

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKA NALOGA

**ČUJEČNOST KOT ORODJE ZA OBVLADOVANJE STRESNIH
SITUACIJ**

Ljubljana, maj 2020

TINA LOGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Logar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Čuječnost kot orodje za obvladovanje stresnih situacij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katarino Katjo Mihelič,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRES	3
1.1 Oprelitev stresa	3
1.2 Vzroki za pojav stresa	5
1.3 Stres na delovnem mestu	6
1.4 Posledice stresa.....	9
1.5 Izgorevanje na delovnem mestu	10
2 ČUJEČNOST.....	11
2.1 Oprelitev čuječnosti	11
2.2 Čuječnost na delovnem mestu	13
2.3 Čuječnost pri vodenju	15
2.4 Čuječnost v izobraževanju	16
2.5 Programi čuječnosti.....	17
2.5.1 Čuječnostna meditacija.....	17
2.5.2 Program MBSR	19
2.5.3 Program MBCT	19
2.6 Študije primerov uporabe čuječnosti v podjetjih	20
2.6.1 Čuječnost v Googlu	20
2.6.1.1 Opis programa Najdi v sebi.....	20
2.6.1.2 Evalvacija	21
2.6.2 Čuječnost v General Mills	22
2.6.2.1 Opis programa Čuječe vodenje	22
2.6.2.2 Evalvacija	24
2.6.3 Čuječnost v šolah.....	24
2.6.3.1 Opis programa Čuječnost za učitelje.....	25
2.6.3.2 Evalvacija na podlagi raziskave	26
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	26
3.1 Cilj raziskave in raziskovalna vprašanja.....	26
3.1.1 Metoda intervjuja.....	27
3.2 Postopek zbiranja podatkov	27

3.2.1	Izvedba intervjujev in analiza podatkov.....	28
3.2.2	Predstavitev podjetja Hit	29
3.2.3	Uvajanje programa Čuječnost v Hitu	31
3.2.4	Opis programa Čuječnost v Hitu.....	32
4	ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE	34
4.1	Motivacija zaposlenih za udeležbo na izobraževanju o čuječnosti	34
4.2	Vpliv čuječnosti na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju ..	37
4.3	Razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji	42
4.4	Ohranitev stanja čuječnosti zaposlenih po izobraževanju.....	43
5	DISKUSIJA	45
5.1	Povzetek ugotovitev	45
5.2	Omejitve raziskave	49
5.3	Priporočila	49
	SKLEP.....	52
	LITERATURA IN VIRI.....	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o respondentih in izvedbah intervjuja.....	28
Tabela 2: Dojemanje čuječnosti respondentov raziskave.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Telesni odziv na stres.....	4
Slika 2: Model vzrokov in posledic stresa na delovnem mestu	7

KAZALO PRILOG

Priloga 4: Opomnik intervjuja.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

MBSR – (ang. Mindfulness-Based Stress Reduction); na čuječnosti osnovan program za zmanjšanje stresa

MBCT – (ang. Mindfulness-Based Cognitive Therapy); na čuječnosti osnovana kognitivna terapija

d.d. – delniška družba

UVOD

Stres je del vsakdanjega življenja, ki nas spremlja tako v zasebnem kot v poslovnem okolju (Clark, brez datuma). Dandanes je mnogo zaposlenih pod stresom na delovnem mestu zaradi različnih faktorjev, kot so prevelika količina dela, nezadostno plačilo, mobing, slabi medsebojni odnosi in podobno. Vsak dan slišim kakšno novo zgodbo o doživljanju stresa na delovnem mestu, o hudih posledicah, ki jih povzroča stres. Ljudje poročajo, da so izgoreli, padli v depresijo ali kaj podobnega. Vse več je literature o tem, kako hude posledice stresa lahko doživimo, če učinka stresa ne zmanjšamo.

Pojem stres se v znanstveni literaturi prvič pojavi leta 1930. Znanstveniki so se z njim intenzivneje začeli ukvarjati v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes je beseda »stres« postala del vsakdanjega besednjaka in jo priložnostno uporabljamo za opis širokega nabora neprijetnosti in bolečin, ki so posledica hitrega ritma zasebnega in službenega življenja (Krajc, Burdian, Voglar & Šarabon, 2018).

V časih naših prednikov so ljudje živeli precej bolj sproščeno. Seveda so bili ravno tako obremenjeni, kot smo danes mi, vendar so živeli drugače. Napor, ki so ga doživljali, je bil bolj fizične narave kot psihične. Fizična obremenitev zahteva, da postavimo osebne meje, koliko obremenitve zmoremo. Kaj pa psihična obremenitev, kje so njene meje? Kako sploh vemo, ali smo prekoračili lastno mejo? Če ne slišimo sami sebe, svojega notranjega glasu, torej smo »nečuječi«, ne opazimo, kdaj je meja prekoračena. Najprej moramo opaziti, da smo sploh pod stresom. Mnogo ljudi, ki pripovedujejo zgodbe o lastnem doživljanju stresa, so se stresa zavedli šele, ko so opazili njegove posledice.

Lastno zavedanje sebe in svojih občutkov nam omogoča, da prepoznamo, kaj nam povzroča stres. Če se poglobimo sami vase, lahko ugotovimo, da smo za učinek stresa odgovorni popolnoma sami. Učinek stresa lahko zmanjšamo sami, če uporabimo eno izmed orodij. V magistrskem delu sem preučevala čuječnost kot orodje za obvladovanje stresnih situacij.

Čuječnost je nepresojajoče zavedanje tega, kar se dogaja v sedanjem trenutku (Kabat-Zinn, 1990). Najbolj znani raziskovalec čuječnosti je Jon Kabat-Zinn iz Univerze Massachusetts. Sama čuječnost doživljam kot prisotnost v točno določenem trenutku. Osredotočenost na točno določeno stvar, na lastna doživljanja in odzive drugih. Čuječa sem, ko čuječe poslušam, ko čuječe govorim, ko se posvetim točno določeni stvari, ko upoštevam samo sebe, svoj notranji glas, svoje občutke in sledim svojemu srcu.

Čuječnost je postala priljubljena oblika samopomoči tako v tujini kot pri nas. V tujini je v podjetjih postala orodje za povečanje produktivnosti in blaginje zaposlenih. Avtorji čuječnostnih programov pravijo, da je poslovna meditacija popolnoma sekularna in ni povezana z nobeno veroizpovedjo. Čuječnost je temelj razvoja zaposlenih v več kot 500 organizacijah po svetu, vključno z General Mills, Google, Apple in Nike (Levin, 2017).

Čuječnost povečuje delovno uspešnost in delovno zavzetost ter znižuje fluktuacijo zaposlenih (Dane & Brummel, 2014). Povečanje delovne uspešnosti prinaša višje prihodke, nizka fluktuacija zaposlenih znižuje stroške, kar posledično za podjetje pomeni večji dobiček.

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju pomena in učinka stresa na delovnem mestu, predstaviti koncept čuječnosti kot orodje za zmanjševanje stresa na delovnem mestu, na podlagi predstavljenih konceptov predstaviti možne povezave, podati praktični primer uveljavljene prakse ter prikazati pozitivne ali negativne učinke povezave.

Glavni cilj magistrske naloge je s pomočjo teoretičnega pregleda znanstvene literature preučiti koncept stresa na delovnem mestu in koncept čuječnosti ter povezave med njima. Pomožni cilj je preučiti že uveljavljeno dobro prakso na primerih tujih in slovenskih podjetij, raziskati vpliv dobre prakse čuječnosti med zaposlenimi, odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja ter podati predlog načina vpeljave čuječnosti v slovenska podjetja.

Postavila sem si štiri raziskovalna vprašanja. Usmerjena so k ugotavljanju dejanskega vpliva čuječnosti na zaposlene. Odgovori, ki jih bom pridobila, bodo pomagali tako posameznikom kot podjetjem pri razumevanju čuječnosti in razumevanju prednosti, ki jih prinaša čuječnost. Odgovori bodo tudi izhodišča za morebitna nadaljnja raziskovanja.

Vprašanje 1: Kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju?

Vprašanje 2: Kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju?

Vprašanje 3: Kakšna je razširjenost izobraževanj o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji?

Vprašanje 4: Kako ohranjati čuječnost zaposlenih po izobraževanju?

V teoretičnem delu magistrske naloge sem uporabila opisno (deskriptivno) metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa je temeljila na poglobljenem teoretičnem pregledu in poznavanju znanstvene literature slovenskih in tujih avtorjev s področja stresa na delovnem mestu in čuječnosti, objavljene v znanstvenih člankih, revijah, knjigah in na spletnih straneh. Uporabila sem komparativno metodo in na ta način primerjala ugotovitve posameznih avtorjev.

V empiričnem delu magistrske naloge sem izvedla kvalitativno raziskavo. S pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja namensko izbranih desetih zaposlenih udeležencev izobraževanja o čuječnosti in idejnega vodje vpeljevanja čuječnosti v podjetje sem ugotavljala, kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti, ali prepoznajo pozitivne ali negativne učinke, ali je praksa čuječnosti v drugih slovenskih podjetjih že razvita in kako lahko ohranjamo čuječnost v podjetju tudi po zaključenem izobraževanju. Za obdelavo podatkov sem uporabila metodo analize vsebine ter komparativno metodo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu najprej predstavim stres in ga opredelim, raziščem njegove vzroke in posledice. V naslednjem poglavju opredelim čuječnost, čuječnost na delovnem mestu ter predstavim prednosti njene uporabe. Nadaljujem s predstavitev programov čuječnosti v organizacijah ter predstavim tri študije praktičnih primerov vpeljave čuječnosti v organizacije. Prva študija opisuje najbolj znano svetovno organizacijo Google, ki slovi po tem, da skrbi za svoje zaposlene. Chade-Meng Tan je program čuječnosti, poimenovan Najdi v sebi, v Googlu zasnoval že leta 2007 in od takrat naprej uspešno vpeljujejo čuječnost med svoje zaposlene ter program ponujajo tudi drugim organizacijam. Druga študija opisuje program čuječnosti v podjetju General Mills, poimenovan Mindfull Leadership, ki ga je zasnovala podpredsednica podjetja Janice Marturano. Sprva je bil program namenjen le vodjem, kasneje so ga ponudili tudi preostalim zaposlenim in drugim organizacijam. Tretja študija opisuje program čuječnosti v šolah, ki se izvaja v Sloveniji od leta 2016 naprej v okviru Društva za razvijanje čuječnosti.

V empiričnem delu magistrskega dela sem izvedla kvalitativno raziskavo v podjetju Hit d.d., kjer so v zadnjih treh letih uvajali čuječnost med zaposlene kot ena izmed prvih organizacij v Sloveniji. Z idejnim vodjem projekta in namensko izbranimi udeleženci izobraževanja sem izvedla polstrukturirane globinske intervjuje, s katerimi sem lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Poleg tega sem izvedla tudi dva intervjuja z učiteljema čuječnosti, in sicer s predsednikom Društva za razvijanje čuječnosti ter ustanoviteljem Centra za čuječnost.

1 STRES

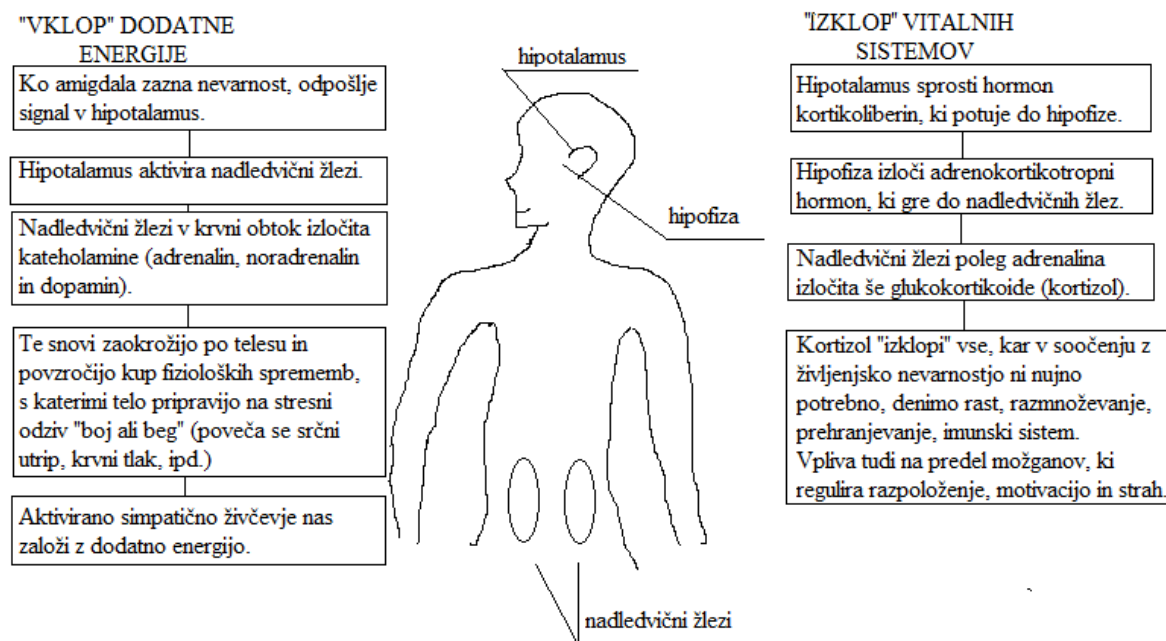
Stres je danes nekaj popolnoma vsakdanjega, saj ne poznam osebe, ki ne bi bila pod stresom. Stres doživljamo tako v zasebnem kot poslovnem življenju. V nadaljevanju bom opredelila stres, stres na delovnem mestu, navedla vzroke zanj in možne posledice.

1.1 Opredelitev stresa

Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi (Černigoj Sadar, 2002). Je notranji odgovor posameznika na zunanji dogodek ali situacijo, ki vpliva nanj. Temu vplivu rečemo stresor. Ljudje se pri zaznavanju stresorjev in reagiranju nanje razlikujemo, saj stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako rešljivi. Določajo jih posameznikova osebnost, izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine, v katerih se pojavi, ter širše in ožje okolje, v katerem oseba živi. Pomembni so tudi življenjska naravnost posameznika in trdnost ter kakovost mreže medosebnih odnosov, ki ga obdajajo (Stritih & Možina, 1998).

Ob soočanju z življenjsko ogrožajočimi situacijami se naše telo odzove s svojimi ključnimi deli, to so amigdala, hipotalamus, hipofiza in nadledvična žleza. Odziv na stres se začne v možganih. Bolj natančen proces prikazuje slika 1.

Slika 1: Telesni odziv na stres



Vir: Megla (2018).

Ob soočenju s stresno situacijo se najprej aktivira amigdala, področje v možganih, ki je povezano s čustvenimi procesi. Pravijo ji tudi center za preživetje, ker takoj oceni nevarnost situacije in sproži stresni odziv »boj ali beg«. Ko amigdala zazna nevarnost, pošlje signal v hipotalamus, ki deluje kot nadzorni center. To je majhen predel možganov, ki ima živčne povezave z večino drugih predelov našega živčevja, zato nam pošlje dodatno energijo za spopad ali beg. To energijo dobi v nadledvični žlezi, ki izloča adrenalin, noradrenalin in dopamin. Te snovi zakrožijo po telesu in povzročijo kup fizioloških sprememb, kot so pospešen srčni utrip, dodatna kri v mišicah in srcu, zvišan krvni tlak, pospešeno dihanje, široko odprtje dihalnih poti v pljučih, da le ta z vsakim vdihom vsrkajo čim več kisika. Nato se izostrijo vid, sluh in ostala čutila. Vse to se zgodi tako hitro, da se tega poteka ne zavedamo in še preden možganom z njihovimi vizualnimi centri sploh uspe predelati, kaj se dogaja. Po stresnem odzivu se vklopi sistem za izklop vitalnih sistemov, torej vseh tistih, ki jih ne potrebujemo za nujno preživetje (rast, razmnoževanje, imunski sistem) (Megla, 2018).

Za večino ljudi pomeni stres nekaj slabega, izkušnja, ki je nastala zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, dolgočasnosti, izgube ljubljene osebe ali vztrajanja v položaju, ki ga niso bili sposobni nadzorovati. V takšnem primeru govorimo o negativnem ali škodljivem stresu. Nekateri pa dojemajo obremenilne situacije kot izziv, zato opisujejo stres

kot vznemirljivo, spodbudno ali navdušujoče občutje. V tem primeru govorimo o pozitivnem ali prijaznem stresu (Černigoj Sadar, 2002).

Stres kot del težav pri zdravju in bolezni poznamo že najmanj šesto let, saj so ga že v 14. stoletju poznali kot stisko, težavo ali nezaželenost (Černigoj Sadar, 2002). Dr. Hans Seyle je prvi uvedel besedo stres. Leta 1949 je med raziskovanjem odkril, da se na tkivu pojavijo škodljive posledice, ko se odziva na škodljive dražljaje. Stres je definiral kot telesne in čustvene reakcije organizma na spremembe iz okolja, ki jih povzročajo kakršnikoli vplivi, poimenovani stresorji (Treven, 2005). Izdelal je tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na strašno situacijo, poimenovan splošni adaptacijski sindrom. Opisuje, kako v prvi fazi telo reagira na stresor, torej se odloči za boj ali beg, na drugi stopnji potrebuje obrambo za preživetje in na tretji stopnji posledice tega stresa. Vendar ni upošteval psiholoških elementov, le fiziološko posledico (Černigoj Sadar, 2002).

Sredi 20. stoletja so raziskovalci opredelili stres kot odgovor na notranje in zunanje procese, ki ogrožajo fizično in psihološko telo (Černigoj Sadar, 2002). Lazarus (1976) je opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja. Cartwright in Cooper (1997) sta stres opredelila kot neskladje med posameznikom in njegovo okolico. Na podlagi tega lahko sklepamo, da to, kako dojemamo zahteve in kako ocenjujemo svoje sposobnosti za soočanje z zahtevami, odločilno vpliva na doživljanje stresa (Černigoj Sadar, 2002).

Looker in Gregson (1993) opredelita stres kot »neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa kot škodljivega in prijaznega.«

1.2 Vzroki za pojav stresa

Dandanes smo ljudje konstantno pod stresom. Hiter tempo življenja, vsakodnevne obveznosti, želja po zapolnitvi prostega časa z aktivnostmi, želja po vsem dosegljivem in nedosegljivem, vse to nas spravlja v vsakodnevni stres.

Opravljenih je bilo več raziskav, kjer raziskujejo glavne vzroke za stres. Po podatkih raziskave Stress in America, ki jo izvaja organizacija American Psychological Association, so glavni vzroki za stres (American Psychological Association, 2015):

- denar (po mnenju 64 % anketirancev),
- delo (po mnenju 60 % anketirancev),
- družina (po mnenju 47 % anketirancev),
- skrb za zdravje (po mnenju 46 % anketirancev).

Psihiatra Thomas Holmes in Richard Rahe sta definirala seznam najbolj stresnih dogodkov v življenju in jih ocenila glede na stopnjo prilagajanja, ki jo posamezen dogodek zahteva.

Namreč vse je odvisno od nas samih, kako se bomo na posamezno situacijo odzvali in kako jo bomo obvladovali. Seznam se imenuje Holmes-Rahe test stresorjev (Podjed, 2013). Avtorja sta na seznam dodala 43 kritičnih življenjskih dogodkov. V nadaljevanju navajam deset najbolj kritičnih (Holmes & Rahe, 1967):

- smrt zakonca/partnerja,
- ločitev,
- obsodba na zapor,
- smrt bližnjega člana družine,
- osebna nesreča ali bolezen,
- poroka,
- izguba delovnega mesta,
- zakonska poravnava,
- upokojitev,
- sprememba zdravja družinskega člana.

Avtorja lestvice sta ugotovila, da več kritičnih življenjskih dogodkov kot doživimo v nekem obdobju, večje je tveganje za resno bolezen (Podjed, 2013).

1.3 Stres na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu pesti čedalje več ljudi. Po raziskavi Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz leta 2005 že 22 % evropskih delavcev trpi zaradi stresa, bolečin v križu in mišicah ter utrujenosti. Stres na delovnem mestu povezujejo tudi z zdravstvenimi težavami, kot so srčno-žilna in mišično-skeletna obolenja, ter drugimi bolniškimi odsotnostmi z dela (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Leta 2000 je Eurostat objavil rezultate raziskave z naslovom The health safety of man and woman at work, ki kaže, da postaja stres v delovnem okolju druga najpomembnejša zdravstvena težava. Delavci doživljajo stres zaradi napetosti, neobvladovanja ter neskladja med zahtevami delovnega okolja in zmožnostmi (Bilban, 2014).

Rezultati raziskav, predstavljenih v Eurostatu, kažejo, da (Bilban, 2014):

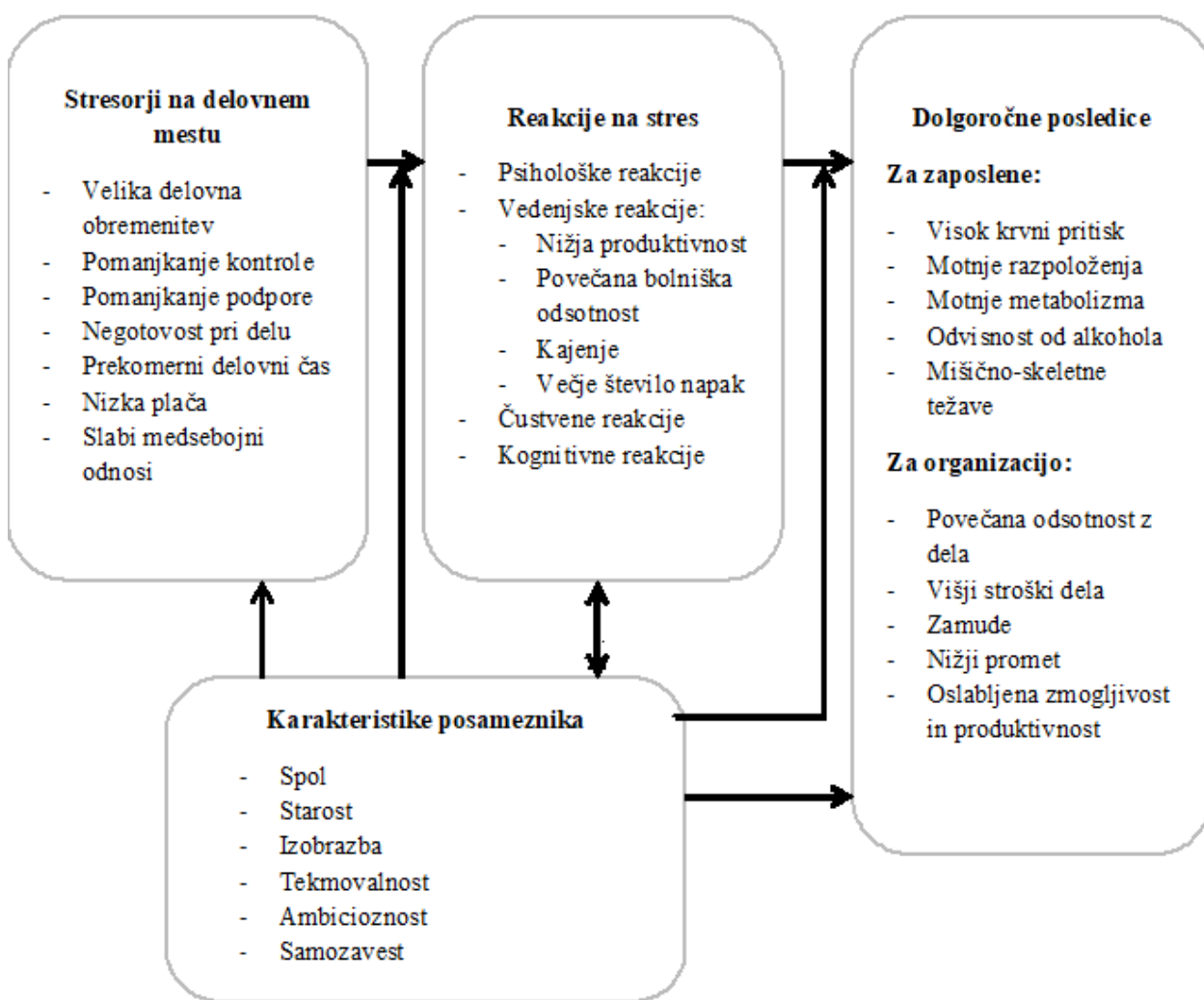
- 35 % delavcev nima nadzora nad svojim delom,
- 29 % delavcev nima vpliva na izbor metod dela,
- 30 % delavcev ne more vplivati na hitrost, s katero morajo delo opravljati,
- 39 % delavcev ne more vplivati na to, kdaj imajo odmor med delom,
- 55 % delavcev ne more vplivati na razpored delovnega časa,
- 40 % delavcev poroča o monotonem delu,
- 60 % delavcev doživlja pritisk zaradi prekratkih časovnih rokov,
- 56 % delavcev mora delo opravljati zelo hitro,

- 9 % delavcev poroča o šikaniranju,
- 4 % delavcev je žrtev psihičnega nasilja in izživljanja.

Zgoraj predstavljeni podatki kažejo realno sliko neurejenih organizacijskih razmerij, neupoštevanje človeških virov in pomanjkanje vlaganja vanje, kar povzroča beg iz delovnega okolja (Bilban, 2014).

Slika 2 prikazuje model vzrokov in posledic stresa na delovnem mestu ter morebitne druge vplive. Pomembno je, da prepoznamo učinke izpostavljenosti stresu in razumemo, kako in zakaj stres vpliva na naše zdravje in počutje ter kako ga lahko omilimo ali celo preprečimo.

Slika 2: Model vzrokov in posledic stresa na delovnem mestu



Vir: Kompier & Marcelissen (1990).

Obstaja več načinov definiranja stresorjev na delovnem mestu. Mednje štejemo kvantitativne zahteve, kot sta časovni pritisk in prevelika količina dela, kognitivne zahteve, kot je zahtevnost dela, empatične zahteve, kot je skrivanje čustev, in psihološke zahteve, kot je dinamično okolje. Ko zaposleni občutijo neravnovesje med zahtevami in zmožnostmi, se

lahko odzovejo z različnimi reakcijami, kot so psihološke reakcije (povišan srčni utrip ali krvni tlak), čustvene reakcije (živčnost), kognitivne reakcije (zmanjšana pozornost in dojetanje, pozabljivost) in vedenjske reakcije (agresivnost, impulzivnost, ponavljajoče se napake). Ko zahteve dela presežejo določeno znanje in sposobnosti zaposlenega in se je zaposleni pripravljen učiti, to lahko pomeni tudi priložnost za rast in učenje in ne nujno uničujoči stres. Na reakcijo posameznika na določen stresor močno vplivajo karakteristike posameznika, kot so starost, spol, izobrazba, tekmovalnost, ambicioznost, samozavest in druge. Individualne lastnosti lahko učinke stresorja še dodatno povečajo ali zmanjšajo. Psihološke značilnosti, kot je osebnostna rast in optimizem, lahko učinek stresorja tako omilijo, da določene situacije sploh ne zaznavajo kot stresne, temveč se z njo soočajo z veliko samozavestjo in odločnostjo. Na drugi strani so zaposleni, ki zaradi pesimizma in nizke samozavesti doživljajo velik stres, kar se odraža v utrujenosti in bolezni (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Stres na delovnem mestu nastane takrat, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire (Lazarus & Folkman, 1984). Vire stresa na delovnem mestu Marshall in Cooper razdelita v šest kategorij (Cooper & Marshall, 1976):

- stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delovnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
- stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
- stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
- stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
- stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
- delo in družina kot stresor.

Vsako delo ima svoje potencialne izvore stresa. Delovni pogoji, naj bo to delovni prostor, pretok informacij in komunikacija, obseg dela ali delo v izmenah, vplivajo na zaposlene tako fizično kot mentalno. Raziskave so pokazale, da imajo osebe, ki delajo več kot 48 ur tedensko, dvakrat večjo možnost, da zbolijo za obolenji srca in ožilja, v primerjavi z osebami, ki delajo 40 ur ali manj. Černigoj Sadar (2002) loči dve vrsti preobremenitev, kvantitativno in kvalitativno. Kvantitativna pomeni preveč dela, kvalitativna pa preveliko zahtevnost delovnih nalog.

V praksi se redko zgodi, da so v organizaciji vloge in pričakovanja do zaposlenih jasno opredeljeni. Zaposleni nimajo jasne slike o ciljih, pričakovanjih in odgovornosti svojega dela. Mnogokrat se pojavijo nasprotujoče si zahteve, da morajo delati, kar ne želijo, ali opravljati naloge, ki ne spadajo v njihove delovne obveznosti. Večja je odgovornost, višji je faktor stresa. Raziskave kažejo, da je največ srčnih obolenj prav med starejšimi menedžerji, ki balansirajo med skrbjo za zaposlene in zniževanjem stroškov (Černigoj Sadar, 2002).

Vsak dan se srečujemo z različnimi odnosi, tako doma kot na delovnem mestu. Černigoj Sadar (2002) odnose na delovnem mestu deli na odnose s šefom, odnose s podrejenimi in odnose s sodelavci. Pri odnosih s šefom stres pogostokrat izhaja iz pomanjkanja spoštovanja, pri odnosih s podrejenimi iz nesposobnosti ravnanja z ljudmi in pri odnosih s sodelavci iz tekmovalnosti.

Stres izhaja predvsem iz naših pričakovanj. Kadar pričakujemo določeno plačo, napredovanje, avtonomijo in pričakovanja niso uresničena, lahko izgubimo občutek pripadnosti in samospoštovanja. Prav tako so izvor stresa ocenjevanja delovne uspešnosti (Černigoj Sadar, 2002).

Vsako podjetje ima svojo organizacijsko klimo in kulturo. Mnogokrat se zaposlenim zgodi, da jim je kultura podjetja prikazana v drugačni luči, kot je v resnici. To privede do stresa. *»Ustrezna organizacijska kultura omogoča adaptacijo na zunanje pogoje in notranjo integracijo. Učenje in sprejemanje osnovnih predpostavk organizacijske kulture predstavlja za novince in novinke, ki vstopajo v organizacijo, stresno preizkušnjo«* (Černigoj Sadar, 2002).

Usklajevanje poslovnega in družinskega življenja je velik faktor zadovoljstva z življenjem tako pri moških kot pri ženskah. Po tradiciji je velik del odgovornosti za družinsko življenje pripisano ženskam, zato imajo več izzivov in višje stopnje stresa pri usklajevanju. Mnogokrat rešujejo ta konflikt tudi tako, da dajo prednost samo družini ali samo delu. Nekatere ženske želijo biti poleg odličnih delavk tudi odlične mame in žene, kar vodi v višji stres in manjše zadovoljstvo (Černigoj Sadar, 2002).

Černigoj Sadar (2002) pravi, da zaposlene od stresa do izgorelosti na delovnem mestu ločijo tri faze. V prvi prepoznamo le ravnotežje med viri in zahtevami. V drugi fazi občutimo čustvene napetosti, utrujenost, lahko tudi izčrpanost. V zadnji, tretji fazi razvijemo negativna stališča do prejemnikov storitev, dela in organizacije.

1.4 Posledice stresa

Posledice stresa na delovnem mestu so neizbežne tako za zaposlene kot za celotno organizacijo. Za organizacijo je bistvena posledica povečanje odhodkov dela zaradi povečanega deleža bolniške odsotnosti. Podjetje mora v času delavčeve odsotnosti kriti stroške plačila bolniške ter dodatno plačati zaposlenega, ki delo prevzame. Dodatne stroške povzroča tudi nižja produktivnost, motivacija in zavzetost ter kakovost opravljenega dela (work related stress). Stres na delovnem mestu prizadene celotno organizacijo, saj se njegov vpliv kaže tudi v negativni organizacijski klimi. Zaposleni, ki stres bolj občuti, svojo slabo voljo in negativnost nehote prenaša na druge zaposlene, zato jim posledično še dodatno povečuje stres. Poveča se fluktuacija zaposlenih, kar povzroči motnje v poslovanju, dinamiki v timih ter uspešnosti poslovanja. S fluktuacijo se povečajo stroški, saj naj bi bila storilnost

zaposlenih, ki želijo zapustiti delovno mesto, kar 75 % nižja od običajne, storilnost uvaljalnega obdobja na novo zaposlenih pa le polovična (Stojilković, 2016).

Posledice stresa so za posameznike neizbežne, tako za telo kot počutje. Pojavljajo se fizične posledice, kot so glavobol, bolečine v tilniku, zvišan krvni tlak, bolezni srca in ožilja, težave s hrbtenico in sklepi, bolezni želodca in črevesne motnje. Vendar te posledice hitro prepoznamo, saj so fizične narave. Težje prepoznamo psihične posledice. »V *psihosomatskih boleznih se znajdejo ljudje, ki izgorijo v delu in garanju, perfekcionisti, ki so pretirano odgovorni in vestni*« (Megla, 2018).

Megla (2018) navaja naslednje psihosomatske bolezni kot posledico stresa:

Bolečinski sindrom: bolečine, ki jih občutimo na telesu, vendar nimajo vzroka v telesnem sistemu. Izvirajo iz potlačene čustvene bolečine, ki je ne moremo priznati in se z njo soočiti, temveč jo potisnemo v podzavest.

Depresija: duševni simptomi, ki se pojavijo v času stresa. Gre za duševno motnjo, ki se lahko odrazi tudi na telesu. Običajno za depresijo zbolijo ljudje, ki so živeli v izjemno stresnih okoljih in bili zelo prizadevni pri delu.

Izgorelost: fizična in psihična izčrpanost zmanjša izločanje kortizola, kar se odraža kot nespečnost, nezmožnost koncentracije, depresivnost, utrujenost, razdražljivost in socialna izolacija. Lahko vodi do motenj imunskega sistema, prebavnih težav ali bolezni srca in ožilja, kar se stopnjuje do infarkta ali možganske kapi.

Tesnoba oziroma **anksioznost:** stanje vznemirjenosti in zaskrbljenosti, ki se na telesu odraža s pospešenim srčnim utripom, tiščanjem v prsih, drhtenjem in pospešenim ali plitkim dihanjem. Tesnoba je posledica stresa, ki hromi življenje, povzroča občutke ogroženosti, mišične napetosti, živčne razdražljivosti, motnje spanja, glavobole, potenje ali razbijanje srca.

Ženska, ki je doživela izgorelost, poroča o slabi koncentraciji, popolni razdražljivosti, izgubljanju spomina, hudih nepojasnjenih glavobolih, nespečnosti in razbijanju srca. V zadnji fazi izgorelosti se zgodi popoln psihofizični zlom, ki posameznika priklene tudi na voziček. Po takšnem zlomu se mnogo ljudi ne vrne več na isto delovno mesto, saj niso zmožni več opravljati enako zahtevnih delovnih nalog (Krasko Štebljaj, 2017).

1.5 Izgorevanje na delovnem mestu

Dandanes dosega izgorevanje na delovnem mestu epidemične razsežnosti. Glede na raziskavo, opravljeno med leti 2013 in 2015 v Sloveniji na Inštitutu za razvoj človeških virov, je 30 % populacije izčrpane, 20 % se počuti ujete in 8 % doživi izgorelost. Enako so ogroženi tako moški in ženske kot tudi vse starostne in izobrazbene skupine. Najbolj izstopajo ženske na vodilnih mestih in samostojne podjetnice, kar izhaja iz pridobljenih

vzorcev izkazovanja uspešnosti tako na poklicnem kot družinskem področju (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma).

Delovna mesta in narava njihovega dela so bili deležni korenitih sprememb. Današnje delovno mesto je hladno, v ekonomskem in psihološkem smislu. Dnevne delovne zahteve, družina in preostale zahteve današnjega časa vodijo v manjšo zavzetost in veselje ob doseganju delovnih uspehov. Z vedno hitrejšim delovnim ritmom narašča tudi preobremenjenost z delom, kar škoduje inovativnosti, kakovosti in delovnim odnosom. Pogost nadzor nad delom in mehanska dela jemljejo voljo in energijo zaposlenim. Zaposleni želijo občutiti nagrajevanje in občutek vrednosti ter pripadnosti. Vsa negativna občutja ob delu vodijo v izgorelost. Izgorelost je postal problem družbenega okolja, v katerem ljudje delajo, namreč tam se oblikujejo odnosi (Maslach & Leiter, 2002).

Vzroki za izgorevanje na delovnem mestu so obremenjenost z delom, intenzivno delo, delo izven delovnega časa, zapleteno delo z več nalogami hkrati, obremenjenost, pomanjkanje nadzora nad svojim delom, nezadostno nagrajevanje, izgubljanje veselja do dela, razpad skupnosti, trganje osebnih odnosov, spodkopavanje skupinskega dela, pomanjkanje poštenosti, nasprotujoče si vrednote in da ne delamo tistega, kar govorimo (Maslach & Leiter, 2002).

Kako lahko v prihodnosti preprečimo nadaljnje izgorevanje na delovnem mestu? Princip delanja za denar je nepopoln, tako kot je nepopolno omejevanje samega sebe zgolj na osebno medsebojno delovanje. Razvijanje brezbržnega odnosa do dela ni rešitev. Ljudje so ustvarili organizacije kot okolja, v katerih lahko delajo skupaj z namenom razvijanja tistega, kar cenijo. Pravi izziv je prevzeti nadzor nad organizacijskim življenjem, ne pobegniti od njega (Maslach & Leiter, 2002).

2 ČUJEČNOST

Koncept čuječnosti izhaja iz budizma, kjer ga uporabljajo že stoletja. V magistrski nalogi razpravljam o čuječnosti, ki sledi budistični filozofiji, vendar je sekularna, torej popolnoma neodvisna od kakršnekoli religiozne usmerjenosti. V nadaljevanju bom opredelila čuječnost, njene vplive in uporabo na delovnem mestu, se dotaknila izobraževanja o čuječnosti ter prikazala praktično uporabo čuječnosti na primeru dobre prakse organizacij.

2.1 Opredelitev čuječnosti

Že Adam Smith, razsvetljenski filozof, je pisal o konceptu opazovalca, ki je nepristranski in posamezniku omogoča, da opazuje svoje misli in čustva kot zunanji opazovalec (Černetič, 2005). Največ pozornosti je čuječnost pritegnila v sedemdesetih letih 20. stoletja, ko so jo pričeli uporabljati v terapevtske namene zdravljenja kroničnih bolezni. Po letu 1990 so uvedli čuječnost tudi v literaturo managementa (Good in drugi, 2015).

Čuječnost je slovenski prevod za angleško besedo mindfulness. Mindfulness je v slovarju angleškega knjižnega jezika opisana kot »zavedanje svojega telesa, misli, občutkov v sedanjem trenutku z namenom umiritve« (Mindfulness, brez datuma). Kabat-Zinn (1990) opredeli čuječnost kot *»nepresojajoče zavedanje tega, kar se dogaja v sedanjem trenutku«*. Lahko vključuje tako zunanje kot notranje dogajanje. V svojem bistvu predstavlja specifičen način usmerjanja pozornosti in ima številne ugodne učinke na zdravje in blagostanje.

Čuječnost je sprejemajoče preusmerjanje pozornosti od misli na doživljanje v določenem trenutku. Doživljanje v določenem trenutku se nanaša na tisto, kar v določenem trenutku počnemo. To vključuje dihanje, gibanje, ko hodimo ali segamo po nečem, telesne občutke, vse, kar vidimo, slišimo, vohamo, okušamo ali se dotikamo. Sprejemanje pomeni, da se zavedamo trenutne izkušnje, je ne presojamo, analiziramo ali obsojamo. Pomeni, da si za nekaj trenutkov dovolimo opazovati svoje doživljanje točno takšno, kot je (O'Morain, 2017).

Predsednik Društva za razvijanje čuječnosti opredeli čuječnost kot *»zavedanje svojega doživljanja, to pomeni misli, čustev, telesnih občutkov, tudi okolja okrog sebe, vendar na nek določen način; z odprtostjo, sprejemanjem, radovednostjo, brez zanikanja, torej v stiku s tem, kar se dogaja. V stresni situaciji s čuječnostjo prepoznamo vse odzive in jih lahko tudi uravnamo. Na primer že med komunikacijo, ki bi lahko bila stresna, usmerjamo komunikacijo na način, da se ne zaostroje, si privoščimo pavzo in odgovorimo na svoje potrebe. Poudarek je na tem, da se zavedamo, kaj se dogaja v nas ali okolju, in se zato lahko tudi odzovemo«*.

Čuječnost je duševna sposobnost vsakega človeka. Zajema tudi skupek tehnik in metod, s katerimi sistematično razvijamo to zavedanje (Društvo za razvijanje čuječnosti, brez datuma). Prakticiranje čuječnosti lahko pomaga ljudem, da se umirijo in razumejo, kako življenje na avtopilotu in miselni vzorci oblikujejo življenjske izkušnje. Hiter tempo življenja in nečuječe delovanje lahko privedeta do različnih težav, kot so ozkoglednost, povečanje stresa, slabše psihično zdravje, pomanjkanje kreativnosti in težje obvladovanje zapletenih sistemov. Raziskave kažejo, da prakticiranje čuječnosti izboljša kreativnost, psihično in mentalno zdravje ter sposobnost celostnega učenja (Valek, Royal, Viets, Vogel & Jamieson, 2015).

Čuječnost ni le tehnika, pač pa je proces spoznavanja, sprejemanja in spremembe. Je način bivanja, ki se zrcali na vseh področjih našega življenja. Vedno bolj jasno zaznavanje in razlikovanje dogodkov v našem doživljanju nam omogoča pot osebnostne rasti, ki je za vsakega edinstvena. Opazimo na primer osebno pripoved o tem, kdo smo, kaj smemo in kaj bi morali biti. Zavedanje tega nam omogoča, da lahko izstopamo iz ustaljenega načina delovanja in si omogočamo nove izkušnje (Društvo za razvijanje čuječnosti, brez datuma).

2.2 Čuječnost na delovnem mestu

Čuječnost je pritegnila pozornost tudi v literaturi industrijske in organizacijske psihologije. Sprva so avtorji navajali le teoretične učinke čuječnosti na delovnem mestu, kot so pozitivni rezultati pri opravljanju delovnih nalog in dobro počutje zaposlenih (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011). V nadaljevanju so izvajali empirične raziskave na področju povezave med čuječnostjo na delovnem mestu in ravnotežjem med zasebnim in poslovnim življenjem (Allen & Kiburz, 2012) ter študijo, ki je primerjala čuječnostni program z jogijskim programom za zmanjševanje stresa (Wolever in drugi, 2012). V zadnjih desetih letih je bilo narejenih nekaj študij na temo čuječnosti na delovnem mestu, vendar je konkretnih raziskav o konkretnih delovnih mestih malo. Večina raziskav je narejena na vzorcu študentov ali posplošenem vzorcu populacije, ki samostojno obiskuje programe čuječnosti kot obliko samopomoči (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

Če zaposleni prakticirajo čuječnost na delovnem mestu, le ta pozitivno učinkuje na zaposlene in podjetja. V nadaljevanju navajam nekaj prednosti prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu.

Večje zadovoljstvo pri delu

Afektivna reakcija zaposlenih je posledica različnega dojemanja situacij pri delu. Ko situacija presega sposobnost obvladovanja, jo zaposleni dojemajo kot negativno, kar povzroči stres. Kot je rekel že grški filozof Epiktet, nas ne mučijo stvari same, ampak so naša mnenja o stvareh tista, ki nas obremenjujejo. Čuječi posamezniki, ki dojemajo trenutek na sprejemljiv način brez obsojanja, lahko na stresne situacije pogledajo objektivno in jim ne pripisujejo prevelikega pomena. Čuječnost pomaga posameznikom, da se ne zapletejo v negativne miselne vzorce, ki lahko privedejo do pretirano dramatične ocene situacije. Čuječnost vpliva na oceno dogodkov kot manj stresnih, zato izzovejo bolj pozitivne in manj negativne afektivne reakcije, ki posledično vodijo do večjega zadovoljstva pri delu. Poleg tega čuječnost zmanjša delovanje na avtopilotu, poveča zavedanje trenutnih izkušenj, zato lahko posamezniki stopijo v stik s svojimi osnovnimi vrednotami in potrebami. Ko so posamezniki v stiku s svojimi vrednotami in potrebami, lahko v skladu z njimi tudi delujejo. Ko so posameznikove potrebe zadovoljene, vplivajo tudi na povečanje zadovoljstva pri delu (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

Večja delovna uspešnost

Fokusiranje uma na sedanji trenutek posledično vpliva na večjo delovno uspešnost. Raziskovalci so izvedli raziskavo v dinamičnem delovnem okolju, kjer je mnogo stresorjev in različnih dražljajev. Ugotovili so, da za delovno uspešnost ni potrebno samo ukvarjanje s svojim delom, temveč je zelo pomembno čuječe fokusiranje pozornosti. Temu pravijo izjemen duševni podvig, saj kljub psihološkim pritiskom čuječi posamezniki lahko usmerijo pozornost v sedanji trenutek (Dane & Brummel, 2014).

Manjša čustvena izčrpanost

Večina zaposlenih se dnevno sooča z zahtevami in izzivi. Če se z zahtevami soočajo s samokontrolo in regulatornim vedenjem (realizirajo tuje cilje, aktivirajo kaznovalni sistem možganov, se povezujejo z negativnimi čustvi (Vesel, 2008)), na dolgi rok povzročijo čustveno izčrpanost. V nasprotju pa čuječnost povzroča avtonomno samoregulacijo (aktivira nagrajevalni sistem možganov, povezanost s pozitivnimi čustvi in vzdrževanjem osebnega stanja dobrega počutja (Vesel, 2008)), kar ne povzroča čustvene izčrpanosti (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

Sposobnost regulacije čustev

Zaposleni v službah, kjer je veliko čustvenega dela, se soočajo s spoštovanjem predpisanih pravil izražanja čustev na delovnem mestu. Teorija čustvenega dela nakazuje, da zaposleni uporabljajo dve različni strategiji uravnavanja čustev, ko se soočajo z neskladjem med dejanskim čutenjem in zahtevanim čutenjem. Strategiji sta poimenovani površinsko delovanje (z egom) in globoko delovanje (s srcem). Raziskave kažejo, da površinska strategija delovanja negativno vpliva na čustveno izčrpanost in zadovoljstvo pri delu, medtem ko globoka strategija delovanja pozitivno vpliva na manjšo čustveno izčrpanost in večje zadovoljstvo pri delu. Površinska strategija cilja na spreminjanje zunanjega čustvenega izražanja, medtem ko je dejanski notranji občutek nespremenjen in vključuje zatiranje negativnosti ter ponarejanje pozitivnih čustvenih prikazov. Površinska strategija negativno vpliva na čustveno izčrpanost in zadovoljstvo pri delu, saj izčrpava duševne vire in zavira pristne občutke. Zaposleni jo pogosto uporabijo, kadar sodelujejo z neprijetnimi strankami in se soočajo s stresnimi situacijami. Čuječnost onemogoča površinsko strategijo, saj posamezniku omogoča, da ločuje sebe od situacij, ker spodbuja neobsojajoče doživljanje notranjih in zunanjih situacij. Z namernim usmerjanjem pozornosti v sedanji trenutek čuječi posamezniki lahko stopijo en korak stran od situacije in objektivno razložijo svoje misli in občutke, ki se pojavljajo. Čuječnost razdvoji ego in posamezno doživetje. Zaposleni se v celoti zavedajo, da jih stranka žali ali obtožuje, vendar z opazovanjem lastnih misli spoznajo, da to nima ničesar z njihovim resničnim jazom. Stranka je lahko jezna sama nase ali na zaposlenega zaradi dela, ne pa zaradi tega, kdo v resnici zaposleni je. Slej ko prej takšne situacije z uporabo čuječnosti na zaposlenega ne bodo več vplivale negativno (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

Čuječnost zmanjšuje tudi avtomatizacijo duševnih procesov, ki sprožajo samodejna izkustvena, psihološka in vedenjska nagnjenja. Na primer, ko stranka poroča o težavah z izdelkom, se v zaposlenem sprožijo številni sprožilci, kot so jeza, strah in razburjenje, kar daje spodbudo za ostro reakcijo. Na delovnih mestih s pravili pozitivnih odzivov se sproži površinska strategija. Čuječnost vključuje nepristranski odnos do misli in čustev, ki se sprožijo, in spodbuja, da ostanejo tam, kjer so, ne da zaposleni na njih reagira. Čuječnost je negativno povezana z impulzivnostjo in pozitivno s samokontrolo, saj spodbuja samoregulacijo s prekinitvijo avtomatičnih vzorcev razmišljanja in vedenja. Tako se lahko

užaljeni zaposleni počuti žalostno ali jezno, vendar namesto reakcije čustva preprosto samo opazi in jih brez obsojanja sprejme (Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

Hülsheger, Alberts, Feinholdt in Lang (2012) so opravili dve raziskavi na področju povezave med čuječnostjo in čustveno izčrpanostjo ter zadovoljstvom pri delu. Študija 1 je bila izvedena v petih delovnih dneh na podlagi preučevanja dnevnikov, kamor so zaposleni zapisovali zahtevane spremenljivke, ki so opisovale čuječnost in površinsko delovanje v različnih časovnih intervalih. Analiza je bila osredotočena na dnevna razmerja med spremenljivkami. Ugotovili so, da je površinska strategija delovanja stresna izkušnja, ki vodi v zmanjšanje čuječnosti. Zaposleni, ki doživljajo čustveno izčrpanost in manjše zadovoljstvo pri delu, so manj motivirani in niso sposobni usmeriti pozornosti na sedanji trenutek s sprejemajočim opazovanjem. Študija 2 je bila izvedba eksperimentalne terenske študije s kontrolno nečuječo skupino in s skupino, ki je imela trening čuječnosti. Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali je čuječnost orodje, s katerim zmanjšamo površinsko delovanje, čustveno izčrpanost in povečamo zadovoljstvo pri delu. Udeleženci so tako kot pri študiji 1 svoja opažanja zapisovali v dnevnik. Rezultati so potrdili, da čuječnost zmanjšuje površinsko delovanje, čustveno izčrpanost in povečuje zadovoljstvo pri delu (Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang, 2012).

2.3 Čuječnost pri vodenju

Čuječnost je ob pravilni uporabi orodje za izboljšanje osebnega in poslovnega uspeha voditeljev. Vpliva predvsem na področje obdelave informacij, medosebne komunikacije ter sprejemanja odločitev (Sauer & Kohls, 2011).

V zadnjih letih zanimanje vodij za čuječnost narašča predvsem zaradi raziskav, da ima čuječnost pomembno vlogo v njihovih načinih spopadanja z delovnimi izzivi. Empirične raziskave kažejo, da so čuječi vodje bolj učinkoviti, njihovi zaposleni pa bolj zadovoljni pri delu, se boljše počutijo in so bolj uspešni pri delu (Reb, Chaturvedi, Narayanan & Kudesia, 2019).

Čuječi vodje imajo glede na preučeno literaturo naslednje lastnosti (Gonzales, 2012):

- so prisotni v sedanjem trenutku,
- se zavedajo situacije v sebi in okrog sebe,
- so umirjeni in tako tudi vplivajo na okolico,
- so osredotočeni,
- so jasni, zato jih drugi razumejo,
- so ravnodušni, zato imajo sposobnost dojetja stvari takšnih, kot so,
- so pozitivni,
- so sočutni, zato lahko skrbijo za ljudi okrog sebe,
- so brežhibni, zato lahko sprejemajo odgovornost za svoja dejanja.

Fakin (2018) v svoji raziskavi med čuječimi vodji ugotavlja skupne značilnosti čuječih vodij:

- poznajo samega sebe, svoje prednosti in slabosti,
- delegirajo naloge, da jim preostane čas za strateško načrtovanje,
- vzamejo si čas zase,
- skrbijo za dobro psihofizično pripravljenost,
- zgled so si ustvarili že v otroštvu,
- so odkriti, pošteni, spoštljivi, dosledni in odgovorni,
- sprejemajo nove načine vodenja.

Čuječnost pozitivno vpliva na uspešnost vodenja z manj tesnobe, večjo željo po učenju, izboljšano zmožnostjo natančne presoje in reševanja problemov, obvladovanjem negotovosti in delovno uspešnostjo podrejenih (Wasylikiw, Holton, Azar & Cook, 2015). Raziskovalci Wasylikiw, Holton, Azar in Cook (2015) so v pilotni študiji med vodji zdravstvenih ustanov ugotovili, da prakticiranje čuječnosti pri vodjih zmanjšuje stres in povečuje učinkovitost vodenja.

2.4 Čuječnost v izobraževanju

Čuječnost v izobraževanju je pomembna tematika, saj bolj čuječih bitij, kot so dojenčki, ne poznamo. Seveda se le ti skladno z okoljem in vzgojo vsako leto življenja manj zavedajo svoje čuječnosti. Če že vzgojitelji ali učitelji spodbujajo čuječnost, jo otroci več ohranijo in ponesejo s seboj v odraslo dobo.

Šola je prostor, kjer otroci in mladostniki preživijo velik del dneva, zato je pomembno razvijati tudi čustveni in socialni razvoj posameznika (Polutnik, 2019). Otroci z uporabo čuječnosti skrbijo za izboljšanje pozornosti, večjo mirnost, manjši občutek stresa, manjšo impulzivnost, povečano samozavedanje, hitrejšje odzivanje na spremembe, večjo empatijo in razumevanje drugih ter lažje reševanje konfliktov (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

V osnovni šoli Dol pri Hrastniku so uvedli čuječnost v šolske klopi, in sicer med učence od prvega do četrtega razreda. Uvedli so jo s pomočjo interesne dejavnosti čuječnost, nacionalnega programa Zdrava šola in mednarodnega projekta eTwinning. Učenci so bili nad vajami čuječnosti navdušeni, poročajo o večji umirjenosti in boljšem počutju. Ugotavljajo, da če bi želeli stopnjo čuječnosti v šolah povečati, bi morali čuječnost najprej prakticirati učitelji, nato učenci, saj mora biti učitelj sposoben obvladovati svoj stres in čustva, da lahko pomaga drugim (Polutnik, 2019).

Mihelič in Culiberg (2019) sta izmerili raven čuječnosti med študenti. Ugotavljata, da so bolj čuječi študenti manj nagnjeni k družbenemu izmikanju. Zavzemajo se za večjo etičnost, pravičnost in poštenost. Tudi v timskem delu delujejo enakovredno. Glede na to, da so študenti bodoči zaposleni in vodje, je pomembno tudi na fakultetah spodbujati čuječnost (Mihelič & Culiberg, 2019).

2.5 Programi čuječnosti

Obstaja več različnih programov čuječnosti, ki se izvajajo tako samostojno kot tudi v organizacijah. Programi imajo skupen cilj, to je dobro počutje in zdravje. Namen programov je udeležencem razviti veščine čuječnosti, ki pomagajo povečati samozavedanje in čustveno odpornost, kar jim omogoča lažje spopadanje s stresnimi situacijami. Razvijajo veščine, ki omogočajo pozornost na lastna čustva, občutke in misli. Udeležencem pomaga ustvariti jasno sliko o dejanski situaciji, kar jim daje večjo svobodo in izbiro, na kakšen način se bodo odzvali v različnih življenjskih situacijah (Poonia, brez datuma). Vsi programi čuječnosti vključujejo tudi čuječnostno meditacijo, ki je opisana v naslednjem podpoglavju.

2.5.1 Čuječnostna meditacija

Čuječnostna meditacija je orodje, s katerim urimo lastno čuječnost. Vpliva na našo energijo, odnose, produktivnost, odzive v komunikaciji in reševanju marsikaterega izziva. Čuječnostna meditacija lahko vsebuje dihalne vaje, miselne slike, zavedanje telesa in misli, sproščanje mišic in celotnega telesa (Wong, 2019).

Čuječnostno meditacijo izvedemo na naslednji način (Wong, 2019):

- Najdemo tih in udoben prostor. Sedemo na stol ali tla z vzravnanim hrbtom, vratom in glavo.
- Poskusimo odmisli vse misli o preteklosti ali prihodnosti in se osredotočimo na sedanji trenutek.
- Zavedamo se svojega dihanja, na kakšen način potuje zrak, ki ga vdihnemo in izdihnemo. Začutimo, kako se trebuh dviga in spušča, zrak vstopi skozi nosnice in izstopi skozi usta. Pozorni smo na vsak dih in njegove spremembe.
- Opazujemo vsako misel, ki se pojavi, naj bo to skrb, strah, tesnoba ali upanje. Misli ne ignoriramo, ampak ostajamo mirni in osredotočeni na dihanje.
- Če misli odtavajo, s sprejemanjem opazujemo, kam je odšel um, nato se vrnemo k dihanju.
- Na koncu posedimo še kakšno minuto in se zavemo, kje smo.

Čuječnostna meditacija je razširjena metoda po svetu, najbolj v ZDA, kjer jo prakticira več kot 500 organizacij, kot so Google, Ford, Intel, General Mills. Vendar obstaja razlika, ali čuječnostno meditacijo uporabljamo v vnaprej organiziranih terminih ali jo uporabimo točno takrat, ko jo potrebujemo (On-The-Spot). Steve Jobs je bil znan po tem, da je meditiral pred vsakim pomembnim javnim nastopom, kar pomeni, da je meditiral takrat, ko je to potreboval (Hafenbrack, 2017).

Opravljenе študije kažejo, da posamezna seansa čuječnostne meditacije, ki traja v časovnem okviru od 3 do 30 minut, prinaša takojšnje pozitivne kognitivne, efektivne in vedenjske spremembe, manjšo občutljivost na stresorje in izboljššan fokus (Hafenbrack, 2017).

Poleg prednosti, ki jih prinaša čuječnostna meditacija, so zaznane tudi morebitne slabosti ob prekomerni in neustrezni uporabi. Posameznik, ki čuječnostno meditacijo uporablja na vsakem koraku, lahko postane vsesplošno osredotočen samo na sedanji trenutek. Preteklost nas uči in omogoča bolj pozitivno razmišljanje, medtem ko je prihodnost glavni motivator. Tudi »mind-wandering«, tavajoči um, prinaša dobre učinke na ustvarjalnost in nove ideje. Če gremo v ekstrem, lahko rečemo, da so ljudje, ki so vedno čuječi, manj motivirani, manj kritični in ne predvidevajo možnih težav, se manj učijo iz preteklih izkušenj, so manj kreativni in čutijo, da življenje nima pravega pomena (Hafenbrack, 2017).

Hafenbrack (2017) navaja mehanizme čuječnostne meditacije v pravem trenutku. Prvi je meditacijska vloga pri odpravi negativnega afekta. Raziskave kažejo, da so čuječi ljudje srečnejši, imajo več pozitivnih kot negativnih čustev, se znajo poglobiti v nalogo in razmišljati o nečem večjem. Drugi mehanizem je uporaba čuječnostne meditacije kot oblika samopomoči. S čuječnostjo lahko zmanjšamo občutek ogroženosti, saj manj razmišljamo o preteklih ali prihodnjih težavah. Čuječnost pomaga pri tem, da nismo konstantno obremenjeni sami s sabo, da sprejemamo, ne obsojamo in smo manj občutljivi. Poleg tega na določene dražljaje ne reagiramo avtomatično. Kot pravijo psihologi, bolečini se ne moremo izogniti, trpljenju pa se lahko (Hafenbrack, 2017).

Primeri uporabe čuječnostne meditacije na delovnem mestu kažejo mnogo rezultatov. V nadaljevanju predstavim štiri najpomembnejše. Prvi rezultat je manj odločitev, ki so slabe za podjetje. Posameznik se ne obremenjuje s preteklimi niti s prihodnjimi stroški, temveč gleda na sedanjost, kar prinaša manj nepovratnih stroškov. Drugi rezultat se kaže v višji produktivnosti na delovnem mestu. Negativni zunanji vplivi na delovnem mestu, kot so zaznana nepravilnost, onemogočena pripadnost in zloraba položaja, močno znižujejo delovno produktivnost. Čuječnostna meditacija znižuje občutljivost na določene stresorje, kar povečuje produktivnost. Tretji rezultat se kaže v povečani uspešnosti v pogajanjih zaradi povečane zmožnosti samokontrole, manjše občutljivosti, nižje stopnje avtomatizma in večje kreativnosti. Zadnji rezultat je nižja motivacija za doseganje ciljev zaradi osredotočenosti na sedanjost in ne na prihodnost (Hafenbrack, 2017).

Hafenbrack (2017) navaja pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno uvedbo koncepta čuječnostne meditacije na delovnem mestu. Prvi pogoj je zavedanje zaposlenih, da imajo težave. Če se zaposleni tega ne zavedajo, jim omogočimo čas in orodja, da to spoznajo, na primer programsko opremo in aplikacijo, ki krepi posameznikovo intuicijo, razne vprašalnike in delavnice. Drugi pogoj je seznanjanje zaposlenih s čuječnostno meditacijo kot orodjem za premagovanje stresa na delovnem mestu. Zaposleni se morajo izobraziti o čuječnostni meditaciji, kako in kdaj jo lahko uporabijo ter njenih učinkih. Tretji pogoj je zavzetost zaposlenih za uporabo čuječnostne meditacije. Zaposlene poskušamo navdušiti, jih spodbujati, jim omogočiti nemoteno uporabo na delovnem mestu. Pri izvajanju čuječnostne meditacije rabijo primeren čas in prostor brez motečih faktorjev. Podjetje naj čuječnostno meditacijo vključi v svojo kulturo (Hafenbrack, 2017).

2.5.2 Program MBSR

Program MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) je zasnoval Jon Kabat-Zinn na Univerzi v Massachusettsu leta 1979. Program poteka osem tednov, vsak teden dve uri in pol. Prva tri srečanja učijo udeležence, kako prizemljiti in krepiti svoj um. Udeleženci se seznani s čuječim prehranjevanjem, čuječim dihanjem in pregledom telesa. Poleg tega dobijo udeleženci vsakodnevno domačo nalogo 45-minutnega vodenega pregleda telesa, da se pričnejo zavedati celotnega telesa. Naučijo se spremeniti svoj fokus na dobro v svojem življenju. Počutijo se bolje in sprejmejo trenutno situacijo. Na srečanjih delajo dihalne vaje, meditirajo, izvajajo jogo in se ukvarjajo z vprašanji, kot so: zakaj sem tukaj, kakšen je moj namen, kaj si želim, kakšna so moja pričakovanja (Clark, brez datuma).

Naslednja tri srečanja učijo, kako odpreti in razumeti svoj um. Še vedno izvajajo dihalne vaje, vaje sedeče meditacije in jogo. Z učenjem čuječnosti gojijo radovednost in odprtost do vseh izkušenj ter se naučijo novih načinov odzivanja na stresne situacije, bodisi zunanje ali notranje. Učijo se komunikacije, čuječega govorjenja in čuječega poslušanja. Za nalogo vsak dan izvajajo meditacijo in pregled telesa ter se zavedajo svojih reakcij in čustev v stresnih situacijah, ne da bi jih želeli spremeniti (Clark, brez datuma).

Zadnji dve srečanja aplicirata uporabo čuječnosti v življenje. Namen srečanj je še naprej ohranjati disciplino prakticiranja čuječnosti s spodbujanjem, da se prilagajajo spremenljivim razmeram v svojem življenju. Na srečanjih opravijo refleksije domače prakse, na primer reakcije in odgovore na izvajanje vaj, kaj so se naučili novega o sebi, kaj jim je bilo všeč in kaj ne in podobno. Udeleženci doma vadijo sami, brez posnetkov vaj in si vaje prilagodijo, kot njim najbolj ustreza (Clark, brez datuma).

2.5.3 Program MBCT

Program MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) so zasnovali prof. Mark Williams, John Teasdale in Zindel Segal za ljudi, ki hitro postanejo depresivni, imajo različne kronične bolezni ali obolevajo za rakom. Zasnovan je na podlagi programa MBSR. Udeležence uči, naj bodo pozorni na sedanjí trenutek, da jih ne skrbi za prihodnost ali preteklost, in naj spuščajo negativne misli, ki lahko njihovo stanje samo še poslabšajo. Udeleženci prejmejo večjo ozaveščenost o svojem telesu, kar jim pomaga prepoznati začetne znake stresa in prepreči nadaljnje stiske. Cilj je, da so prekinjeni avtomatski procesi in se udeleženci naučijo sprejeti in opazovati dražljaje brez presoje. Udeleženci prakticirajo čuječnost, kar jim omogoča, da opazijo, kdaj se pojavijo avtomatski procesi in na kakšen način lahko spremenijo svojo reakcijo (Poonia, brez datuma).

Največ se uporablja kombinacija obeh programov, torej MBSR in MBCT. To je 8-tedenski program čuječnosti v skupini od 8 do 12 udeležencev. Program opisuje Žan Rojc, predsednik Društva za razvijanje čuječnosti: »*Gre za izkustveno naravnane programe, kjer udeleženci spoznajo temeljne vaje za izvajanje čuječnosti, to so pregled telesa, sedeča meditacija z*

zavedanjem dihanja, meditacija z odprtim zavedanjem, trije koraki zavedanja, meditativna hoja, meditativno gibanje. Po vsaki vaji je povpraševanje, kar pomeni, kaj so udeleženci opazovali pri določeni vaji. Največji izziv je, kako vabiti udeležence, da vzpostavijo odprt in radoveden odnos do vsega, kar se jim dogaja. Udeleženci večkrat pridejo z nekimi predstavami o meditaciji in čuječnosti, na primer da morajo biti ves čas sproščeni in da jim mora biti prijetno. Vendar je namen interaktivnega povpraševanja, da se vzpostavi občutek radovednosti in odprtosti tudi do vsega, kar je nelagodno (bolečina). Ta del zahteva precej spretnosti s strani učitelja čuječnosti. V nadaljevanju programa so tudi neformalne vaje, kar pomeni, da udeleženci vsak teden opazujejo določeno področje v vsakdanjem življenju; na primer opazovanje prijetnih dogodkov, stresnih dogodkov, komunikacije in podobno» (lastno delo).

2.6 Študije primerov uporabe čuječnosti v podjetjih

2.6.1 Čuječnost v Googlu

Tečaj Najdi v sebi je leta 2007 zasnoval Chade-Meng Tan, takrat zaposlen kot inženir v Googlu, ki je zapustil inženirski oddelk in se pridružil kadrovski službi, da bi vodil programe za osebnostno rast. Dejstvo, da je bil inženir, se je izkazalo kot zelo koristno, saj je po duši znanstvenik, kar pomeni, da lahko proučuje le nekaj, kar ima trdne znanstvene temelje. Poleg navedenega je imel ogromno izkušenj pri vključevanju čustvene inteligence v svoje vsakdanje delo. Zato je tečaj najprej preveril na testu stresa, kar je pomenilo, da je tečaj uporaben tudi v vsakdanjem življenju. Tudi zaposlenim je tečaj lažje predstavil, saj je razumel, na kakšen način razmišljajo (Tan, 2013).

2.6.1.1 Opis programa Najdi v sebi

Tečaj Najdi v sebi se obnese tako zasebno kot poslovno. V programu se naučimo čuječnosti, samozavedanja, samoregulacije, motivacije, empatije in vodstvenih sposobnosti. 20 učnih ur v sedmih tednih poteka v treh korakih (Tan, 2013):

1. urjenje pozornosti,
2. samopoznavanje in samoizpopolnjevanje,
3. ustvarjanje uporabnih mentalnih navad.

Urjenje pozornosti, imenovano tudi čuječnost, najprej urimo z meditacijo zbranosti. Jon Kabat-Zinn opredeljuje zbranost kot poseben način zavestnega neobsojajočega usmerjanja pozornosti sleherni trenutek (Kabat-Zinn, 1994). »Zbranost je stanje duha, ki ga vsi občasno okusimo in v njem uživamo, toda prav tako ga je mogoče v veliki meri z vajo okrepiti, in ko postane dovolj intenzivno, vodi naravnost do umirjenosti in jasnosti, ki sta temelja čustvene inteligence.« (Tan, 2013, str. 39). Nato pozornost urimo z zbranim poslušanjem in zbranim pogovarjanjem. Na 7-tedenskem tečaju so bili udeleženci med izvajanjem formalne vaje

zbranega poslušanja najbolj navdušeni nad tem, da jim je nekdo zares prisluhnil. Udeleženci so komentirali, da z nekom delajo v isti pisarni mesece in mesece pa ga sploh ne poznajo, medtem ko po šestih minutah na tečaju že vzpostavijo prijateljstvo (Tan, 2013).

V drugem in tretjem delu tečaja se udeleženci posvečajo poznavanju samega sebe, samoizpopolnjevanju ter ustvarjanju uporabnih mentalnih navad. Čustva je mogoče obvladovati. Če je to preprosto nekaj, kar doživljamo v telesu, kot na primer bolečina po napornem treningu, potem jih je mogoče obvladovati. Lahko ukrepamo in jih ublažimo, saj se zavedamo, da se bomo že kaj kmalu počutili bolje. Prvi korak pri učenju obvladovanja sprožilcev čustvenih stanj je, da prepoznamo trenutek sprožitve. Marc Lesser svetuje, na kaj moramo biti pozorni (Lesser, 2009):

- telo: plitvo dihanje, pospešen srčni utrip in slabost,
- čustva: odzivi, kot sta “beg ali boj” in “zajec, zaslepljen z avtomobilskimi lučmi”, ali čustveni izbruh,
- misli: vloga žrtve, krivda in obsojanje, težavno osredotočanje.

Sprožilec je skoraj vedno povezan s kakšno zgodbo iz preteklosti. Na določen način se odzovemo zato, ker sprožilec potegne na površje nekaj iz naše preteklosti, občutek “spet se mi to dogaja”. Vaja za obvladovanje sprožilcev, imenovana transsibirska železnica, ima pet korakov (Tan, 2013, str. 136):

1. Ustavljanje: ko nas nekaj izzove, se ustavimo.
2. Dihanje: dihanje sprošča telo in duha.
3. Zaznavanje: zaznamo čustva v telesu.
4. Premišljanje: razmislimo, od kod čustvo prihaja. Če je vpletena druga oseba, se skušamo vživeti vanjo in premislimo o naslednjih izjavah: *»Vsi si želimo biti srečni. Tudi ta oseba je prepričana, da jo bo njeno ravnanje nekako osrečilo.«*
5. Odzivanje: spomnimo se možnih odzivov, ki bi omogočili, da se vse skupaj dobro konča.

Za vse zgoraj omenjene vaje je prvi pogoj čuječnost, da lahko pravi čas prepoznamo sprožilce ali stresorje.

2.6.1.2 Evalvacija

Tečaj Najdi v sebi v Googlu poteka štirikrat letno, traja sedem tednov in sprejme 60 udeležencev. Udeležilo se ga je že več kot 1.000 Googlovih zaposlenih in vedno več je povpraševanja. Udeleženci so tečaj na lestvici od 1 do 5 ocenili s povprečno oceno 4,75. Direktor razvoja je poročal, da po tečaju popolnoma drugače deluje kot vodja. Veliko več ima potrpljenja, bolj pozorno posluša, stresorji imajo nanj veliko manjši učinek, zato se tudi odziva mirneje (Kelly, 2012). V raziskavi, ki je potekala med 300 udeleženci programa, je 91 % udeležencev poročalo o povečani zbranosti, 89 % udeležencev je zmanjšalo stopnjo

stresa in 85 % udeležencev je povečalo sposobnost povezovanja z drugimi (Search Inside Yourself, brez datuma).

2.6.2 Čuječnost v General Mills

General Mills je ameriška korporacija, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo živil na debelo. Svojo pot so pričeli leta 1856 s sedežem v Minnesoti, ZDA. Danes zaposlujejo preko 40.000 zaposlenih (General Mills Inc., 2019). Podpredsednica podjetja Janice Marturano je leta 2000 doživela velik stres tako v službi kot v zasebnem življenju, zato se je oprla na čuječnost. Učila se je pri znanem učitelju čuječnosti, Jonu Kabat-Zinnu. Sama pri sebi je opazila velik napredek na področju čustvenega odzivanja in osredotočenosti pri delu, zato je želela to predati tudi sodelavcem. Leta 2006 je na podlagi osebne izkušnje s čuječnostjo, ki ji je spremenila življenje na bolje, navdušila preostale vodilne v podjetju in oblikovala program čuječnosti Mindful Leadership, v slovenskem prevodu Čuječe vodenje (Gelles, 2012).

Prvo skupino, trinajst vrhnjih managerjev, je kot poskusne zajčke peljala v manjši hotel v naravi. Po petih dneh programa so udeleženci poročali o spremembi življenja na bolje. Končno so življenja vzeli v svoje roke, kar se je poznalo na celotni organizaciji. Vedno več zaposlenih je želelo obiskovati program, do danes več kot 500. Program je doživel velik uspeh, zato je Janice Marturano leta 2010 ustanovila inštitut Institute for Mindful Leadership, ki je posvečen programom čuječnosti za podjetja (Pickert, 2014).

2.6.2.1 Opis programa Čuječe vodenje

Program temelji na win-win-win predpostavki, torej dobro za organizacijo, dobro za zaposlene in dobro za družbo. Po prvem poskusnem tečaju čuječnosti je Janice Marturano oblikovala

7-tedenski tečaj poimenovan Mindful Leadership and Wellness, v slovenskem prevodu Čuječe vodenje in wellness (Marturano, 2015). V Tabeli 1 prikazujem podrobnejši potek programa.

Tabela 1: Razpored programa po tednih

Teden	Meditacija (minimalno 10 minut dvakrat dnevno)	Predlagane namerne pavze	Razmišljanja
1.	Meditacija: dihanje in poslušanje	3-krat dnevno	
2.	Meditacija za mizo	3-krat dnevno	Kakšen je odličen vodja?
3.	Izmenjujoče: meditacija z dihanjem in poslušanjem in meditacija za mizo	3-krat dnevno	Pregled koledarja
4.	Čuječa komunikacija: poslušanje sebe, meditacija skozi hojo	4-krat dnevno (vključuje pregled koledarja)	Inspiracija
5.	Meditacija misli in čustev	4-krat dnevno	Lastna načela vodenja
6.	Čuječa komunikacija: poslušanje drugih, meditacija prijaznosti	5-krat dnevno (vključuje čuječe sestankovanje)	Kdo želim postati?
7.	Dve meditaciji po lastnem izboru dnevno	Poljubno, čim večkrat (vključno z izpuščanjem pričakovanj)	Katerokoli pomembno življenjsko vprašanje

Vir: Marturano (2015).

7-tedenski program je zasnovan na 10-minutni meditaciji dvakrat dnevno ter namernimi pavzami, med katerimi vadimo čuječnost; naj bo to pitje čaja, vožnja domov, hoja po pločniku, karkoli. Pomembno je, da se osredotočimo na tisto, kar počnemo, ter na svoje počutje. Vsak teden stopnujemo količino namernih pavz in razmišljamo o življenjskih vprašanjih (Marturano, 2015).

Namen treninga ni popolnoma spremeniti življenje, delati manj ali bolj počasi. Namen je spodbuditi v udeležencih sposobnost namernega odločanja, kako preživljajo svoj čas. Ko uvedejo namenske pavze v delovni dan, občutijo veliko spremembo. Ugotovijo, da lahko živijo mnogo bolj polno življenje kot prej na avtopilotu. Udeleženci poročajo o večji jasnosti, novih inovativnih idejah in večji produktivnosti (Marturano, 2015).

2.6.2.2 Evalvacija

Janice Marturano je že po prvem poskusnem tečaju dobila potrditev, da udeleženci čutijo razliko v svojem delovanju. Ko so izvedli anketo odprtega tipa, so udeleženci poimenovali tečaj z eno samo besedo – transformacija (Marturano, 2015).

Pred izobraževanjem in po njem so izvedli anketo med udeleženci. Pred izvedbo izobraževanja je le 23 % udeležencev potrdilo, da vsak dan spremljajo svojo osebno produktivnost. Po izobraževanju je pričelo osebno produktivnost spremljati 83 % udeležencev. Pred izvedbo izobraževanja je 32 % udeležencev potrdilo, da odstranjujejo neproduktivne naloge. Po izvedbi izobraževanja je delež narasel na 82 %. Po izobraževanju je 80 % vodij poročalo o višji zmožnosti sprejemanja boljših odločitev ter 89 % o boljši zmožnosti poslušanja (Gelles, 2012).

2.6.3 Čuječnost v šolah

Raziskava o doživljanju stresa med slovenskimi učitelji in vzgojitelji kaže, da večina učiteljev doživlja svoj poklic kot močno stresen, 40 % je že izgorelih (Slivar, 2009).

Največji stresorji, ki jih zaznavajo učitelji, so (Slivar, 2009):

- trpinčenje na šoli,
- slaba, neurejena in neučinkovita organizacija dela ter neustrezno vodenje,
- problematični (nesodelovalni) starši,
- slabi odnosi med zaposlenimi,
- izsiljevanje staršev za boljšo oceno ter verbalne grožnje in pritiski nadrejenih.

Kot posledice stresa učiteljev Slivar (2009) navaja zdravstvene in psihične težave ter še posebej zaskrbljujoče distanciranje od težav sodelavcev in učencev, manjšo strpnost in potrpežljivost v odnosih, manjšo angažiranost za vsakodnevno delo, čustveno neangažirano izvajanje pouka, nezadovoljstvo z delom, pogoste konflikte, nesodelovanje s sodelavci in učenci, izgubljanje motivacije in občutka za svoje poslanstvo. Posledice se kažejo tudi v povečani odsotnosti z dela, slabi učinkovitosti in slabih odnosih v kolektivu.

Na podlagi raziskave med 484 učitelji razrednega pouka na ljubljanskih osnovnih šolah je avtorica raziskave potrdila tezo, da največ učiteljev vsakodnevno doživlja stres, večinoma zmerni, nekateri celo visok ali zelo visok stres. Učiteljevi najmočnejši stresorji so odnosi in vedenje staršev, nasilje med učenci in delovna obremenjenost, sledijo vedenje in motiviranost učencev ter šolski sistem. Raziskava je potrdila tudi to, da učitelji, ki se ne ukvarjajo s sprostitvenimi dejavnostmi, doživljajo višji stres kot tisti, ki dejavnosti izvajajo tedensko ali pogostejše. Učitelji prepoznavajo, da lahko učinek stresa zmanjšajo znotraj sebe (Raspor, 2018).

Programi uvajanja čuječnosti v šole so v tujini precej priljubljena in razširjena praksa. V Sloveniji se je projekt Čuječnost v šolah izvajal prvič leta 2016, in sicer v okviru Društva za razvijanje čuječnosti s pomočjo sofinanciranja Mestne občine Ljubljana. Z izvajanjem projekta vsako leto nadaljujejo (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

2.6.3.1 Opis programa Čuječnost za učitelje

Uvodni program Čuječnost za učitelje poteka po standardnem 8-tedenskem programu enkrat tedensko dve uri in pol, ki vključuje načela programov MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) in MBCT (Mindfulness-Based Cognitive Therapy). Cilj programa je pridobivanje veščin čuječnosti, ki pomagajo pri zmanjševanju subjektivnega doživljanja stresa ter pripomorejo k bolj kakovostnemu življenju. Učitelji se učijo osnov čuječnostne meditacije in tehnike za spopadanje z doživljajsko močno neprijetnimi občutki. Prav tako so spodbujeni k vsakodnevni praksi čuječnosti in osebnostni rasti. Poudarek je na konstantni uporabi pridobljenih spretnosti za izboljšanje lastnega dobrega počutja tako doma kot na delovnem mestu (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

V nadaljevanju opisujem potek programa, ki ga je Društvo za razvijanje čuječnosti izvajalo na eni od ljubljanskih osnovnih šol. Predstavljena bo tudi evalvacija na podlagi kvantitativne raziskave (spletne ankete) in kvalitativne raziskave (poglobljeni intervjuji), ki so bile izvedene med udeleženci opisanega programa.

Pred začetkom programa sta izvajalki programa izvedli telefonske pogovore z udeleženci, v katerih sta natančno predstavili potek in podrobnosti programa. Izvedli sta osem srečanj, enkrat tedensko po dve uri in pol. Vsak udeleženec srečanja je prejel gradivo, ki je vsebovalo vsebino srečanja, teoretične vsebine, izsledke znanstvenih raziskav, opise vodenih meditacij, zvočne posnetke vodenih vaj ter dnevnik vadbe za lastno uporabo (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

Potek in teme izvedenih delavnic (Bajt, Žugman & Cerar, 2017):

1. srečanje: Prepoznavanje avtomatskega pilota: čuječni odnos do doživljanja
2. srečanje: Soočanje z ovirami: spoznavanje navad našega uma
3. srečanje: Zavestna prisotnost v sedanjem trenutku skozi telo v gibanju: prepoznavanje odpora in razvijanje sprejemanja
4. srečanje: Soočanje s stresom: odziv namesto avtomatske reakcije
5. srečanje: Skrb zase: razvijanje prijaznega odnosa do lastnega doživljanja – moč iz sočutja
6. srečanje: Misli niso dejstva – kako lahko vidimo misli drugače – interpretacije in zavestna izbira odziva
7. srečanje: Biti s težavo: sprejemanje doživljanja kot osnova nadaljnjega delovanja
8. srečanje: Čuječno naprej

V programu so bile predstavljene tudi specifične vsebine za učitelje, to so krajše meditativne vaje za lastno učiteljevo prakso, oblikovanje strategij soočanja z doživljanjem ter ravnanja v težavnih trenutkih (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

2.6.3.2 Evalvacija na podlagi raziskave

Ob koncu programa je Društvo za razvijanje čuječnosti izvedlo spletno anketo med udeleženci programa ter poglobljene intervjuje. V nadaljevanju so povzete ugotovitve, in sicer v dveh sklopih, razlogih za udeležbo in ugotovljene koristi.

Kot navajajo Bajt, Žugman in Cerar (2017), so se učitelji prostovoljno odločili za udeležbo v programu. Glavni razlog za udeležbo je bila radovednost, saj čeprav je čuječnost splošno znan pojem, si ga vsak razlaga po svoje, in imeli so priložnost pridobiti lastne izkušnje. Na srečanjih so sodelovali in vaje opravljali tudi doma.

»Z vidika učiteljevega osebnega dela v šoli so udeleženci prakso prepoznali kot kar precej uporabno, z več osebne (domače) prakse bi bili najbrž vplivi še močnejši. Pomembno je spoznanje, da dejansko lahko drugače ravnajo v stresnih situacijah: bolj umirjeno lahko zadržijo sodbo in avtomatično reakcijo; mirneje lahko sprejmejo drugačne interpretacije, vidike drugih ljudi, sodelavcev in učencev; lažje, bolj mirno sprejmejo dejstva, proti katerim se nima smisla boriti. Večja prijaznost do sebe z manj samoobtoževanja je boljše izhodišče za nadaljnje delovanje, nasprotno od samoobtoževanja, ki te ohromi. Zavedanje, da lahko delujemo le v tem trenutku, boljše zavedanje tega trenutka, opuščanje večopravnosti – vse to vodi do manj napetosti in boljšega, lažje opravljenega dela ter hkrati tudi večjega zadovoljstva s samim seboj« (Bajt, Žugman & Cerar, 2017).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo v podjetju Hit d.d. (v nadaljevanju Hit), kjer so izvajali izobraževanje o čuječnosti z namenom uvajanja čuječnosti v podjetje. Z vodjo programa in izbranimi udeleženci programa sem opravila delno strukturirane intervjuje, ki so vsebovali vprašanja odprtega tipa, saj so me zanimala njihova lastna mnenja in izkušnje. Pridobljene informacije sem analizirala, identificirala ključne teme in koncepte ter raziskala povezave med njimi.

3.1 Cilj raziskave in raziskovalna vprašanja

Cilj raziskave je ugotoviti, ali čuječnost lahko uporabimo kot orodje za zmanjševanje stresa na delovnem mestu, na kakšen način jo lahko uporabimo in kakšni so njeni učinki. Zanimalo me je, kako izbrani udeleženci izobraževanja vidijo čuječnost ter na kakšen način jo uporabljajo. Menim, da lahko z njihovimi izkušnjami pripomorem k razumevanju čuječnosti ter čuječnost predstavim kot orodje, ki ga lahko uporabljamo tako na delovnem mestu kot v

zasebnem življenju. Čuječnost pomeni drugačen način življenja, ki lahko pomaga slehernemu posamezniku ali organizaciji.

Cilj raziskave je pridobiti stališča in izkušnje udeležencev izobraževanja v programu Čuječnost v Hitu ter odgovoriti na ključna raziskovalna vprašanja:

Vprašanje 1: Kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju?

Vprašanje 2: Kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju?

Vprašanje 3: Kakšna je razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji?

Vprašanje 4: Kako ohranjati čuječnost zaposlenih po izobraževanju?

Čuječnost na delovnem mestu v Sloveniji še ni dobro raziskana, zato je kvalitativna raziskava bolj primerna kot kvantitativna. Pri kvalitativnih metodah raziskovanja zbiramo podatke v obliki besed ali slik, medtem ko pri kvantitativnih metodah bolj v obliki števil. Kvalitativne raziskave so bolj primerne, kadar raziskujemo določen pojav v globino, kadar nas zanima njegova vsebina. Ljudi lažje razumemo, ko se z njimi pogovarjamo. Če povedanega ne razumemo, lahko bolj podrobno povprašamo in tako pridemo do bolj natančnega odgovora. Kvalitativno raziskovanje je najboljša metoda, kadar želimo razumeti način delovanja, sprejemanja in doživljanja ljudi (Myers, 2020, str. 5-12).

Kvalitativno raziskovanje v splošnem preučuje, kako v določenih situacijah ljudje razumejo in si razlagajo vsakodnevne dogodke ter kako nanje reagirajo. Raziskovalec želi dobiti celoten vpogled v kontekst, ki ga preučuje. Prav tako lahko raziskujemo le na podlagi opornih točk, saj ni rutiniziranih postopkov ali formul (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 15).

3.1.1 Metoda intervjuja

Obstaja več vrst intervjujev. Najpogostejša delitev je na podlagi strukturiranosti. Poznamo strukturirane in manj strukturirane intervjuje. Pri raziskovanju sem uporabila metodo delno strukturiranega intervjuja, ki spada med manj strukturirane intervjuje. Takšna oblika intervjuja je najpogostejša. Vprašanja so odprtega tipa, lahko je določeno zaporedje, lahko so popolnoma prosta. Tak intervju je bolj prilagodljiv, odgovori so bolj spontani, osebni, konkretni in samoodkrivajoči. Slabost je daljša in težja analiza (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40-41).

3.2 Postopek zbiranja podatkov

Raziskavo sem želela izvesti v podjetju, kjer so čuječnost že vpeljevali med zaposlene. Med raziskovanjem teoretične literature sem našla članek v zborniku prispevkov konference Mindfulness 2017 avtorja Darja Žižmonda o uvajanju čuječnosti v podjetju Hit. Poiskala

sem kontakt Darja Žižmonda ter mu poslala prošnjo za izvedbo raziskave v njihovem podjetju, ki je bila pozitivno rešena. Potrebno je bilo pridobiti še dovoljenje uprave podjetja Hit, zato sem jim poslala prošnjo, v katero sem vključila tudi svojo mentorico. Po potrdilu uprave sem lahko pričela z raziskovanjem. Darja Žižmonda je uprava pooblastila za nadzor in mentorstvo pri mojem raziskovanju. V nadaljevanju mi je pomagal pridobiti respondente za opravljanje raziskave med udeleženci izobraževanja.

Najprej sem se z njim dogovorila, da opraviva intervju, v katerem sem pridobila vse informacije o njihovem programu ter izkušnjah. Nad njegovo širino znanja in vedenja o čuječnosti sem bila navdušena. Izvedela sem marsikaj novega in dobila nov vpogled v čuječnost. Na samem intervjuju sva se tudi dogovorila, da bo kot mentor v podjetju najbolj aktivnim čuječim udeležencem izobraževanja poslal prošnjo za sodelovanje v intervjuju. V prošnji je razložil, za kakšno vrsto raziskave gre, jim omogočil anonimnost ter posredoval dovoljenje uprave za izvedbo raziskave. Tisti, ki so se odločili sodelovati, so me sami kontaktirali, nekateri po telefonu, drugi po elektronski pošti. Na srečo je večina izbranih respondentov v sodelovanje privolila, zato je raziskava lahko nemoteno potekala naprej. Z nekaterimi respondenti smo se lahko takoj dogovorili za srečanje v njihovem podjetju. Nekateri, ki niso imeli veliko časa, so opravili telefonski intervju, nekateri pa celo po elektronski pošti. Pred srečanji sem si pripravila agendo vprašanj (priloga 1), da se ne bi preveč oddaljila od ključnih raziskovalnih vprašanj. Z respondenti smo se dogovorili, da gre za anonimen intervju.

Tabela 1: Podatki o respondentih in izvedbah intervjuja

Respondent	Agenda vprašanj	Način intervjuja	Datum intervjuja
Respondentka A	Priloga 1	Osebno	3. 10. 2019
Respondent B	Priloga 1	Osebno	6. 11. 2019
Respondentka C	Priloga 1	Po telefonu	13. 11. 2019
Respondentka D	Priloga 1	Elektronsko	22. 10. 2019
Respondent E	Priloga 1	Elektronsko	11. 10. 2019
Respondent F	Priloga 1	Osebno	3. 10. 2019
Respondentka G	Priloga 1	Elektronsko	11. 11. 2019
Respondentka H	Priloga 1	Po telefonu	15. 11. 2019
Respondent I	Priloga 1	Elektronsko	14. 11. 2019
Respondentka J	Priloga 1	Elektronsko	14. 11. 2019

Vir: Lastno delo.

3.2.1 Izvedba intervjujev in analiza podatkov

Intervjuje sem izvedla na čim bolj čuječ način, kar pomeni, da sem čuječe poslušala in postavljala smiselna podvprašanja. Na začetku vsakega intervjuja sem si pripravila vprašanja in respondente zaprosila za dovoljenje snemanja z diktafonom. To mi je precej olajšalo delo,

saj sem se lahko v celoti posvetila posameznemu respondentu. Intervjuji so potekali v sproščenem vzdušju, v pisarni respondenta ali v mirnem kotičku v kavarni. Z nekaterimi respondenti smo se zapletli v daljše pogovore, predvsem zato, ker gre za tematiko, ki spreminja sam način delovanja posameznika. Zelo so me pritegnile posamezne transformacije in doživljanja, ki so jih opisovali respondenti. Nekateri respondenti so se zdeli malo bolj zadržani glede osebnih doživljanj, nekateri pa so se zelo odprli. Po večini so si vsi vzeli toliko časa, kot smo ga potrebovali, nekateri več, nekateri manj. Respondenti so radi govorili o proučevani tematiki, zato se je poleg samega intervjuja razvil tudi pogovor, ki mi je pomagal pri samem razumevanju povedanega. Po končanih intervjujih sem si zabeležila tudi svoja opažanja, doživljanja, ki so mi pomagala pri kasnejši transkripciji intervjujev. Vsak intervju sem skrbno transkriptirala¹, izluščila odgovore, ki so bili relevantni za nadaljnjo analizo. Povzetek vsakega intervjuja sem poslala respondentom v pregled in odobritev. Namreč, lahko se zgodi, da bi kogarkoli napačno interpretirala, kar bi vplivalo na nadaljnjo analizo. Vsi respondenti so povzetke odobrili, nekateri so napisali še dodatno mnenje, kar so pozabili povedati na intervjuju.

3.2.2 Predstavitev podjetja Hit

Podjetje Hit je krovna družba skupine Hit. Skupina Hit vključuje 11 hotelov, 6 igralniško-zabaviščnih centrov, kamp, igralni salon in dve igralnici. Sodi med največje evropske ponudnike igre in zabave. Geslo Hitovih igralniško-zabaviščnih centrov in hotelov je prav zabava, ki jo spremljajo velika izbira iger na igralnih mizah in avtomatih, vrhunski koncerti, prvovrstna kulinarična ponudba, udobne nastanitvene možnosti, wellness ponudba ter vse, kar lahko gostom, ki se odločijo za skupino Hit, omogoča najboljše počutje. Krovna družba skupine, družba Hit d.d. Nova Gorica, s sedežem v Novi Gorici, nadzoruje štiri odvisne družbe, od katerih dve delujeta v Sloveniji, dve pa se nahajata v Bosni in Hercegovini ter Srbiji (Hit d.d., 2018).

Pomembnejše dejavnosti družbe Hit so (Hit d.d., 2018):

- prirejanje posebnih iger na srečo,
- dejavnost hotelov in podobnih obratov,
- dejavnost restavracij in gostiln,
- dejavnost okrepčevalnic, samopostrežnih restavracij, slaščičarn, kavarn, menz in drugih gostinskih obratov,
- dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanj in s turizmom povezane dejavnosti,
- dejavnost prirejanja razstav, sejmov in kongresov,
- dejavnost obratovanja športnih objektov,
- druge razvedrilne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev,
- raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike,

¹ Transkripte hrani avtorica magistrskega dela.

- raziskovanje trga in javnega mnenja.

POSLANSTVO: *»Soustvarjamo doživetja in priložnosti.«*

»Z znanjem in profesionalnim pristopom ter z veliko mero čustvene inteligence zaposlenih ustvarjalno razvijamo vrhunsko igralniško in turistično ponudbo ter široko paleto spremljevalnih storitev, ki so gostom v njihovem prostem času v užitek, sprostitve in zabavo. Pri tem veliko pozornost namenjamo prav razumevanju potreb, zahtev, želja in pričakovanj naših gostov.«

VIZIJA: *»Hit bo vrhunski v sooblikovanju mode preživljanja prostega časa.«*

Daljši zapis vizije: *»V skupini Hit napovedujemo premik k proaktivnemu iskanju in ustvarjanju dodane vrednosti za naše goste. Tako bomo postali najboljša izbira za preživljanje prostega časa v širši okolici.«*

Družba Hit je na dan 31. decembra 2018 zaposlovala 1.766 delavcev. Zavedajo se, da so zaposleni ključni dejavnik za zagotavljanje usresničevanja poslovnih ciljev (Hit d.d., 2018).

V družbi Hit skrbijo za promocijo zdravja pri delu in zaposlenim omogočajo kakovostno preživljanje prostega časa, saj razpolagajo s počitniškimi objekti, v katerih lahko zaposleni z družinami preživljajo svoj dopust. Pod sloganom »Hit je fit« skrbijo za rekreacijsko dejavnost zaposlenih. Ti se lahko brezplačno udeležujejo raznovrstnih športnih dejavnosti. Lahko se pohvalijo tudi s certifikatom Družini prijazno podjetje, kar jim omogoča, da izvajajo ukrepe, namenjene lažjemu usklajevanju službenih in zasebnih obveznosti. Med bolj prepoznavnimi so otroški časovni bonus, ki omogoča staršem odsotnost na prvi šolski dan oziroma informativni dan in lažje usklajevanje delovnih obveznosti v času uvajanja otrok v vrtec, obdarovanje novorojenčkov, izvedba novoletnih predstav za otroke, prednost otrok zaposlenih pri podeljevanju kadrovskih štipendij in opravljanju delovne prakse ter možnost uporabe najrazličnejših ugodnosti za zaposlene, za katere se družba dogovori z zunanjimi poslovnimi partnerji (Hit d.d., 2018).

Izobraževanja zaposlenih so prioriteto usmerjena v pridobivanje potrebnih znanj in veščin v skladu s strateškimi usmeritvami, dvig zavzetosti in motiviranosti zaposlenih, dvig kompetentnosti zaposlenih skladno z vrednotami družbe, izpopolnjevanje funkcionalnih znanj glede na potrebe delovnih procesov, pridobivanje in vzgojo mladih talentov s pomočjo delovne prakse in štipendiranja, promocijo poklicev gostinske in turistične stroke ter promocijo zdravja zaposlenih. V družbi Hit je v letu 2018 potekalo 157 izobraževalnih dogodkov, predvsem s področja vodenja, komunikacije, prodaje, tujih jezikov, izvajanja iger na igralnih mizah in avtomatih, blagajniškega poslovanja, uporabe računalniških orodij za potrebe delovnih procesov in uvajanja novih tehnologij ter vrsta drugih strokovnih in zakonskih izobraževanj (Hit d.d., 2018). Med njimi tudi program Čuječnost v Hitu, ki ga je oblikoval zaposleni informatik, Darjo Žižmond.

3.2.3 Uvajanje programa Čuječnost v Hitu

O programu Čuječnost v Hitu in uvajanju le tega v podjetje sem pridobila informacije na podlagi intervjuja z avtorjem in idejnim vodjem programa Čuječnost v Hitu, Darjom Žižmondom. Dopolnil je 60 let in je po poklicu univerzitetni diplomirani inženir strojništva, ki je vso delovno dobo zaposlen na različnih delih in nalogah s področja informacijske tehnologije. Njegova življenjska izkušnja je, da gledanje na življenje skozi analitično-razumske in čustvene dimenzije ni celostno. Manjka mu pomembna dimenzija: kontemplativna dimenzija. S tematiko kontemplativnih znanosti se srečuje že desetletja in je s tega področja preštudiral več kot 50 knjig. V tem času se je srečeval in se še vedno srečuje s kontemplativnimi modreci. Vrata za vstop v kontemplativne znanosti so prav prakticiranje čuječnosti.

Darjo Žižmond čuječnost opredeljuje kot »to, da si dejansko prebujen v trenutni trenutek, da si tukaj in zdaj in s tem dejansko vstopiš v novo dimenzijo, jaz bi jo imenoval tretja dimenzija. Večina ljudi živi v dveh dimenzijah, tisti, ki pa imajo nekako odprta vrata za čuječnost, pa že počasi vstopajo v tretjo dimenzijo. To je nekaj, kar je težko ocenjevati ali primerjati iz vidika druge dimenzije, ker gre za novo izkušnjo. Pri čuječnosti gre dejansko za kvantni preskok. Tu ni nobene mistike. Čisto preprosto gre za evolucijo. Vsak človek ima ta potencial, vprašanje je le, ali ga izkoristi ali ne. Čez to čuječnost so nekako položene pokrivke in potem tega ne vidiš. Gre za to, ali nekako najdeš način, da začneš pregrinjala odkrivati. Ko človek to enkrat zares izkusi, bo za večne čase spremenjen. Čuječnost je priložnost, in ko posamezniki uporabljajo čuječnost v zasebnem in poslovnem življenju, to počasi transformira celotno podjetje. Zato je to kvantni skok.«

Od časa gospodarske krize v letu 2008 naprej je bil Hit v gospodarski krizi. Zaposleni so se spraševali, kaj narediti, da podjetje uspešno prebrodi krizo. Darjo Žižmond si je želel nekaj narediti za Hit, da bi podjetje uspešno poslovalo. Leta 2012 se je udeležil predavanja Dalajlame v Celovcu. Njegovo svetost, Dalajlamo, je vprašal, kaj lahko naredi njihovo podjetje, da bi zmanjšali negativno energijo gostov, ki se ustvarja, ko izgubljajo denar na igralnih mizah in avtomatih, in kaj lahko glede tega naredi sam. Odgovor Dalajlame je bil največja motivacija za to, da je pričel z uvajanjem čuječnosti v podjetje. Napisal je študijo o uvajanju čuječnosti v Hitu in jo predložil upravi Hita.

Preden so program uradno pričeli vpeljevati med zaposlene, je Darjo Žižmond malo raziskal okolje, in sicer med zaposlenimi v oddelku informatike: »Poslal sem nekaj elektronskih sporočil na temo čuječnosti. Nekaterim je bilo blizu, nekaterim ne.«

Čuječnost razlaga na popolnoma razumski in analitični ravni. Bistvo programa predstavlja kvantni skok za podjetje Hit. Sam črpa znanje o čuječnosti iz dveh virov: na plitvejšem nivoju iz sekularnega znanstvenega nivoja, na globokem nivoju iz tibetanskega budizma s strani preverjenih tibetanskih mojstrov. Sam pravi o čuječnosti v poslovnem svetu: »Kar se tiče poslovnega sveta, se moramo zavedati, da temelji na znanosti, in iz tega vidika gledam

tudi na čuječnost.» Najpomembnejša je motivacija, zakaj nekdo čuječnost v podjetje sploh vpeljuje. Ta motivacija je želeli drugim dobro. Če ni prave motivacije, se ljudem hitro upre. Nikogar ne sili v prakticiranje čuječnosti, od nikogar ne prejema dodatnega plačila za uvajanje čuječnosti, vendar je podjetju hvaležen, da je lahko izkusil to izkušnjo in ob tem tudi sam zrasel.

3.2.4 Opis programa Čuječnost v Hitu

Vse o programu Čuječnost v Hitu sem izvedela na podlagi intervjuja z Darjom Žižmondom. Predstavil mi je vso dokumentacijo in gradivo, ki ga je oblikoval v ta namen. Program Čuječnost v Hitu se uvaja od januarja 2016 po odločitvi takratnega predsednika uprave, Dimitrija Picige. Za upravo je Darjo Žižmond naredil študijo z naslovom *Čuječnost v Hitu: Strokovne podlage za vpeljavo*. Na podlagi te odločitve je bil izveden sestanek z vodjo kadrovske službe in njeno sodelavko, kjer so dorekli način izvajanja učenja in širjenja prakse čuječnosti v Hitu. Ustanovljena je bila lista prostovoljnih prejemnikov elektronskih sporočil z namenom, da lahko kdorkoli (iskreno zainteresiran za te zadeve) v Hitu dobiva sporočila na omenjeno tematiko. Do danes je bilo poslanih več kot 200 takšnih elektronskih sporočil, povprečno eno do dve na teden. Število zainteresiranih prostovoljnih prejemnikov teh sporočil v Hitu se sčasoma povečuje. V začetku januarja 2016 jih je bilo le 10, do julija 2019 je število naraslo na 89. Darjo Žižmond ugotavlja, da je več udeležencev, ki so zaposleni v upravnih službah kot drugje, vendar korelacije med stopnjo izobrazbe in zanimanjem za čuječnost ne opazi.

V elektronskih sporočilih z vsebinami o čuječnosti je predstavljeno teoretično ozadje te starodavne prakse, ki je prilagojena za sekularnega modernega človeka 21. stoletja. Gre za znanstvena, analitično-razumska pojasnila in pojasnila skozi veliko starejšo kontemplativno znanost. Elektronska sporočila opisujejo čuječnost na način, da »drži vodo« in da človek pridobi trdno zaupanje v kakovost in varnost prakse. Predstavljeni so tudi različni primeri dobrih praks uporabe čuječnosti v podjetjih.

V letu 2016 je Darjo Žižmond objavil prvi članek na temo čuječnosti na portalu podjetja Hit. V njem opisuje čuječnost, njeno zgodovino, prednosti in način uporabe. V članku poudari, da čuječnost ponuja win-win-win priložnost. Pridobi delavec, pridobi oddelek, pridobi podjetje, pridobi gost. Za managersko strukturo je pomemben podatek, da čuječnost poveča dobiček v podjetju. Za zaposlenega je pomemben podatek, da čuječnost poveča dobro počutje, umirjenost, kreativnost in koncentracijo. Za oddelek je pomemben podatek, da čuječnost poveča harmonijo med zaposlenimi, učinkovitost in produktivnost. Za gosta je pomemben podatek, da lahko v podjetju, kjer je vpeljana čuječnost, pričakuje več prijaznosti in sproščenosti, boljšo postrežbo in več zadovoljstva »v zraku«.

Darjo Žižmond poudarja, da se seveda vse to ne zgodi takoj in ne na ukaz. Čuječnost sčasoma in postopoma, v daljšem časovnem obdobju, omogoči ljudem, da se samospoznavajo na

zdrav in naraven način. In sčasoma prodrejo do svoje globoke, prave narave, ki je dobra in želi dobro sebi in drugim.

Na temo čuječnosti je bilo na portalu podjetja Hit do danes objavljenih osem člankov. Dostop do portala ima vseh 1.700 zaposlenih. Prvi članek si je ogledalo več kot 1.000 zaposlenih, vse naslednje članke pa po več kot 300 zaposlenih.

Poleg elektronskih sporočil na temo čuječnosti organizirajo tudi delavnice čuječnosti, ki jih imenujejo praksa. Prakse trajajo od tri do štiri ure in vključujejo tri čuječnostne meditacije, kjer je edini napotek le opazovanje lastnega dihanja. Prakse vodi Darjo Žižmond. Prične s kratkim uvodom in 6-minutno čuječnostno meditacijo, nato nadaljuje s teoretično znanstveno predstavitvijo čuječnosti. V nadaljevanju razloži umirjanje uma, koncentracijo, opazovanje, pozornost, direktno zaznavo, razvoj sposobnosti »biti tukaj in zdaj« ter razvoj sposobnosti zlitja s stvarnostjo. Udeležencem predstavi prednosti, ki jih čuječnost prinaša tako na osebnem kot poslovnem nivoju, ter napotke za izvajanje vadbe čuječnosti. Nadaljujejo z najdaljšo čuječnostno meditacijo, ki traja 24 minut. Po meditaciji sledijo vprašanja in diskusija. Včasih je vprašanj in komentarjev več, včasih manj. Od tega je odvisno, koliko časa posamezna praksa traja. Darjo Žižmond se spominja: *»Enkrat se je prakse udeležil zaposleni, magister znanosti, zelo kakovosten inženir, vodja projektov, ki je obenem tudi dober človek po srcu, družinski človek, star približno 45 let. Njegov komentar je bil, da je bila 24-minutna meditacija najtežja stvar, ki jo je kdaj izkusil v življenju. Tukaj gre za paradoks: ravno zato, ker je čuječnostna meditacija tako silno enostavna, je tako zelo težka.«* Prakso zaključijo s tretjo čuječnostno meditacijo, ki traja šest minut ali več.

Darjo Žižmond pove: *»Na podlagi naših izkušenj v treh letih in pol je težava v tem, da tisti, ki so naučeni funkcioniranja v 20. stoletju, tega v današnjem 21. stoletju ne razumejo. Čuječnost uvrstijo v zdravo življenje, poleg teka. To, da so zaposleni bolj sproščeni, produktivni in koncentrirani, je pač samo posredna korist. Bistvo pa je v širini, ki se ljudem začne počasi odpirati. Ugotavljam, da ljudje začnejo odpirati vrata čuječnosti šele, ko pridejo do hudih življenjskih preizkušenj, ko so potisnjeni na rob.«*

Darjo Žižmond pove: *»Na listo zanimanja za čuječnost se je v treh letih in pol prijavilo 100 ljudi (11 jih je v tem času že odšlo iz Hita) in v vseh teh letih se je odjavil samo eden. Nekaj od prijavljenih, morda polovica, se mi ne zdi niti malo čuječih, vendar vseeno vztrajajo. Zakaj? Zato, ker si to nekam spravijo, kot zlato v sef, za krizne čase. Vedo, da jim lahko nekega dne pride prav.«*

»Pa vendar za prakticiranje čuječnosti se mora odločiti vsak posameznik sam. Vsak lahko dobi odgovor le pri sebi, ali je to zanj dobro ali ne. In odgovor najde lahko le tako, da poskusi« (Žižmond, 2016).

Darjo doda: *»Čuječnost zagotovo zmanjšuje stres. Največkrat je vzrok za stres boj z lastnimi mislimi. Misli ne moremo ustaviti. To lahko presežemo le z opazovanjem svojih misli. Kot primer planinca, ki se odloči, da gre peš na hrib. Medtem ko hodi, se pojavijo misli, kaj*

mora narediti naslednji dan, kakšne obveznosti imajo otroci, katere položnice je treba plačati in podobno, nato pride na točko, ko se zave lepote okrog sebe in se rodi v tisti trenutek in je tam. To je izkušnja, ki ponazarja, kam želimo priti s čuječnostjo. To izkušnjo prenesemo v stresno poslovno okolje in se tega čim večkrat zavemo, da poskušamo razvijati zavedanje tukaj in zdaj.»

4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE

Analizo raziskave sem izvedla po procesu analize vsebine, kot ga opisujeta Berg in Lune (2012, str. 373). Najprej sem identificirala raziskovalna vprašanja, ki sem jih opredelila že v uvodu naloge:

Vprašanje 1: Kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju?

Vprašanje 2: Kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju?

Vprašanje 3: Kakšna je razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji?

Vprašanje 4: Kako ohranjati čuječnost zaposlenih po izobraževanju?

Nato sem določila, katera vprašanja intervjuja pokrivajo posamezno raziskovalno vprašanje in jih razvrstila po posameznih raziskovalnih vprašanjih. Po večkratnem prebiranju povzetkov intervjujev sem določila podatke, ki so pomembni za raziskavo, in jih smiselno razporedila. Po pregledu celotnega besedila in proučevanja vzorcev sem lahko zapisala ugotovitve, ki sem jih podprla z drugimi raziskavami in proučevano literaturo.

4.1 Motivacija zaposlenih za udeležbo na izobraževanju o čuječnosti

Vprašanje 1: *Kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju?*

Podjetja organizirajo različne vrste izobraževanj. Tudi v Hitu imajo vsako leto veliko izobraževanj, v letu 2018 kar 157 (Hit d.d., 2018). Izobraževanja na področju čuječnosti so osebne narave. Za udeležbo se ne odločijo vsi zaposleni, saj je nekatere lahko strah pred neznanim, nekateri si ne želijo vpogleda v lastno delovanje, nekaterim se lahko zdi precej nepomembno ali morda celo pomislijo na povezavo z budizmom. Preverila sem, ali so imeli intervjuvanci že pred izobraževanjem v programu Čuječnost v Hitu kakršnekoli izkušnje s čuječnostjo.

Večina je dejala, da so se srečali že z nečim podobnim čuječnosti, vendar takrat niso vedeli, da je to čuječnost. Respondent I pa pravi, da je metode čuječnosti pred izobraževanjem poznal zgolj površno.

Respondentka A ugotavlja, da je že v mladih letih, ko je trenirala borilne veščine, ob koncu vsakega treninga meditirala in po navodilih namenjala pozornost dihanju. Respondent B je opravil izobraževanje avtogenega treninga, to je tehnika globinskega sproščanja.

Respondentka H ugotavlja, da je čuječnost le eno izmed poimenovanj za način, kako se lahko povežemo s svojim notranjim svetom. Je tudi kvalificirana učiteljica kundalini joge. Sama pravi: *»Že zgodaj me je začel zanimati notranji svet. Ob težavah sem poiskala pomoč v molitvi, naravi, kakršnikoli tehniki, da sem prišla v stik sama s sabo«.*

Tudi respondentka J rada raziskuje svoj notranji svet, se ukvarja z jogo in meditacijo, kjer je zahtevana prisotnost in zavedanje. Respondentka G se je udeležila delavnice o prisotnosti in meditaciji. Respondentka C pa ugotavlja, da se že od rane mladosti srečuje z različnimi vrstami meditacij in alternativnimi metodami, skrbi za zdravje in se trudi živeti manj stresno in bolj umirjeno življenje. Predvsem skrbi za svoje boljše počutje in počutje drugih.

Respondentka D razlaga: *»Že pred veliko leti sem kupila knjigo Zdaj (avtor Eckhart Tolle) po priporočilu sodelavke. A je bila kakšno leto knjiga samo na polici ... Nekega dne pa sem jo vzela v roke ... in je nisem odložila, dokler je nisem prebrala do konca. Pred približno tremi leti sem vse več prebiral na to temo, začela zvečer meditirati, se čez dan poskušala umiriti in samo biti v sedanjem trenutku. Blagodejno.«*

Respondent E se je srečal z različnimi tehnikami sproščanja, meditacijami in seveda s pozitivnim mišljenjem. Prav tako se je respondent F srečal s čuječnostjo na različnih delavnicah. Sicer niso bile poimenovane čuječnost, vendar je princip prisotnosti v sedanjem trenutku enak. Obiskoval je tudi tečaje in delavnice manjših gurujev, kot sta Adrian Predrag Kezele in Ivan Bavčević. Ugotavlja, da so osnovne metode dihanja pri vseh podobne.

Glede na to, da je čuječnost mnogim ljudem nepoznana, me je zanimalo, kako bi intervjuvanci opisali čuječnost. Vsi ugotavljajo, da je čuječnost težko opisati na kratko.

Respondentka A opiše čuječnost: *»Na določeni točki se ustavim in vse okrog mene gre bolj počasi (sama pravim temu kot v filmu Matrica, ko so igralci v počasnem posnetku). Jaz samo opazujem in hkrati vidim sebe, da sem tam kot zunanji opazovalec. Ne vem, kako bi opisala. Hkrati sem tam in nisem. Tudi dejansko čas teče bolj počasi. Mogoče zato, ker se bolj zavedam posameznih trenutkov, posameznih dogodkov ... tudi v vsaki stvari bolj uživam. Včasih sem tudi sama imela rek, da čas grozno hitro teče, vendar se ga da upočasniti. Zavedam se, da sem del neke večje resničnosti, sveta. Včasih sem imela občutek nepomembnosti, zdaj pa vem, da lahko vplivam na karkoli. To je to, zavedanje samega sebe in drugih ... da ne gre življenje mimo, ampak ga živimo. Zdaj sem tukaj, brez spraševanja, kaj je bilo in kaj bo. Lahko uživam ta trenutek. To je čuječnost, kot jo jaz razumem.«*

Razmišljanje o čuječnosti respondenta B: *»Težko je opisati v par besedah. Stanje, ko se ti dojemanje sveta malce spremeni. Niso več vse stvari popredalčkane, ne vsiljujemo svojega razmišljanja drugim ... dojemanje sočloveka na drugem nivoju. Na tem nivoju postaneš*

dojemljiv tudi za druge stvari. Na primer ko delaš v nekem poslu že veliko let, uporabljaš en in isti sistem in zaradi »dreves ne vidiš več gozda«. Z uporabo čuječnosti lahko stopiš ven iz sebe, pogledaš na stvari iz drugega kota in si dovzeten za to, kar se ti dogaja. Če si čuječ, tudi tiste dražljaje, ki jih je podzavest samodejno takoj zavrnila, pogledaš in najdeš marsikaj dobrega. Predvsem, ko si čuječ, si iskren do sebe in hkrati razumevajoč in sprejemajoč do ostalih ljudi.«

Respondentka H, respondent I in respondentka D čuječnost opredeljujejo na različne načine. Respondentka H: *»Biti čuječ je zame biti prisoten v sebi, s svojimi občutki, v svojem življenju. V bistvu biti prisoten z vsem, kar je v nas in okoli nas.«* Respondent I: *»Da se zavedaš čim bolj sedanjega trenutka, ga doživljaš, imaš odprte poti za dvosmerne ali večsmerne komunikacije večino dneva, trenutkov.«* Respondentka D: *»Zavesten, znati sprejemati, občutiti okolico, osebe in sebe v trenutku.«*

Respondentka C, respondentka D, respondent F in respondentka G vidijo čuječnost tako, da so vsakem trenutku prisotni, da se osredotočijo na tukaj in zdaj.

Respondent E pove nekoliko drugače, ne poudarja sedanjega trenutka: *»Zame je to katerakoli oblika sproščanja, meditacije s ciljem biti zadovoljen, miren, srečen. Je tudi obvladovanje misli, želja. Nebrzdane misli in prevelike želje lahko povzročajo, da nismo zadovoljni in mirni v sebi.«*

V nadaljevanju opisujem, kaj je udeležence programa spodbudilo, da so se izobraževanja v programu Čuječnost v Hitu sploh udeležili.

Respondentka A pravi, da je bil glavna spodbuda ravno Darjo Žižmond: *»Sprva sem njegove poskuse uvajanja čuječnosti v podjetje opazovala zgolj od daleč, potem pa sva se nekega dne o tem bolj poglobljeno pogovorila. Spremljala sem njegove objave na temo čuječnosti, ki so pritegnile mojo pozornost in hkrati tudi radovednost, zato sem se odločila, da se udeležim njegove »prakse«. Že sama elektronska pošta je name učinkovala zelo pozitivno, počutila sem se bolj umirjeno. Poleg tega sem opazovala enega izmed sodelavcev, ki se je v privatnem življenju pričel ukvarjati z meditacijo in mi je bilo zanimivo, kako je to vpeljal v svoje službeno življenje. Verjamem, da vse pride ob pravem času, in do mene je čuječnost prišla ravno v pravem trenutku.«* Tudi respondentu B je bil glavna spodbuda Darjo Žižmond: *»Najbolj me je prevzela opazna sprememba v Darjovem obnašanju, pogledih na svet ... Opazil sem, da je postal mnogo bolj miren, razmišlja pozitivno, obnaša se popolnoma »netržno«, njegova prava notranja vsebina je prišla do izraza.«*

Respondentke C, G, H in J je prepričala lastna radovednost ter uporabnost v lastnem življenju. *»Zdela se mi je zelo dobra ideja, da nekaj takega prihaja v podjetje in da se mi kot podjetje odpiramo temu. Zanimalo me je, kako to izgleda,«* je povedala respondentka H. Respondentka J si je želela pridobiti novo znanje in vpogled v čuječnost. Respondentka C je razložila, da jo takšne tematike od nekdaj zanimajo. Povedala je: *»Ko sem videla, da je na Hitu ta možnost, sem se takoj odločila za udeležbo. Bilo mi je všeč. Po izobraževanju sem*

prebrala veliko knjig na to temo. Potem sem začela čuječnost prakticirati v svojem življenju na vseh področjih in videla rezultate.«

Respondentka D je opazila, kako jo osredotočanje na tukaj in zdaj umiri, sprosti ... in obenem napolni z energijo. To je bil tudi razlog, da se je odločila, da obišče izobraževanje o čuječnosti v podjetju. Tudi respondent E se je želel dobro počutiti, sprostiti in biti zdrav.

Respondent F pojasnjuje: *»Najprej se mi je zdelo fino, da se nekdo v takšnem sistemu, kot je naše podjetje, sploh loti takšnega projekta. Sem tak človek, da rad poskusim kaj novega, kar mi ponujajo, nato pa izluščim tisto, kar je zame dobro. Delujem na podlagi izkušenj. Podobne stvari so mi pomagale v težkih trenutkih, prepričan sem bil, da bom tudi tukaj našel kaj dobrega zase.«*

4.2 Vpliv čuječnosti na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju

Raziskovalno vprašanje 2: *Kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju?*

Čuječnost vpliva na nas celostno. Gre za celostno transformacijo. Zanimalo me je, kakšne spremembe intervjuvanci opazijo pri sebi. Vsi intervjuvanci, ki so se udeležili praktičnega dela izobraževanja v programu Čuječnost v Hitu, se počutijo bolje, predvsem bolj umirjeno. Nekateri so čuječnost prakticirali prej, zato so pri sebi opazili spremembe že pred izobraževanjem v Hitu.

Respondentka C razlaga, da si v glavi ne ustvarja več situacij, ki bi se lahko zgodile, temveč je prisotna v sedanjem trenutku. Sama tudi opazi, če se ji zgodi, da ni prisotna, zato se lažje fokusira v stanje čuječnosti. Izboljšala sta se njena koncentracija in spomin. Pravi, da se lažje odloča, saj ima bolj razvito intuicijo in sliši svoj notranji glas. Sama pravi: *»Trudim se biti čim bolj čuječa tudi v vsakdanjih stvareh. Ko nisem bila čuječa, mi je bilo grozno na primer čakati v vrsti. Sedaj pa vsako situacijo izkoristim v dober namen.«*

Tudi respondentka A opazi spremembe v boljši koncentraciji: *»Zunanji dejavniki me več ne motijo. Ne moti me radio, stranke drugih. Mogoče sem ravno s čuječnostjo dala sebe v bolj pasivno vlogo. Tako kot opazujem svoje dihanje, opazujem tudi druge okoli sebe. Razumem, da lahko spremenim samo sebe, razumem druge, jih poslušam, sprejemam in to je to. Več ne morem.«* Pravi, da se je naučila postaviti mejo, zna reči ne. Ne zmore opravljati kakovostno dveh stvari hkrati, zato opravi vsako kakovostno, z notranjo umirjenostjo. Sama pravi: *»Čuječnost je vplivala na mojo odločnost, da rečem sebi in drugim: Ustavi se! Dovolj je!«*

Z intervjuvanci sem se pogovarjala tudi o vplivu čuječnosti na zasebno življenje. Vsi se strinjajo, da čuječnost na osebo vpliva celostno, kar povzroča spremembe tako v poslovnem kot osebem življenju. Ugotovili so, da je v zasebnem in poslovnem življenju najbolj pomembna komunikacija tako z drugimi kot s samim seboj.

Respondentka G opazi, da je bolj sproščena in lažje prenaša vsakodnevne naloge. Respondentka J ugotavlja, da so v zasebnem življenju na prvem mestu odnosi, ki morajo biti iskreni, da so izpopolnjujoči. O svoji izkušnji pravi: *»Ko v življenju začneš luščiti svoje lupine, se spoznavati, ko začneš postajati iskren do sebe, postaneš iskren tudi do drugih, veliko ljudi kar izpari v tvojem življenju – tudi to je potrebno sprejeti, čeprav je malce pretresljivo, ko se zgodi. Zavedati se je treba, zakaj so določeni ljudje v tvojem življenju, jih imeti rad (prav tako vse tiste, ki jih ni (več) v tvojem življenju), jim to dati vedeti, negovati kakovostne odnose – za to potrebujemo zavedanje.«*

Respondentka C opaža, da mnogo bolj umirjeno deluje tudi doma, med tremi najstniki. Lažje rešuje konfliktna situacija, saj z lastno čuječnostjo deluje tudi na druge. Prav tako respondent F ugotavlja, da s svojo ženo komunicira na povsem drugačen, umirjen način. Respondentka H pravi, da se bolj zaveda lastnih potreb. Na situacije zna pogledati z drugimi očmi. Umetnost je, ko lahko od težave stopimo korak stran in jo pogledamo iz drugega zornega kota.

Respondent B največjo prednost čuječnosti vidi v sprejemanju drugačnosti: *»Ne obremenjuješ se več z drugimi in z njihovim razmišljanjem. Pač sprejmeš razlike in greš dalje.«*

Respondentki A se je stres močno zmanjšal, ker sama ne dovoli velikega vpliva stresa. Čuječnost vidi kot orodje, s katerim zmanjšuje stres. Ugotavlja, da je dobro za njeno zdravje ter posledično za vse okoli nje. Vendar pravi, da se mora vsak najprej zavedati, da je pod vplivom stresa. Pri mnogih ljudeh opazi, da se tega zavedo šele s prihodom bolezni. Doda razmišljanje: *»Pri fizičnem stresu nam fizične sposobnosti pokažejo, do kje še zmore naše telo. Pri psihičnem stresu pa nas nihče ne ustavi, ni jasne meje. Zato se moramo ustaviti in zadihati. To nam da čuječnost. Jaz osebno sem s čuječnostjo svojo mejo psihične obremenitve malo spustila, ravno zato, da si ustvarim nekaj malega rezerve. Če bo nujno potrebno, bom šla čez mejo, vendar ne čez tisto svojo zadnjo. Ko grem preko meje, to vpliva na moje fizično zdravje. Čuječnost mi daje prav to, da vzdržujem nivo stresa, preko katerega ne grem.«*

Trenutno ne poznam delovno aktivne osebe, ki ne bi rekla, da je njeno delovno mesto stresno. Nekatere malo manj, nekatere bolj, a vendar je pri vseh prisoten stres. V teoretičnem delu sem razpravljala o tem, kako smo sami odgovorni, ali nas neko delo spravlja v stres ali ne, in kako lahko s prakticiranjem čuječnosti zaznavanje stresa zmanjšamo. Respondentka J teorijo potrdi: *»Menim, da je stres zelo subjektiven in zagovarjam rezistenco na stres – da torej ocenim, ali je nek določen pritisk realen ali je moj konstrukt. Gre za samoobvladovanje. Če je nalog na delovnem mestu preveč, jih razporedim po nujnosti in nekatere pustim za naslednji dan. Če jih ne morem pustiti za naslednji dan, pač podaljšam delovnik in se veselim, da ga bom kak dan lahko na ta račun skrajšala.«*

Z intervjuvanci sem se pogovarjala o tem, kako stresno je njihovo delovno mesto. Vsi se strinjajo, da je njihovo delo stresno. Nadaljevali smo pogovor o tem, kateri so glavni stresorji. Največ jih je opazilo časovni pritisk, večopravnost in odgovornost.

Respondentka G kot stresor navaja povečan obseg dela in reševanje nepredvidljivih situacij. Respondent E navaja tudi konstantne spremembe in pritiske uporabnikov. Respondentu B dodaten stres povzroča reševanje konfliktnih situacij, vodenje sodelavcev in odpravljanje napak.

Respondentka H in respondentka C delata z gosti. Respondentka C pravi: *»Meni se ne zdi stresno, verjetno drugim bi se zdelo. Delam z gosti. Pridejo različne situacije, ko moram gostom ugoditi. Najbolj stresno je to, ko bi morala v istem trenutku narediti na primer tri stvari.«* Te stresorje navaja tudi respondentka H, poleg tega kot stresor navaja tudi izpolnjevanje pričakovanj tako vodstva kot gostov.

Respondentka A razlaga: *»Delovno mesto je stresno, predvsem ker se je v naši pisarni ustvarila nekakšna »centralno-informacijska pisarna«, referenčna točka za sodelavce ... konstantno iščejo komunikacijo z nami. Včasih se ustavijo le toliko, da se potožijo, se pogovorijo.«* Tudi respondentka J razloži stresorje: *»Po mojem mnenju so največji stresorji osebnost (velikokrat delamo iz muhe slona – v času, ko dramatiziramo, bi delo lahko enostavno samo opravili), nezmožnost dohajanja zahtev (potrebno si je priznati, da je nekaj za nas preveč in sprejeti odločitev), preveč zahtev in pritiskov, slabi odnosi.«*

Negativna čustva motijo delo na delovnem mestu. Čuječnost povečuje zavedanje o negativnih čustvih in pomaga, da jih sami prepoznamo, še preden se razburimo (Hansen, 2012). Čuječnost lahko na delovno mesto vnašamo na različne načine, predvsem s čuječo komunikacijo do drugih in do sebe. Zanimalo me je, na kakšen način intervjuvanci vnašajo čuječnost na delovno mesto. Kljub temu da delujejo na različnih delovnih mestih, nekateri imajo neposreden stik z gosti, nekateri delujejo v upravnih službah, ugotavljam, da večinoma čuječnost vnašajo predvsem v komunikacijo.

Respondentka C, ki ima opravka z gosti, pravi: *»Čuječnost vnašam predvsem s čuječo komunikacijo in čuječim poslušanjem. Vidim reakcije pri gostih, kadar nastane problem. Enostavno, če si ti čuječ in »skuliran«, drugače vplivaš na goste. Probleme rešujem na umirjen način. Ne jezim se, sem umirjena, ne delam scenarijev, ki bi se lahko zgodili, ampak sem prisotna.«*

Tudi respondentka H razlaga: *»Vse te prakse ustvarijo en prostor med mano in situacijo. Za razliko od prej se na stvari odzivam drugače. Ustvarim prostor in čas, da odreagiram ... predvsem iz nekega bolj zrelega prostora. Presežem razne vzorce delovanja in delovanje iz bolečinskega telesa. Zavedam se tudi avtomatičnega delovanja in reakcij ... imam možnost izbire reakcije. Sem bolj mirna v komunikaciji in reševanju problemov. Kadar je potrebno nekaj na hitro rešiti, ni prisotne nepotrebne panike. Kadar sem v toku, vse skupaj steče.«*

Respondentka J, respondentka A in respondent F čuječnost vnašajo tako, da ne delajo preveč stvari hkrati. Respondent F pravi, da zna postaviti meje in se jih tudi drži. Respondentka J si vzame čas za vdih, da delo ne poteka preveč rutinsko in nezavedno. Tudi respondentka A se med delom za trenutek ustavi. Sama pravi: *»Podzavestno se med delom ustavim, se zavem, da sem tam in kaj delam. Kot da bi gledala s stropa dol. To je ta trenutek. Sidram se na dihanje in opazujem, kot da bi se življenje ustavilo ... nato se sprosti in gre v normalen tek naprej. Bolj podzavestno kot zavestno.«*

Respondentka G čuječnost uporablja pri komunikaciji, prav tako respondentka D, ki pravi, da več časa nameni komunikaciji s sodelavkami. Respondent E ugotavlja, da z lastno notranjo komunikacijo ustvarja lastno notranje zadovoljstvo, kar se kaže tudi pri bolj učinkovito opravljenem delu.

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da čuječnost pozitivno vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Pravijo, da največji stres povzroča komunikacija, in ko zmoremo čuječo komunikacijo, se stres zmanjša. Respondentka C navaja: *»Na drugačen način dojemam situacije in jih rešujem. Lažje komuniciram. (...) Goste sprejemam takšne, kakršni so, zato me njihove besede ali odzivi ne prizadenejo. Takšni so oni, morda imajo slab dan, ni težava v meni, zato si ne vzamem k srcu.«*

Uporaba čuječnosti je zelo vplivala na zmanjšanje stresa pri respondentki A. Sama razlaga: *»Notranje sem veliko bolj umirjena. Iz tega izhaja tudi bolj umirjena komunikacija, bolj prepoznavam, kdaj so drugi vznemirjeni in kako do njih pristopiti ... Manj me prizadenejo, ker ne dovolim določenim besedam, da bi prišle do mene v stoddotni obliki ... Vem, da določene besede ne letijo name, vendar je to stvar posameznika, ki jih je izrekel ... težko razložim ... nisem brezčutna, vendar ko se nekdo začne jeziti zaradi določene stvari, vem, da se ne jezi name ... jezi se sam nase, na svoje življenje, na situacijo, ki se je ustvarila. Lahko mu pomagam tako, da ga poslušam, se pogovarjam, vendar preostali del bo moral narediti sam.«*

Respondentka J pravi: *»Čuječnost, redna praksa le te, človeka spozna s samim sabo. Ko smo sposobni obvladovati ego, se lahko odločimo, ali je za nas nekaj stresno, nam ni všeč, in lahko brez občutka krivde ali manjvrednosti sprejmemo odločitev, da neko delo ni za nas, da je preveč zahtevno in izberemo kaj drugega. Lahko pa s pomočjo čuječnosti najdemo v sebi moč in »pamet«, s katero obvladujemo delo, smo bolj skoncentrirani in se ne oziramo na misli, ki velikokrat ustvarjajo dramo tako pri delu kot na splošno v življenju. Menim, da se tega ne da naučiti, ker je to lažno, ampak da je nujna praksa, ki te pripelje do poznavanja in čutenja sebe in od tam zraste naravna inteligenca.«*

Respondentka H se je s pomočjo čuječnosti zelo umirila. Respondent B razmišlja, da čuječi ljudje drugače gledajo na svet, so manj konfliktni in na probleme gledajo z drugega zornega kota ter se manj obremenjujejo zaradi nepotrebnih stvari. Kot primer navaja: *»Včasih za*

kakšno stvar misliš, da bo konec sveta, če se ne bo zgodilo, kot si si zamislil, s čuječnostjo pa to breme odpade.»

Respondent F meni, da je zaradi čuječnosti bolj ustvarjalen in produktiven. Umiri se s pomočjo dihanja in meditacije. Tudi respondentka D pravi, da se večkrat umakne iz pisarne in se umiri. Namreč dobri odnosi v oddelku niso samoumevni, potrebna je potrpežljivost, sprejemanje in umirjanje. Vse to pa uči čuječnost.

Številni modreci poudarjajo, da s tem, ko spreminjamo sebe, spreminjamo tudi svet okoli nas. Tudi Darjo Žižmond trdi, da ljudje, ki spreminjajo sami sebe, ko postanejo čuječi, svetijo kot nekakšen svetilnik in s tem vplivajo na ostale okrog sebe. Takšni ljudje sprožijo željo po spremembi tudi v drugih ljudeh.

Zanimalo me je, ali intervjuvanci opazijo spremembe tudi v celotnem kolektivu, v sodelavcih. Mnenja so deljena, nekateri spremembe opažajo tudi pri drugih, nekateri pa so mnenja, da je čuječih posameznikov še vedno premalo, da bi bile spremembe vidne v celotnem kolektivu. Respondentka G vidi spremembe le v udeležencih izobraževanja, saj so bolj umirjeni, lažje komunicirajo in izboljšujejo odnose. Respondent F sprememb ne zazna, saj še vedno čuti težo sprememb na trgu, ki so vplivale na počutje vseh zaposlenih. Se pa strinja z respondentom E, respondentom B in respondentko H, da če bi se delavnic udeležilo večje število zaposlenih, bi se spremembe zagotovo zgodile. Respondentka C opazi spremembe v celotnem kolektivu, vendar predvsem zaradi lastne komunikacije tudi s tistimi sodelavci, s katerimi se drugače ne ujamejo. Sama pravi: *»Včasih se mi je kar zdelo, da kdo nekaj dela proti meni, sedaj pa vsako situacijo razumem drugače ... takšno, kot je. Mogoče to spremembo opazim samo jaz.»*

Respondent B opaža spremembe pri sodelavcih, ki redno prakticirajo čuječnost. So mnogo bolj mirni, manj vzkipljivi, nekonfliktni in razumejo, da lahko nekdo razmišlja na drugačen način kot oni. Spremembe najbolj opaža v pisarnah, kjer je več sodelavcev skupaj. Čuječi pozitivno vplivajo na ostale.

Respondentka A opaža spremembe v pisarni s sodelavkami. Opazi boljšo energijo. Sama razlaga: *»Kot pravi Darjo, eden mora biti svetilnik, da sveti vsem ostalim. Ali zavedno ali nezavedno.»* Opaža, da so vse sodelavke bolj umirjene, boljša je medsebojna komunikacija. *»Včasih je bilo zelo glasno v naši pisarni. Sedaj so se ti glasni »izpadi« gotovo zmanjšali za 80 %,«* poroča respondentka A.

Vsi intervjuvanci so potrdili, da si želijo še več izobraževanj na temo čuječnosti. Respondent F pravi: *»Vedno bom podprl takšna izobraževanja, saj vem, da so dobra za nas in celotno družbo. Vendar mora vsak posameznik za to dozoreti. Meni pomaga in v to, kar pomaga, verjamem.»* Tudi respondentka G se strinja, da je čuječnost zaželena zaradi boljših odnosov s sodelavci in lažjega opravljanja in reševanja vsakodnevnih nalog. Respondentka C meni, da bi s čuječnostjo rešili tudi druge težave, v katerih je podjetje. Urejeni odnosi med

zaposlenimi veliko doprinesejo. Respondentka C doda: *»Če smo mi v redu, bomo tudi v odnosu do gostov v redu.«*

Respondentka J razlaga, da ljudje preveč časa porabijo za »nepomembno dramatiziranje«, zato se ne zavedajo, da je bistveno opraviti delo. Opaža težave pri zaposlenih, ki so že več let v podjetju ali več let na istem delovnem mestu, saj v sebi ne najdejo motivacije in odgovornost prelagajo na druge. Sama pravi: *»Menim, da čuječnost pripomore k večjemu zavedanju sebe, zakaj sploh si v tej službi – na podlagi tega lahko sprejmeš odločitve, ali boš delo opravljal (vsaj) z neko mero zadovoljstva in odgovornosti ali pa je mogoče čas, da poskrbiš zase, da bo to v redu, če ne tu, pa kje drugje.«*

Respondentka H si želi, da bi čuječnost integrirali v politiko podjetja, saj meni, da bi čuječnost marsikomu izboljšala kakovost življenja, dela in odnosov pri delu. Sama pravi: *»To je ena izmed poti, ki pelje k izboljšanju kakovosti življenja. Kadar enkrat gledaš na vse okoli s temi očmi, se drugače odločaš ... za stvari, ki so trajnostne, v podporo in ne v breme ... na ljudi in svet gledaš z vrednostjo.«*

Respondentka A si želi, da bi vsaj enkrat na teden imeli možnost izvesti praktično delavnico čuječnosti. Meni, da bi praksa veliko dobrega prinesla tudi vodjem, zaposleni bi opazili sebe, druge in se bolj povezali. Čuječnost vidi kot orodje, s katerim bi bili ljudje mnogo bolj nasmejani in manj obremenjeni s stresom. Razmišlja: *»Čuječnost je moje orodje, s katerim zmanjšujem vpliv stresa. To je dobro za moje zdravje in posledično za vse okoli mene. Je orodje, s katerim lahko otipljivo zmanjšam stres.«*

4.3 Razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 3: *Kakšna je razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji?*

Ko sem raziskovala vpeljevanje čuječnosti na delovno mesto v Sloveniji, sem našla le vpeljevanje čuječnosti v izobraževalne institucije in v podjetje Hit. Drugega slovenskega podjetja, ki bi vpeljevalo čuječnost na delovno mesto, nisem zasledila. Najbližje čuječnosti sem v medijih zasledila primer NLB d.d., ko so v letu 2014 svojim zaposlenim želeli omogočiti tečaj meditacije. S podjetjem, ki nudi omenjeni tečaj, so sklenili pogodbo v znesku 13.500 evrov, kar je javnost razburilo. V medijih zasledimo, da je NLB d.d. s tečajem meditacije želela zaposlenim nuditi dodatno orodje za obvladovanje stresa. Glede na negativen odziv javnosti lahko sklepam, da čuječnost v slovenskih organizacijah ni razširjena praksa. Še več, mnogim se zdi metanje denarja skozi okno (Sovdat, 2014).

Ko sem se pogovarjala s predsednikom Društva za razvijanje čuječnosti Žanom Rojcem, mi je zaupal izkušnjo enega izmed udeležencev izobraževanja na temo čuječnosti, ki je potekalo v njihovem društvu. Udeleženec je na vodilnem položaju in je Žanu Rojcu dejal: *»Najprej sem mislil, da je to orodje, ki lahko poveča mojo učinkovitost, in da bi to lahko bilo orodje,*

ki bi povečalo učinkovitost mojih zaposlenih. Zdaj pa sem ugotovil, da je to nekaj tako globoko osebnega, da bi težko nekomu rekel, da se mora tega obvezno udeležiti. Lahko mu samo ponudim. Odločiti se mora vsak sam.»

Ko sem se pogovarjala z respondenti raziskave v podjetju Hit, mi nihče ni znal navesti primera slovenskega podjetja, ki bi vpeljevalo čuječnost. Vsi poznajo veliko tujih uspešnih podjetij, ki so to vpeljala že pred leti. Zakaj slovenska podjetja ne sledijo temu trendu, sem se pogovarjala tudi s predsednikom Društva za razvijanje čuječnosti, ki pravi: *»So tokovi, ki kažejo na to, da bi se vpeljevanje čuječnosti v delovne organizacije lahko razvilo.«* Po njegovem mnenju je tujina zgled, da je tudi vodstvo naklonjeno procesu vpeljevanja čuječnosti. Sam opaža, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena zdravja zaposlenih, povečuje se število bolezni, povezanih s stresom. *»Največji problem v Sloveniji so stereotipi in napačna razlaga pomena čuječnosti ter nezainteresiranost vodstva,«* dodaja. Po njegovem mnenju ima čuječnost prizvok umirjenosti in zmanjševanja stresa, vendar na prvem mestu ni povečanja učinkovitosti. Sam ugotavlja: *»Morda je prihodnost dolgoročna, tako kot v psihoterapiji. To je proces, ki traja. Prva bodo podjetja, ki so bolj trajnostno naravnana, ki jim je pomembno zdravje zaposlenih ter odnosi v organizaciji. Tako lahko podjetje na dolgi rok uspeva.«*

O razširjenosti čuječnosti v slovenskih delovnih organizacijah sem povprašala tudi učitelja čuječnosti Roberta Križaja, ki pravi, da se povpraševanje po izvajanju čuječnostnih programov povečuje. V zadnjem letu je za slovensko podjetje izvedel 8-tedenski program čuječnosti MBSR, v katerem je sodelovala skupina zaposlenih. Zaposleni, ki so se programa udeležili, so sami izrazili interes za program. Vodstvo je program odobrilo, udeležilo pa se ga ni. Sam pravi, da podjetja sicer programe podpirajo, vendar le kot dodatno aktivnost za zaposlene, ne kot vpeljevanje čuječnosti v kulturo podjetja.

4.4 Ohranitev stanja čuječnosti zaposlenih po izobraževanju

Raziskovalno vprašanje 4: *Kako ohraniti čuječnost zaposlenih po izobraževanju?*

Ob menjavi uprave podjetja projekt Čuječnost v Hitu še ni dobil zelene luči za nadaljevanje. Vse aktivnosti izvajanja programa so se julija 2019 zaustavile. To vključuje tako praktični del izobraževanja kot tudi pošiljanje elektronskih sporočil v zvezi s to tematiko. Zanimalo me je, kako bodo udeleženci izobraževanja ohranili že doseženo stopnjo čuječnosti. Kot pravi predsednik Društva za razvijanje čuječnosti, bi se morala praksa čuječnosti v podjetju po zaključku izobraževanja nadaljevati, saj le to lahko prinese dolgoročne rezultate. Učitelj čuječnosti Robert Križaj je omenil prakso tujega podjetja, kjer so enega izmed zaposlenih izobrazili za nadaljnje vzdrževanje čuječnosti v podjetju.

Čuječnost lahko razvijamo s pomočjo različnih vaj. Na izvedbi delavnic Čuječnost v Hitu je Darjo Žižmond udeležencem predstavil vaje za čuječnost, kjer so tudi praktično spoznali

čuječnostno meditacijo. Zanimalo me je, koliko jih dejansko izvaja te vaje ali kakršnekoli druge vaje čuječnosti.

Med analizo odgovorov sem ugotovila, da večina intervjuvancev ne izvaja redno vaj čuječnosti. Ljudje se moramo odločiti in disciplinirati, da vaje redno izvajamo. Šele takrat lahko pričakujemo dobre rezultate. Najbolj redno vaje vsakodnevno izvaja respondentka H, ki v dnevno rutino, jutranjo ali večerno, vključuje meditacijo in jogo. Nekajkrat na teden, odvisno od časovne stiske, vaje opravljajo respondent F, respondentka D in respondentka J. Respondent F izvaja podobne vaje kot na delavnici čuječnosti dvakrat na teden, ko obišče uro joge po konceptu Joga v vsakdanjem življenju. Respondent E in respondentka A vaje izvajata, ko začutita, da jih potrebujeta. Respondentka A razlaga: *»Vaje izvajam predvsem takrat, ko začutim, da to potrebujem. Največkrat zvečer, ko se vklopi »opičji um«. Zavedam se, da zaradi tega ne morem spati. Potem si rečem: Sedaj pa leži, se umiri, opazuj dihanje in svoje misli, dovoli mislim, da gredo svojo pot in opazuj, kaj se dogaja. Včasih mi uspe kakšno vajo izvesti tudi popoldan. Takrat se pridružita hčerki. Usedemo se, zapremo oči in dihamo.«* Respondentka C najrajši izvede meditacijo, kot jo opisuje Chade-Meng Tan v knjigi Najdi v sebi, vendar le, ko ima čas. Respondent B prakticira vaje avtogenega treninga, medtem ko respondentu I vaje čuječnosti niso blizu.

Večina intervjuvancev se večkrat na dan spomni na čuječnost. Respondent F pravi, da se opomni, da vsakodnevno vsaj za dve minuti opazuje svoje dihanje. Respondentka C pravi, da se trudi biti ves čas v čuječem stanju. Prav tako se respondentka J skuša vsakodnevno zavedati in biti prisotna pri vsem, kar počne, naj bo to služba, sprehod ali razni opravki. Tudi respondentka D se tekom dneva osredotoča na sedanji trenutek in stvari, katerih ne more spremeniti ali se od njih oddaljiti, sprejema takšne, kot so. Respondentka G se skuša umiriti v različnih stresnih situacijah in predvsem kontrolirati čustva.

Z intervjuvanci smo ugotovili, da za pomanjkanje izvajanja vaj ni težava pomanjkanje časa, ampak zavestna odločitev za izvajanje vaj in da temu namenijo svoj čas. Ugotovili smo, da vsak razpolaga s svojim časom in odgovornost vsakega posameznika je, kako si bo čas razporedil in čemu ga bo namenil. Predvsem pa je pomembno to, da smo ljudje na čuječnost pripravljeni. Priti mora ob pravem času. Žal se mnogokrat zgodi, da se tega zavedamo šele, ko smo postavljeni pred najtežje situacije v življenju. Respondent B pove: *»Obiskal sem prakso čuječnosti, ki jo je pripravil Darjo. Bilo mi je zelo zanimivo, vendar se še nisem odločil, da bi to sam redno prakticiral. Priti mora pravi čas za to.«*

Respondentka A: *»Zelo mi manjkajo prakse, ki jih je izvajal Darjo, kljub temu da so bile enkrat mesečno. Dale so mi nek zagon, da sem na pravi poti.«*

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da bi projekt uvajanja čuječnosti mnogo bolj zaživel, če bi ga bolj izrazito podpirala tudi uprava ter se vanj vključila tudi sama. Respondent B pravi: *»Manjka podpore najvišjega vodstva, da bi to lahko zaživel v kulturi podjetja. Zaenkrat se na najvišjih nivojih izobraževanje o čuječnosti dojema kot »modna muha«, včasih kot*

nepotrebno zlo. Morda bi imelo več učinka, če bi predavala neka tuja eminenca na tem področju.»

Vsi si želijo, da bi se čuječnost integrirala v kulturo podjetja. Vendar kulture podjetja ni možno graditi brez podpore vodstva. Pomembno je, kako vodstvo oblikuje strategijo ter zastavi cilje in vizijo, saj to prenaša na svoje zaposlene.

Tudi učitelj čuječnosti Robert Križaj meni, da brez podpore vodstva čuječnosti ni mogoče uvajati v podjetje. Med izvedenimi praksami čuječnosti opaža, kako pomembno je, da vodstvo vpeljevanje čuječnosti podpira. Žal ugotavlja, da tudi v primerih, ko vodstvo podpira program, se ga sami ne udeležijo, kar podjetju onemogoča vpeljavo čuječnosti v samo kulturo podjetja.

5 DISKUSIJA

V tem poglavju bom na podlagi pridobljenih odgovorov tekom raziskave odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in ugotovila omejitve raziskave. V nadaljevanju bom podala tudi konkretna priporočila za obravnavano podjetje in preostala podjetja, ki nameravajo uvajati čuječnost v organizacijo.

5.1 Povzetek ugotovitev

Med samim raziskovanjem sem še bolj spoznala čuječnost in njene prednosti. Pogovori z respondenti so name močno učinkovali. Vsak ima svoja razmišljanja, ki so se me dotaknila. Vsi opažajo velike spremembe pri sebi in vidim, da temu res lahko rečemo transformacija. Vendar dokler tega vsak sam ne poskusi, ne more vedeti, o čem govorimo. Takšne stvari moraš preprosto izkusiti. Sama se tega nisem zavedala, dokler ni v moje življenje vstopila hčerka. Ko sem ugotovila, kako lahko spremembe na meni vplivajo nanjo, sem dojela, da lahko s tem vplivam na celotno okolico. Zgodilo se je namreč, da so nekateri ljudje preprosto odpadli, tisti, ki so ostali, so spremenili svoj način delovanja do mene.

Podoben učinek čuječnosti zasledimo tudi v literaturi in preostalih opravljenih raziskavah o čuječnosti. Lahko rečem, da so rezultati raziskave skladni s preučevanimi teoretičnimi izhodišči. Tudi same definicije čuječnosti, kot jih dojemajo respondenti, so si med seboj zelo podobne. Vse definicije povzemajo, kako je pomembno, da smo prisotni v določenem trenutku, tukaj in zdaj. V tabeli 2 sem zbrala kratke misli respondentov o tem, kako dojemajo čuječnost.

Tabela 2: Dojemanje čuječnosti respondentov raziskave

Respondent	Lastno dojemanje čuječnosti
Respondentka A	»Zdaj sem tukaj, brez spraševanja, kaj je bilo in kaj bo. Lahko uživam ta trenutek.«
Respondent B	»Iskren do sebe in hkrati razumevajoč in sprejemajoč do ostalih ljudi.«
Respondentka C	»Da sem v vsakem trenutku prisotna, da sem cela zraven. Da izklopim vse ostale stvari.«
Respondentka D	»Osredotočanje na tukaj in zdaj.«
Respondent E	»Obvladovanje misli, želja.«
Respondent F	»Prisoten v tem trenutku, da živim zdaj.«
Respondentka G	»Umirjenost, prisotnost tukaj in zdaj.«
Respondentka H	»Biti prisoten z vsem, kar je v nas in okoli nas.«
Respondent I	»Da se zavedaš čim bolj sedanjega trenutka, ga doživljaš, imaš odprte poti za dvosmerne ali večsmerne komunikacije večino dneva, trenutkov.«
Respondentka J	»Zavesten, znati sprejemati, občutiti okolico, osebe in sebe v trenutku.«
Darjo Žižmond	»Da si dejansko prebujen v trenutni trenutek, da si tukaj in zdaj in s tem dejansko vstopiš v novo dimenzijo.«

Vir: Lastno delo.

Vprašanje 1: Kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju?

Med raziskavo in pogovori z intervjuvanci sem ugotovila, da posamezniki potrebujejo določeno motivacijo za udeležbo na izobraževanju o čuječnosti. Ni dovolj, da jim izobraževanje zgolj ponudimo. Gre za izobraževanje zelo osebne narave, za transformacijo, ki na posameznika vpliva celostno. Odločitev posameznika za tovrstno izobraževanje je popolnoma osebna. Vsak se za čuječnost odloči zgolj in samo zaradi sebe. Ker sebi želi dobro. Dokler posameznik ne ve, da sam ni dobro, se za takšno izobraževanje zagotovo ne bo odločil. Kdaj torej posameznik ugotovi, da ni dobro? Izkušnje kažejo, da takšne odločitve pogosto sprožijo razne bolezni, izgube ljubljenih oseb, nekaj, kar človeka prisili v spremembo. Morda se posameznik v sebi zaveda, da ni srečen, vendar za srečo ničesar ne stori. Respondenti v raziskavi pravijo, da so si želeli boljšega počutja, zdravja, umiritve, zmanjšanja stresa in bolj kakovostnih odnosov. Vsi so že prej iskali rešitve, nekateri z meditacijo, jogo, nekateri z drugimi tehnikami sproščanja. Na trgu je veliko različnih izobraževanj in tehnik za zmanjševanje stresa in izboljšanje počutja. Posamezniki ne vedo, katero naj izberejo, katera jim bo pomagala. Raziskava je pokazala, da opazna sprememba pri drugem udeležencu izobraževanja ali bližnji osebi pogosto spodbudi odločitev za izobraževanje. Ko so udeleženci opazili spremembo na Darju Žižmondu, idejnem vodji projekta Čuječnost v Hitu, so videli rezultate in se prepričali o učinkih prakse čuječnosti. To jim je dalo dodatno motivacijo za udeležbo na izobraževanju o čuječnosti.

Vprašanje 2: Kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju?

Stres je posledica našega odziva na stresor. Kako se na posamezen stresor odzovemo, smo odgovorni sami. Učinek posameznega stresorja lahko zmanjšamo sami, če se tega zavedamo. Do zavedanja nas pripelje čuječnost. V stanju čuječnosti smo pozorni na svoje delovanje, odzive, počutje. Če smo čuječi, slišimo sami sebe in se zavedamo vsakega trenutka, kar pomeni, da lahko vplivamo na to, kako se v določeni situaciji počutimo. Hkrati vidimo tudi druge in jih brez obsojanja sprejemamo. To močno izboljša medsebojno komunikacijo, ki je temelj vseh odnosov, tako zasebnih kot poslovnih.

Udeleženci raziskave so potrdili, da ko so umirili sebe, so umirili tudi komunikacijo. Zmanjšal se je njihov stres, saj se sami ne odzivajo več na stresorje. Namesto tega, da bi se na njih takoj odzvali, so jih sposobni najprej prepoznati, ugotoviti njihov izvor ter nato prilagoditi reakcijo. V stanju čuječnosti pridobimo vmesni čas med stresorjem in našim odzivom. Imamo možnost izbire reakcije in ne reagiramo po ustaljenem vzorcu kot na avtopilotu. Svojo izkušnjo je opisala respondentka A: *»Notranje sem veliko bolj umirjena. Iz tega izhaja tudi bolj umirjena komunikacija, bolj prepoznavam, kdaj so drugi vznemirjeni in kako do njih pristopiti ...«*

Vprašanje 3: Kakšna je razširjenost izobraževanja o čuječnosti v organizacijah po Sloveniji?

Organizacije v Sloveniji močno zaostajajo za organizacijami iz tujine, ki že več kot desetletje uvajajo čuječnost v podjetja. Slovenske organizacije skrbijo za svoje zaposlene na področju zdravja in varnosti. Uvajajo zdrave zajtrke, promovirajo zdravje pri delu, omogočajo različne vrste rekreacij in masažo na delovnem mestu. Kaj pa psihično zdravje? Znano je, da večina bolezni izvira iz našega psihičnega počutja, iz tega, kako dojemamo svet okoli nas in kakšen vpliv ima na nas. To nam povzroča stres, ki posledično vodi v bolezen. To podjetjem povzroča visoke stroške, saj so zaposleni manj aktivni, več je bolniških odsotnosti, zmanjša se produktivnost in posledično tudi inovativnost. Raziskava Gospodarske zbornice Slovenije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2014) kaže, da je veliko prikritega prezentizma med zaposlenimi, kar pomeni, da so zaposleni prisotni na delovnem mestu, vendar je njihova storilnost zmanjšana, kar vodi v neučinkovitost zaposlenih ter neučinkovitost celotnih podjetij. S tem, ko so prisotni na delovnem mestu in svoja obolenja potisnejo v ozadje, lahko posledično vodi do kratkotrajne ali dolgotrajne delovne nezmožnosti.

Čuječnost je v Sloveniji postala priljubljena tema. Podjetja v zadnjih nekaj letih povprašujejo po različnih čuječnostnih oddihih. V slovenskih vrtcih, osnovnih in srednjih šolah so nekaj programov čuječnosti že izvedli. Po njih povprašujejo tudi z ljubljanske univerze. Za motivacijo izobraževalnih institucij po čuječnostnih programih skrbi Evropska unija, saj za programe čuječnosti namenja dodatna sredstva. Te vzpodbude zaenkrat še ni za preostale delovne organizacije. Ker podjetja ne vidijo takojšnje povezave s povečanjem produktivnosti in dobičkom, takšno izobraževanje zanje pomeni le dodaten strošek. Glede

na opravljeno raziskavo menim, da se podjetja zanimajo za tovrstne programe, nekatera jih celo izvedejo, vendar le kot priboljšek za zaposlene. Vodstvo se izobraževanju ne udeleži. V čuječnosti zaenkrat še ne vidijo prednosti za celotno podjetje.

Glede na opravljene raziskave in pridobljene podatke ocenjujem, da čuječnost v delovnih organizacijah v Sloveniji ni razširjena. Glavni vzrok za to vidim v tem, da podjetjem to ne prinaša kratkoročnega neposrednega učinka na povečanje dobička. Podjetja, ki bodo trajnostno naravnana in gledala na dolgi rok, bodo takšna izobraževanja sprejela, saj menim, da bodo na dolgi rok le tako preživel.

Vprašanje 4: Kako ohranjati čuječnost zaposlenih po izobraževanju?

Vprašanje, ki se poraja je, kako ohranjati čuječnost tudi po izobraževanju. Namreč udeleženci izobraževanja o čuječnosti se mnogokrat srečajo s čuječnostjo šele na izobraževanju. Pri čuječnosti gre za celostno transformacijo. To pomeni, da se človek spremeni v svoji notranjosti, kar vpliva na vse dejavnike življenja. Vsak mora biti na to pripravljen, prej ne gre. To mora narediti zase, si sam to želei. Nekateri na sprejem čuječnosti še niso povsem pripravljeni zaradi različnih vzrokov. Težko je sprejeti, da smo za svoje življenje odgovorni popolnoma sami in nihče drug. Pri čuječnosti odpadejo krivci, ker čuječnost ne obsoja, samo sprejema. Seveda je najlažje za lastne težave kriviti nekoga drugega, tako se nam ni treba ukvarjati sami s sabo.

Čuječnost lahko ohranjamo tako, da redno izvajamo vaje čuječnosti. Dovolj so že dihalne vaje ali čuječnostna meditacija. V raziskavi sem ugotovila, da večina udeležencev izobraževanja vaj čuječnosti ne izvaja redno. Večinoma jih izvajajo po potrebi, ko začutijo. Od junija 2019, ko je nova uprava podjetja prekinila izobraževanje, niso imeli organiziranega praktičnega izvajanja vaj. Respondentka A pove: *»Zelo mi manjkajo prakse, ki jih je izvajal Darjo, kljub temu da so bile enkrat mesečno. Dale so mi nek zagon, da sem na pravi poti.«*

Uprava in lastniki oblikujejo organizacijsko kulturo. Če čuječnost umestijo v organizacijsko kulturo podjetja, to lažje prenašajo na zaposlene. Zaposleni potrebujejo smernice, da je stvar, ki jo počnejo, dobra. Če tega vodstvo ne spodbuja, ni učinka. Morda je zanimivo tistim, ki so to poznali že od prej ali so se s čim podobnim že ukvarjali. Vsi respondenti v raziskavi so se z delom na sebi ukvarjali že prej. Vsi so spoznali vsaj eno tehniko umirjanja, si želeli manj stresa in bolj kakovostnega življenja. Če zaposleni vidijo, da vodstvo to spodbuja in čuječnost tudi samo živi, lahko celotno podjetje deluje čuječe, kar na dolgi rok prinese velik uspeh. Kot pravi Darjo Žižmond: *»Vidim, da je dovolj, da je samo eden v oddelku, ki se zaveda tretje dimenzije ali čuječnosti. Tisti potem sije in vpliva na ostale sodelavce. Na primer pomaga tistim, ki so bolj eksplozivni. Če bo sedanja uprava odobrila nadaljevanje programa Čuječnost v Hitu in ga močno podprla, se lahko število zaposlenih v programu v obdobju petih let poveča na 300, kar je ogromno. Od teh 300 bi jih bilo gotovo 100 takšnih, ki bi »svetili« in na druge prenašali to tretjo dimenzijo, 'dimenzijo 21. stoletja'.«*

V magistrski nalogi sem ugotavljala, ali je čuječnost res orodje za obvladovanje stresnih situacij. Po opravljeni raziskavi lahko odgovorim pritrdilno. Čuječnost je orodje za obvladovanje stresnih situacij. Vendar se poraja vprašanje, kako ga uporabljati. Za to potrebujemo določeno izobraževanje, da se naučimo, kaj čuječnost sploh je in kako jo uporabiti. Seveda se tega lahko naučimo tudi sami. Obstaja vrsta knjig in priročnikov na temo čuječnosti, le dovolj veliko motivacijo moramo imeti, da jih uporabimo dosledno. Tisti, ki uporabljajo čuječnost, razumejo, da so sami odgovorni za to, v kolikšni meri in na kakšen način bodo stres doživeli, ter se bodo tudi na delovnem mestu počutili bolje.

5.2 Omejitve raziskave

Pri samem raziskovanju teoretične literature ni bilo nikakršnih omejitev. Omejitve so se pokazale v nadaljevanju raziskovanja, namreč najti podjetje v Sloveniji, ki vpeljuje čuječnost, se je zdelo nemogoče. Potem ko je Darjo Žižmond potrdil sodelovanje v raziskavi, je bilo potrebno pridobiti tudi dovoljenje od uprave podjetja Hit. Zelo sem jim hvaležna, da so mi to raziskavo omogočili, saj so slovenska podjetja mnogokrat zaprta za raziskovalce, ker se ne želijo izpostavljati. Druga omejitev je bila tudi časovna komponenta, saj sem se prilagodila časovni omejitvi respondentov, poleg tega si nekateri niso mogli vzeti časa za osebni ali telefonski intervju, zato smo ga morali izvesti elektronsko. Tukaj sem opazila precejšnjo pomanjkljivost podatkov, saj sem pri osebnem intervjuju pridobila precej več podatkov kot pri elektronskem. Poleg tega je šlo za predvsem osebni intervju, kjer so posamezniki opisovali lastna doživljanja, zato je bilo potrebno razviti veliko mero zaupanja. Tretja omejitev, ki sem jo opazila, je bilo subjektivno mnenje respondentov. Vsak pri sebi opazi določene spremembe, vendar je pomembno tudi vprašanje, kako jih zaznava okolica in na kakšen način jih zaznava. Četrta omejitev, ki sem jo zaznala, je mesto zaposlitve v podjetju. Nekateri respondenti so na vodilnih položajih, drugi pa ne. Večji vpogled bi dobila, če bi v raziskavi sodelovali tudi njihovi nadrejeni. Kot zadnjo opaženo omejitev naj omenim majhno število respondentov vključenih v raziskavo, saj bi z večjim številom pridobila več vpogledov in mnenj. Težko bi vključila večje število respondentov, saj se je do sedaj prakse čuječnosti v Hitu udeležilo le 47 zaposlenih, od tega nekateri v Hitu niso več zaposleni, nekateri pa so časovno zelo obremenjeni.

5.3 Priporočila

Opravila sem kvalitativno raziskavo v podjetju glede na njihovo izobraževanje o čuječnosti. Glede na moje ugotovitve bi podjetju priporočila, da se vodstvo udeleži 8-tedenskega programa čuječnosti MBSR pri certificiranem učitelju čuječnosti izven podjetja, saj gre za osebno izkušnjo, ki jo je lažje zaupati nekomu, ki ni neposredno povezan s podjetjem. Ko bo vodstvo podjetja postalo »čuječe«, bodo lahko čuječnost prenašali tudi na svoje podrejene in jo vključili v kulturo podjetja. Takrat bo lahko njihov program Čuječnost v Hitu zares zaživel. Kot nadaljnje priporočilo za raziskovanje bi bilo smiselno opraviti še kvantitativno raziskavo med vsemi zaposlenimi v podjetju, da bi ugotovili, kaj jih motivira ali demotivira

k udeležbi na izobraževanju ter kakšni so dejanski učinki izobraževanja. Smiselno bi bilo opredeliti tudi finančne učinke izobraževanja, kot so zmanjšanje bolniških odsotnosti in višja delovna uspešnost. Ugotovili bi glavne faktorje, ki preprečujejo podjetju, da bi izobraževanje zaživel med vsemi zaposlenimi ter posledično podjetje poneslo v novo dimenzijo.

Moje delo prispeva tudi različnim delovno aktivnim posameznikom, da se lahko sami pri sebi zavejo, kakšne posledice prinaša stres ter se stresa tudi zavedajo. Posamezniki bodo ugotovili, da lahko stres sami zmanjšajo z uporabo čuječnosti. Ugotovili bodo, da lahko čuječnost prakticirajo tudi sami in s tem dosežejo učinek na sebi ter se na tak način izognejo hujšim posledicam stresa.

Poleg tega lahko moje delo prispeva drugim podjetjem. Predstavila sem vpeljevanje strategije čuječnosti v podjetje. Glede na rezultate raziskave lahko že vnaprej oblikujejo strategijo vpeljevanja čuječnosti tako, da bo v podjetju zares zaživel.

Podjetja imajo več možnosti in obstoječih načinov, na kakšen način čuječnost vpeljati med svoje zaposlene. Najbolj prepoznaven način vpeljevanja je zagotovo 8-tedenski program MBSR, ki ga je zasnoval profesor in učitelj čuječnosti Jon Kabat-Zinn. Običajno poteka na sedežu podjetja enkrat tedensko dve uri in pol. Tudi v Sloveniji omenjeni tečaj izvajajo certificirani učitelji čuječnosti, v večini so po poklicu psihoterapevti.

Glede na opravljeno raziskavo v podjetju Hit, raziskovanje primerov dobre prakse vpeljevanja čuječnosti, pregleda teoretičnih izhodišč in raziskav bi podjetjem predlagala naj čuječnost vpeljujejo od zgoraj navzdol. S tem želim povedati, da naj osnove čuječnosti v prvi vrsti osvojijo managerji na višjih ravneh, nato managerji na nižjih ravneh ter šele nato preostali zaposleni. Raziskava je pokazala, da zaposlenim veliko pomeni podpora vodstva ter kultura celotnega podjetja, poleg tega vodstvo s svojim delovanjem vpliva na vse zaposlene.

Glede na ugotovitev, da čuječnost vpliva na vsa področja posameznika, lahko pričakujemo, da v primeru, ko posamezniki na vodstvenih položajih prakticirajo čuječnost, so njihovi zaposleni posledično bolj zadovoljni pri delu, se boljše počutijo in so bolj uspešni pri delu (Reb, Chaturvedi, Narayanan & Kudesia, 2019). To potrjuje tudi opažanje respondentke A: *»Pri nas se je zamenjal vodja. Prej je bila čudna nervoza po celem nadstropju, sedaj pa je tako umirjeno stanje. Vedno ima odprta vrata, vse se da rešiti, ni čutiti živčnosti, vedno posluša in si vzame čas. Sama občutim ogromno razliko, občutijo jo tudi drugi. Mislim, da se še sam ne zaveda, da je čuječ. S svojim vedenjem, prezenco vpliva na druge. To počne popolnoma podzavestno.«* Čuječnost pri vodenju je raziskoval Fakin v svoji magistrski nalogi, kjer je zapisal, da čuječi vodje ne stremijo več k prepričevanju in usmerjanju, ampak se zavedajo, da drugih ne morejo spreminjati, spreminjajo lahko samo sebe in lastno delovanje. S spreminjanjem lastnega delovanja posredno spreminjajo tudi svoje sodelavce (Fakin, 2018). Vsi tečaji čuječnosti imajo enako vodilo, postati čuječ. V vseh tečajih urijo čuječnost skozi čuječnostno meditacijo, razmišljanje in opazovanje.

Poleg spremembe delovanja vodij do zaposlenih bi čuječi vodje čuječnost vpeljali v kulturo podjetja. To pomeni, da bi že pri izbiri novih sodelavcev izbirali le takšne, ki sovpadajo s kulturo podjetja. Poleg tega bi se že obstoječi zaposleni novi kulturi morali prilagoditi. Tisti, ki ne želijo delovati čuječe, bi slej ko prej morali začeti tako delovati ali zapustiti podjetje.

Po mojem mnenju bi vodje najlažje prepričala s programom, ki je prilagojen prav vodjem, kot je na primer tečaj Mindful Leadership inštituta Institute for Mindful Leadership, ki traja sedem tednov. Če bi tečaj vodil kakšen izmed spoštovanih in izkušenih voditeljev, bi bilo zanimanje za udeležbo gotovo večje. Glavna vprašanja so, kakšen vodja sem, kakšna so moja načela vodenja in kakšen vodja si želim postati. Poleg čuječnostne meditacije se učijo tudi čuječe komunikacije, ki je temelj vseh odnosov (Marturano, 2015). Naša raziskava je pokazala, da čuječnost na nas vpliva celostno. Torej, če se je naučimo v poslovnem svetu, bo vsekakor vplivala tudi v zasebnem življenju, kar dejansko pomeni popolno transformacijo.

Po izvedenem programu za vodje bi počakala šest mesecev, da se pokažejo rezultati v njihovem počutju in odnosu do dela, strank in zaposlenih. Nato bi izvedla raziskavo med vodji in zaposlenimi, kakšne spremembe opazijo. Če bi zaposleni opazili spremembe na bolje, bi bila to ključna motivacija za vključitev v program čuječnosti. Za zaposlene bi izbrala program čuječnosti na podlagi programa podjetja Google, Najdi v sebi. Zdi se mi enostavno zasnovan, predvsem na način, da je ljudem blizu, da se jim zdi preprost in izvedljiv. Kot je omenila respondentka C v raziskavi: *»Ta knjiga mi je najbližja in najbolj praktična za današnji čas.«*

Vsem podjetjem, ki želijo uvajati čuječnost v svoj kolektiv, bi priporočila, da za to najamejo strokovnjake, ki se s tem redno ukvarjajo. Verjamem, da so zaposlenim na različnih področjih bližje različni načini podajanja znanj in vedenj, zato se mi zdi zelo pomembno, kakšnega učitelja čuječnosti podjetje izbere. Namreč izkušnje v podjetju Google kažejo, da se je dejstvo, da je bil idejni vodja in učitelj programa Najdi v sebi Chade-Meng Tan zaposlen kot inženir v Googlu, izkazalo kot zelo koristno, saj je po duši znanstvenik, kar pomeni, da lahko proučuje le nekaj, kar ima trdne znanstvene temelje. Enako kažejo izkušnje v podjetju Hit, saj je Darjo Žižmond prav tako inženir, ki utemeljuje čuječnost le na podlagi znanstvenih dokazov.

Ko je postopek uvajanja čuječnosti posamezne skupine zaključen, je glavni izziv, kolikšno stopnjo čuječnosti so udeleženci dosegli in kako čuječnost ohranjati naprej. Podjetjem priporočam, da temu namenijo veliko pozornosti, saj je vzdrževanje dosežene čuječnosti bistvenega pomena. Po priporočilu učitelja čuječnosti Roberta Križaja podpiram idejo, da je smiselno enega izmed zaposlenih izobraziti za nadaljnje ohranjanje čuječnosti v podjetju. Le tako lahko stopnjo čuječnosti zares ohranjamo in jo uvedemo tudi v kulturo podjetja, da dosežemo tako imenovano »kolektivno čuječnost«.

SKLEP

Stres na delovnem mestu povzroča posamezniku tako psihične kot fizične težave. Tega prenašamo naprej v zasebno življenje, kar posledično prinaša še dodatne težave. Ljudje poročajo o izgorelosti, depresiji, anksioznosti in fizičnih bolečinah. Ljudje iščemo različne načine spoprijemanja s stresom. Nekateri se zatečejo k hobijem in se tam sprostijo, nekateri pa k različnim odvisnostim. To, da se nekje sprostimo za določen trenutek, je le kratkoročna rešitev. Za uspeh tako v zasebnem kot poslovnem področju potrebujemo dolgoročne rešitve.

Skupni imenovalac zgoraj omenjenih bolezni je stres, ki izhaja iz odnosov. To so odnosi na delovnem mestu med sodelavci, z nadrejenimi, strankami in dobavitelji. Temelj vseh odnosov je komunikacija. Komunikacija z drugimi in komunikacija s sabo. Biti v stiku sam s seboj, s svojimi občutki, opažanji, doživljanji. Ko smo v stiku sami s seboj, natančno poznamo izvor posamezne težave. Čuječnost uporabljamo kot orodje za obvladovanje stresnih situacij. Posledično stresne situacije niso več stresne ali so manj stresne, saj razumemo, zakaj je določena situacija za nas stresna. Izvor stresa se nahaja v nas, zato ga z orodjem čuječnosti lahko nadzorujemo tako, da ne vpliva na preostale odnose. S tem se izboljša kakovost medsebojnih odnosov tako v poslovnem kot zasebnem življenju.

Podjetja se vsak dan bolj zavedajo pomena zdravja pri delu. Tudi podjetja, ki jih zanima le dobiček, vidijo, da so stroški bolniških staležev visoki, da posledično upada produktivnost in se povečuje fluktuacija, ki povzroča dodatne stroške. Vse tehnološke spremembe, kapitalistično razmišljanje in hlepenje po materialnih dobrinah imajo posledice. Te posledice najbolj občutimo v zadnjem desetletju, zato so nujno potrebne spremembe v razmišljanju vodij in vodstev podjetij. Vodstvo vodi s svojim zgledom, ne le z avtoriteto. Narekuje kulturo podjetja, ki jo ustvarja skupaj s svojimi zaposlenimi. Kolektivno čuječnost lahko dosežemo le s podporo vodstva. To ne pomeni le odobravanje vodstva za izvedbo čuječnostnih programov, ampak tudi vključenost vodstva v programe in spodbujanje zaposlenih h kolektivni čuječnosti.

Namen magistrske naloge je bil prispevati k razumevanju pomena in učinka stresa na delovnem mestu ter predstaviti koncept čuječnosti kot orodje za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Cilj je bil predstaviti povezavo med čuječnostjo in stresom na delovnem mestu. Ta cilj sem dosegla najprej s predstavitvijo primerov dobrih praks, nato še z raziskavo v podjetju Hit. Z odgovorom na raziskovalno vprašanje, kako čuječnost vpliva na doživljanje stresa v zasebnem in poslovnem življenju, so mi udeleženci raziskave potrdili tezo, da čuječnost vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Še več, potrdili so to, da gre za celostno transformacijo. Da čuječnost ne vpliva le na en del življenja, temveč na posameznika celostno, kar se odraža tudi v zasebnem življenju, v odnosu do vsega in do vseh. Udeleženci raziskave poudarjajo, da je temelj vseh odnosov komunikacija, kjer ima čuječnost največji vpliv. Potrdili so, da so bolj v stiku sami s seboj, manj konfliktni, bolj umirjeni in produktivni.

Doseženo stopnjo čuječnosti v podjetju je treba vzdrževati, zato je bilo eno izmed zastavljenih raziskovalnih vprašanj tudi, kako ohranjati čuječnost po izobraževanju. Vsak, ki začne prakticirati čuječnost v svojem življenju, jo prakticira za vedno, vendar je potrebna velika mera samodiscipline in zavzetosti za redno izvajanje vaj. Smiselno je v podjetju naučiti enega izmed zaposlenih, da je zadolžen za vzdrževanje dosežene stopnje čuječnosti, saj je stroškovno manj zahtevno kot konstantno najemanje zunanjega učitelja.

Z raziskovalnim vprašanjem o tem, kaj zaposlene motivira k izobraževanju o čuječnosti v podjetju, sem želela prispevati k razumevanju, na kakšen način se lotiti vpeljevanja čuječnosti v podjetje. Ugotovila sem, da zaposlene najbolj motivira vodstvo in opazna sprememba pri nekom drugem. Zato je smiselno uvajati čuječnost od zgoraj navzdol. Zanimalo me je tudi, kakšna je razširjenost uvajanja čuječnosti v organizacije v Sloveniji. Glede na opravljeno raziskavo sem ugotovila, da čuječnost zaenkrat še ni razširjena med slovenskimi delovnimi organizacijami kljub pričevanju dobrih praks v tujini.

Glede na to, da se veliko govori o stresu na delovnem mestu in njegovih posledicah, upam, da bo moja magistrska naloga komu v pomoč, tako tistim, ki trpijo za posledicami stresa, kot tudi tistim, ki v podjetjih skrbijo za zdravje na delovnem mestu, saj je pomembno, da ukrepamo preden nastopijo težave, ki negativno vplivajo tako na zaposlene posameznike kot tudi na celotno podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D. & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379.
2. American Psychological Association. (2015). *Stress in America: Paying With Our Health*. New York: American Psychological Association.
3. Bajt, M., Žugman, K. & Cerar, K. (2017). Projekt čuječnost v šolah - naši začetki. *Zbornik mednarodne konference MINDfulness 2017: Bodite čuječni, poučujte čuječno in učite čuječnost*, (str. 140–146). Ljubljana: EDUvision
4. Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8. izd.). Boston: Pearson Education.
5. Bilban, M. (2014). Kako prepoznati stres v delovnem okolju? *Zbornik 5. Konference kariernih coachev* (str. 14–25). Ljubljana: Glotta Nova.
6. Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. California: Sage Publications.

7. Clark, R. (brez datuma). *Mindfulness Based Stress Reduction Training*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://mbsrtraining.com/about-jon-kabat-zinn/>
8. Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28.
9. Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja*, 14 (2), 73–92.
10. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39 (1), 81–102.
11. Dane, E. & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations*, 67(1), 105–128.
12. Društvo za razvijanje čuječnosti. (brez datuma). *Kaj je čuječnost*. Pridobljeno 26. septembra 2019 iz <https://www.cujecnost.org/cujecnost/>
13. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010, 18. november). *Work-related stress*. Pridobljeno iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/work-related-stress>
14. Fakin, B. (2018). *Čuječnost kot orodje vodenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Gelles, D. (24. avgust 2012). The mind business. *Financial Times*. Pridobljeno iz <https://www.ft.com/content/d9cb7940-ebea-11e1-985a-00144feab49a>
16. General Mills Inc. (2018). *Annual Report to Shareholders*. Washington: General Mills.
17. Glomb, M. T., Duffy, K. M., Bono, E. J. & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157.
18. Gonzales, M. (2012). *Mindful Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
19. Good, J. D., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. & Lazar, S. W. (2015). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
20. Gospodarska zbornica Slovenije. (2014). *Absentizein in prezentizem v dejavnosti računovodskih servisov v Sloveniji*. Ljubljana: GZS - Zbornica računovodskih servisov.
21. Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129.

22. Hansen, D. (31. oktober 2012). A Guide To Mindfulness At Work. *Forbes*. Pridobljeno 5. junija 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2012/10/31/a-guide-to-mindfulness-at-work/#48dc347825d2>
23. Hit d.d. (2018). *Letno poročilo za leto, končano 31. decembra 2018*. Nova Gorica: Hit d.d.
24. Holmes, T. & Rahe, R. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218.
25. Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. & Lang, J. W. (2012). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.
26. Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Preprečevanje izgorelosti*. Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://www.burnout.si/bu/izgorelost-v-podjetjih/preprecevanje-in-odpravljanje/preprecevanje-izgorelosti-podjetje>
27. Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living - Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Dell Publishing.
28. Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.
29. Kelly, C. (2012). O. K., Google, Take a Deep Breath. *The New York Times*.161(55), BU1–BU1.
30. Kompier, M. & Marcelissen, F. (1990). *Handboek werstress (Handbook work stress)*. Amsterdam: Nederlands Institute voor Arbeidsonstandigheden.
31. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
32. Krajc, K., Burdian, M., Voglar, M. & Šarabon, N. (2018). Stres na delovnem mestu. *Obrtnik podjetnik*, 47 (1), 14–15.
33. Krasko Štebljaj, K. (2017, 27. avgust). Sindrom adrenalne izgorelosti: tudi Supermanom se zlomijo krila. *Siol*. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <https://siol.net/trendi/odnosi/sindrom-adrenalne-izgorelosti-tudi-supermanom-se-zlomijo-krila-intervju-447618?fbclid=IwAR1pBTpnROs85P4uyiKEg1oaFzTktt3o3Uno9ra6nuqBOd6rbX7B6WwOWWg>
34. Lazarus, R. S. (1976). *Patterns of adjustment*. New York: McGraw-Hill.

35. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
36. Lesser, M. (2009). *Less: Accomplishing More by Doing Less*. California: New World Library
37. Levin, M. (2017, 12. junij). Why Google, Nike and Apple Love Mindfulness Training, and How You Can Easily love It too. *Inc*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html>
38. Looker, T. & Gregson, P. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu?* Ljubljana: Cankarjeva založba.
39. Marturano, J. (2015). *Finding the space to lead: A Practical Guide to Mindful Leadership*. New York: Bloomsbury Press.
40. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu : [kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti]*. Ljubljana: Educey.
41. Megla, M. (2018). *Stres, kuga sodobnega časa*. Ljubljana: Chiara.
42. Mihelič, K. K. & Culiberg, B. (2019). Reaping the Fruits of Another's Labor: The Role of Moral Meaningfulness, Mindfulness, and Motivation in Social Loafing. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 713–727.
43. Mindfulness. (brez datuma). V *Cambridge international dictionary of English*. Pridobljeno 1. julija 2019 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mindfulness>
44. Myers, M. D. (2020). *Qualitative Research in Business and Management*. London: SAGE Publications.
45. O'Morain, P. (2017). *Čuječnost za zaskrbljene: premagajate vsakdanji stres in tesnobo*. Ljubljana: Vita.
46. Pickert, K. (2014). The Mindful Revolution. *Time*, 183(4), 1-9.
47. Podjed, K. (2013, 25. januar). Holmes-Rahe test stresorjev. *Inštitut za produktivnost*. Pridobljeno 30. septembra 2019 iz <http://www.produktivnost.si/holmes-rahe-test-stresorjev/>
48. Polutnik, I. (2019). Stres na delovnem mestu ter uvajanje čuječnosti v šolske klopi. *Mednarodna konferenca MINDfulness 2019* (str. 140–148). Ljubljana: EDUvision.

49. Poonia, P. (brez datuma). *Mindfulinspiration*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <http://www.mindfulinspiration.org.uk/mbsr/mbct>
50. Raspor, L. (2018). *Dejavniki in doživljanje stresa pri učiteljih razrednega pouka* (magistrsko delo). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
51. Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J. & Kudesia, R. S. (2019). Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice, and Employee Stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745–763.
52. Sauer, S. & Kohls, N. (2011). *Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success?* Berlin, Heidelberg: Springer.
53. Search Inside Yourself. (brez datuma). Program Information Guide. *Siyli*. Pridobljeno 26. julija 2019 iz <https://siyli.org/thank-you/program-guide>.
54. Slivar, B. (2009). *Raziskava o poklicnem stresu pri slovenskih vzgojiteljih in učiteljih*. Ljubljana: SVIZ.
55. Sovdat, P. (2014, 7. avgust). Za kaj NLB porablja naš denar: bančniki bi se sproščali s transcendentalno meditacijo. *Finance*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz <http://www.finance.si>
56. Stojilković, S. (2016, 11. maj). Kadrovska fluktuacija ali ko zaposleni odhajajo iz podjetja. *Banka za podjetnike*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/kadrovska-fluktuacija-ali-ko-zaposleni-odhajajo-iz-podjetja/>
57. Stritih, B. & Možina, M. (1998). *Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
58. Tan, C.-M. (2013). *Najdi v sebi : nepričakovana pot do uspeha, sreče (in miru na svetu); The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*. Brežice: Primus.
59. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
60. Valek, L., Royal, C., Viets, A., Vogel, J. & Jamieson, D. (2015). *Handbook for Strategic HR: Section 3*. New York: Amacom.
61. Vesel, J. (2008). *Samoregulacija učenja in učne strategije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
62. Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R. & Cook, W. (2015). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study. *Journal of Health Organization and Management*, 29 (7), 893–911.

63. Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A. & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 246–258.
64. Wong, C. (2019, 20. september). Mindfulness Meditation. *Verywell Mind*. Pridobljeno 30. septembra 2019 iz <https://www.verywellmind.com/mindfulness-meditation-88369>
65. Žižmond, D. (2016). *Mindfulness* (interno gradivo). Nova Gorica: Hit d.d.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik intervjuja

Opomnik za intervju z udeleženci izobraževanja v programu Čuječnost v Hitu

Pozdravljeni!

Sem Tina Logar, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Čuječnost kot orodje za obvladovanje stresnih situacij. V raziskovalnem delu preučujem uvajanje čuječnosti v vaše podjetje in njene učinke. Namen raziskave je ugotoviti, ali zaposleni poznate čuječnost, na kakšen način jo prakticirate in kakšni učinki uporabe se kažejo v vaših očeh. Intervju je popolnoma anonimen. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za raziskavo pri moji magistrski nalogi.

Vprašanja so odprtega tipa, da lahko izrazite svoje mnenje. Prosim za odkritost, da bodo zbrane informacije čim bolj realne.

Za vaše sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Vprašanja:

1. Ali ste se že pred izobraževanjem v podjetju srečali s čuječnostjo in na kakšen način?
2. Kaj vas je spodbudilo k izobraževanju o čuječnosti?
3. Kaj za vas pomeni »biti čuječ«?
4. Ali prakticirate vaje čuječnosti? Katere in kako pogosto?
5. Kako vnašate čuječnost na delovno mesto?
6. Imate stresno delovno mesto? Prosim, navedite glavne spodbujevalce stresa.
7. Ali uporaba čuječnosti vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu? Na kakšen način?
8. Ali uporaba čuječnosti vpliva na zmanjšanje stresa v zasebnem življenju? Na kakšen način?
9. Opazite kakšne spremembe pri sebi po izobraževanju o čuječnosti?
10. Opazite kakšne spremembe v kolektivu po izobraževanju o čuječnosti?
11. Ali bi si želeli več izobraževanj čuječnosti na delovnem mestu in zakaj?