometrija se smatra znanstvenom metodom za objektivno određivanje osnovne strukture ljudskog društva, kao i metodom za mjerenje međuljudskih odnosa (Cruz, Sales, Alves i Moita, 2018). Njena je svrha pomoći učesnicima grupe da daju međusobnu povratnu informaciju o različitim pitanjima (Blatner, 1997 prema Cruz, Sales, Alves i Moita, 2018). Kao tehnika koristi se za mjerenje međuljudskih odnosa i zagrijavanje za grupne interakcije (Blatner i Blatner, 1988. Cruz, Sales, Alves i Moita, 2018).

## **IV Primjena psihodramskih tehnika u radnim organizacijama**

Prema Blatner (1996), psihodramske tehnike se mogu koristiti učinkovito u svim područjima koji zahtijevaju istraživanje psiholoških dimenzija problema, poput obrazovanja, psihoterapije i industrijskih odnosa. Razumijevanje i suočavanje sa suvremenim problemima često zahtijeva proces participativnog i iskustvenog učenja popraćenoga sa verbalnom i kognitivnom analizom. Osnovna područja primjene psihodrame su u oblasti mentalnog zdravlja, rada sa djecom i adolescentima, osnovnom i srednjem obrazovanju, stručnom usavršavanju, poslovanju i industriji te religiji. Oblast mentalnog zdravlja je najčešće područje u kojem su primjenjuju psihodramske metode (u bolnicama, klinikama, vrtićima, kriznim centrima, programima zloropotrebe supstanci, terapijskim zajednicama i dr.). Najčešći modaliteti rada unutar ove oblasti su grupna terapija te porodično i bračno savjetovalište. Kada govorimo o psihodramskim metodima s djecom i adolescentima, psihodramske tehnike se koriste za pomoć mladima da istraže emocionalne sukobe u svim uzrastima i kontekstima – kod kuće, u dječijim klinikama, domovima za djecu, vrtićima, rekreacijskim centrima, ljetnim kampovima, učionici, itd. Psihodramske metode mogu se primijeniti u mnogo različitih školskih okruženja, a pogotovo u osnovnom i srednjem obrazovanju. U većini slučajeva korištenje psihodrame treba biti ograničeno na igranje uloga ili sociodramu. To je zato što osobnija istraživanja koja su uključena u psihodramu mogu dovesti do previše samootkrivanja i izlaganja protagoniste. Važno područje primjene psihodramskih metoda je razvoj interpersonalnih vještina i senzitivnosti učenika koji se osposobljavaju za pomažuća zanimanja. Učitelji, socijalni radnici, medicinske sestre i mnogi drugi mogu se bolje nositi s obukom putem iskustvenih, a ne didaktičkih metoda obrazovanja.

### *Primjene u poslovanju i industriji*

Klasična psihodrama rijetko je prikladna za većinu radnih situacija jer kontekst rada sa kolegama obično otkriva više unutaršnjeg natjecanja i nepovjerenja nego što ljudi žele priznati. Ali i pored toga, psihodramski metod, konkretnije igranje uloga i akcijske tehnike, naširoko se koriste u industrijskom psihološkom savjetovanju. Glavna primjena igranja uloga u industriji je razvijanje vještina menadžera i osoblja. Pored toga, sociodramske metode često su korisne u rješavanju neformalnih sukoba ili drugih poteškoća u komunikaciji. Najkorisniji aspekti primjene

psihodramskih tehnika u industriji su razvijanje ideja o implikacijama djelovanja industrije u savremenom društvu i izgradnja psihološko-interpersonalne prefinjenosti menadžmenta. Terapeut u organizaciji mora biti svjesan temeljnih načela savjetovanja, različitih potreba klijenata i mnogih suprotstavljenih agendi same grupe. Ukoliko je terapeut dobro obučan, poznavanje i primjena odgovarajućih psihodramskih metoda može uvelike povećati učinkovitost rada. (Blatner, 1996).

Ovi nalazi potvrđeni su i u kasnijem radu A. Blatner-a gdje se navodi da se psihodrama koristi u obrazovnom, korporativnom i medicinskom okruženju te za obuku profesionalaca i za obuke komunikacijskih vještina (Blatner, 2006; 2007 prema Stouraiti, 2021).

Nadalje, prema raspoloživoj literaturi, obzirom na svoju prirodu, psihodrama i psihodramske tehnike se uspješno primjenjuje u radnim organizacijama a literatura pogotovo naglašava učinke primjene psihodrame u domenu *coaching-a*, timskog rada, kolektivne inteligencije, rezilijencije, promjene i unapređenja organizacijske kulture, procesima medijacije i dr.

Prema Feinstein (2019), kod *coaching-a* za potrebe unapređenja poslovnih odnosa, odlučivanja odlaska ili ostajanja u kompaniji, istraživanje i uvježbavanje davanja otkaza, i dr. primjenjuju se principi "as if" te tehnike igranja i zamjene uloga (uključujući reprezentativnu), solilokvij, prazna stolica, vođene fantazije i tehnike relaksacije (kod razrješavanja stresa i neugodnih emocije poput tuge i ljutnje) i dr. Zamjena uloga doprinosi unaprijeđenju komunikacije, razumjevanju drugog, empatiji, izgradnji i održavanju odnosa.

Prema Apter (2019), za korist organizacije i timova u njoj, psihodrama se može koristiti i u facilitiranju timova, pogotovo u domenu neizgovorenih tema i problema unutar tima. Mnogi profesionalci i timovi danas žive i rade pod konstantnim pritiskom a fokus koji treba biti na zadacima i izvedbi premješta se na odnose. Poslijedično, ovo ima negativan utjecaj na obje dimenzije tj. i zadatke i odnose.

Kolektivnom inteligencijom smatra se kontekst u kojem se grupna interakcija izdiže do nivoa višeg nego suma osoba koje sačinjavaju grupu a Morenovi akcioni metodi, bazirani na spontanosti i kreativnosti mogu dati doprinos tome. Dominatne tehnike u ovom procesu su prazna stolica, samopredstavljanje, dubl, i dr. (Hanquet, Crespel, 2019).

Prema Corby (2018), psihodrama se može primjeniti za unapređenje ključnih poslovnih vještina emocionalne inteligencije, uključujući samosvjesnost, samoregulaciju, motivaciju, empatiju, te socijalne vještine (odnosi i izgradnja mreže).

Metodi Morena su dokazano učinkoviti i omogućavanju ljudima da bolje razumiju sistem u kojem rade i žive kako bi identifikovali, objedinili i pojačali internalnu i eksternalnu podršku. Ljudi postaju više rezilijentni (Holland, 2019).

Psihodrama se uspješno primjenjuje u procesima unapređenja organizacijske kulture. McMorland (1998) prelaže zamjenu uloga kao primarnu vještinu potrebnu za etičku socijalnu intervenciju jer potpomaže razumjevanje, jasnoću u konfliktu i razrješenje. Za izgradnju odnosa, McMorland navodi korisnim i sam psihodramski grupni proces i analiziranje sistema. Psihodramski pristupi i samo zagrijavanje kao faza psihodramskog rada, također otklanjaju i otpor prema ulaženju u uloge i daljni rad. Princip "Ovdje i sada" stvara priliku za kulturalni razmjenu i ličnu transformaciju. Psihodrama može rezultirati u jasnom planiranju obaveza i rokova, što čak može doprinjeti i smanjenju troškova.

Prema Stouraiti (2021) psihodrama se jednako uspješno koristi i u procesima medijacije u organizacijama primjenom tehnike igranja uloga i dio je Smjenica za programe osposobljavanja za medijatore Europske Komisije (CEPEJ). Igranje uloga se koristi kao metoda obuke iskustvenog učenja u zajednici medijatora gdje članovi grupe preuzimaju različite uloge. Dokazano je da je igranje uloga, kao metoda učenja osmišljena za izgradnju iskustava u prvom licu u sigurnom i podržavajućem okruženju, učinkovita i za razvoj novih međuljudskih i komunikacijskih vještina.

Postlethwaite (2019) navodi kako su pored primjene psihodramskih tehnika (poput zamjene uloga), u savjetodavnom radu općenito od ključne važnosti i zagrijavanje (jer povećava sponatnost i kod klijenta i kod terapeuta), sama pozornica (jer daje poseban način kreiranja strukture), *surplus reality* te princp "Ovdje i sada".

Dodatno, psihodramski rad se jednako uspješno sprovodi u individualnom (direktni rad „jedan na jedan“) i grupnom setting-u (grupni terapijski rad ili tematske radionice), a sve psihodramske tehnike mogu naći svoju primjenu i u organizacijskom setting-u. Upravo obzirom da je psihodramski pristup razvijen u kontekstu grupe (fokus na interpersonalnim i intrapersonalnim odnosima, dinamici razvoja drupe i dr.), psihodramske tehnike bi osobito mogle

biti dobar alat u savjetodavnom radu i pri izvođenju radionica u organizacijskom kontekstu kada se imaju za cilj unaprijeđenje psihološke dobrobiti radnika i edukacija.

Na osnovu nalaza pregleda dostupne literature, a predlažem specifični Program primjene psihodramskih tehnika u radnoj organizaciji za unapređenje dobrobiti zaposlenika u prilogu ovog rada.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu pregleda dosadašnjih rezultata empirijskih istraživanja i teorijskih razmatranja ovaj rad navodi slijedeće zaključke:

- Ključne teme i problemi, ali ne i jedine, na koje se usmjeravaju psihodramske tehnike i intervencije u organizacijama pri izgradnji tima, pri procesima medijacije unutar tima, pri unapređenju tima su *coaching*, timski rad, efektivnost tima, kolektivna inteligencija, razvijanje kreativnog razmišljanja, rezilijentnost, promjene i unapređenja organizacijske kulture, procesi medijacije, komunikacija unutar tima, odnosi i konfliktnim odnosima unutar tima, upravljanje konfliktima i dr. Također, primjenom psihodramskih tehnika može se utjecati na stav i motivaciju zaposlenika, a time i na opće zadovoljstvo, radnu uspješnost kao i uspješnost radne organizacije. Primjenom psihodramskih tehnika mogu se razvijati profesionalne i interpersonalne vještine, tretirati stres, burn out, neprijatne emocije i dr, ali i teme iz domene osobnog rasta i razvoja poput uvježbavanja željenih uloga, procesa odlučivanja, planiranja itd.
- Po pitanju oblika tj. modaliteta psihodramskog psihoterapijskog rada, u radnim organizacijama primjenjivi su savjetovanje na radnom mjestu (individualno ili grupno), grupni rad te radionice bilo da je riječ da se pomenuti oblici sprovedu u modelu internog ili vanjskog savjetodavnog rada.
- Među najčešće korištenim psihodramskim tehnikama su: igranje i zamjena uloga, samopredstavljanje, dubl, solilokvij, prazna stolica, vođene fantazije i tehnike relaksacije, odgođeni dijalog, sociometrija, lokogram, jezik fotografijom, interaktivna vremenska linija, akcioni SWOT, kulturalni-socijalni atom, i dr. Primjena tehnika psihodrame u organizacijskom sistemu sprovodi se, bez modifikacija ali terapeut treba imati na umu teme i količinu izlaganja zaposlenika prilikom grupnog rada i tokom radionica.

Dodatano, pored tehnika, autori preopoznaju vrijednost akcionog pristupa te psihodramskih fenomena i principa poput sponatnosti i kreativnosti, *surplus reality*-a, principa” As if/kao da“ i „Here and now/Ovdje i sada“, psihodramskog grupnog procesa i

anliziranja sistema, same pozornice na kojoj se odvija rad te faza poput zagrijavanja. U profesionalnom kontekstu, odnosno organizacijskom *setting*-u preporučivo je dodati fazu postavljanja urađenog tokom psihodramskog rada u primjenu i buduću perspektivu.

- Specifičnosti psihodramskog rada u radnim organizacijama u odnosu na druga okruženja se prije svega a dijelom odnose na teme koje se obrađuju, kontekst u kojem se rad obavlja (mjesto i vrijeme, dužina trajanja susreta ali i rada), dubinu procesa, šarolikost populacije (dob, kultura i sl.) te trijadu odnosa zaposlenik-terapeut-organizacija. Prema svemu ostalome psihodramski rad unutar organizacija može biti identičan, tačnije sve psihodramke tehnike koje se koriste u svim ostalim kontekstima mogu se primjenivati i u organizacijskom. Obzirom na kontekst, terapeut može očekivati više otpora prilikom grupnog rada i tokom radionica tako da otporu treba prići sa uvažavanjem i pažljivo.
- Dodatna pitanja koja se trebaju uzeti u obzir su pitanje percepcije i povjerenja zaposlenika u savjetnika (kako percepcija korisnosti tako i diskrecije), dobrovoljnosti i etičkih razloga pristupanju usluzi, adresiranje kulturoških razlika i kulturoloških konzervi, načini na koje se krizne intervencije mogu staviti u kontekst organizacije. Psihodramski rad unutar sebe već reguliše i stavlja u fokus specifične kulturološke odrednice svakog učesnika a koje utiču na kvalitetu i učinak psihodramskog rada tako da prilikom primjene psihodramskih tehnika u radnim organizacijama, nema dodatnih odrednica koje treba uzeti u obzir.



## PRILOZI

### **Prilog 1. Program primjene psihodramskih tehnika u radnoj organizaciji za unapređenje dobrobiti zaposlenika**

Ovim Programom primjene psihodramskih tehnika u radnoj organizaciji (u daljnjem tekstu: Program) predložit će se mjere i aktivnosti unapređenja dobrobiti zaposlenika u radnoj organizaciji kroz modalitet kontinuirane unutrašnje službe (rad sa savjetnicima koje je organizacija angažovala izvana) za kreiranje strategije za razvijanje i očuvanje psihološke dobrobiti zaposlenika, savjetovanje i implementaciju tematskih radionica.

*Cilj Programa* je unaprijediti dobrobit zaposlenika u radnoj organizaciji primjenom psihodramskih tehnika.

*Ciljna skupina Programa* su svi zainteresovani zaposlenici radne organizacije. Sam broj zainteresovanih utjecao bi na broj članova stručnog tima koji implementira Program kao i dijelom same modalitete. Također, treba imati u vidu da je riječ o srednjeročnom kontinuiranom angažmanu.

*Stručni tim* sačinjavali bi:

- Dva do tri certificirana psihodramska terapeuta sa relevantnim radnim iskustvom i registrovanom djelatnošću u oblasti psihoterapije sa fokusom na psihodramski rad za sprovođenje aktivnosti predložene Programom. Od osobite važnosti je da psihoterapeuti osiguraju primenu standarda prakse, standarde kvalitete i etike.
- Supervizor koji bi pratio implementaciju i podržavao rad terapeuta.
- Osoba iz Odjela za ljudske resurse radne organizacije za praćenje implementacije Programa i administrativne potrebe.

*Lokacija sprovođenja Programa* bila bi unutar same radne organizacije. Za grupne aktivnosti poput radionica, bila bi predviđena konferencijska sala unutar radne organizacije sa prilagodbama a za samo savjetovanje, to to bila kancelarija savjetnika. Također, u slučajevima kada se ukaže potreba da zaposlenik nastavi rad sa terapeutom slijedi opći dogovor što uključuju i samu lokaciju (izvan radne organizacije).

*Trajanje Programa* bilo bi utvrđeno na osnovu procjene stanja i dogovoreno između partnera. Okvirno, moglo bi se raditi o pet cjelodnevni psihodramskih radionica (različite teme

od specifičnog značaja za radnu organizaciju) u periodu od mjesec i pol (npr. jedna radionica sedmično), a savjetovanje bi bilo ograničeno na šest jednočasovnih seansi po zaposleniku (jednom sedmično u trajanju od sat vremena) nakon čega bi se tretman završio ili eventualno utvrdio daljni tok tretmana.

Kako već spomenuto, predloženi su slijedeći *modaliteti rada kroz kontinuiranu unutrašnju službu*:

- Konsultantski rad na kreiranju strategije za razvijanje i očuvanje psihološke dobrobiti. Neovisno o samom sprovođenju aktivnosti, tim psihoterapeuta bi u saradnji sa odabranim predstavnicima radne organizacije (predstavnicima ljudskih resursa, radnih timova, rukovodstva) razvio strateški dokument koji bi organizacija usvojila kao vodilju u ostvarivanju unapređenja dobrobiti zaposlenika.
- Tematske psihodramske radionice.
- Savjetovni rad (*counselling*).

*Aktivnosti u sklopu sprovođenja Programa (faza implementacije) i metodologija* bi obuhvatale slijedeće:

1. Upoznavanje sa timom te utvrđivanje stvarnog stanja i potreba (situaciona analiza).
2. Razvijanje i sprovođenje *baseline* studije (koja bi informisala situacionu analizu, sam Program te bila osnov za provjenu učinkovitosti Programa).
3. Kreiranje strategije za razvijanje i očuvanje psihološke dobrobiti kojom bi se utvrdile (ili potvrdile u odnosu na ovaj predloženi Program): specifične targetirane grupe, rizici i problemi koje treba adresirati, ciljevi koji se žele postići intervencijom, akcije, modaliteti rada, vremenski okviri i partneri.
4. Sprovođenje pet tematskih psihodramskih radionica na teme: stres na radnom mjestu, komunikacija na radnom mjestu, konflikti na radnom mjestu, efektivnost u radnom timu i motivacija zaposlenika.
5. Savjetodavni rad ograničio bi se na šest jednočasovnih seansi (jednom sedmično) nakon čega bi se utvrdio daljni tok tretmana. Savjetodavni rad bi se odnosio na teme čije bi razrješenje pomoglo zaposlenicima da se unaprijede samosvjesnost, samoregulaciju, motivaciju, empatiju, socijalne vještine, upostave balans između privatnog i poslovnog života i obaveza, unaprijede samopouzdanje, istraže mogućnosti daljnjeg razvijanja karijere, donošenje odluka vezanih za posao itd., a ovisno o potrebi zaposlenika, s ciljem unapređenja zadovoljstva i samozadovoljstva. U sklopu ovih seansi, terapeut bi osvjestio

zaposleniku potencijalne resurse, dao podršku i zajedno bi utvrdili moguće naredne specifične korake.

6. *End-line* studija (koja bi informisala izvještaj, sam Program te bila osnov za provjenu učinkovitosti Programa).
7. Izvještaj sa preporukama (uvažavajući pravila diskrecije).

Potreban okvirni *budžet* za implementaciju ovakvog programa bio bi približno 21,000 KM, a prema dolje navedenoj razradi:

<b>BUDŽET - Program primjene psihodramskih tehnika u radnoj organizaciji za unapređenje dobrobiti zaposlenika</b>							
Br.	Aktivnost	Kvantitet	Jedinica	Kvantitet	Jedinica	Vrijednost KM	Total KM
<b>Aktivnost 1: Kreiranje strategije za razvijanje i očuvanje psihološke dobrobiti</b>							
1.1.	Dnevnicu psihoterapeuta za razvijanje strateškog dokumenta	10	dan	3	osoba	100	3,000
<b>Aktivnost 2: Tematske psihodramske radionice</b>							
2.1.	Dnevnicu psihoterapeuta za održavanje tematskih radionica	5	radionica	3	osoba	450	6,750
<b>Aktivnost 3: Savjetovni rad</b>							
3.1.	Dnevnicu psihoterapeuta za održavanje savjetodavnih seansi	6	seansa	10	osoba	80	4,800
<b>Aktivnost 4: Upoznavanje sa timom te utvrđivanje stvarnog stanja i potreba; studije</b>							
4.1.	Dnevnicu psihoterapeuta	2	dan	3	osoba	100	600
4.2.	Basline studija sa izvještajem	1	studija	3	osoba	450	1,350
4.3.	End-line studija sa izvještajem	1	studija	3	osoba	450	1,350
<b>Aktivnost 5: Izvještaj</b>							
5.1.	Dnevnicu psihoterapeuta za izradu izvještaja	10	dan	3	osoba	100	3,000
<b>TOTAL</b>							<b>20,850</b>

*Evaluacija Programa* bi pored nalaza studija, izvještaja programa uključivala i sprovođenje ankete zadovoljstva korisnika iz koje bi se izvukle naučene lekcije i preporuke unaprijeđenja daljnjeg rada psihoterapeuta.

*Opći pristup prilikom implementacije tematskih radionica (pristup je lako prilagodljiv na savjetodavni rad):*

- Uvod: Započeti Program s uvodom u psihodramu, njene karakteristike i doprinos dobrobiti na radnom mjestu. Razgovarati o važnosti dobrobiti zaposlenika za produktivnost, zadovoljstvo poslom i ukupni poslovni uspjeh. Osigurati da se pravila rada u grupi razumiju i primjenju. Osigurati da se etičke konsideracije razumiju i primjenju.
- Vježbe zagrijavanja: Sprovesti niz vježbi zagrijavanja kako bi se izgradilo povjerenje i uspostavilo sigurno i poticajno okruženje za sudionike. Ove vježbe mogu uključivati sociogramske vježbe, grupne aktivnosti i vježbe disanja.
- Akcija - scenariji igranja uloga: Upotrijebiti psihodramske tehnike da se istraže scenariji na radnom mjestu koji mogu izazvati stres ili konflikt. Na primjer, scenarij može uključivati konfliktni razgovor s kolegom ili rad pod visokim pritiskom i rokovima. Sudionici će preuzeti različite uloge u scenariju i to će im omogućiti da steknu uvid u vlastita i tuđa ponašanja i odgovore te omogućiti da uvježbavaju nove načine obhoda i rješavanja izazovnih situacija.
  - U kontekstu radnih organizacija, igranje uloga može se koristiti kao pomoć zaposlenicima u uvježbanju i poboljšanju komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktom i vještine rukovođenja. Na primjer, menadžer može igrati scenu neugodnog razgovora sa zaposlenikom što može pomoći menadžeru da razvije bolje komunikacijske vještine i izgradi povjerenje u timu.
  - U kontekstu radnih organizacija, zamjena uloga može se koristiti kako bi se pojedincima pomoglo da steknu uvid u perspektivu drugih i razviju empatiju. Na primjer, zaposlenik može igrati ulogu kupca, dok drugi član tima igra ulogu prodavača. Nakon igranja uloga, članovi tima mogu zamijeniti uloge, te tako omogućujući svakoj osobi da stekne uvid u perspektivu druge. Čak i timovi mogu zamijeniti uloge među sobom.
  - U kontekstu radnih organizacija, tehnika ogledala može se koristiti za poboljšanje komunikacije i izgradnju empatije. Na primjer, zaposlenik može odražavati govor tijela i ton glasa kolege koji je uzrujan ili ljut. To može pomoći kolegi da stekne uvid u svoje ponašanje, perspektivu kolege i izgradi empatiju.
  - U kontekstu radnih organizacija, sociometrija se može koristiti za pomoć timovima u razumijevanju dinamike unutar grupe i identificiranju potencijalnih područja za poboljšanje. Na primjer, tim može izraditi sociogram koji prikazuje

društvene veze i odnose unutar tima. To može pomoći timu da identificira potencijalne sukobe ili područja u kojima bi se komunikacija mogla poboljšati.

- *Sharing*: Nakon svake akcije potrebno je omogućiti grupno dijeljenje, potaknuti zaposlenike da podijele svoja razmišljanja i osjećaje o scenariju i ponude podršku i povratne informacije jedni drugima. To omogućuje zaposlenicima da izgrade empatiju i vezu sa svojim kolegama te steknu osjećaj potvrde i razumijevanja svojih iskustava. Važno je da terapeut obezbijedi da u ovom dijelu nema analize od strane drugih zaposlenika niti kritike.
- Razmišljanje i postavljanje ciljeva: Na kraju programa, dati vremena sudionicima da razmisle o svojim iskustvima i postave vlastite ciljeve za dobrobit na svom radnom mjestu. Potaći zaposlenike da identificiraju konkretne radnje koje mogu poduzeti za upravljanje stresom, izgradnju otpornosti, poboljšanje komunikacije i odnosa na poslu i dr.
- Praćenje: Ponuditi naknadne sesije ili druge resurse za zaposlenike.

*Prijedlog strukture radionica:*

Tabela 1. Primjer psihodramske radionice na temu stresa na radnom mjestu

“Stres bih opisao/la kao...”				
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje/Vrijeme	Moderator
Predstavljanje terapeuta i plana rada. Upoznavanje sa grupom, predstavljanje psihodrame, dobrobiti te rada u grupi.	Nakon smještanja učesnika u krug, terapeut prepušta učesnicima da se predstave na način koji im odgovara. Slijedi kratko predstavljanje psihodrame i općenito dobrobiti zaposlenika te njene veze sa stresom. Pravila rada u grupi su predstavljena i postavljena na više mjesta u prostoru, a učesnici odgovaraju da li razumiju pravila, da li imaju pitanja ili zabrinutosti i da li pravila prihvaćaju.	Bez primjena tehnika.	90 minuta (9.00-10.30)	Psihoterapeut 1
Pauza za kafu, 15 min (10.30-10.45)				
Zagrijavanje	Učesnici se upućuju da ustanu, prošetaju po prostoriji, a nakon izvjesnog vremena zstanu i ostanu u prostoru gdje im odgovara. Potom prva instrukcija glasi da tijelo postave u položaj tako da reflektira trenutna osjećanja, a potom da postave tijelo kako bi ono reflektiralo njihovu asocijaciju na stres. Nakon toga, u krugu učesnici dijele kako su se	Akciona tehnika – kretanje. Skulptura.	35 minuta (10.45- 11.20)	Psihoterapeut 2

	osjećali tokom vježbe. Psihoterapeut moderira diskusiju.			
Akcija	Koristeći krug i pozornicu, učesnici se pozivaju da ukoliko žele dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, istupe i prođu kroz eksplorativni (da uvide i bolje razumiju) ili korektivni rad (da koriguju tj. prorade iskustvo). Ili: Grupni rad na temu stresa gdje bi učesnici dijelili svoja iskustva te načine suočavanja (psihoterapeut moderira diskusiju i daje intervencije) te radovi na temu uvježbavanja više adekvatnih ponašanja ili donošenja odluka.  Sharing. Psihoterapeut moderira diskusiju.	Samoprezentacija, igranje uloga, zamjena uloga, dubl, mirror, projekcija, itd.	120 minuta (11.20-13.20)	Psihoterapeut 2 i 3
Pauza za ručak, 60 minuta (13.20-14.20)				
Akcija	<i>Nastavak</i>		120 minuta (14.20-16.20)	Psihoterapeut 1 i 3
Zatvaranje	U krugu, razgovor na temu "Šta mogu učiniti za sebe".  Podjela iskustava sa radionice.	Bez primjena tehnika.	40 minuta (16.20-17.00)  Umjesto prethodne kafe pauze, ista je servirana tokom ove aktivnosti.	Psihoterapeut 2

Komentar: Psihodramske tehnike mogu se koristiti kao pomoć zaposlenicima u upravljanju stresom, pružajući im da razviju alate i tehnike za opuštanje i smanjenje stresa.

Tabela 2. Primjer psihodramske radionice na temu komunikacije na radnom mjestu

"Kada bi komunikacija bila semafor"				
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje/Vrijeme	Moderator
Predstavljanje terapeuta i plana rada. Upoznavanje sa grupom, predstavljanje psihodrame, dobrobiti te rada u grupi.	Nakon smještanja učesnika u krug, terapeut prepušta učesnicima da se predstave na način koji im odgovara. Slijedi kratko predstavljanje psihodrame i općenito dobrobiti zaposlenika te njene veze sa komunikacijom. Pravila rada u grupi su predstavljena i postavljena na više mjesta u prostoru, a učesnici odgovaraju da li razumiju pravila, da li imaju pitanja ili zabrinutosti te da li pravila prihvaćaju.	Razgovor, bacanje loptice.	30 minuta (9.00-09.30)	Psihoterapeut 2

Zagrijavanje	Koristeći krug i pozornicu, u prostoriji su postavljene tri prazne stolice različitih boja – crvena, žuta ili zelena (ili su tako označene uz pomoć rekvizita, npr. šaleva) koje predstavljaju semafor u kontekstu komunikacije. Po mogućnosti, svaki učesnik sjeda na stolice redosljedom kojim želi i uz ili bez dijeljenja, istražuje kako se osjeća na svakoj od stolica i koje asocijacije ima.	Prazna stolica.	90 minuta (09.30- 11.00)	Psihoterapeut 3
Pauza za kafu, 15 min (11.00-11.15)				
Akcija	Koristeći krug i pozornicu, učesnici se pozivaju da ukoliko žele dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, istupe i prođu kroz eksplorativni (da uvide i bolje razumiju) ili korektivni rad (da koriguju tj. prorade iskustvo). Ili: Grupni rad na temu komunikacije gdje bi učesnici dijelili svoja iskustva te načine komuniciranja (psihoterapeut moderira diskusiju i daje intervencije) te radovi na temu uvježbavanja komunikacijskih vještina.  Sharing. Psihoterapeut moderira diskusiju.	Samoprezentacija, igranje uloga, zamjena uloga, prazna stolica, dubl, mirror, projekcija, itd.	120 minuta (11.15-13.15)	Psihoterapeut 1 i 2
Pauza za ručak, 60 minuta (13.15-14.15)				
Akcija	<i>Nastavak</i>		120 minuta (14.15-16.15)	Psihoterapeut 1 i 3
Zatvaranje	U krugu, razgovor na temu “Šta mogu učiniti za sebe”.  Podjela iskustava sa radionice.	Razgovor, skulptura i <i>Statement</i> .	40 minuta (16.20-17.00)  Umjesto kafe pauze, ista je servirana tokom ove aktivnosti.	Psihoterapeut 2

Komentar: Osim za istraživanje osobnih problema, psihodrama se također može koristiti za rješavanje međuljudskih problema na radnom mjestu. Vježbe igranja uloga mogu se koristiti za rješavanje sukoba između suradnika, poboljšanje komunikacijskih vještina i izgradnju jačih odnosa.

Tabela 3. Primjer psihodramske radionice na temu konflikta na radnom mjestu

“Izgubljeni u prevodu”				
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje/Vrijeme	Moderator

Predstavljanje terapeuta i plana rada. Upoznavanje sa grupom, predstavljanje psihodrame, dobrobiti te rada u grupi.	Nakon smještanja učesnika u krug, terapeut prepušta učesnicima da se predstave na način koji im odgovara. Slijedi kratko predstavljanje psihodrame i općenito dobrobiti zaposlenika te njene veze sa konfliktima na radnom mjestu. Pravila rada u grupi su predstavljena i postavljena na više mjesta u prostoru, a učesnici se pitaju kakva su dosadašnja iskustva sa pravilima.	Monolog	30 minuta (9.00-09.30)	Psihoterapeut 3
Zagrijavanje	Stojeći u krugu, učesnici se upućuju da naprave korak unaprijed ukoliko se slažu sa nekom od slijedećih tvrdnji: Za konflikt postoji vrijeme i mjesto, Za mene kažu da sam konfliktna osoba, Za mene je konflikt OK, Prisustvovao/la sam konfliktu između kolega, Osjećao/la sam se loše tom prilikom, Imao/la sam konflikt na radnom mjestu, Osjećala sam se loše tada i poslije, itd. Potom učesnici mogu preložiti neke njima važne tvrdnje.	Sociometrija.	45 minuta (09.30- 10.15)	Psihoterapeut 1
Pauza za kafu, 15 min (10.15-10.30)				
Akcija	Koristeći krug i pozornicu, učesnici se pozivaju da ukoliko žele dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, istupe i prođu kroz eksplorativni (da uvide i bolje razumiju) ili korektivni rad (da koriguju tj. prorade iskustvo). Ili: Grupni rad na temu konflikta gdje bi učesnici dijelili svoja iskustva te načine suočavanja (psihoterapeut moderira diskusiju i daje intervencije) te radovi na temu uvježbavanja ponašanja ili donošenja odluka.  Sharing. Psihoterapeut moderira diskusiju.	Samoprezentacija, igranje uloga, zamjena uloga, prazna stolica, dubl, mirror, projekcija, solilokvij, itd.	120 minuta (10.15-12.15)	Psihoterapeut 2 i 3
Pauza za ručak, 60 minuta (12.15-13.15)				
Akcija	<i>Nastavak</i>		120 minuta (13.15-15.15)	Psihoterapeut 1 i 2
Pauza za kafu, 15 min (15.15-15.30)				
Zatvaranje	U krugu, razgovor na temu "Šta mogu učiniti za sebe".  Podjela iskustava sa radionice.	Razgovor, skulptura i Statement.	60 minuta (15.30-16.30)	Psihoterapeut 3

Komentar: Empatija je ključna vještina za svaku uspješnu radnu organizaciju. Psihodramske vježbe mogu se koristiti za pomoć zaposlenicima u razvijanju empatije potičući ih da vide stvari



iz perspektive druge osobe. To može pomoći u poboljšanju komunikacije, izgradnji čvršćih odnosa i stvaranju poticajnijeg radnog okruženja.

Tabela 4. Primjer psihodramske radionice na temu efektivnosti u radnom timu

"Mašina"				
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje/Vrijeme	Moderator
Predstavljanje terapeuta i plana rada. Upoznavanje sa grupom, predstavljanje psihodrame, dobrobiti te rada u grupi.	Nakon smještanja učesnika u krug, terapeut prepušta učesnicima da se predstave na način koji im odgovara. Slijedi kratko predstavljanje psihodrame i općenito dobrobiti zaposlenika te njene veze sa efektivnosti u radnom timu i samog tima. Prisutni su upućeni na postojanje Pravila rada u grupi u prostoru.	Zvuk	30 minuta (9.00-09.30)	Psihoterapeut 1
Zagrijavanje	U prostoru, učesnici se pozivaju da ocjene na skali od 1 do 100 (zamišljena dijagonalna aktivna linija), njihovu procjenu vlastite vrijednosti-ulaganja-osjećaja prema slijedećim tvrdnjama: Jasna mi je uloga u timu, Ugodna mi je uloga u timu, Jasna su mi očekivanja od mene, Nejasnoće me sprječavaju u izvršavanju zadataka, Osjećam kao da ne doprinosim timu, Smatram da tim nije efikasan, Moje ideje su saslušane, Timu nedostaje bolje vođenje, Timu je potrebna bolja operacionalizacija, Privatni problemi me sprječavaju da doprinesem timu, Nije mi ugodno raditi u mom timu. Potom učesnici mogu preložiti neke njima važne tvrdnje.	Sociometrija.	45 minuta (09.30- 10.15)	Psihoterapeut 2
Pauza za kafu, 15 min (10.15-10.30)				
Akcija	Koristeći krug i pozornicu, učesnici se pozivaju da ukoliko žele dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, istupe i prođu kroz eksplorativni (da uvide i bolje razumiju) ili korektivni rad (da koriguju tj. prorade iskustvo). Ili: Grupni rad na temu efikasnosti gdje bi učesnici dijelili svoja iskustva te načine kako unaprijeđuju vlastitu efikasnost i šta smatraju da je potrebno timu da bi bio učinkovitiji (psihoterapeut moderira diskusiju i daje intervencije).  Sharing. Psihoterapeut moderira diskusiju.	Samoprezentacija, igranje uloga, zamjena uloga, prazna stolica, dubl, mirror, projekcija, solilokvij, skulptura, itd.	120 minuta (10.15-12.15)	Psihoterapeut 1 i 3
Pauza za ručak, 60 minuta (12.15-13.15)				

Akcija	<i>Nastavak</i>		120 minuta (13.15-15.15)	Psihoterapeut 3 i 2
Pauza za kafu, 15 min (15.15-15.30)				
Zatvaranje	U krugu, razgovor na temu "Šta mogu učiniti za sebe".  Definiranje željene efektivnosti tima i prikaza.  Podjela iskustava sa radionice.	Fotografija funkcionalne mašine.	60 minuta (15.30-16.30)	Psihoterapeut 1

Komentar: Psihodrama se također može koristiti za poboljšanje kreativnosti i inovativnosti na radnom mjestu. Poticanjem zaposlenika da razmišljaju izvan okvira i istražuju nove ideje, poduzeća mogu poticati kulturu inovacija i rasta.

Tabela 5. Primjer psihodramske radionice na temu motivacije

"U susret željenom JA"				
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje/Vrijeme	Moderator
Predstavljanje terapeuta i plana rada. Upoznavanje sa grupom, predstavljanje psihodrame, dobrobiti te rada u grupi.	Nakon smještanja učesnika u krug, terapeut prepušta učesnicima da iskažu način na koje žele da ih se upamti. Slijedi kratko predstavljanje psihodrame i općenito dobrobiti zaposlenika te njene veze sa motivacijom. Prisutni su upućeni na postojanje Pravila rada u grupi u prostoru.	Bez primjene tehnika.	30 minuta (9.00-09.30)	Psihoterapeut 2
Zagrijavanje	Podjeljeni u parove, učesnici se prisjećaju i dijele trenutke kada su se u životu osjećali najviše motivisani, a kada najmanje. Ključni zaključci razmjene na nivou para se potom prezentuju na nivou grupe.	Dijalog. Prezentacija.	45 minuta (09.30- 10.15)	Psihoterapeut 3
Pauza za kafu, 15 min (10.15-10.30)				
Akcija	Koristeći krug i pozornicu, učesnici se pozivaju da ukoliko žele dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, istupe i prođu kroz eksplorativni (da uvide i bolje razumiju) ili korektivni rad (da koriguju tj. prorade iskustvo). Ili: Grupni rad na temu motivacije gdje bi učesnici dijelili svoja iskustva (psihoterapeut moderira diskusiju i daje intervencije) te radovi na temu osvještavanja popratnih osjećaja i korisnosti motivacije.	Samoprezentacija, igranje uloga, zamjena uloga, prazna stolica, dubl, mirror, projekcija, solilokvij, skulptura, dijalog, itd.	120 minuta (10.15-12.15)	Psihoterapeut 1 i 2

	Sharing. Psihoterapeut moderira diskusiju.			
Pauza za ručak, 60 minuta (12.15-13.15)				
Akcija	<i>Nastavak</i>		120 minuta (13.15-15.15)	Psihoterapeut 2 i 3
Pauza za kafu, 15 min (15.15-15.30)				
Zatvaranje	U krugu, razgovor na temu "Šta mogu učiniti za sebe".  Podjela iskustava sa radionice.	Projekcija u budućnost u kojoj se osjećam dobro.	60 minuta (15.30-16.30)	Psihoterapeut 1

Komentar: Osiguravajući zaposlenicima alate i podršku koja im je potrebna za napredak, radne organizacije mogu stvoriti produktivnije i uspješnije radno okruženje.

*Prijedlog strukture savjetodavnog rada tokom jedne seanse (s mogućnošću nastavka):*

Upravljanje stresom			
Aktivnost	Protokol	Tehnike	Trajanje
Zagrijavanje	Nakon uvodnih riječi, zaposlenik predstavlja (in-acts) kako se osjeća i ponaša pod stresom.	Ulazak u ulogu	10 minuta
Akcija	Nakon zajedničke analize sadržaja iz vježbe zagrijavanja, zaposlenik može dodatno istražiti osjećaje koji su se javili tokom vježbe zagrijavanja, prošla iskustva ili uzroke, ali i uvježbavati kako se ubuduće nositi sa sličnom situacijom.  Na primjer, razgovorom se može utvrditi šta je to potrebno zaposleniku da adekvatno odgovori na situaciju ubuduće ili šta može učiniti za sebe, a potom se isto uvježbava.	Samoprezentacija, igranje uloga, prazna stolica, projekcija, solilokvij, skulptura, itd.	45 minuta
Sharing i zatvaranje	Ukoliko relano, terapeut dijeli slična iskustva a potom zaposlenik dijeli kako je doživio uvježbavanje.	Bez tehnika.	5 minuta

## LITERATURA

Apter, N. (2019). *The Unspoken in Teamwork. Applying Action Methods for the benefit of Organizatons and Their Teams.* Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.*

Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga.

Bajorek Z., Bevan S. (2020). *Demonstrating the effectiveness of workplace counseling Reviewing the evidence for wellbeing and cost effectiveness outcomes.* Institute for Employment Studies. Report No 553. Brighton, United Kingdom.

Blatner, A. i Blatner A. (1988). *Foundations of Psychodrama,* Springer Publishing Company, New York.

Blatner, A. (1996). *Acting-In. Practical Applications of Psychodramatic Methods. Third Edition.* Springer Publishing Company, Inc. New York, USA.

Blatner, A. (2019) *Action Explorations: Using Psychodramatic Methods in Non-Therapeutic Settings.* Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Corby, E. (2018). *How Psychodrama Helps Build Key Business Skill of Emotional Intelligence.* Michingan Psychodrama Center.

Cruyl, A., Sales, C.M.D., Alves, P., Moita, G. (2018). *The Core Techniques of Morenian Psychodrama: A Systematic Review of Literature.* Front. Psychol. 9:1263.

Ćorluka V., Dedović H., Jakić Z., Juraković D., Leko M., Majstorović T., Mulić L., Rebić V., Selesković S. (2012). *Psihodrama kao akciona, grupna psihoterapija, Zbornik radova sa Drugog*

Kongresa psihologa Bosne i Hercegovine sa međunarodnim učešćem, Društvo Psihologa Republike Srpske, Banja Luka.

Đurić, Z. i Veljković J. (2003). Psihodrama i sociodrama, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd.

Feinstein, M. (2019). Using Action Methods in Coaching. Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Gershoni, J. (2021). Role Play and its Applications. IAGP journal FORUM, vol.9.

Giacomucci, S.A. (2021). Essentials of Psychodrama Practice, Bryn Mawr College, Bryn Mawr, USA.

Hanquet, C.N., Crespel, A. (2019). Using Action Methods to Facilitate Collective Intelligence. Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Holland, V.M. (2019). Catastrophe Years. Reinsuring for Resilience. Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Kellermann, P.F. (2000). Focus on Psychodrama: The Therapeutic Aspects of Psychodrama, Jessica Kingsley Publishers, London i Philadelphia.

Kipper, David A. (1986). Psychotherapy Through Clinical Role Playing. New York: Brunner/Mazel.

Krainz, D. K. (2015). Unapređivanje blagostanja zaposlenih u kontekstu društvene odgovornosti, Hrvatski institut za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, Zagreb, Hrvatska, SCI indeks.

Končar J., Marić R. M., Vučenović S., Vukmirović G. (2019). Employee Welfare in the Western Balkans Retail Sector: How to Improve It through Socio-organizational Variables.

McLeod J., McLeod J. (2001). How effective is workplace counseling? A review of the research literature. British Association for Counseling and Psychotherapy. University of Abertay Dundee, Scotland.

McMorland, J.C.I (1998). Working for Change in Organizations. Auckland, New Zealand.

Muchinsky, P.M. (2000). Psychology applied to work (6th ed). Belmont, CA:Wadsworth.

Predi, M. (2009). Effect of Psychological Well Being on Organizational Commitment of Employees, The Icfai University Press.

Padmasiri, M. K. D., Jayathilake L. V. K. (2014). A Review of Employee Counseling. Kelaniya Journal of Human Resource Management.

Padmasiri, M. K. D. Jayathilake, L. V. K. (2014). A Review of Employee Counselling. Kelaniya Journal of Human Resource Management, Volume 09. Shri Lanka.

Postlethwaite, J. (2019). Where the Rubber Hits The Road. Vignettes From The Application of Morenian Methods When coaching in Organizations. Parallax Productions, Seattle, Washington, USA.

Stouraiti, A. (2021). The Use of Psychodrama in Mediation Training. Journal on Conflict Transformation, restorative formation, restorative Culture and Mediation, Bari, Italy.

Todorić, D. (2015). Osobine ličnosti, organizacione orijentacije i nesigurnost zaposlenja kao prediktori organizacione identifikacije, prednosti i opšte psihološke dobrobiti zaposlenih: Integrativni pristup. Disertacija. Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.