

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE STRESA KOT MANAGERSKI
IZZIV PRIHODNOSTI**

Ljubljana, oktober 2002

ANDREJ KURE

IZJAVA

Študent Andrej Kure izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4.10.2002

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. RAZVOJ DRUŽBE IN ORGANIZACIJ DO DANES	2
2.1 Spremembe v zadnjih stoletjih	3
2.2 Prehod iz pretežno fizičnih v pretežno umske delavce	4
2.3 Odziv posameznika na spremembe ter povezava z uspešnostjo organizacije	6
2.4 Dosedanja iskanja rešitev obvladovanja sprememb	7
2.5 Ključni pristopi k obvladovanju sprememb	8
2.6 Ključ obvladovanja sprememb je znotraj človeka	9
2.6.1 Nekatera bistvena vprašanja za obvladovanje sprememb	10
2.6.2 Možgani so osnova vsega delovanja	10
2.7 Proces ustvarjalnosti	11
3. STRES – GLAVNI VZROK NEREDA V TELESU IN ŽIVČNEM SISTEMU	11
3.1 Kaj je stres in kako nastane	11
3.1.1 Splošni sindrom prilagoditve	12
3.1.2 Odziv boj ali beg	12
3.2 Kje se nahaja stres	13
3.3 Napačne domneve o stresu	14
3.4 Stres in njegove posledice za posameznika in organizacije	15
3.5 Različne metode obvladovanja stresa	17
3.6 Rešitev obvladovanja stresa je znotraj nas samih	18
3.7 Izobraževalni sistem – osnovni vzrok neuspešnega obvladovanja stresa	19
4. TEHNIKA TM – NOVA PARADIGMA IN UČINKOVITA REŠITEV	20
4.1 Povod in odnos do duhovnih gibanj na zahodu	20
4.2 Izvor in način delovanja tehnike TM	21
4.2.1 Znanstven postopek, lahek za učenje	22
4.2.2 Proces delovanja tehnike TM	22
4.3 Pričetek vadbe TM in njene koristi	23
4.4 Fiziologija in četrto stanje zavesti	24
4.4.1 Lastnosti četrtega stanja zavesti in delovanje možganov	25
4.4.2 Četrto stanje zavesti in fiziološke spremembe	27
4.5 Učinki tehnike TM	28
4.5.1 Razvoj mentalnih sposobnosti	28
4.5.2 Zdravje	29
4.5.3 Izboljšani medčloveški odnosi	31
4.6 Znanstveno preverjena tehnika	31
4.7 Primerjava TM z drugimi tehnikami	32

5. PRAKTIČNI REZULTATI V ORGANIZACIJAH IN PRI POSAMEZNIKIH	34
5.1 Študije primerov uporabe tehnike TM v organizacijah	35
5.1.1 Podjetje iz skupine Fortune 100	35
5.1.2 Majhno kemično podjetje v Detroitu.....	36
5.1.3 Japonska multinacionalka Sumitomo Heavy Industries	37
5.2 Osebne izkušnje vodilnih.....	37
5.3 Mnenja slovenskih praktikantov TM	38
6. KRITIČEN POGLED NA TEHNIKO TM	38
7. SKLEP	40
8. LITERATURA.....	42
9. VIRI.....	43

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

1. UVOD

Svet se vse hitreje spreminja na vseh področjih. Rast prebivalstva zadnjih stoletij je tako visoka kot še nikoli doslej. Naravna posledica te rasti pa je, da trenutno živi na našem planetu več ljudi kot kdaj koli prej. Prav tako trenutno živi in dela 99% vseh znanstvenikov, ki jih je kdaj koli prej delovalo na tem planetu (Kezele, 1995, str. 11). S pridobivanjem hrane se ukvarja le še majhen delež ljudi, vsi ostali s svojim delovanjem zadovoljujejo višje človeške potrebe. Nova odkritja se vrstijo s takšno hitrostjo, da jim je težko, če ne celo nemogoče, slediti.

Toda kljub temu stanje človeštva še daleč ni sijajno. Prej ravno nasprotno. Namesto polne blaginje in miru kot posledic hitrega napredka smo priče velikim pretresom v osebnem in družbenem življenju. Nekateri pravijo, da je bil napredek prehitel. Toda četudi je bil, nam naša narava ne dovoljuje ustavljanja. Ali bomo šli naprej in se razvijali ali pa izumrli (Evans, Russell, 1992, str. 21-22).

Čedalje bolj je jasno, da bomo morali naslednji korak razvoja narediti navznoter, k sebi. Raziskovanje in razvijanje zunanega nam namreč ni dalo pravih rešitev. Toda ta korak navznoter bo moral imeti tako močne rezultate tudi navzven. Največji napredek naslednjih desetletij bo moral biti v odkrivanju notranjega potenciala in ustvarjalne energije vsakega posameznika. Potencial je ogromen, le pot do njegove uporabe bomo morali še najti.

Namen tega diplomskega dela je ob kratki predstavitvi dosedanjega razvoja gospodarskega delovanja izpostaviti pglavitne probleme, s katerimi se bo srečeval management in celotno prebivalstvo v naslednjih desetletjih. Ob mnenjih in izkušnjah mednarodno priznanih avtorjev hočem pokazati, da bo moral razvoj v prihodnosti temeljiti na posamezniku, razvoju njegovega notranjega zavedanja in sposobnosti, ter ne več toliko na zunanjih virih in tehnologijah.

Ob predstavitvi razvoja bom posebno pozornost posvetil stresu, katerega mnogi že postavljajo na prvo in ključno mesto med zaviralnimi dejavniki osebnega razvoja, zadovoljstva in uspešnosti posameznika ter večjega uspeha vsake organizacije. Posledice nakopičenega stresa so namreč prisotne na vseh ravneh delovanja tako posameznika kakor tudi organizacij in celotne družbe. Stroški, nastali zaradi posledic stresa, so ogromni in jih je skoraj nemogoče oceniti.

Za zmanjševanje in odpravo stresa ter njegovih posledic obstajajo mnoge metode. Na kratko bom predstavil glavne med njimi in njihove lastnosti. Podrobneje bom opisal le eno izmed metod, ki jo nekateri ne sprejemajo, mnogi pa jo uporabljajo in so navdušeni nad njenimi rezultati – tehniko Transcendentalne meditacije ali TM (v nadaljevanju). Je ena najučinkovitejših metod boja s stresom, ki jo uporabljajo tako posamezniki kakor tudi mnoge organizacije širom sveta. Je preprosta, znanstveno preverjena in osebno preizkušena. Na nek način predstavlja osnovo in hkrati nadgradnjo vseh ostalih metod.

Cilj tega diplomskega dela je pokazati, da lahko k istemu problemu (obvladovanje sprememb in

stresa) pristopimo na različne načine. Končni rezultati so tako lahko popolnoma drugačni. Novi pristopi so še posebej potrebni na področjih, kjer so se dosedanji pristopi izkazali za neuspešne in neprimerne. Cilj tega dela ni utemeljitev le enega primerne pristopa in metode, temveč pokazati na obstoj različnih možnosti in dati vzpodbudo za njihovo iskanje. Pri tem iskanju moramo biti kritični, a hkrati ne smemo dopustiti, da nas omejujejo dosedanje izkušnje in znanje.

Osnovni pristop pri pripravi tega diplomskega dela je bil študij del različnih avtorjev, ki z številnih zornih kotov obravnavajo določena področja. Opiral se bom tudi na mnoge tuje in lastne izkušnje, ki sem jih pridobil v zadnjih letih, saj takšnim in podobnim tematikam posvečam veliko svojega časa, energije in medosebnih odnosov.

Diplomsko delo sem po poglavjih zastavil tako, da bom najprej v drugem poglavju predstavil ključne spremembe zadnjih desetletij ter priložnosti in nevarnosti, ki nam jih ponujajo. V tretjem poglavju bom bolj podrobno opisal stres in njegove posledice tako na osebni ravni kot tudi z vidika organizacij. Na kratko bom predstavil različne metode obvladovanja stresa. V četrtem poglavju bom opisal tehniko TM, njene učinke na posameznika, organizacije in celotno družbo. Podal bom tudi kratko primerjavo z ostalimi tehnikami obvladovanja stresa. V petem poglavju bom podal nekaj primerov rezultatov uporabe tehnike TM v organizacijah ter osebne izkušnje. Šesto poglavje namenjam kritičnemu pogledu na tehniko TM in njeno uporabo. Zadnje, sedmo poglavje je sklep, kjer bom podal glavne ugotovitve tega dela.

V diplomskem delu vedno pišem o *organizacijah*. Pod tem pojmom mislim tako podjetja – gospodarske družbe, katerih eden osnovnih ciljev je doseganje dobička (Kotler, 1996, str. 24), kakor tudi vse ostale, večinoma neprofitne organizacije, kot so šole, inštituti, vlada, društva, bolnišnice. Njihovi osnovni cilji so velikokrat drugačni, za njihovo doseganje pa morajo mnogokrat uporabljati zelo podobne, če ne celo enake pristope in metode kot gospodarske družbe.

2. RAZVOJ DRUŽBE IN ORGANIZACIJ DO DANES

Velik del zgodovine se je večina ljudi ukvarjala le s fizičnim delom, ki jim je zagotavljalo zgolj obstoj in preživetje njihovih potomcev. Šele nekaj stoletij nazaj so se z industrijskimi revolucijami pričela ta razmerja korenito spreminjati. Obdobja in hitrost sprememb so od države do države različna, a pogledati moramo k najrazvitejšim, saj le-te vodijo in usmerjajo razvoj in prihodnost. Na njih sloni tako njihov lasten obstoj in razvoj kot tudi razvoj in obstoj vseh ostalih.

Prav tako kot je sprememba nekaj popolnoma naravnega v življenju, je naravno tudi to, da je vedno hitrejša. Matematiki pravijo, da se giblje po eksponentni krivulji – krivulji naravne rasti. Priča smo vse večjim družbenim, demografskim in gospodarskim spremembam (Drucker, 2001, str. 9; Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 31-35). Spreminja se tehnologija, znanstvene teorije, družbene navade, vrednote, organizacijske strukture, ljudje. Priča smo globokim preobrazbam. Sprememb je deležen prav vsakdo: posameznik, podjetja, neprofitne organizacije, vlada. Izzivi, ki nam jih postavlja življenje, so popolnoma drugačni od dosedanjih. Mnogokrat so celo v

nasprotju in nezdržljivi z usmeritvami, ki so bile še do danes uspešne in splošno sprejete. Tako bomo v prihodnje pričali spremembam še nedavno uspešnih pristopov ter celo spremembam v načinu razmišljanja organizacij in posameznikov. Prepričani smo lahko, da bo utrip življenja čez deset let mnogo hitrejši kot je danes. Kar je bilo še včeraj gotovo in normalno, je danes zastarelo in napačno. Edina gotovost postajajo spremembe. Toda te niso nič novega. So del življenja samega. Nova je le stopnja sprememb. Tako bodo spremembe v prihodnje še veliko večje kot v obdobju druge industrijske revolucije sredi 19. stoletja, velike gospodarske krize tridesetih let 20. stoletja ali druge svetovne vojne.

2.1 Spremembe v zadnjih stoletjih

Kapital je že dolgo tega postal eden izmed osnovnih gonil sodobne družbe. S svojimi zakonitostmi rasti in oplajanja je povzročil vse hitrejši razvoj industrije, ki je šla v korak z znanstvenim razvojem. Skupaj sta omogočila in povzročila vse večje spremembe. Gutenbergov tiskarski stroj je povzročil pravo revolucijo v hitrosti prenosa informacij in posledično v informiranju in izobraževanju ljudi. Zgolj ta izum je povečal produktivnost 'nastajanja knjig' dvestokrat. Wattov parni stroj je prvotno pomagal le pri črpanju vode iz premogovnikov, a je kmalu postal uporaben tudi v predilnicah in tako znižal ceno bombaža na nekaj odstotkov prvotne cene. To sta le dva izmed nešteti izumov, ki z izboljševanjem delovnih sredstev občutno izboljšujejo produktivnost dela.

F. Taylor je konec prejšnjega stoletja naredil korak naprej (Drucker, 2001, str. 132-135). Pričel je raziskovati produktivnost fizičnih delavcev. Na podlagi enostavnega opazovanja in preizkušanja je odkril preprosta načela in principe. Ti so kljub svoji preprostosti ustvarili revolucijo, saj se po Taylorjevih odkritjih vsako leto poveča produktivnost delavca za približno tri in pol odstotka. V zadnjih stotih letih se je torej produktivnost delavca povečala za več kot petdesetkrat. Njegovi principi so doživljali mnoge spremembe, dopolnitve in preobrazbe, a kljub temu osnovna logika večine teorij produktivnosti in uspešnosti je in še vedno temelji ravno na stoletje starih Taylorjevih odkritjih.

21. stoletje prinaša še večje spremembe. M. Gorbačov je dejal (Evans, Russell, 1992, str. 29), da nas življenje samo sili k opuščanju ustaljenih stereotipov in zastarelih pogledov. Sam koncept narave in kriteriji napredka se spreminjajo. Naivno bi bilo misliti, da lahko težave, ki nas pestijo danes, rešimo z metodami in sredstvi, ki so izgledale učinkovite v preteklosti. Danes stojimo pred drugačnim svetom, za katerega moramo poiskati drugačno pot v prihodnost. Toda pri iskanju moramo paziti na že zbrane izkušnje in se zavedati osnovnih razlik med včerajšnjim položajem in današnjim stanjem.

Vidimo torej, da se mnogi, tudi tisti na ključnih položajih, zavedajo pomembnosti sprememb in posledic le-teh za celoten svet. Med zunanji dejavniki beležimo mnoge globalne spremembe, ki postajajo problemi sedanjosti in izzivi prihodnosti (Swanson, Oates, 1989, str. 28):

- ◆ **Globalizacija ekonomije.** Trg je postal svetoven, prav tako konkurenca. Komunikacija ne predstavlja več ključnega problema. Izdelki in storitve se vse bolj prilagajajo željam kupcev.

A hkrati postajajo razlike v dohodku in kvaliteti življenja na različnih koncih sveta vse večje.

- ◆ **Nenehne spremembe.** So vse hitrejše in večje. Poglejmo le povečevanje količine informacij in znanja. V primerjavi z letom 1900 se je znanje do leta 1950 podvojilo. Ponovno se je podvojilo v naslednjih desetih letih. Zatem v treh letih. Rast je eksponentna. Toda znanje prav tako hitro zastareva. Vse več se je potrebno nenehno dodatno učiti in izpopolnjevati.
- ◆ **Nova vrsta delavcev.** Delavce vse težje obvladujemo s pomočjo 'korenčka in palice', kajti čedalje bolj se zavedajo svojih pravic in dolžnosti ter se organizirajo v močne sindikate. Nove generacije so čedalje bolj izobražene. V mladosti jim ni potrebno skrbeti za preživetje, temveč se posvečajo predvsem pridobivanju znanja. Kljub temu pa delovna sila še vedno ni dovolj izobražena za opravljanje svojih nalog.
- ◆ **Ekologija in okolje.** Ekološki problemi prihajajo vse bolj v ospredje. Uničujemo svoje lastno okolje. Kmalu se bomo morali soočiti s primanjkovalom nekaterih ključnih surovin, na katerih temelji današnja tehnologija.

Vsem tem spremembam se morajo prilagajati tako organizacije kot posamezniki. Tisti, ki se niso sposobni prilagajati in spreminjati, so odrinjeni v stran. Ford, na primer, je vztrajno izdeloval le avtomobile črne barve modela T, ko je trg že zahteval ostale barve. General Motors je prvi zaznal te zahteve in osvojil trg. Toda ni uspel opaziti, da trg že zahteva manjše avtomobile. Prišla sta Volkswagen in Japonci. V drugih panogah sta bila v sedemdesetih letih najmočnejša IBM, Sears, a sta se že v naslednjem desetletju borila za obstanek, saj vodilni niso dovolj sledili spremembam. Organizacije poslujejo kot bi bile na vojnem polju s hitro menjajočo konkurenco, zakoni, tehnološkim napredkom in vse manj zvestimi odjemalci. Edina stalnica je postala sprememba (Kotler, 1996, xxv – xxvii).

2.2 Prehod iz pretežno fizičnih v pretežno umske delavce

S podobnim problemom kot ga je imel Taylor dobrih sto let nazaj se sedaj zopet srečujemo, le da tokrat postavljamo pod vprašaj produktivnost umskih delavcev, kakor jih poimenuje Drucker (Drucker, 2001). Prvič v zgodovini človeštva se je namreč zgodilo, da si večina ljudi ne služi kruha s fizičnim, temveč z umskim delom. S pridelavo hrane se ukvarja le še nekaj odstotkov ljudi. Večina, po nekaterih ocenah več kot 60% vseh ljudi v visoko razvitih državah, je umskih delavcev. Za svoje delo ne uporabljajo več svojih rok in mišic, temveč predvsem možgane. Poleg tega ne delajo več sami, ampak v velikih organizacijah, kjer so močno medsebojno povezani in soodvisni.

Preobrazba iz pretežno fizičnih v pretežno umske delavce prinaša s seboj spremembe nekaterih osnovnih predpostavk, na katerih še vedno v veliki meri temelji sodobno gospodarstvo. Organizacija razpolaga z delovnimi sredstvi, ki ji omogočajo pretvarjati surovine v izdelke ali storitve – 'stvari brez uporabne vrednosti spremeniti v stvar z uporabno vrednostjo'. Na delovna sredstva in predmete dela se gleda predvsem iz vidika njihovih stroškov. Prav tako organizacijam predstavljajo strošek tudi delavci. So le sredstvo, od katerega je potrebno dobiti največjo možno korist ob najmanjših stroških. S stališča obstoja in uspešnosti organizacije je za fizične delavce to do določene mere pravilno in primerno gledanje. Za njih vemo, kaj morajo

narediti, kako in v kolikem času. Vse to jim povemo, jih naučimo postopkov, potem pa gre le še za zaporedje ponavljajočih se mehanskih gibov, kot se je zelo mehanistično izrazil Taylor. A kot bomo videli kasneje, je mogoče uspešnost fizičnih delavcev še povečati.

Pristop k umskim delavcem mora biti povsem drugačen. Njihove naloge namreč niso zaporedje ponavljajočih se gibov ali dejanj, temveč ustvarjalne, nove in še ne poznane naloge. Vse kar lahko naredimo in celo moramo narediti je, da jim povemo, kaj od njih pričakujemo – torej jim povemo cilje, opišemo možnosti in opremo, ki jo lahko pri tem uporabijo, ter načine in metode, ki smo jih že uporabljali in so se izkazale za uspešne ali neuspešne. Način dela moramo prepustiti njim samim. So samostojni. V prisposodbi, damo jim zemljevid, jih naučimo le-tega brati in jih naučimo voziti avto. Kako bodo potem vozili v dinamičnem, velikokrat nepredvidljivem in spremenljivem okolju organizacije, je večinoma odvisno od njih (Egli, 1998, str. 98-102).

Na umskega delavca ne smemo več gledati kot na strošek, temveč kot na investicijo. Njegove sposobnosti in zmožnosti še zdaleč niso izrabljene. Tako kot je fizičen delavec potreboval predvsem močne mišice, potrebuje umski delavec sposobnosti in znanje za delovanje.

Glavno orodje postajajo možgani. Najpomembnejša dobrina v sodobnem svetu postaja človek s svojimi znanji in sposobnostmi in ne več surovine ali tehnologija. Daleč največje še neizkoriščene potencialne imamo v sebi – v svojih možganih. Znanstveniki enotno ugotavljajo, da povprečen človek uporablja le od enega do pet, najbolj optimistično do deset odstotkov svojih možganov (Russell, 1988, str. 75-76). Torej delujemo še daleč izven svojih polnih sposobnosti in zmožnosti. Podobni smo pianistu, ki igra simfonijo samo z enim polomljenim prstom.

Navdušeni smo nad računalniki in informacijsko tehnologijo. Pozabljamo pa na človeške možgane, ki so mnogo bolj kompleksni in celoviti kot še tako dober računalnik (Russell, 1993, str. 16-18). Znanstveniki so na primer ugotovili, da je sistem milijonov žic in povezav, ki ustvarjajo celotno telefonsko omrežje Zemlje, primerljiv s človeškimi možgani velikosti grahovega zrna! Preden si bolj podrobno ogledamo vlogo možganov in živčnega sistema, je potrebno opredeliti nekatere druge pojme.

Gonilo napredka in sprememb današnjega dne so organizacije z gospodarskimi družbami na čelu. Organizacije so na nek način le združbe ljudi¹ z managerji kot najpomembnejši med njimi. Pomislimo na vse zahteve, ki se postavljajo pred njih. Srednji management mora dnevno sredi kaosa izpolnjevati mnoge naloge, a kaj šele vrhnji management, ki se mora znajti in sprejemati odločitve hitro in hkrati učinkovito ter večinoma le na podlagi nepopolnih informacij in nepoznanih smeri. Prihodnost organizacij in posredno celotne družbe je odvisna pretežno od njih.

Da lahko managerji dolgoročno uspešno sledijo vsem zahtevam, morajo imeti v sebi razvite lastnosti, kot so ustvarjalnost, organizacijska moč, sposobnost delovanja v skupini, ter še mnoge

¹ Organizacija pomeni seveda še mnogo drugega, saj združuje kapital, znanje, moč itd.

navidez čisto nasprotujoče si lastnosti in sposobnosti (Swanson, Oates, 1989, str. 15):

- ◆ **Uspeh pri delu in osebno zadovoljstvo;** zadovoljiti cilje organizacije ter se hkrati osebno razvijati in izpopolnjevati, živeti polno življenje tako v organizaciji kot v družini in s prijatelji.
- ◆ **Sposobnost analitičnega in logičnega razmišljanja ob hkratni obujeni intuiciji in slutnjah;** delovati na podlagi informacij in razumskih odločitev, a ko le-teh zmanjka, imeti sposobnost odločanja na podlagi lastnih občutkov.
- ◆ **Usmerjenost v podrobnosti ob hkratnem pregledu celotnega dogajanja;** videti hkrati gozd in vsako posamezno drevo; imeti močno vizijo ob hkratni osredotočenosti v podrobnosti.
- ◆ **Zadovoljiti tako cilje organizacije kot zaposlenih;** dosegati pozitivne rezultate za celotno organizacijo ter hkrati zadovoljiti zaposlene in vse ostale deležnike.
- ◆ **Delovati samostojno in voditi ljudi;** dosegati pozitivne rezultate lastnega dela kot tudi usmerjati podrejene z namenom doseganja skupnih rezultatov.

2.3 Odziv posameznika na spremembe ter povezava z uspešnostjo organizacije

Po Kotlerju (Kotler, 1996, str. 61) obstaja pet vrst organizacij in posameznikov: a) tisti, ki spreminjajo in ustvarjajo stvari, b) si le domišljajo, da se dogaja po njihovo, c) le opazujejo, č) se čudijo stvarim, ki se dogajajo okrog njih, in d) sploh ne vedo, kaj se je zgodilo in se dogaja. Eden osnovnih problemov je torej obvladovanje sprememb.

Odziv na spremembe je dokaj tipičen in ga lahko predvidimo. Zakaj imamo velikokrat obramben odziv, ko pa smo ugotovili, da so spremembe naravne, dobrodošle in celo nujne? Zakaj se uspemo spremembam včasih prav nenavadno dobro upreti? Ne upiramo se namreč zaradi sprememb kot takih, temveč zaradi občutka, da ogrožajo naš ustaljeni način življenja in nekatere naše najgloblje potrebe, kot sta potreba po varnosti ali nadzoru. Pogovor o spremembah ali priprava programov za njihovo sprejemanje in obvladovanje ne dajeta željenih rezultatov. Kljub dobrim namenom lahko pride celo do upora in neuspeha. Osnovne zavore za spremembe so predvsem notranje in ne zunanje. Zato moramo najprej spoznati in razumeti notranje občutenje človeka in mu pomagati odpraviti strah. Tako se bo vsakdo počutil svobodnejši in si naravno želel sprememb. Kajti le notranja svoboda omogoča resnično prožnost in ustvarjalnost.

Človek vse prevečkrat gleda na spremembo kot na grožnjo in ne kot na nekaj pozitivnega, razvojnega in naravnega. Problem izvira iz osnove človeka, ki ni pripravljen na spremembe. Boji se izgubiti še tisto, kar ima, ker ne ve, kaj bo dobil potem. Pri uvajanju sprememb se tako pojavljajo različne ovire (Kotler, 1996, str. 26-27): a) organiziran odpor, ko ljudje niso pripravljeni na spremembe, b) počasno učenje, saj ljudje počasi pridobivajo nova znanja in pristope, in c) hitro pozabljanje na novo pridobljenih konceptov.

Spoznali smo, da je potrebna pot navznoter, pa naj se zdi mnogim še tako nesmiselna, ker je nova in je še ne poznamo dobro. Toda kdo kritizira lokostrelca, ko na loku potegne puščico nazaj? Bolj, ko jo potegne nazaj in s tem napne lok, dlje bo puščica letela. Podobno velja za

ljudi; najprej moramo obvladovati sebe in svoje notranje procese, če hočemo obvladovati svet okrog sebe (Covey, 2000, str. 50; Heider, 1998, str. 19).

Ko spremembo sprejmemo odprto, nas poživi, je vznemirljiva in vzpodbudna. Vendar s seboj prinaša tudi negotovosti in s tem precej težav. Naraščajoča celovitost poslovanja organizacij mnogokrat pomeni, da noben posameznik nima vseh podatkov in perspektiv, potrebnih za najboljšo odločitev. Nujno bo vse večje sodelovanje na vseh ravneh poslovanja. Družbe, organizacije in posamezniki, ki bodo znali hitro priti do idej in podatkov ter slediti spremembam, bodo imeli odločilno konkurenčno prednost pred ostalimi (Evans, Russell, 1992, str. 20).

Človek je ujetnik lastnega načina mišljenja in predstav o sebi. Možgani – naš stroj za mišljenje – so bili programirani za svet, ki ga ni več. Za ta svet je bila značilna potreba po obvladovanju stvari, kot so kamen, železo, žito. Vsebina današnjega sveta pa je potreba po obvladovanju celovitosti. Orodje za obvladovanje te celovitosti je organizacija. Toda naše predstave o organizaciji in dobi, ki prihaja, so manj celovite od resnične slike (Evans, Russell, 1992, str. 11). Če se človek ne bo prilagajal okolju tako hitro, kot ga bo znanost spreminjala, bo naša kultura izgubljena. Cena, ki jo bomo plačali za svojo neustvarjalnost, bo naš propad.

Vse te spremembe doživlja vsak posameznik. Dokler ni bilo na primer elektronske pošte, smo imeli veliko časa za razmislek, pregled vseh možnosti in pripravo odgovora. Sedaj se je ta čas skrčil na nekaj ur ali celo minut. Toda čim hitreje prihaja do sprememb in čim manj smo se z njimi sposobni spoprijeti, tem dovzetnejši smo za stres. Vsakdo izmed nas ima mejo, do katere znaki prevelike napetosti še niso vidni, pa naj bodo to telesni, duševni ali čustveni pritiski (Evans, Russell, 1992, str. 24).

Za vsako organizacijo so najpomembnejši zaposleni. Le-ti lahko ustrezajo zahtevam in željam kupcev. Na ta način bodo ustvarili dovolj velik dobiček in zadovoljili pričakovanja delničarjev. Kotler govori o *trenutkih resnice* (Kotler, 1996). Ti predstavljajo vsak stik predstavnika organizacije s stranko. Stranka si namreč pridobi ključno mnenje o organizaciji ravno preko osebnih stikov z zaposlenimi. Ugotavlja tudi, da je pridobitev novega kupca približno 10-krat dražja od ohranitve starega (Kotler, 1996, str. 47-48). Zato je tako pomembno, da imajo zaposleni (Kotler, 1996, str. 303) potrebne spretnosti in znanje, so prijazni, spoštljivi in vljudni, vredni zaupanja, opravljajo delo zanesljivo in natančno, se hitro odzivajo ter so komunikativni in si prizadevajo stranko razumeti. Delavcev z vsemi temi lastnostmi pa je izredno malo. V resničnosti smo večinoma postavljeni pred dejstvo, da je potrebno zaposlene izobraževati in jih vzgajati, vložiti v to veliko časa, znanja in energije.

2.4 Dosedanja iskanja rešitev obvladovanja sprememb

Do danes razvoj človeka ni uspel slediti tehnološkemu razvoju. To neskladje je poznano že nekaj desetletij, prav tako dolgo so mnogi tudi iskali rešitve zanj. Natisnjenih je bilo nešteto knjig, izdelane mnoge teorije in številni seminarji na temo treninga medčloveških odnosov, managementa soudeležbe, objektivnega managementa, treninga občutljivosti, krogov kvalitete,

prodajnih taktik, načinov vodenja. Zdi se, kot da je že vsak našel svojo rešitev za boljše delovanje ljudi. A glavno misel je leta 1957 podal D. McGregor (Swanson, Oates, 1989, str. 16): *»Postajamo popolnoma prepričani, da lahko pod pravimi pogoji pri ljudeh sprostim nepredstavljivo velike količine kreativne energije, ki je dostopna v okviru organizacije«*. Zaposleni imajo torej možnosti in sposobnosti prispevati k uspehu organizacije veliko več v primerjavi s trenutnim povprečjem. Krivdo za to neučinkovitost je McGregor popolnoma usmeril na managerje in njihov avtorski stil vodenja. Vendar se njegova rešitev v praksi ni izkazala za najbolj primerno, zlasti ne pri umskih delavcih.

Vsi nasveti, tehnike in metode obvladovanja sprememb dajejo neke rezultate, toda večinoma so le-ti glede na vložen trud, energijo in čas slabi (Trstenjak, 1982, str. 96-98). Vsaka tehnika je primerna le v določenih okoliščinah, ob določenih pogojih. Relativno dobre rezultate daje le na svojem specializiranem področju. Toda doslej še nismo spoznali tehnike ali metode, ki bi celovito in nepretrgoma povečevala kreativno energijo posameznika ter povečevala delež uporabe možganov na 20, 50 ali celo 100 odstotkov.

Mogoče celovita rešitev ne obstaja, toda kljub temu skušajmo najti osnovni problem slabega 'izkoristka' človeka. Ljudje na delovna mesta ne prihajajo idealni, temveč s svojimi dobrimi in slabimi lastnostmi. Prinesejo izkušnje in znanje, a tudi strahove, omejitve, travme. Družinski nesporazumi, frustracije iz mladosti in šole, izločitve iz za posameznika pomembnih družbenih skupin – vse to vpliva na sedanje vedenje posameznika. Zato tako managerji kakor tudi delavci ne morejo delovati s svojim polnim potencialom, biti popolni. Poleg tega jih ni nikoli nihče naučil učinkovitih načinov soočanja s takšnimi problemi. In ravno to je razlog, da je toliko teorij o managementu neuspešnih. Ljudi skušamo naučiti tehnik planiranja, poslušanja, kreativnega delovanja, a vse to so le novi neuspešni načini reševanja istega simptoma. Na jedro problema pa smo popolnoma pozabili (Heider, 1998, str. 107-109).

2.5 Ključni pristopi k obvladovanju sprememb

Čas je pokazal, da spremembe najlažje obvladujejo tisti, ki imajo razvite nekatere ključne sposobnosti (Evans, Russell, 1992, str. 26). Ena bistvenih sestavin odziva na spremembe je naša **notranja stabilnost**. Vse bolj postajamo podobni mornarjem na odprtem morju med nevihto. Spoprijeti se moramo z nevarnimi silami in poskušati krmariti sebe in posadko. Za takšno krmarjenje potrebujemo veliko znanja in spretnosti ter moramo hkrati ohranjati svoj notranji mir in ravnovesje. Le tako se lahko odzivamo naravno brez pretiranih reakcij ter vemo, kdaj se moramo uvesti in sprostiti ter kdaj biti aktivni in dinamični. To pomeni, da moramo biti spravljeni s samim seboj in poznati svoje mirno središče notranje uravnovešenosti in miru, iz katerega lahko razmišljamo in delujemo z večjo jasnostjo in ustvarjalnostjo.

Prav tako je pomembna **prožnost posameznika**. Prihodnost, v katero plujemo, je nejasna. Izziv ni v tem, da spremembo prerokujemo, temveč da se nanjo ustvarjalno odzovemo, kar pa zahteva odprtost duha. Opustiti moramo stare vzorce zaznavanja in stališča ter prevzeti nova s svežino, vitalnostjo in svobodo, ki jih od nas zahtevajo. Pripravljeni moramo biti pod vprašaj postaviti vse

svoje domneve o tem, kdo smo, kam smo namenjeni, kaj resnično potrebujemo in kaj je najpomembnejše. Prihajajoče spremembe bodo namreč najlaže preživel tisti, ki so najbolj prožni in prilagodljivi. Gre za miselno naravnost in drugačen način mišljenja. Prožnost ni v nasprotju s stabilnostjo, temveč se medsebojno dopolnjujeta.

Za obvladovanje sprememb je poleg stabilnosti in prožnosti izredno pomembna tudi **ustvarjalnost**. Novi položaji in izzivi ne podrejo ustvarjalne osebe, ki se je sposobna za korak odmakniti in pogledati na nove razmere z drugega zornega kota. Uspešno obvladovanje prihodnosti zahteva nov način razmišljanja in reagiranja.

Postati moramo zavestni ustvarjalci lastne prihodnosti in pazljivo krmariti po nemirnih morjih pred nami. Lastno prihodnost se moramo naučiti obvladovati z notranjo uravnovešenostjo, prožnostjo in globoko ustvarjalnostjo.

2.6 Ključ obvladovanja sprememb je znotraj človeka

Če hočemo v vseh svojih družbenih vlogah uspešno obvladovati spremembe, zgolj urjenje v novih metodah in tehnikah ni dovolj (je sicer priporočljivo in mnogokrat nujno potrebno). Vse bolj se moramo namreč zavedati lastnih notranjih procesov. Sprejeti moramo nov slog mišljenja in opazovanja. Naučiti se moramo videti sebe in svoje težave na nov način.

Rešitve, ki nam jih ponuja večina dosedanjih tehnik, izgledajo kot nalaganje vedno novih programov na obstoječ računalnik. Programov je vedno več in so vse bolj zahtevni, računalnik – strojna oprema – pa ostaja ista. Vsak računalničar ve, da je najprej potrebno nadgraditi računalnik, povečati njegove fizične zmožnosti in šele nato naložiti nove programe. Vse tečaje, navodila in programe usposabljanja ljudi lahko primerjamo s programsko opremo. Strojno opremo pa predstavlja človek in njegova najpomembnejša organa za umsko delo: možgani in živčni sistem. To pomeni, da moramo najprej nadgraditi človekov živčni sistem, povečati njegove zmožnosti, šele nato lahko učinkovito uvajamo nove programe.

Stanje, v katerem smo se trenutno znašli, je na nek način podobno bolniku, ki ima mehurjasto kožo, ga boli glava, ne more premikati nog in kašlja. Za uspešno zdravljenje se je potrebno vprašati po osnovnih vzrokih za takšno stanje. Da bomo uspešno odpravili zunanje znake bolezni, bo verjetno potrebno spremeniti način prehranjevanja, telesno aktivnost, dnevno rutino. Primer se nanaša na današnje dejansko stanje v svetu, ko nam grozijo ekološke, gospodarske, migracijske in druge krize. A vse te krize izvirajo iz še globlje krize – naše notranje krize. To pa pomeni, da moramo za razrešitev vseh zunanjih kriz najprej urediti sami sebe.

Za mnoge probleme pogosto krivimo zunanji svet. Toda ali so drugi ljudje res toliko drugačni in slabši od nas? V svojem bistvu nihče ni slab. Zadržujejo nas le naše notranje omejitve, da se vedemo neprimerno. Zato mora odprtost za učenje postati osnova življenja. Naučiti se moramo razmišljati, se učiti in ustvarjati. Ko se bomo naučili te stvari, ne bo razlika več 'zunanja'. Bistvo ni v tem, kar delamo, temveč v pristopu, ki ga imamo do tega, kar delamo. Razlika je notranja.

2.6.1 Nekatera bistvena vprašanja za obvladovanje sprememb

Vse večje spremembe in njihove posledice lahko obvladujemo na različne načine. Učinkovita in preprosta metoda je, da si občasno odgovorimo na nekaj preprostih, a prodornih in ključnih vprašanj, ki nam pomagajo odmakniti se od trenutne miselne naravnosti in pogledati na življenje iz druge, širše perspektive (Evans, Russell, 1992, str. 118; Trstenjak, 1971, str. 121):

- *Kaj v resnici želim?*
- *Zakaj to delam?*
- *Kaj je zame najpomembnejše?*
- *Kako si predstavljam življenje?*
- *Čemu služi čas?*
- *Je to res tako nujno?*
- *Kaj je najhujše, kar se lahko zgodi?*
- *Kaj bo od tega pomembno čez deset let?*
- *Kako bi gledal na to, če bi imel pred sabo le še šest mesecev življenja?*

2.6.2 Možgani so osnova vsega delovanja

Težko je delati z ljudmi, ki pod pritiskom pričnejo delati napake, se ne morejo dovolj dobro osredotočiti in jasno razmišljati. Rešitve teh problemov smo iskali zunaj sebe, mogoče tudi zaradi tega, ker so še dvajset let nazaj psihologi gledali na možgane in živčni sistem kot na 'črno skrinjico'. Vedeli so, da se v možganih dogaja mnogo stvari, ki jih niso razumeli. Usmerili so se le na rezultate delovanja možganov, želeli umetno spreminjati obnašanje človeka, namesto da bi pričeli raziskovati sam proces razmišljanja in čutenja.

Znanstveniki vse bolj spoznavajo to črno skrinjico ter poskušajo razumeti delovanje naših možganov in celotnega živčnega sistema. Ugotavljajo, da gre za zelo kompleksen in prefinjen sistem, ki potrebuje nežno nego in vzdrževanje. Seveda pa delovanja možganov in živčnega sistema še ne poznajo v celoti.

Dejstev, ki govorijo v prid mnenju, da je potrebno podrobneje raziskati delovanje naših možganov in najti načine, kako odpraviti 'napake', ki so v njih zapisane, je mnogo. Oglejmo si nekatere pomembnejše med njimi.

Osnova sprememb so **novosti**. Za te potrebujemo možgane. Če hočemo bistveno povečati bogastvo naroda, organizacij ali posameznika, moramo najprej povečati in izboljšati delovanje njihovih možganov. V to je prepričan tudi P. Drucker (Swanson, Oates, 1989, str. 21), ko pravi, da 'novosti ustvarjajo bogastvo'. Ni bogastva, dokler človek ne najde uporabe za neko stvar iz narave ter temu da ekonomsko vrednost. Dotlej je vsaka rastlina le plevel ter vsak mineral le kos kamna.

Danes se prvič v zgodovini človeštva ukvarja več ljudi z intelektualnim kot s fizičnim delom. Namesto da bi obdelovali zemljo, **obdelujemo informacije**. Ker smo prestopili v informacijsko dobo, ne potrebujemo močnih rok in širokih pleč, temveč učinkovite možgane.

Matematični teoretiki pravijo, da **imajo informacije** (znanje) **organizacijsko moč**. Prave ideje, kot je na primer 'just-in-time' pristop, mnogokrat pomenijo razliko med dobičkom in propadom. Toda ni dovolj zgolj imeti informacije. Potrebno jih je pravilno razumeti in jih uporabiti. Edward de Bono, strokovnjak na področju veččin razmišljanja, trdi, da informacije niso nadomestek za razmišljanje (Swanson, Oates, 1989, str. 23). Ključ je v obdelavi informacij – v naših možganih.

Glede na našeta dejstva bi današnji čas lahko poimenovali celo '*doba razmišljanja*' ali '*doba uma*'. Podatkov je ogromno, potrebni so le možgani in proces razmišljanja, da iz podatkov dobimo koristne informacije – napotke in usmeritve.

2.7 Proces ustvarjalnosti

Za boljše nadaljno razumevanje je potrebno podrobneje opisati proces ustvarjalnosti. Evans in Russell (Evans, Russell, 1992, str. 47-82) ga opisujeta kot proces, ki ima različne faze. Priprava (analiza, zbiranje podatkov, preizkušanje predpostavk), frustracija (ne vidimo rešitve problema, postanemo nejevoljni in dvomimo o svojih sposobnostih), inkubacija (prenehamo poskušati rešiti problem in zavestno pozabimo nanj), uvid (nakaže se rešitev problema, navadno ga označujemo z ustvarjalnostjo) in končna izpeljava (rešitev problema).

Pritiski in vzpodbude velikokrat pomagajo v fazah priprave in frustracije. V fazah inkubacije in uvida pa so ne samo nepotrebni, temveč celo moteči. V tem času se moramo namreč sprostiti pritiskov in napetosti ter prepustiti našemu notranjemu vedenju, da se izrazi.

Znane so mnoge zgodbe znanstvenikov, ki so za svoje največje dosežke potrebovali mnoga leta trdega dela. Ključna spoznanja so mnogokrat prišla v trenutkih, ko je bil um sproščen, nenapet: Galileo je ležal pod jablano in 'odkril' gravitacijo, Arhimed je ležal v banji in 'odkril' specifično težo, Einstein je na travniku opazoval sonce in 'odkril' lastnosti svetlobe, Kekule je zamaknjeno opazoval plamene ognja v kaminu, ko je 'odkril' molekularno strukturo benzola v obliki obroča.

Vedno je torej potrebno trdo delo, a tudi navdih in globoka sproščenost. Te pa je v sodobnem svetu vse manj. Težko se prilagajamo vse hitrejšim in večjim spremembam, posledice tega pa najlažje opišemo z eno besedo: 'stres'.

3. STRES – GLAVNI VZROK NEREDA V TELESU IN ŽIVČNEM SISTEMU

3.1 Kaj je stres in kako nastane

Stres² je notranji odziv telesa na kakršnekoli preobremenitve. Te so lahko fizične, psihične ali čustvene narave. Danes je stres najtemeljiteje proučen vzrok kronične napetosti, slabega zdravja

² Beseda *stres* izhaja iz tehnične stroke. Tam ima zelo jasen pomen, saj pomeni 'dovolj veliko silo, ki izkrivi ali poškoduje sistem' (Swanson, Oates, 1989, str. 54). V fiziki v splošnem predstavlja *stres* 'zunanji pritisk na neki predmet', sprememba na predmetu pa se imenuje *obremenitev*. Stres je torej le pritisk, isti pomen moramo za pravilno razumevanje upoštevati tudi pri človeku (Evans, 1992, str. 110). SSKJ pa stres definira kot 'odziv organizma na škodljive (zunanje) vplive' (SSKJ, 1994, str. 1322).

in nezadovoljstva modernega človeka. Vsako leto je objavljenih več kot tisoč člankov o stresu. Moderna medicina trdi, da je večina bolezni psihosomatskega izvora, torej najpogosteje povzročena s stresom.

3.1.1 Splošni sindrom prilagoditve

Stres je prvi 'odkril', torej znanstveno raziskal in opisal, Hans Selye, kasnejši Nobelov nagrajenec (Kezele, 1995, str. 26-27). Stres je strokovno poimenoval *splošni sindrom prilagoditve*. Že sam naziv pove, da stres ustvari odziv ali prilagoditev organizma na kakšen koli zunanji dražljaj. Splošni sindrom prilagoditve ima tri stopnje: klic pripravljenosti, upiranje in izčrpanost.

V prvi stopnji (klic pripravljenosti) naš živčni sistem in fiziologija prilagajata svoje delovanje s stresorjem. Simpatični živčni sistem stimulira nadledvične žleze, ki izločajo adrenalin. Hipotalamus spodbudi k delu hipofizo, ki prične izločati hormone za uravnavanje telesne obrambe. Pri srečanju z dejansko nevarnostjo ali boleznijo nam ti mehanizmi rešujejo življenje. V drugi stopnji (upiranje) nekateri teh mehanizmov še trajajo in organizem se brani, vse dokler se položaj ponovno ne uredi. Ti dve stopnji zahtevata izredno veliko energije in privedeta do tretje stopnje (izčrpanost). Utrujenost traja tako dolgo, dokler si telo ne opomore. Toda če počitek ni zadosten, telo ne more obdržati ravnovesja in stres postane kronično stanje.

Opisani *splošni sindrom prilagoditve* je na videz popolnoma pravilen. Gre za pravilno in naravno reakcijo telesa. Z dovolj počitka, ki nam omogoča okrevanje in povrnitev energije v tretji stopnji, je ta reakcija koristna in ne pusti nobenih posledic na telesu. Na problem naletimo ob dejstvu, da je stres nespecifična reakcija na dražljaj in da so stresorji lahko tako telesni kot duševni (Kezele, 1995, str. 27). **Telesni stres** povzročajo pretiran mraz ali vročina, poškodbe, hrup, slaba ali napačna prehrana, lakota, nenaspanost, telesna izčrpanost. **Duševni stresorji** so na primer močna čustva, tragični dogodki, izguba ljubljene osebe, nesrečen zakon, izguba družbenega položaja, ugleda ali spoštovanja, samospoštovanja, ranitev človekovega jaza (ega), prenaporno ali premalo naporno delo, osebni finančni problemi, selitev, nesoglasje med osebnimi in družbenimi cilji, razhajanje med željami in možnostmi, politične razmere itd.

Vsi ti stresorji sprožajo stalne odzive našega telesa. Ti odzivi so pravzaprav prvinski. Evolucija telesa je v primerjavi z evolucijo znanja počasnejša. Živimo in mislimo v duhu 21. stoletja, informacijske dobe, toda v telesu, ki se od kamene dobe ni veliko spremenilo. Eden največjih ostankov te preteklosti je fiziološki mehanizem, imenovan 'odziv boj ali beg'. Fiziolog W. Cannon ga je opazil že leta 1929. Odziv boj ali beg je pravzaprav prva stopnja Selyevega splošnega sindroma prilagoditve.

3.1.2 Odziv boj ali beg

Odziv boj ali beg je bil pri naših prednikih stoletja in tisočletja nazaj popolnoma upravičen. Sredi divje narave so se velikokrat nenadoma znašli pred postavbo divje živali. Imeli so le dve izbiri – boj ali beg (Russell, 1988, str. 64-67). Obe možnosti zahtevata maksimalno količino energije in osredotočenosti. Telo se je prilagodilo tako, da možgani v trenutku vzpodbudijo žleze z

notranjim izločanjem. V ožilje se sprosti velika količina nekaterih hormonov, ki bistveno spremenijo delovanje telesa. Srce prične hitreje biti, poviša se krvni tlak, pljuča se napolnijo s kisikom, napnejo se mišice, v krvi se poveča količina maščob in sladkorjev, tako da ima organizem na voljo dovolj veliko količino energije, poveča se občutljivost telesa na dražljaje. Hkrati telo ustavi vse takrat nepotrebne procese kot so prebava in spolna dejavnost. Skratka, posameznik postane v trenutku pripravljen na boj ali beg. Takšen odziv telesa je človeku skozi tisočletja omogočal največjo možno mero preživetja.

Življenjske razmere so se v zadnjem stoletju v primerjavi s predhodnimi obdobji spremenile, kajti le malokrat smo izpostavljeni podobnim življenjskim nevarnostim. Toda naše telo se tem novim življenjskim razmeram še ni prilagodilo in tako v novih situacijah reagira na prvoten način. Na primer, hodimo po ulici in mimo nas nenadoma zdrvi avtomobil, šef prihrumi v pisarno in nas nadere, jezen kupec zaloputne vrata za sabo. Počutimo se ogroženi fizično, psihološko ali celo na oba načina. V našem telesu se odvijajo popolnoma enaki procesi kot v telesu našega prednika ob srečanju z divjo živaljo. Toda nadaljnja reakcija je zaradi vpliva razuma popolnoma drugačna. Naš prednik se je bojeval in porabil dodatno pridobljeno energijo. Njegovo telo je ob koncu nevarnosti zopet pričelo delovati normalno. Naš odziv je drugačen. Kri se napolni z adrenalinom, mišice se napnejo, pripravljeni smo na boj; a se ne bojujemo, temveč 'mirno' delamo naprej. Po približno četrto ure se počutimo bolje, telo pa vzpostavi prvotno ravnotežje šele v dobri uri. Ob manjših stresih si telo opomore hitreje.

Če bi bile takšne situacije občasne, bi se telo brez večjih posledic vrnilo v ravnovesje. Žal pa občasnost prerašča v stalnost. Ostajamo v stanju kroničnega stresa, napeti kakor struna, saj si ne vzamemo dovolj počitka. Pričnemo delovati pod optimalno ravnjo – delamo napake, se razburjamo in zbolimo, kar ni niti optimalno niti naravno stanje našega telesa in duha.

Odziv boj ali beg občasno še vedno služi svojemu namenu, a je danes v sodobnem svetu prej ovira kot prednost. Opisanega odziva telesa ne sproža namreč samo telesna nevarnost, temveč v veliki meri tudi duševni stresorji.

3.2 Kje se nahaja stres

Stres pušča 'brazgotine' v naši fiziologiji (Kezele, 1995, str. 35-36). Težko ga je objektivizirati, saj ne obstaja objektivno merilo za to, kateri stresor oziroma dražljaj bo pri določenem človeku izzval stres. Podobno je s fiziološkimi učinki. Stres namreč občutimo zaradi njegovih posledic, nemogoče pa je pokazati, kje v telesu se nahaja. To dejstvo oziroma njegova močna subjektivnost je vzrok, da je znanost razmeroma pozno opazila stres kot poseben dejavnik vpliva na človeka. Iz istega razloga niso znanstveniki raziskovali nekaj tako 'neoprijemljivega'. Še danes, ne glede na vse kazalce, raziskave in mnenja, veliko število zdravnikov ne obravnava s stresom povzročene bolezni z enako resnostjo kot nekatere druge, pri katerih je mogoče ugotoviti biološki, kemični ali fizikalni vzrok.

Če bi lahko stres v telesu otipali, bi bil položaj bistveno drugačen. Obstajajo študije, da je

mogoče stresu določiti mesto v telesu. Nekateri fiziologi menijo, da se stres kopiči v prostoru med dvema živčnima celicama, t.i. sinapsah. Biokemične ali celo elektromagnetne blokade, ki jih ustvari stres, onemogočajo prost pretok informacij med nevroni. Posledice so različne: od nekaterih telesnih simptomov stresa kot so glavoboli, vrtoglavice in podobno, splošne nejevolje in pomanjkanja energije, do mnogo resnejših kot je neuporaba polnih zmožnosti našega živčnega sistema zaradi izpada njegovih delov iz celotne 'komunikacijske mreže'.

Te študije so le domneve, zato je bolje na stres gledati kot na splošno stanje. Recimo, da je človek utrujen. Kje se lahko 'otipa' ta utrujenost? Če mu izmerijo sladkor v krvi, mlečno kislino in ostalo, bodo verjetno odkrili neke spremembe. Toda ali lahko strokovnjak na podlagi tega trdi, da je posameznik utrujen? Ne, oziroma bi moral vedeti, kakšno je njegovo običajno stanje in ga primerjati s trenutnim. A tudi takrat bi moral narediti niz raznih preizkusov in vprašanje je, če bi zagotovo vedel, ali se posameznik dejansko počuti utrujeno ali ne. Toda utrujenost je resnična. Stres je prav tako resničen. Ne moremo ga otipati, toda občutimo ga v nizu procesov v našem telesu, mentalnih dejavnostih in ravnanju.

Pravo mesto, kjer lahko lociramo stres, je kvantna raven našega telesa – mesto, kjer sta si zavest in materija zelo blizu, kjer tvorita celoto (Maharishi, 1995, str. 37). Stres je spodkopano ravnotežje v zelo pretanjenem tkanju organizacije in inteligence, ki upravlja vsem procesom našega telesa in duha.

3.3 Napačne domneve o stresu

O stresu obstajajo nekatera splošna napačna mnenja, ki jih je potrebno za pravilno razumevanje stresa razjasniti (Kezele, 1995, str. 30-33). **Prijetno doživetje je lahko prav tako stresno** kakor negativno. Kako bi se odzvali, če bi na primer na lotu zadeli sto milijonov? Vidimo, da je pozitiven dražljaj lahko tudi stresor.

Naslednja **zmota je, da stres doživljamo 'kdaj pa kdaj' v življenju**. Iz dosedanjega opisa stresa lahko vidimo, da stres doživljamo zelo pogosto. Mogoče vznemirjenja niso velika, vendar njihovega vpliva in reakcij telesa ne moremo in ne smemo zanemariti. Nekateri raziskovalci stresa celo pravijo, da lahko v enem samem dnevu urbanega življenja doživimo deset večjih in deset tisoč manjših stresov (Kezele, 1995, str. 31)! Na primer, ko vzamemo časopis v roke: črna kronika, preteče finančne težave, zmanjševanje plač itd. Vse to so vplivi, na katere tako ali drugače odreagiramo. Stres doživljamo v celotnem obdobju življenja, tudi v otroštvu: premalo starševske ljubezni, nenarejeni izpiti v šoli, nesrečna prva ljubezen itd. Vsaka takšna in podobna izkušnja je lahko boleča, kar pomeni, da je stresna. Otrok si jo zavedno ali podzavedno shrani in pozneje deluje v skladu s to negativno izkušnjo. S tem že omeji svoj polni potencial. Vsekakor je vsaka izkušnja pozitivna v smislu pridobljenega novega znanja, a ne sme nas ovirati pri nadaljnjem raziskovanju in delovanju.

Prav tako **je zmota, da je stres zunanji dejavnik**. Ta zmota izhaja iz dejstva, da na stres gledamo kot na položaj, okoliščino ali dogodek. Toda zavedati se moramo, da je stres odziv

našega lastnega telesa in odvisen od nas samih. Vemo namreč, da se dva človeka ne bosta v istih okoliščinah odzvala enako. V neki situaciji bo prvemu narasel pritisk, medtem ko se bo drugi le nasmehnil. Dokaz, da stres ni zunanji dejavnik! Zunanje dejavnike imenujemo **stresorji**. Na naš odziv na neko okoliščino ali dražljaj pa ne vpliva samo stanje telesa, temveč tudi niz drugih, pogosto psiholoških dejavnikov. Stališča, vrednote, tradicija, kultura, individualni pogledi in razlike. Stres je svojevrstna kombinacija zunanjih dejavnikov in notranjega doživljanja. Pojavi se, ko nastane neskladje med tem, kakšne stvari so, in kakšne bi po našem osebnem mnenju morale biti. Velik del stresa nastane ravno zaradi tega neskladja.

To dejstvo je izredno pomembno. Kajti če stres ni okoliščina, temveč odziv našega telesa na okoliščino, bomo lažje našli način za njegovo obvladovanje. Vsi nasveti, kako se izogniti stresnim dogodkom, so večinoma povsem nesmiselni. Kako lahko objektivno določimo, katera okoliščina v človeku izzove stres in kako se ji bo izognil? To lahko ugotovi le vsak posameznik sam in še to po letih izpostavljanja stresu, ko že trpi posledice. Toda, ali ni takrat že prepozno?

Stresa ne potrebujemo. To napačno mnenje je še posebej razširjeno med ljudmi, ki opravljajo ustvarjalne poklice. Včasih slišimo, da je bil kdo uspešen pod stresom, ali da je stres vzpodbuda za obvladovanje ovir. Ta nesporazum smo že rešili z opisom postopka 'dražljaj-odziv-stres' in ob opisu ustvarjalnega procesa. Res je, da dinamična in ustvarjalna oseba potrebuje nove izzive. A sama ustvarjalnost in sposobnost odpravljanja problemov nista odvisni od izzivov ali celo stresa. Izzivi so samo vzpodbuda za delovanje. Ustvarjalnost je odvisna od ostrine pozornosti, jasnosti duha, odprtosti in sposobnosti ustvarjalnega povezovanja dražljajev iz okolice. Odstranitev stresa iz življenja ne pomeni odstranitev izzivov. Pomeni le odstranitev negativnih učinkov teh izzivov – fiziološkega neravnovesja, ki je posledica stalne preobremenjenosti. Za delovanje je torej nujna le vzpodbuda, interakcija posameznika in okolice. Vsi potrebujemo določeno mero pritiska in zunanje motivacije, toda to ne pomeni, da mora zato trpeti naše zdravje, vitalnost in ustvarjalnost. Pritisk občutimo kot stres, ko je pritisk prevelik in preseže naš prag optimalne obremenitve, ki je med posamezniki različen.

3.4 Stres in njegove posledice za posameznika in organizacije

Pojem *stres* je dokaj nov, toda njegovi učinki so poznani že dolgo. Že leta 1623 je zdravnik William Harvey zapisal: »Vsak vpliv na dušo, ki ga spremljata bolečina ali užitek, upanje ali strah - je vzrok vznemirjenja, kateri vpliv se širi tudi na telo« (Kezele, 1995, str. 30). Pronicljivi zdravnik je očitno že tedaj opazil, da je vsako preveliko vznemirjenje zdravju škodljivo.

Utrujenost, napetost, zaskrbljenost, glavobol, slaba prebava, nespečnost itd. so posledice prekomernega stresa in nam zagotovo ne pomagajo pri naših vsakodnevnih dejavnostih. Ravno nasprotno, zmanjšujejo našo sposobnost svobodnega in ustvarjalnega izražanja, učinkovitega delovanja, zmanjšujejo vitalnost, sposobnost poslušati in razumeti druge, čustveno uravnovešenost, povečujejo nagnjenost k napakam in dovzetnost za nesreče. Če hočemo postati in ostati ustvarjalni, moramo poskrbeti za lastno duševno stanje in notranje dobro počutje (Kogej, Rus, 2002, str. 15).

Stres je težko neposredno določiti, dovolj zgodaj pa lahko **prepoznamo njegova opozorilna znamenja** in se tako izognemo resnejšim težavam. Znamenja se pojavljajo na vseh ravneh človekovega delovanja (Evans, Russell, 1992, str. 114-115):

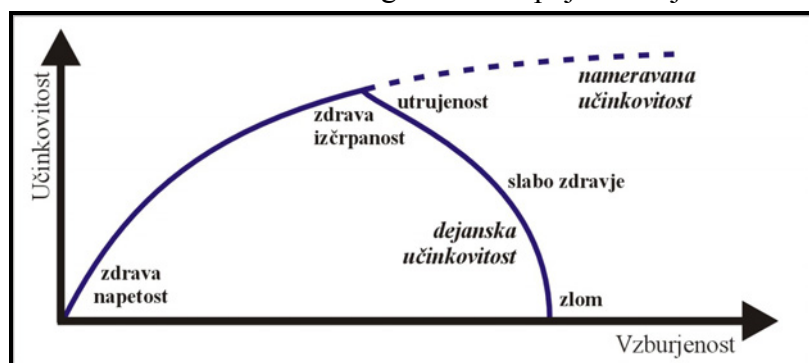
- ◆ **Telesna znamenja:** glavobol, slaba prebava, težje dihanje, pogosti prehladi in infekcije, napete čeljusti in stisnjene pesti, trzajoče mišice, slabosti, izpuščaji, utrujenosti, hitro pridobivanje ali izgubljanje teže.
- ◆ **Duševne spremembe:** manj jasno razmišljanje, neodločnost, pozabljivost, motimo se, slabša koncentracija, nenehna zaskrbljenost, prenapetost v odločitvah, pogoste slabe sanje.
- ◆ **Čustva:** razdražljivost, jeza, odtujenost, zaskrbljenost, neduhovitost, napetost, ciničnost, sitnost, stalna nezadovoljnost, občutek brezsmiselnosti, praznine, ogroženosti, nerazumevanje, nemotiviranost, blaga paranoičnost.
- ◆ **Vedenje:** počutimo se nedružabne, nemirne, težko se odpremo, dogajajo se nam nesreče, slabo spimo ali ne moremo zaspati, pijemo več alkohola, kadimo, ne pazimo na svoj videz.

Nobena teh težav sama zase ni kritična. Ko pa se jih pojavi več skupaj, predstavljajo sliko našega zdravja in (pre)obremenjenosti s stresom.

Za popolno razumevanje stresa je potrebo omeniti tudi njegov **kumulativni učinek**. Nabiranje stresa namreč zmanjšuje sposobnost opažanja; ljudje postajajo neobčutljivi in težje zaznavajo učinke nadaljnjega stresa. S kopičenjem stresa telo slabi in se vse težje upira nadaljnjim obremenitvam. Človek postane ujet v začarano vijačnico, ki jo navija, vse dokler se ne pretrga kakor preveč napeta elastika. Lomljenje vijačnice dejansko pomeni telesni in duševni zlom.

Razlika med zdravo utrujenostjo in stalno izčrpanostjo je ogromna. Dolga leta ju je proučeval londonski kardiolog P. Nixon (Evans, Russell, 1992, str. 119-120). Ko je človek 'zdravo' utrujen, ponavadi zaradi prevelike dela in premalo spanja, pomaga že dan ali dva daljšega spanja, da se telo zopet postavi v ravnovesje. Mnogokrat se zgodi, da so ljudje že utrujeni, a pred novimi pritiski menijo, da bodo zmogli. Če niso na vrhu krivulje lastne učinkovitosti, je to res, Če pa so, je rezultat veliko slabša učinkovitost, slabo zdravje in končno zlom. Nixon s pomočjo skice (Slika 1) prikazuje odvisnost učinkovitosti od vzburjenosti. Mnogi bi se radi pomikali še naprej po črtkani črti, vendar zaradi prevelike vzburjenosti in stresa naša učinkovitost zelo upade in dosežemo ravno nasprotno učinke.

Slika 1: Raven učinkovitosti glede na stopnjo vzburjenosti.



Vir: Evans, Russell, 1992, str. 119.

Nixon ugotavlja, da je prvi korak, da se izvijemo iz te začarane vijačnice, dolgo spanje – včasih 15 ur na dan ali nekaj dni. Šele nato so ljudje sposobni pogledati na stvar iz druge, bolj oddaljene in celostne perspektive. Čim hitreje bo naše življenje, tem pomembnejši bo počitek. Le tako bomo lahko ohranili svojo notranjo svežino in ravnovesje.

Vprašanje stresa je vprašanje elastičnosti naše fiziologije. Če neki predmet, na primer gumijasto palico, preobremenimo, se bo upognila. Če se palica vrne v prvotni položaj, ko odstranimo pritisk, pravimo, da je elastična. Če pritisk preseže določeno mejo, bo ostala trajno izkrivljena ali bo počila. S palico lahko primerjamo naše telo, ki je pod stalnimi pritiski. Če so pritiski manjši, se telo vrača v stanje ravnotežja. Če so pritiski preveliki ali prepogosti, ostaja neka 'brazgotina'. Ta brazgotina, škodljivi učinek po pretirani obremenjenosti, je stres. Čeprav je beseda 'stres' prvotno izražala naš odziv na dražljaj, je v vsakdanji uporabi prevzela drug pomen. Velika večina ljudi, tako strokovnjakov kot laikov, jo uporablja v širšem, ohlapnejšem pomenu. Dejstvo je, da je dražljaj eno, naš odziv drugo in morebiti škodljivi učinek takšnega odziva tretje – stres je le slednje.

Zaradi nakopičenega stresa pričnejo ljudje delovati pod svojo optimalno ravno in polnimi zmoglostmi. To se pozna tudi pri **uspešnosti organizacije**, v kateri so zaposleni. Po nekaterih ocenah je vsako leto izgubljenih 100 milijonov delovnih dni zaradi bolečin v hrbtenici, glavobolov, živčnih napetosti, izčrpanosti, prehladov, ki so posledice stresa. Po nekaterih ocenah so že desetletje nazaj ameriška podjetja zaradi posledic stresa vsako leto izgubila vsaj 150 milijard dolarjev v obliki stroškov zdravljenja, odsotnosti z dela, napak pri delu, neučinkovitosti in nesoglasij (Černigoj, 2002, str. 82; Evans, Russell, 1992, str. 24; Swanson, Oates, 1989, str. 54). Prav tako veljajo ocene, da je vzrok za 50 do 75% vseh boleznih stres. V Evropi je stanje podobno. Mnoge organizacije zato pričenjajo uvajati programe za zmanjševanje stresa, večinoma različne oblike sprostitev tehnik.

Porušeno zdravje posameznika zaradi stresa ni najvišja cena, ki jo mora plačati organizacija. Napake in napačne odločitve, do katerih je prišlo pod vplivom stresa, lahko stanejo mnogo več. Stres prav tako vpliva na naše medsebojne odnose. Ne posvečamo si dovolj časa in pozornosti. Vse prehitro nas nekaj ali nekdo moti, postanemo nestrpni, če ljudje ne naredijo stvari tako, kot bi sami želeli. Na splošno se slabše sporazumevamo. Zopet tako trpi uspešnost organizacije.

Ker postaja življenje vedno hitreje, pojavlja se vse več sprememb, postaja stres vedno večji problem. Če hočemo preživeti, moramo razviti sposobnost prilagajanja. Postati moramo prožnejši in ne gledati na spremembo kot na grožnjo. Naučiti se moramo jadрати na valovih sprememb in ne pustiti, da nas preplavi. Naš izziv ne sme biti spremembo zaustaviti, temveč nanjo odgovoriti na nov ustvarjalen način.

3.5 Različne metode obvladovanja stresa

Mnogo ljudi se ob različnih simptomih³ bolezni, ki jih največkrat povzročata stres, obrne na zdravnika. Le-ta jim ponavadi odgovori, da so to le 'živci' in jih napoti v lekarno po tablete. Torej

naredijo najmanj učinkovit korak, saj tablete ne odpravijo vzroka, temveč le prikrijejo simptom³ bolezni. Tablete so primerne le takrat, ko želimo hitro in začasno odstraniti simptom, recimo nemir ali vznemirjenost. Ob preveliki uporabi tablet obstaja velika nevarnost odvisnosti. Takšen način delovanja je večinoma rezultat nepoznavanja povezav telesa in duha in poudarjanja gospodarskega interesa industrije zdravil, ki kljub neštetim nasprotnim dokazom ohranja pozitivno mnenje o 'čarobni tabletki'. Toda te tabletko v boju s stresom mnogokrat ne delujejo v skladu z našimi željami in pričakovanji.

Drugačen način obvladovanja stresa, ki delno upošteva povezave duha in telesa, priporoča svojevrstne kontrole mentalnih aktivnosti in vedenja: pozitivno mišljenje, sprememba mentalne slike o osebi ali okoliščinah, nadzor čustev itd. Skupna točka vseh je, naj se v stresnih razmerah ne prepustimo besu, jezi in negativnim čustvom. Naj se že vnaprej pripravimo in ne izgublamo energije za nekaj, česar ne moremo spremeniti (Kezele, 1995, str. 38). Nasveti se širijo vse do telovadbe in imitacije telesne vedrine, ko smo pod pritiskom.

Praktične izkušnje so pokazale, da so omenjene metode obvladovanja stresa le deloma uspešne. Uspevajo predvsem pri ljudeh, ki so dovolj močni za njihovo uporabo. Pogosto se pojavlja dodaten pritisk: »*Sedaj moram tako in tako ravnati, sedaj se moram nadzirati*«. Razlog delne uspešnosti teh metod je dejstvo, da skušamo z intelektualnim razumevanjem in racionalnim mišljenjem kontrolirati odzive, ki nastajajo mnogo globlje v naši fiziologiji in imajo zato prednost in večjo moč, saj so evolutivno starejši. Torej je skoraj nemogoče kontrolirati takšne impulze na ravni razumevanja in logike.

Evans in Russell (Evans, Russell, 1992, str. 124-125) prav tako ponujata rešitev v miselni naravnosti. Zavedati se moramo stanja, ki je za nas stresno ter pričeti nanj gledati drugače. S pomočjo preprostih, a globokih vprašanj moramo priti do ugotovitve, da trenutna situacija ali napaka ni tako moteča, da ne ogroža naših osnovnih vrednot, stališč in načel. Spremeniti moramo poglede in razumevanje stvari. Tako se prilagodimo situaciji in ne dopustimo konflikta med dejansko situacijo in našim razumevanjem.⁴

3.6 Rešitev obvladovanja stresa je znotraj nas samih

Stres smo opisali kot fiziološko neravnovesje. V našem telesu obstajajo naravni mehanizmi za ustvarjanje ravnovesja. Telo se želi samo od sebe znebiti nakopičenega stresa in povrniti v stanje ravnovesja, potrebno mu je dati le priložnost – počitek. Vsak počitek, kot so spanje, branje, umirjanje ali rekreacija, sprošča stres iz telesa. Današnji tempo je mnogo prehitro, da bi običajne oblike počitka kakovostno in količinsko zadostovale, kajti sprejemamo tisočkrat več dražljajev kot naši predniki in vsak med njimi je potencialni stresor. Naš odziv na stresor je odvisen od mnogih dejavnikov, predvsem pa od prilagodljivosti in elastičnosti našega duha in telesa. Napet človek ni elastičen, ni v ravnovesju.

³ Simptom: gr. znamenje bolezni (Bunc, 1987, str. 398). SSKJ: sprememba, ki kaže na določeno bolezen ali je značilna zanjo; bolezenski znak, bolezensko znamenje(SSKJ, 1994, str. 1220).

⁴ Metodo sem podrobneje opisal v poglavju 2.6.1 – Nekatera bistvena vprašanja za obvladovanje sprememb, str. 10.

Vse hitrejši tempo življenja je glavni razlog, da so se predvsem v zadnjih desetletjih razvile mnoge tehnike sproščanja. Ne glede na metode imajo enak cilj: z globokim počitkom nevtralizirati posledice stresa in ustvariti elastično fiziologijo. Večina med njimi nevtralizira stres med samo vadbo, po njej pa omogoča elastičnost in prilagodljivost telesa in duha. Razlike med različnimi tehnikami so le v možnostih in težavnosti izvajanja, hitrosti in kvaliteti pozitivnih učinkov ter globini počitka.

Nekatere sprostitvene tehnike lahko povzročijo neželene stranske učinke. Res je, da mnoge zmanjšajo ali celo odstranijo stres in napetosti, toda hkrati lahko zmanjšajo energijo in budnost. Lahko se zgodi, da zapremo oči, se sprostimo, a se kmalu počutimo zaspani, nesposobni za delo, leni in togi. Poleg tega še ni trdnih znanstvenih dokazov, da te tehnike same po sebi odstranjujejo globoko zakoreninjene strese, ki so se nabrali v fiziologiji tekom življenja.⁵

Ugotovili smo, da če želimo imeti visoko produktivne in uspešne ljudi, moramo najti način, ki bo ljudi sprostil in jih naredil budne ter hkrati odstranil globoko zakoreninjene nepravilnosti, ki so se nabrale tekom življenja zaradi napačnih odzivov oz. stresa. Potrebujemo torej znanje, ki bo omogočilo stalen in hiter napredek posameznika in družbe ter ustvarilo stanje notranje izpolnitve in harmonije posameznika in posledično celotne družbe.

3.7 Izobraževalni sistem – osnovni vzrok neuspešnega obvladovanja stresa

Poglavitni krivec posledic stresa ni sam stres, stresorji ali spremembe, temveč naše neznanje obvladovanja le-teh. Zato prihodnost izobraževanja ne sme temeljiti zgolj na pridobivanju in prenosu informacij. Osnovni namen izobraževanja mora postati globoko zavedanje človeka o njegovih temeljnih zmožnostih in sposobnostih. Človeku je potrebno že kot otroku predstaviti lastne možnosti napredka in v njem ustvariti višjo samopodobo. Le tako se bo lahko vsak posameznik samostojno spopadal z vse večjimi problemi vsakdanjika, preživel in se razvijal (Evans, Russell, 1992, str. 129).

Trenutni sistem izobraževanja predstavlja enega izmed osnovnih vzrokov nezmožnosti obvladovanja stresa. Razvija namreč le delno uporabo možganov in s tem znanja 'po delčkih'. Delna uporaba možganov pa nam omogoča le delne dosežke. Tako nikoli nismo povsem zadovoljni in zato ustvarjamo probleme znotraj in okrog sebe. Le z izkušnjo četrtega, celostnega stanja zavesti bomo lahko razvili polni potencial možganov (Maharishi, 1995, str. 237).

Nasilje in kriminal lahko ustavimo le s preventivo. Četudi danes zapremo vse hudodelce, se bodo jutri pojavili novi. Vladarji so skušali odpraviti kriminal s kaznovanjem, toda kriminal se je in se bo ob takšnem načinu zatiranja le še nadaljeval. Ustavimo ga lahko le s preventivo, ki jo uvedemo v šole. Otroke naučimo uporabljati njihov polni mentalni potencial. Tako bodo postali veliko bolj bistri in uvidevni ter ne bodo počeli napačnih stvari.

⁵ Podrobnejša primerjava med posameznimi tehnikami obvladovanja stresov je podana v poglavju 4.7 – Primerjava z drugimi tehnikami in metodami, str. 32.

4. TEHNIKA TM – NOVA PARADIGMA IN UČINKOVITA REŠITEV

Lao-ce, kitajski modrec 6. stoletja pr. n. št., je dejal: *»Ni treba teči ven, da vidiš bolje, niti kukati z okna. Raje bivaj v središču svojega Jaza. Večkrat ga zapustiš, manj se naučiš. Poišči svoje srce in poglej, če je pameten tisti, ki se vsakič ozre: naredi tako, da si.«* (Evans, Russell, 1992, str. 126). Že takrat je modrec ugotovil, da leži ključ uspeha znotraj človeka. Stres je le ovira na tej poti proti človekovi notranjosti.

Sproščanje stresa tako postaja nujno za preživetje posameznika, organizacij, družbe, celotne civilizacije. Potreba po sproščanju stresa je spodbudila nastanek mnogih tehnik. Med njimi najbolj sprejeta in z največ opravljenimi znanstvenimi raziskavami, ki potrjujejo njeno učinkovitost pri obvladovanju stresa, pa je tehnika TM. Je preprosta, naravna in nenaporna miselna tehnika, s katero omogočimo duhu in telesu zelo globok počitek ter tako razvijamo mentalni potencial, izboljšujemo zdravje, odnose med ljudmi in prispevamo k ustvarjanju miru v svetu (Rus, 1990, str. 21-23). Njen osnovni namen niso izkušnje med izvajanjem, temveč številni sadovi v vsakodnevni aktivnosti. Kljub svojim izrazito objektivnim in stvarnim rezultatom pa je prišla na zahod s poplavo različnih duhovnih gibanj zadnjih desetletij.

4.1 Povod in odnos do duhovnih gibanj na zahodu

Posamezniki so v zadnjih desetletjih dokaj hitro sprejeli različne tehnike sprostitve in meditacij, mnogi tudi tehniko TM. Managerji pa so tehnikam sproščanja dolgo časa namenjali zelo malo pozornosti, saj so si jih predstavljali kot nekaj mističnega, nejasnega in nepraktičnega, namenjeno odpadnikom in sanjačem in ne zelo aktivnim in ambicioznim ljudem.

Mnogo ljudi je še vedno prepričanih, da meditacij in podobnih tehnik ne potrebujemo. Za to ni kriva narava meditacije, temveč nepoznavanje samega pojma 'meditacija'. Veliko ljudi niti ne ve, kaj naj z meditacijo in tehnikami sproščanja počne. K nerazumevanju in napačni predstavi posameznika so v veliki meri pripomogli mediji, ki v iskanju drugačnega, čudnega in senzacionalnega ter s poglobitnim ciljem maksimalne naklade in dobička, ne pa točnega in celostnega izobraževanja bralcev, poročajo o fakirjih, ki ležijo na žeblih, ljudeh, ki hodijo po žerjavici, pojočih skupinah v oranžnih ogrinjalih. Toda vse to ni meditacija. Za to besedo se vse prepogosto skrivajo druge tehnike in metode, ki bi morale imeti popolnoma drugačen naziv.

Mnogi na aktivnosti kot so meditacija, joga, sproščanje, psihoterapija, samoobrambni športi, borilne veščine itd. gledajo kot na 'beg iz resničnega sveta' (Evans, Russell, 1992, str. 129). Vendar gre predvsem za pojav, ko se ljudje odzivajo na notranji klic po polnejšem razumevanju samega sebe in življenja ter boljšem obvladovanju sprememb in njenih posledic. Vse večje zanimanje za takšne aktivnosti je znamenje naraščajočega iskanja smisla in pomena življenja (Trstenjak, 1982, str. 103-105).

Večina ljudi si je ustvarila negativno mnenje o meditaciji v burnih šestdesetih letih. Takrat so se mladi, nezadovoljni s stanjem v svetu, ko so na dan prišli materializem, korupcije in neustavljivo

pehanje za denarjem, obrnili na vzhod in tam iskali rešitev. Mnoga znanja vzhoda so bila zaradi velikih kulturnih razlik in slabega poznavanja vzhoda s strani zahodnjakov napačno razumljena in uporabljena.

Problemi, na katere so se tako močno odzvala gibanja šestdesetih, še vedno obstajajo. Mnoga gibanja so se umirila, preprosti ljudje pa so se znašli sredi prehitrega tempa življenja, ki mu mnogi niso kos. Dandanes tehnologija bliskovito napreduje, a se hkrati zlorablja. Zunanje udobje narašča, toda človeška notranjost ostaja prazna. Namesto sreče in zadovoljstva – vznemirjenost in napetost. Namesto zaupanja in gotovosti – strah in tesnoba. Namesto zdrave tekmovalnosti – bolesna ambicioznost in sovražnost. Namesto ustvarjalnega napredka – životarjenje. Namesto umirjenega, zdravega in harmoničnega življenja – stres.

Z znanjem, tehnologijo in željo po napredku smo odšli v vesolje ter spoznali delovanje atoma. Na naša temeljna vprašanja pa nam eksaktna znanost zaradi delne obravnave človeka ne more ponuditi zadovoljivega odgovora. Tako med navadnimi ljudmi kot tudi v znanosti vse bolj prevladuje mnenje, da bo kmalu potrebno narediti korak k naslednji stopnji razvoja – evoluciji zavesti. O tem so govorili celo znanstveniki kot so Einstein, Planck, Maslow. Z objektivnim pristopom smo popolnoma zanemarili subjekt – človeka. Celo psihologija je postala objektivna. Glavni preobrat in pomik k subjektivnemu vidiku dožemanja pa prihaja iz najbolj objektivne vede – kvantne fizike.⁶

4.2 Izvor in način delovanja tehnike TM

Tehniko TM je nekaj desetletij nazaj na zahod prinesel Mahariši Maheš Jogi, fizik in utemeljitelj tehnike TM, ki živi na Nizozemskem. Velja za enega največjih znanstvenikov na področju zavesti. Sam izvor tehnike TM sega v starodavno vedsko tradicijo Indije, ki je najstarejša in nikoli prekinjena tradicija celostnega znanja o človeku. Metode raziskovanja in spoznavanja te tradicije so bile v nasprotju z metodami zahodne civilizacije popolnoma subjektivne. Kljub temu znanstveniki odkrivajo neštete vzporednice med vedskim in zahodnim razumevanjem v dosedaj najbolj objektivnih znanostih kot so fizika, matematika, kemija, biologija, psihologija (Rus, 2001, str. 11).

Tehnika TM je znanstvena in v sebi ne vsebuje nikakršnih elementov filozofije, mitologije, religije, svetovnega nazora ali elementov posamezne kulture. Je neodvisna od običajev, načina življenja in prehranjevanja, prepričanja, izobrazbe, verovanja, spola, intelektualnih in fizičnih lastnosti, niti ni povezana s starostjo, saj jo lahko izvaja že štirileten otrok. Ohranjen je njen osnovni princip delovanja, ki je primeren za vse ljudi ne glede na njihove osebne lastnosti.

Negativna mnenja o tehniki TM so ovrgle stotine strogih in natančnih znanstvenih raziskav.

⁶ Ob nekoliko podrobnejšem pregledu te tematike lahko vidimo, da so znanstveniki na čelu s kvantnimi fiziki že dodobra porušili stare temelje znanosti ter postavili popolnoma nove in širše temelje znanosti, kjer človek kot opazovalec in subjekt ter zavest igrata ključno vlogo. Starodavni subjektivni in danajšnji objektivni pristopi dajejo kljub popolnoma drugačnim načinom raziskovanja docela iste ugotovitve in rezultate (glej Kezele, 1995, str. 184-212 ter A Scientific Programme to Create Lasting World Peace, 1999).

Tehniko TM so kot metodo za odstranjevanje posledic nakopičenih stresov in napetosti sprejeli mnogi managerji, politiki, znanstveniki, športniki, kulturniki, igralci, glasbeniki, duhovniki in preprosti delavci; ljudje z različno izobrazbo, veroizpovedjo in barvo kože. Izvajajo jo ljudje, ki jih vsak dan videvamo na TV ekranih, dnevno srečujemo na ulici ali delovnem mestu.

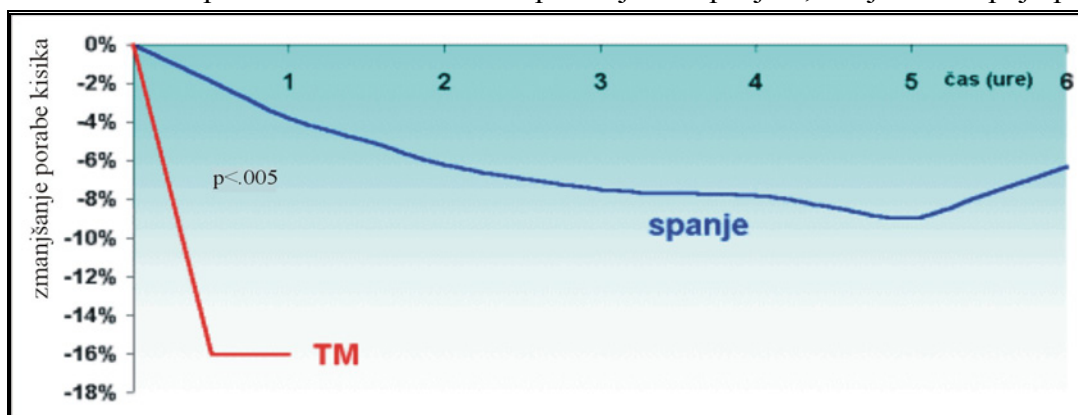
Tehniko TM lahko opredelimo tudi s tem, kar ni. Ni filozofija, pogled na življenje, religija, vegetarijanstvo, koncentracija, kontrola duha, mentalna disciplina, bioenergija, alternativna medicina, hipnoza, spiritualizem, kontemplacija, telesna vadba, položaji. Z religijo ali filozofijo ima ravno toliko skupnega kot na primer tek ali tehnika hitrega branja. Je preprosta tehnika, s katero si sami pomagamo pri boju s stresom, utrujenostjo.

4.2.1 Znanstven postopek, lahek za učenje

Tehnika TM je naravna in popolnoma nenaporna miselna tehnika, ki jo vadimo udobno sede z zaprtimi očmi dvakrat dnevno od 15 do 20 minut. Duhu in telesu omogoča zelo globok počitek, ki je bolj temeljit od najglobljšega počitka v navadnem spanju. Posledica globokega počitka je naravna sprostitev utrujenosti, napetosti in stresa, rezultat pa večja jasnost uma, povečanje energije, ustvarjalnosti, inteligence, stabilnosti in nenazadnje zadovoljstva v življenju.

Ena prvih znanstvenih raziskav o kakovosti in količini počitka je pokazala, da je raven počitka med izvajanjem tehnike TM približno dvakrat globlja kot med najglobljšim spanjem (Russell, 1988, str. 50-51). Raven počitka je bila merjena s stopnjo porabe kisika in še nekaterimi drugimi kazalci. Kisik telo porablja za presnovo, torej za svoje osnovno delovanje. Večja kot je telesna aktivnost več ga potrebujemo⁷.

Slika 2: Raven počitka med vadbo TM v primerjavi s spanjem, merjena s stopnjo presnove.



Vir: Russell, 1988, str. 50-51.

4.2.2 Proces delovanja tehnike TM

Med vadbo tehnike TM obrnemo našo pozornost k finejšim ravnam miselnega procesa. Telo postane globoko umirjeno in sproščeno dokler duh⁸ naravno in brez napora ne *transcendir*⁹ –

⁷ Raziskava je bila prvič objavljena v *Scientific American*, 1970, št. 226, str. 84-90.

⁸ Nekoliko težaven prevod: duh (ang: spirit, mind, soul) obsega tako um (ang: mind) kot čustva. Uporabljam tako izraz duh kakor tudi um. V nekaterih primerih pomenita isto, v drugih pa različno.

preseže vsakršno mentalno aktivnost. Preko izkušanja finejših stanj misli duh prispe do najfinejšega stanja misli – izvora misli in preseže najfinejšo aktivnost. To je umirjeno in najmanj vznurjeno stanje duha, čista zavest, četrto stanje zavesti, stanje popolne mentalne tišine ob hkratni popolnoma ohranjeni notranji budnosti, ter izvor polnega ustvarjalnega potenciala duha. Ta izkušnja *četrtega stanja zavesti* razvija posameznikov še nerazviti ustvarjalni potencial – oživlja posameznikovo ustvarjalnost, dinamizem, urejenost in organizacijsko moč, česar rezultat je povečana učinkovitost in uspeh v vsakdanjem življenju (Russell, 1988, str. 34-35, 38-44).

Izkušanje finejših stanj misli med vadbo TM torej povzroči zmanjšanje mentalne aktivnosti, to pa se na ravni telesa odrazi kot močno zmanjšanje fizioloških aktivnosti. Pojavi se stanje zelo globokega psiho-fiziološkega počitka. Ta je znak stanja budne sproščenosti – četrtega stanja zavesti, kjer je ob globokem telesnem počitku prisotna izjemna notranja budnost in jasnost duha.

Vadba TM je popolnoma zavestna izkušnja. Ne padamo v trans, ne izgublamo zavesti ali nadzora nad procesom. Z umirjanjem miselne dejavnosti se povečuje budnost. Duh se sicer umirja, vendar pa se zavest širi. Vadba TM ne vključuje manipulacije duha. Kaj počnemo med vadbo je dejansko nemogoče opisati z besedami, saj skorajda nič ne počnemo. Duhu samo dopustimo, da sledi svoji lastni naravi. To umirjanje je naravno in se dogaja samo po sebi, ni rezultat kakšnegakoli napora. Na primer če smo lahko zelo dejavni, potem smo lahko tudi nedejavni! Tako kot lahko hitro tečemo (ali umsko delamo), lahko popolnoma mirno stojimo ali ležimo (oz. umirimo um, smo brez misli). Ustvarjalnost, energijo in aktivnost dobimo od zunaj, tišino, zadovoljstvo in izpolnitev pa moramo iskati znotraj. Te navidez nasprotujoče si lastnosti se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Oboje lahko dosežemo, ko spontano sledimo naravi življenja.

4.3 Pričetek vadbe TM in njene koristi

Tehnike TM se lahko nauči vsakdo. Je lahka za učenje in ne zahteva nikakršnih posebnih sposobnosti. Celotno znanje ter navodila za uspešno izvajanje tehnike TM podajo usposobljeni učitelji na šestdnevnem tečaju (Kezele, 1995, str. 124-129):

- ◆ Uvodno predavanje. Predstavljeni so poglobljeni učinki delovanja tehnike in obrazloženi dvomi.
- ◆ Pripravljalno predavanje. Učitelj razloži, kaj se dogaja med vadbo, kako in zakaj, poda primerjavo z drugimi tehnikami ter razloži način vadbe.
- ◆ Osebni razgovor in uvedba. Osebni razgovor ponuja možnost za pojasnitev nejasnosti, vsekakor pa ne gre za osebno zaslišanje. Zatem se v približno eni uri posameznik nauči postopka izvajanja tehnike.
- ◆ Preverjanje izkušenj. S pričetkom vadbe se pojavijo nekatere izkušnje, ki prej večinoma niso bile prisotne (hitro ali počasno dihanje, bitje srca, globok počitek). Telo se namreč privaja na spremembe, ki jih je dobro poznati in razumeti.
- ◆ Mehanizem sproščanja stresov. Poleg opisa in pojasnjevanja izkušenj je ta lekcija namenjena poglobljenemu opisu mehanizma sproščanja stresov.

⁹ Transcendirati: lat: iti čez, preseči, presegati, prestopiti (SSKJ, 1994, str. 1414). Vsekakor pa ne gre za trans, izgubo zavesti ali nadzora nad seboj. Od tukaj izvira tudi ime tehnike – »Transcendentalna meditacija«.

- ♦ Vizija cilja. V zadnji lekciji tečajniki izvedo nekoliko več o dolgoročnih koristih vadbe, poleg tega pa še zadnjič skupno preverijo pravilnost izvajanja tehnike.

Po opravljenem tečaju posameznik izvaja tehniko samostojno in ne potrebuje dodatnih navodil ali tečajev. Vadba ne vključuje napora ali koncentracije. Z vadbo tehnike TM lahko pričnemo tudi v primeru večjih zdravstvenih težav, saj je tehnika popolnoma naravna. V kolikor ima posameznik zdravstveno oskrbo, le-to ohrani nespremenjeno, kajti vadba le pomaga pri zdravljenju (Kezele, 1995, str. 108-110).

V zadnjih 40-ih letih se je tehnike TM naučilo preko 7 milijonov ljudi različne starosti, izobrazbe, kulture in vere širom sveta. Dolgotrajni učinki redne vadbe s časom rastejo, toda ljudje pogosto opazijo boljše počutje in izgled že takoj po prvi vadbi.

Mnogi se bojijo, da bodo zaradi vadbe postali preveč umirjeni in ne bodo več skrbeli za stike z okolico, da bodo postali 'izgubljeni'. Toda ljudje na odgovornih in pomembnih delovnih mestih, ki pričnejo z vadbo tehnike TM, opažajo s sprostitevjo stresa večjo živost, več energije, njihovo mišljenje postane bolj osredotočeno in jasnejše. Svoje delo opravljajo bolje in z večjim veseljem. Redna vadba izboljša tako zdravstveno stanje posameznika kakor tudi odnose s prijatelji in okolico. Mnogi pričnejo z aktivnostmi, o katerih so dolgo razmišljali, a jih nikoli udeležili.

Koristi vadbe so prisotne na vseh področjih človekovega delovanja, ne le pri delu. Izkušnja globoke sprostitve in četrtega stanja zavesti namreč razvija človekov skriti ustvarjalni potencial, saj z globokim počitkom med vadbo raztopi nakopičen stres in izčrpanost. Izkušnja praktikantov TM je, da je tehnika globoko osvežujoča in poživljajoča tako za telo kot duha zaradi povečane ustvarjalnosti, dinamizma aktivnosti v sproščujočem notranjem miru, urejenosti in organizacijske moči. Skozi posledični razvoj duha in izboljšanje zdravja posameznik uživa rastoč uspeh in zadovoljstvo v življenju.

Z redno vadbo tehnike TM sistematično izkušamo finejša stanja misli ter tako širimo zavestni obseg naše duševnosti in razvijamo mentalni potencial. Zelo globok počitek, ki se med izvajanjem TM pojavi na ravni telesa, odpravlja površinsko in globoko utrujenost ter strese in napetosti. Temu sledi bolj skladno in učinkovito delovanje celotnega organizma. Ker smo po vadbi bolj sveži, spočiti in manj napeti, se spontano izboljša tudi naša interakcija z okolico, kar povzroči boljše in bolj pristne medčloveške odnose. Manj stresov, napetosti in nemira, ima za posledico spontano zmanjšanje uporabe alkohola, cigaret in drog.

Vse koristi so pomembne tudi za organizacije. Z izboljšanjem delovanja vsakega posameznika se namreč izboljša tudi delovanje in uspešnost organizacije kot celote. Vsak zaposleni opravi za isto plačilo več dela in boljše. Tako se povečajo prihodki in drugi rezultati delovanja organizacije.

4.4 Fiziologija in četrto stanje zavesti

Ko je računalniška strojna oprema premajhna ali prepočasna, jo zamenjamo ali dopolnimo. Pri

človeku pa je 'strojna oprema' dana in je ni mogoče na tak način dopolnjevati. A telo ima vgrajene sposobnosti, ki jih ne najdemo nikjer v svetu strojev. Lahko se namreč samo prečisti in se tako pripravi na boljše delovanje. Znanstveniki imenujejo to naravno samoprečiščevalno stanje *četrto stanje zavesti*.

Stanje zavesti je določeno stanje sistema duha in telesa. Obstaja nešteto različic, a jih lahko združimo. Poznamo **tri osnovna relativna stanja zavesti**, ki jih izkušamo vsak dan: globoko spanje, sanjanje in budno stanje. Vsako izmed njih ima svoje točno določene značilnosti delovanja telesa, živčnega sistema in duha. Določajo naše doživljanje, spoznavanje resničnosti ter odzive nanjo. V **globokem spanju** (stanje spanja brez sanj) duh in telo počivata ter ni zavedanja o ničemer. Med **sanjanjem** je budnost le delna in nam ne dovoljuje delovati enako kot v budnem stanju. Delna je tudi percepcija zunanjega sveta. V **budnem stanju** smo budni, telo in duh sta aktivna. Ta tri stanja so relativna stanja zavesti in se med seboj izmenjujejo. Četrto stanje pa je absolutno stanje zavesti, kar pomeni, da je lahko prisotno hkrati z enim izmed relativnih stanj zavesti. Je kot podlaga, na kateri ležijo tri osnovna relativna stanja zavesti.

Četrto, absolutno stanje zavesti so znanstveniki definirali šele nedavno, hkrati z raziskavami o tehniki TM. Zaznali so namreč drugačen vzorec splošnega delovanja človeške fiziologije, ki ni ustrezal nobenemu prej poznanemu. V četrtem stanju zavesti se telo umiri do globokega stanja počitka in sprostitve, medtem ko živčni sistem in možgani kažejo povečano stabilnost in koherenco, umirjeno budnost. Globoko stanje počitka so znanstveniki povezali z zmanjševanjem stresa in napetosti, povečano aktivnost živčnega sistema in možganov pa s povečanim mentalnim delovanjem. Nekateri so to, četrto stanje zavesti, poimenovali tudi *obnovitveno stanje zavesti* (Swanson, Oates, 1989, str. 60-61; Peruš, 1997, str. 31-32).

Pri spreminjanju organizacijske strukture le-to najprej razbijemo na posamezne, osnovne dele in nato zgradimo drugo, primernejšo strukturo, z namenom doseči maksimalno učinkovitost in dobičkonosnost. Telesu pa v četrtem stanju zavesti pustimo, da samo razgradi ovire, ki jih je ustvaril stres, ter tako preuredi notranje delovanje za maksimalno učinkovitost in uspešnost.

Četrto stanje zavesti lahko vsak doseže naravno in spontano, saj je le-to popolnoma umirjeno stanje zavesti, podobno kot je stanje na mestu ali sedenje le popolnoma umirjen tek (Urbanc, 1991, str. 3-6). Toda zaradi hitrega tempa življenja je duh vsakodnevno tako zaposlen s 'tekom', da se ne uspe ustaviti. Poleg tega mu je ta izkušnja tuja, saj je ni še nikoli doživel. Zato potrebujemo tehniko, ki nas lahko sistematično in naravno pripelje v to stanje zavesti.

4.4.1 Lastnosti četrtega stanja zavesti in delovanje možganov

Četrto stanje zavesti se od osnovnih relativnih treh stanj loči po drugačnih lastnostih delovanja telesa in duha, živčnega sistema in možganov. To stanje tako lahko spremljamo na podlagi mnogih fizioloških sprememb.

Eden izmed osnovnih kazalcev stanja zavesti je stanje delovanja možganov oz. njihove

električne aktivnosti, ki ga kaže EEG¹⁰. Možgani v različnih stanjih delovanja kažejo različne frekvence in amplitude električnih valov. Alfa valovi imajo frekvenco med 8 in 10 Hz in so značilni valovi počitka. Največkrat so prisotni v zadnjem delu možganov. Beta valovi imajo višjo frekvenco in sicer nad 10 Hz. Značilni so predvsem za dejavne in budne funkcije. Delta valovi imajo značilno frekvenco med 0 in 4 Hz ter theta valovi med 4 in 7 Hz (Čelebić, 1988, str. 76). Oba predstavljata različna stanja počitka in umirjenega delovanja možganov.

EEG vzorec osebe, ki spi, je popolnoma drugačen od EEG vzorca budne osebe. Seveda se postavlja vprašanje, ali je četrto stanje res drugačno od ostalih treh stanj zavesti ali je le eno izmed teh v drugačni podobi. V nekaterih začetnih pilotnih študijah je izgledalo, da so možgani zaspani. EEG pisalo je zapisalo čudno kombinacijo t.i. 'mešanice nizkih frekvenc'. To je mešanica alfa valov, ki kaže na spočito budnost, in theta valov, ki so znak lahkega spanca.

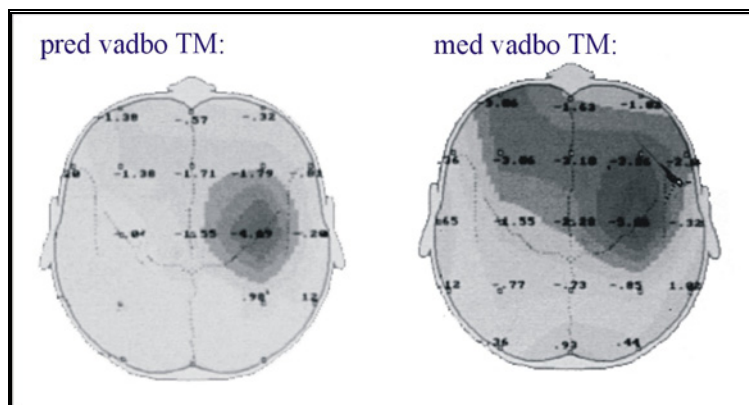
Ali to pomeni, da so TM meditantii zaspani? Francoski nevrofiziolog Jean-Paul Banquet (Russell, 1988, str. 59; Swanson, Oates, 1989, str. 66-67) ni menil tako zaradi preprostega razloga, saj ljudje normalno ne ostanejo zaspani dalj časa – ali zaspijo ali se zbudijo. Toda mešanica nizkih frekvenc je bila pri praktikantih tehnike TM prisotna v celotnem obdobju vadbe 20-ih minut. Naravno je, da ko zaspani ljudje nenadoma slišijo zvok, postanejo budni, v možganih pa nastanejo hitri beta valovi. Pri TM praktikantih pa je bilo ob nenadnem zvoku zaznati le nenadno konico na EEG izpisu – slišali so zvok, a nato ponovno prišli v stanje mešanice nizkih valov. V stanju zaspanosti možganski valovi preskakujejo med alfa in theta valovi, toda pri TM praktikantih ni bilo opaziti tega preskakovanja. Hkrati in nepretrgoma so bili prisotni tako alfa kot theta valovi – diametralna povezava počitka in budnosti. Po tem odkritju so pričeli znanstveniki bolj naklonjeno gledati na četrto stanje zavesti.

Zgoraj omenjeno raziskavo je Banquet v nadaljnjih raziskavah potrdil in nadgradil. Ugotovil je, da pričnejo med vadbo tehnike TM posamezni deli možganov delovati bolj povezano; področje zaznavanja in delovanja, obe hemisferi, območje skorje možganov in območje pod skorjo, ki sta odgovorni za vidno-čustvene funkcije.

Izsledki raziskav potrjujejo, da možgani z visoko stopnjo usklajenosti kažejo na visoko učinkovite možgane. Za managerje je še posebno pomemben poseben tip povezanega delovanja možganov. Ko obe možganski hemisferi delujeta usklajeno, še posebej na čelnem delu, ki je center izvršilne kontrole, ljudje dosegajo višje rezultate pri testih inteligence, ustvarjalnosti, polja neodvisnosti. Če želimo torej imeti visoko produktivne ljudi, potrebujejo le-ti visoko usklajene možgane, ki pri povprečnem človeku delujejo precej neusklajeno. Vsak del naših možganov opravlja določeno funkcijo in tako kaže različen vzorec EEG aktivnosti. Med vadbo tehnike TM pričnejo različni deli možganov delovati usklajeno. Na Sliki 3 temnejši deli predstavljajo dele možganov, ki usklajeno odreagirajo na specifičen dražljaj. Med vadbo tehnike TM možgani torej delujejo veliko bolj celostno in usklajeno.

¹⁰ Elektroencefalogram, zapis električne dejavnosti možganov.

Slika 3: Povečana usklajenost možganskih hemisfer in uporaba različnih delov možganov med vadbo tehnike TM.



Vir: *A Scientific Programme to Create Lasting World Peace*, 1999, str. 9.

Pomembna je zlasti usklajenost med levo in desno možgansko hemisfero. Leva hemisfera upravlja razumske, matematične in verbalne funkcije, analiza je linearna. Desna hemisfera pa se ukvarja s sintetičnim in intuitivnim mišljenjem, analiza je celostna. Odgovorna je za prostorsko orientacijo, umetniške dejavnosti in razpoznavanje vzorcev. Za uspešno delovanje sta potrebna oba načina razmišljanja in njihova usklajenost. Če preskočimo nivo pogleda, ali ne obstaja enaka razlika med vzhodnim in zahodnim načinom mišljenja s tem, da je dal vsak prednost eni polovici možganov? Usklajenost možganskih valov med vadbo TM je torej dokaz več, da je tehnika TM celostna (Kezele, 1995, str. 48; Swanson, Oates, 1989, str. 68-69).

Nadaljnje raziskave so pokazale, da je usklajenost možganskih valov in s tem njihovega delovanja pozitivno povezana z drugimi funkcijami kot so inteligenca, kreativnost, moralno sklepanje. Vadba tehnike TM tako povečuje posameznikov mentalni potencial, saj povečuje usklajenost možganskih valov. Z razvojem posameznika pa pridobiva tudi organizacija.

4.4.2 Četrto stanje zavesti in fiziološke spremembe

Znanstveniki, ki so raziskovali fiziološke spremembe v četrtem stanju zavesti, ki ga dosežemo med vadbo tehnike TM, so med drugim ugotovili (Swanson, Oates, 1989, str. 64), da se dotok krvi v možgane poveča za 18% (kri prinaša v možgane kisik in hranilne snovi in je tako posredni znak možganske aktivnosti). Za 400% se poveča vsebnost AVP-ja.¹¹ V sintetični obliki AVP na primer predpisujejo zdravniki svojim pacientom za zasuk mentalne toposti, ki nastaja s staranjem. V četrtem stanju zavesti se do dvanajstkrat poveča električna upornost kože (kaže stopnjo počitka oz. neaktivnosti telesa), zmanjšajo se količine snovi, ki so povezane s tesnobljostjo in napetimi stanji. Počitek je bistveno večji v primerjavi z drugimi oblikami sprostitve (branje, poslušanje glasba, druge tehnike) (Zidarič, 2000b, str. 4-5).

Profesor nevrokirurgije D. Krigerja iz Univerze Pittsburg pravi (Swanson, Oates, 1989, str. 62): *»Preko dvajset let znanstvenih raziskav je pokazalo, da je počitek, ki ga pridobimo v četrtem stanju zavesti, veliko globlji kot ga pridobimo le s sprostitvijo, ko zapremo oči. Te raziskave, vse*

¹¹ Anginine-vasopresin, naravna sestavina oz. hormon v človeškem telesu, ki povečuje mentalno budnost.

v povezavi s tehniko TM, so pokazale, da je četrto stanje zavesti na mnogih pomembnih področjih učinkovita tehnika za zasuk stresnega sindroma.«

Dokazano je, da četrto stanje zavesti prenavlja telo, zasuka stresni sindrom, stabilizira avtonomni živčni sistem, dviguje mentalno budnost. Tako kot dosegamo učinke na psihološki ravni, se dogajajo spremembe tudi na fiziološki ravni – ravni nekaterih ključnih snovi v telesu se spremenijo. Zmanjša se raven kortizola, osnovnega hormona, ki kaže na centralni stres, ter raven lactic acida v krvi. Le-ta je povezan s tesnobo in napetostjo. V kolikor ga telo dovolj hitro ne odstrani iz telesa, zapaca telo. Z njegovim znižanjem se tako zmanjša raven stresa. Dolgo časa je veljalo, da se stopnja presnove rdečih krvnih teles ne spreminja, niti med najglobljim spanjem ne. Toda v četrtem stanju zavesti se je zmanjšala tudi njihova aktivnost presnove.

4.5 Učinki tehnike TM

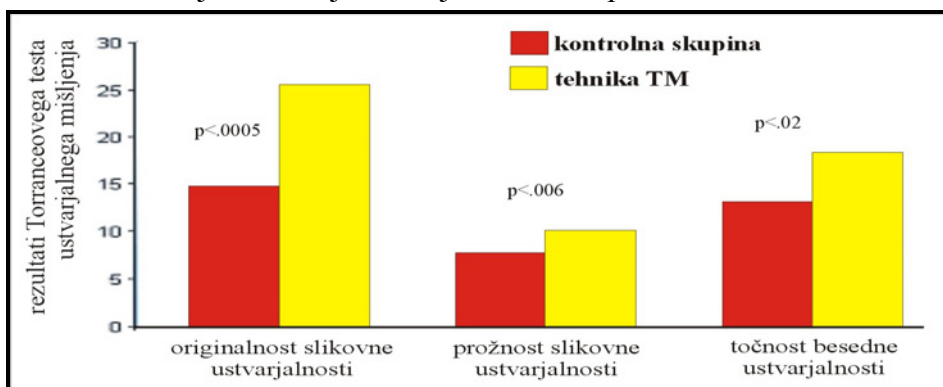
Učinki tehnike TM so dolgoročni in vsestranski. Vsi navedeni učinki so večinoma osebno preizkušeni ter znanstveno preverjeni.

4.5.1 Razvoj mentalnih sposobnosti

Ena izmed prvih raziskav v Sloveniji je bila s področja razvoja mentalnih sposobnosti (Radkovič, Recelj, 1994). V dveh razredih Gimnazije Novo mesto so se dijaki naučili in redno izvajali tehniko TM. V enem semestru se je njihov učni uspeh v povprečju povečal za 0.3 ocene. Profesorji, ki so učili v poskusnih razredoma, so opazili bistveno izboljšanje prisotnosti, sodelovanja pri pouku in povečanje ustvarjalnosti dijakov.

Rezultate raziskav s področja usklajenega delovanja posameznih delov možganov (izmerjeno s pomožjo EEG koherence) sem že opisal. Podobne rezultate je dala tudi študija, v kateri so uporabili Torranceov test ustvarjalnega mišljenja. Pet mesecev potem, ko so se posamezniki naučili tehnike TM, so pri testu dosegli znatno boljše rezultate kot člani kontrolne skupine na treh področjih kreativnega mišljenja¹².

Slika 4: Primerjava razvoja ustvarjalnosti med praktikanti TM in kontrolno skupino.



Vir: Kezele, 1995, str. 51-54.

¹² Raziskava je bila objavljena tudi v *Journal of Creative Behavior*, 13, 1979, str. 169-190.

4.5.2 Zdravje

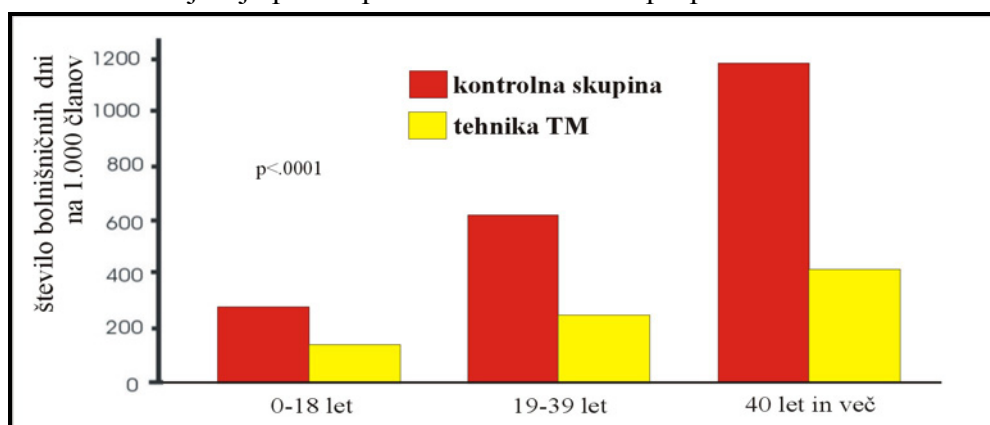
Znanstveniki ocenjujejo, da je od 50 do 75% vseh bolezni povezanih s stresom, torej da so psihosomatskega izvora. Primeri teh bolezni so nespečnost, glavoboli, težave z želodcem, visok krvni pritisk, bronhialna astma.

Rešitev za mnoge zdravstvene težave je po priporočilih farmacevtske industrije t.i. *čudežna tabletk*, ki pa le začasno odpravlja simptome, medtem ko izvor bolezni ostane nedotaknjen. Celostna rešitev je znotraj človeka. Mnogokrat lahko težave z zdravjem veliko bolj učinkovito rešijo spremembe mentalnih projekcij in mentalne tehnike kot pa 'čudežne tabletk' (O'Connell, Alexander, 1994, str. 190-193).

Kljub pozitivnim učinkom na zdravje tehnika TM ne sodi v sklop alternativne medicine, saj ne predstavlja zamenjave za zdravilo niti zdravila samega. Gre za globok počitek, dosežen med vadbo, ki obnovi in osveži celotno telo. Rezultat tega je ponovna večja usklajenost delovanja duha in telesa in tako boljše zdravje. Pri vadbi se ne pojavljajo nikakršni stranski učinki.

Statistična raziskava o uporabi zdravstvene oskrbe 2.000 ljudi širom ZDA, ki so redno vadili tehniko TM, je odkrila, da so imeli le-ti v 5-letnem obdobju za 50% manj obiskov pri zdravniku in v bolnišnicah v primerjavi z ostalimi skupinami, primerljivimi po starosti, spolu, poklicu in zavarovalnih terminih. Povprečno število obiskov bolnišnice praktikantov TM je bilo za 56% nižje od povprečja kontrolne skupine, v ožje opredeljeni skupini ljudi nad 40 let pa so bili obiski v bolnišnici za 69% nižji. Praktikanti tehnike TM so imeli v primerjavi s kontrolno skupino manj obiskov v bolnišnici za vse kategorije bolezni, vključno z 87% manj hospitalizacij za bolezni srca, 55% za raka in 87% za bolezni živčnega sistema (Slika 5)¹³.

Slika 5: Zmanjšanje potreb po zdravstveni oskrbi pri praktikantih tehnike TM.



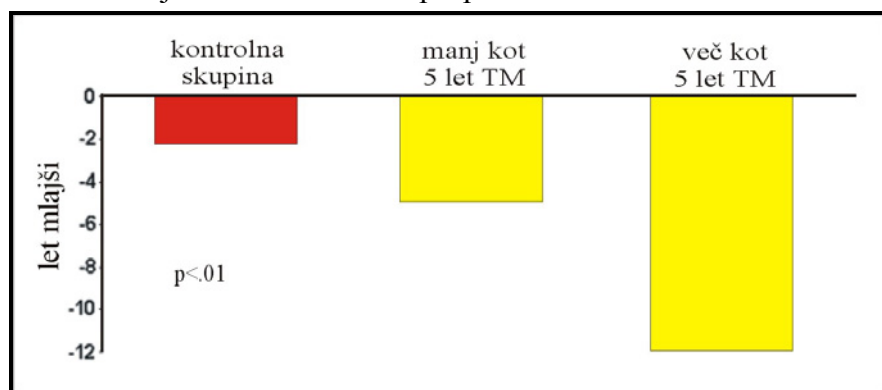
Vir: Kezele, 1995, str. 64; Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

O pozitivnem vplivu tehnike TM na zdravje najbolj pričajo odločitve podjetij, katerih osnovni cilj je dobiček. Nekaj zavarovalnih družb v Ameriki in na Nizozemskem daje namreč rednim praktikantom tehnike TM 30% popust pri zdravstvenem zavarovanju (Kezele, 1995, str. 57).

¹³ Raziskava je bila objavljena v *Psychosomatic Medicine*, 49, 1987, str. 493-507.

Zdravje in dobro počutje sta povezana s staranjem. Z redno vadbo TM upočasnimo *biološko staranje*, kar je potrjeno z mnogimi pazljivo izvedeni raziskavami. Kronološka in biološka starost se namreč večinoma ujemata. Telo lahko biološko deluje boljše ali slabše v primerjavi s kronološko starostjo. S posebnimi metodami je mogoče izmeriti dejansko biološko oz. fiziološko starost: na primer z meritvami krvnega tlaku, vida na blizu in slušnega razlikovanja. Pri dolgoletnih praktikantih TM je fiziološka starost lahko celo do 15 let nižja od kronološke starosti (Slika 6).

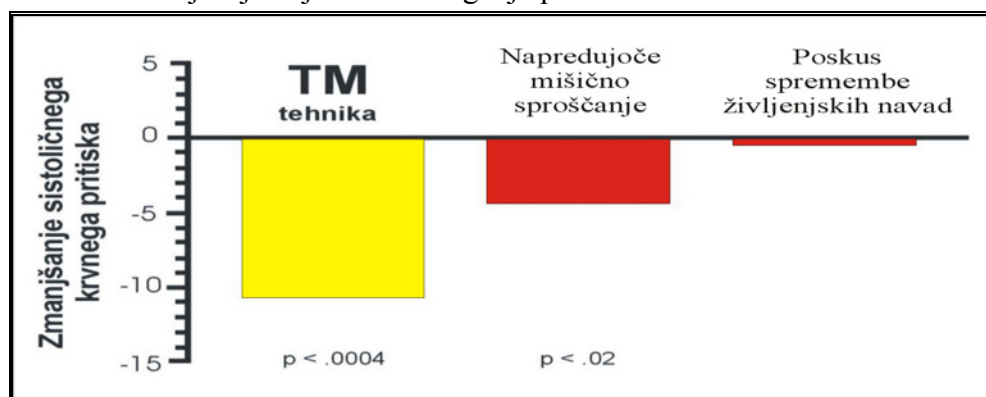
Slika 6: Nižja fiziološka starost pri praktikantih TM.



Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

Tehnika TM se je izkazala za zelo uspešno pri zmanjševanju dejavnikov tveganja pri boleznih srca, hipertenzije, visoke ravni holesterola, tesnobe, sovražnosti in kajenja.

Slika 7: Zmanjšanje dejavnikov tveganja pri boleznih srca.



Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

V naključni raziskavi, objavljeni v študiji Ameriškega združenja za srce, so posamezniki z blago hipertenzijo doživeli znatno znižanje sistoličnega in diastoličnega krvnega tlaka v 3-mesečnem obdobju po uvedbi tehnike TM (Slika 7)¹⁴ v primerjavi s člani dveh kontrolnih skupin: skupine z 'običajno oskrbo', ki je uporabljala izboljšano dieto in vadbo, ter skupine, ki je vadila mišično sprostitvev. Z uporabo tehnike TM se je krvni tlak znižal podobno kot pri uporabi pri anti-hipertenzivnih zdravilih, le da ni bilo opaziti stranskih učinkov. V podobni študiji, kjer so

¹⁴ Raziskave so bile objavljene tudi v *Hypertension*, 26, 1995, str. 820-827, in *Psychosomatic Medicine*, 49, 1987, str. 493-507.

analizirali podatke zdravstvenega zavarovanja petletnega obdobja, so ugotovili, da so posamezniki ob redni uporabi tehnike TM potrebovali 87% manj hospitalizacij za bolezni srca glede na povprečje.

4.5.3 Izboljšani medčloveški odnosi

Svetovna zdravstvena organizacija je opredelila zdravje kot stanje, ko ni le odsotnosti bolezni, temveč smo popolnoma usklajeni z našo okolico (Kezele, 1995, str. 65). Odnose z okolico bomo najlaže izboljšali tako, da bomo spremenili tistega, ki nam je najbližje – sebe. Neposreden vpliv imamo le nase, posredno pa tudi na druge, a šele, ko v medsebojni odnos nekaj vložimo. Covey temu pravi *pozitivni čustveni račun* (Covey, 1994, str. 176). Kajti bolan, nejevoljen, nesrečen in razdražljiv človek bližnjim ni v korist, temveč v breme. Ljubezen do njega jim omogoča strpnost, pomagajo mu in skrbijo zanj. Takšen odnos je rezultat prejšnjih pologov na čustveni račun. Zares ploden odnos je dolgoročno lahko zasnovan le na dajanju. Zato ima pri ustvarjanju tako osebnih kot tudi poslovnih uspešnih odnosov prednost osebni razvoj. Harmonija in skladnost v zavesti posameznika vodita do skladnosti njegovih odnosov z drugimi ljudmi.

Področje medčloveških odnosov je zelo celostno. Kljub temu ga lahko poenostavljeno opišemo kot akcija in reakcija (Voš, 1993, str. 25-27). Kakršni bomo z drugimi, takšni bodo oni z nami. Pravilno delovanje je odvisno od položaja. Življenje je brezštevila igra možnosti z brezštevili položaji, ki si jih ne moremo predstavljati. Torej je veliko bolj praktično od dajanja nasvetov biti usklajen s sabo in situacijo, v kateri se znajdemo.

4.6 Znanstveno preverjena tehnika

O psiho-fizioloških učinkih tehnike TM je bilo v zadnjih 32-ih letih (prvo znanstveno raziskavo je opravil K. Wallace leta 1968 in jo objavil leta 1970) v svetu narejenih preko 600 neodvisnih znanstvenih raziskav na 210-ih neodvisnih univerzah, raziskovalnih inštitutih, medicinskih ustanovah in laboratorijih v 33-ih državah sveta. Nekaj manjših raziskav je bilo opravljenih tudi v Sloveniji. Raziskave so pokazale, da nekaj minut globokega počitka, ki ga dvakrat dnevno dosežemo z vadbo tehnike TM, uspešno nevtralizira nakopičene strese in napetosti, ki se naberejo v vsakdanjem življenju. Globok počitek obnovi telo, osveži duha ter nas pripravi na uspešno in dinamično aktivnost. Med izvajanjem tehnike TM se sproščajo globoko zakoreninjeni stresi, ki v običajnem nočnem spancu ostanejo nedotaknjeni ter so zato latentni izvor bolezni in slabega počutja.

Tehnika TM je edini program za razvoj človeških potencialov, zmanjšanje stresa in izboljšanje zdravja, ki je bil potrjen z obsežnimi znanstvenimi raziskavami v vodilnih raziskovalnih centrih sveta. Med drugim so bile raziskave opravljene tudi na *Medicinski šoli Harvard, Univerzi Stanford, Univerzi Chichago, Univerzi California, Univerzi Michigan, Univerzi Texas, ULCA* itd. Raziskave so bile objavljene v vodilnih revijah kot so *Academy of Business Journal, Academy of Management Journal, American Journal of Managed Care, American Journal of Physiology, American Psychologist, British Journal of Educational Psychology, Hypertension, International Journal of Neuroscience, Journal of Conflict Resolution, Journal of Counseling*

Psychology, Journal of the Canadian Medical Association, Lancet, Psychosomatic Medicine, Science, Scientific American. Vse znanstvene raziskave o programu TM so tudi zbrane v šestih zvezkih na več kot 4.000 straneh v *Collected Papers – Scientific Research of Transcendental meditation and TM-Sidhi Programme*. Potrebno je še dodati, da v nobeni izmed zaključenih raziskav niso bili omenjeni nikakršni negativni stranski učinki četrtega stanja zavesti in uporabe tehnike TM.

Vplivi in rezultati tehnike TM so vseobsegajoči in niso omejeni le na določene ravni osebnosti, dele telesa posameznika ali področja družbe. Znanstvene raziskave vključujejo naslednja področja:

- ◆ **Duh.** Boljši spomin, povečana sposobnost koncentracije, rast inteligence in ustvarjalnosti, širše razumevanje, boljše zaznavanje, izboljšani akademski dosežki, boljše intelektualno delovanje, povečanje mentalnega potenciala. Ne le razum, temveč tudi čustvena plat naše osebnosti se razvija v smeri srčnosti, tolerance in ljubezni.
- ◆ **Telo.** Odpravljanje živčne napetosti, stresa, zaskrbljenosti, stalne zaspanosti, utrujenosti in slabega razpoloženja. Normalizacija krvnega pritiska, zmanjšana zdravstvena oskrba, upočasnen proces staranja, spremembe pri dihanju, globok počitek. Prav tako zdravljenje raznih psihosomatskih motenj in bolezni kot so bolezni srca in ožilja, želodčne motnje, alergije. Manjša uporaba nepredpisanih zdravil in nedovoljenih drog.
- ◆ **Vedenje.** Boljša produktivnost, odnosi na delovnem mestu, manjša zloraba drog, samoaktualizacija, večja samozavest, sproščenost, povečan energijski nivo, večje spoštovanje drugih. Način medosebnih odnosov postaja naraven odraz notranjega počutja. Z razvojem jasnejšega mišljenja, dobrega zdravja in notranje sreče se naravno razvija sposobnost dajanja, srčnosti, ljubezni in razumevanja. Rezultat tega so bolj usklajeni in kakovostni osebni in poslovni odnosi.
- ◆ **Okolje.** Zelo obširne raziskave so pokazale, da se pri skupinskem izvajanju tehnike TM in njegove nadgradnje, TM-Sidhi programa, ustvarja učinek koherence na ravni skupinske zavesti družbe. Ta pojav, imenovan *Mahariši efekt*, nevtralizira nakopičene strese in negativnosti v družbi ter oživlja njene pozitivne tendence razvoja. Povečana koherenca skupinske zavesti privede do izboljšanja kolektivnega zdravja družbe ter kvalitete življenja, kar se kaže v zmanjšanju kriminala, nasilja, števila prometnih nesreč, hospitalizacij, samomorov ter raznih družbenih in mednarodnih konfliktov.

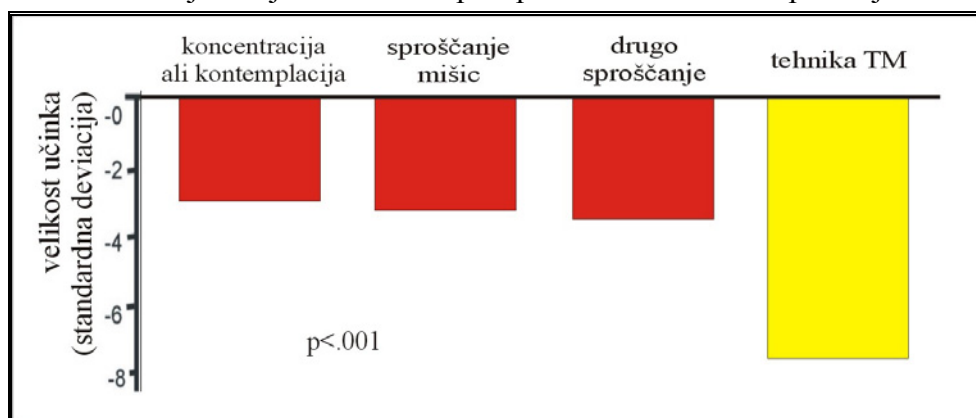
4.7 Primerjava TM z drugimi tehnikami

Tehnika TM se popolnoma razlikuje od drugih tehnik sproščanja po svojem mehanizmu delovanja in rezultatih. Druge tehnike vključujejo koncentracijo, kontemplacijo ali oboje. Koncentracija pomeni napor, se pravi naj bi izkušnjo dosegli s silo. Toda duh se težko umiri, če je potrebna za doseg cilja njegova velika aktivnost. Kontemplacija pa pomeni razmišljanje o nečem, s pomočjo česar um ostaja buden in aktiven (mnogokrat v takšnem primeru rečemo za nekoga, da meditira, toda za kontemplacijo ne moremo uporabiti besede meditacija, kajti on le poglobljeno razmišlja). Kontemplacijo sicer spontano uporabljamo v vsakdanjem življenju, a za umiritev duha ni primerna. Le razmišljanje o neki stvari nam te stvari še ne prinese.

Z vadbo tehnike TM ne uporabljamo nobenega izmed zgornjih mehanizmov. Naravno prepustimo duhu, da se sam umiri ter se tako globoko sprosti in spočije. Duh je kot ocean. Na površju je vsakodnevni nivo mišljenja, v globini pa bolj tihe, vseobsegajoče, celostne in bolj intuitivne misli, globlji občutki in velika modrost. V tej analogiji so tehnike koncentracije podobne stoječi vodi (energija se širi po površini), tehnike kontemplacije pa podobne plavanju naokrog (ena misel privede do druge). V nasprotju z njima tehnika TM vključuje potapljanje do dna oceana, kjer duh doživlja svoje tiho, popolnoma budno stanje. Le-to je izvor vseh aktivnosti, inteligence in sreče duha.

Zgornje trditve uspešnosti tehnike TM potrjuje statistična meta-analiza¹⁵ vseh razpoložljivih študij 146-ih neodvisnih raziskav, opravljena na Univerzi Stanford. Ugotovili so, da je tehnika TM bolj učinkovita pri zmanjševanju tesnobe (najobičajnejši znak psihološkega stresa) v primerjavi z ostalimi tehnikami meditacije in sprostitve, vključno s sprostitvijo mišic (Slika 8). Omenjena meta-analiza je pokazala, da pozitivne učinke programa ne moremo pripisati subjektivnim pričakovanjem, eksperimentalni pristranskosti ali kvaliteti raziskovalnega načrta¹⁶.

Slika 8: Zmanjševanje tesnobe pri uporabi tehnike TM v primerjavi z drugimi tehnikami.



Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

Človek vedno deluje v skladu s stanjem svoje zavesti. Zato bo vsako učenje o pravilnem delovanju, ki je brez sredstva za razširitev zavesti, vselej neučinkovito. Mnogo lažje je povečati človekovo zavest kot človeka prisiliti, da deluje pravilno.

Celostno gledano se tehnika TM od drugih tehnik loči po:

- ◆ Neposredno in z lahkoto izkuša četrto stanje zavesti. Za to ni potreben napor, več let vadbe ali kakšni drugi posebni pogoji.
- ◆ Neodvisna je od filozofije, religije, kulture in družbe. Spontana in nenadzorovana izkušnja četrtega stanja zavesti je znana vsem družbam, le da nimajo ali pa so tekom časa izgubile tehnike za sistematično doseganje tega stanja.
- ◆ Je samozadostna. Po opravljenem tečaju ne potrebujemo nikogar, ki bi nas stalno vodil in usmerjal. Kljub temu občutimo zadovoljstvo in hitrejši osebni razvoj.

¹⁵ Prednostni znanstveni postopek za izdelavo končnih sklepov iz velikega števila raziskav.

¹⁶ Raziskava je bila objavljena tudi v *Journal of Clinical Psychology*, 45, 1989, str. 957-974.

- ◆ Je znanstveno dokazana. Razvoj zavesti je še vedno izven dosega sistematičnega raziskovanja objektivne znanosti. Tako le-ta lahko preučuje le zunanje posledice. Preko 600 raziskav na več kot 210-ih neodvisnih institucijah je pokazalo učinkovitost in primernost tehnike.

TM je uspešna mentalna tehnika in **nima nobene povezave z religijo**. Jo presega in je ustrezna v vseh religijah. Dokaz za to je tudi mnenje kardinala Josepha Ratzingerja, ki ga je podal ob vednosti papeža v vatikanskem glasilu *Osservatore Romano*, izdanem 15. decembra 1989 (Kezele, 1995, str. 159). V njem je jasno opredeljeno, da kristjani lahko uporabljajo tehniko TM zaradi njenih psiho-fizioloških koristi in sproščanja stresov ter celo kot pripravo na molitev. Vendar je ne smejo enačiti z molitvijo in krščansko kontemplacijo.

5. PRAKTIČNI REZULTATI V ORGANIZACIJAH IN PRI POSAMEZNIKI

Tehnika TM je bila uvedena v mnogih organizacijah širom sveta, vključno z družbami elitne skupine Fortune 100¹⁷ v ZDA in vodilnimi družbami na Japonskem in v Evropi. Tehniko TM so uvedli tudi že v nekaterih uspešnih organizacijah v Sloveniji. Programi razvoja zaposlenih, ki temeljijo na tehniki TM, so pokazali visoko učinkovitost pri izboljšanju zdravja zaposlenih, kreativnosti in produktivnosti, ob zmanjšanju in odpravljanju škodljivih učinkov stresa na zdravje zaposlenih in delovno zmogljivost.

S tehniko TM razvijamo osnovno sredstvo vsake organizacije – človekovo zavedanje. Le-to je osnova za notranjo budnost, ustvarjalnost, učinkovitost, moč, zdravje in zadovoljstvo vsakega zaposlenega – vodilnega ali navadnega delavca. Bolj kvalitetno zavedanje zaposlenih v organizaciji določa sposobnosti in uspeh organizacije kot celote.

Ključne ugotovitve znanstvenih raziskav in študij primerov uporabe TM-a v organizacijah so sledeče (Kezele, 1995, str. 66):

- ◆ **Izboljšana produktivnost in delovna zmogljivost:** poudarjena delovna zmogljivost in zadovoljstvo pri delu, izboljšano delo v skupini in komunikacija, povečana produktivnost, izboljšani odnosi s sodelavci in nadrejenimi, manj izostankov z dela. Številni primeri študij družb so zabeležili povečan priliv in dobiček od prodaje, izboljšano vedenje zaposlenih, bolj harmonično delovno okolje in manj napak, delovnih nesreč in poškodb.
- ◆ **Izboljšano zdravje:** zmanjšani faktorji tveganja za nastanek bolezni stresa in tesnobe, kot so visok krvni tlak, visok holesterol, nespečnost, kajenje, pitje in jemanje drog. Zmanjšana potreba po zdravstveni oskrbi in nižji stroški zdravstvene oskrbe: 56% manj hospitalizacij v celoti, vključno z 87% manj hospitalizacij zaradi bolezni srca in 55% manj zaradi raka. Upočasnjeno biološko staranje.
- ◆ **Razvoj mentalnega potenciala:** povečana ustvarjalnost in inteligenca, izboljšan spomin in

¹⁷ V skupino podjetij Fortune 100 je uvrščenih 100 najboljših podjetij revije Fortune, ki jih revija izbere iz obširne raziskave, v kateri je ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Tipično podjetje Fortune 100 ima 5.215 zaposlenih, 1,3 mil. \$ prihodkov in v povprečju vsako leto poveča število delovnih mest za 15 %.

sposobnost učenja, izboljšana sposobnost reševanja problemov in sprejemanja odločitev, manj stresa in napetosti pri delu, boljši osebni in delovni odnosi, boljše psihično ravnoesje in širše razumevanje z večjo sposobnostjo osredotočenja.

5.1 Študije primerov uporabe tehnike TM v organizacijah

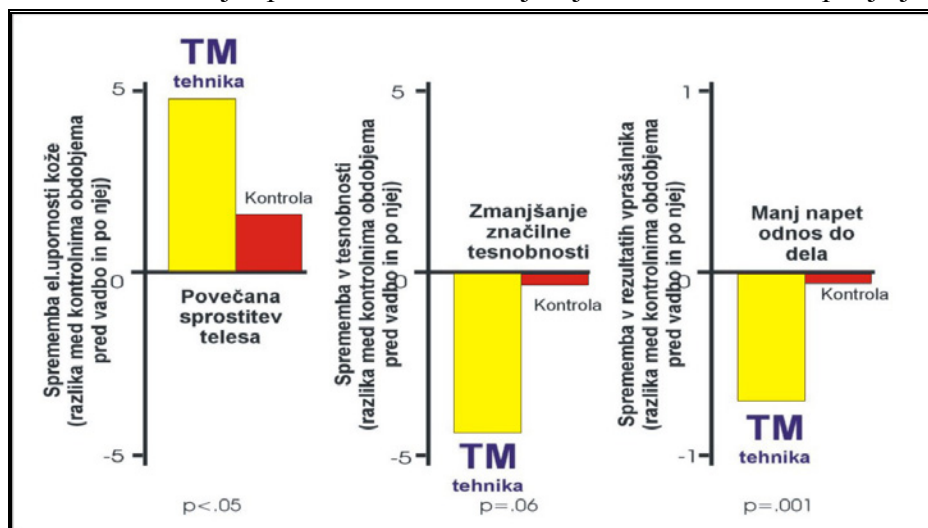
Tehniko TM je v svoje programe razvoja zaposlenih, zdravstvene preventive in podobne programe z namenom povečati lastno uspešnosti, uvedlo že mnogo organizacij širom sveta. Številna zaradi še vedno dokaj negativnega pogleda javnosti na tehniko TM svojih imen nočejo razkriti. Uporabo tehnike TM so javno razkrile organizacije kot so *Ford*, *General Motors*, *IBM*, *Mitshubishi*, *Puritan-Bennett*, *Sony*, *Volvo*, *Xerox* itd.

Na Japonskem se je tehnike TM naučilo več kot 10.000 poslovnih ljudi. Med njimi je preko 2.000 vodilnih uslužbencev iz družb: *Sumitomo Heavy Industries*, *Toyota Motor Company*, *Vyocera (Yashika)* in *I World Supermarkets*. Tehniko TM je skupno vpeljalo preko 100 japonskih družb za svoje managerje in ostale zaposlene.

5.1.1 Podjetje iz skupine Fortune 100

Tehniko TM je v želji izboljšati zdravje in povečati učinkovitost zaposlenih v svoj program uvedla ena največjih korporacij v ZDA (svojega imena zaradi bojzani pred mediji noče širše razkriti). Tehnike so se naučili managerji in ostali zaposleni v velikem proizvodnem obratu na srednjem zahodu ter v distribucijskem centru v zvezni državi Pensilvanija. Po 3. mesecih redne vadbe so zaposlene, ki so vadili tehniko TM, primerjali s kontrolno skupino zaposlenih, ki TM-a niso izvajali, a so delali na podobnih delovnih mestih, imeli podobne osebnostne lastnosti ter enako demografsko strukturo (spol, starost, izobrazba) (Slika 9)¹⁸.

Slika 9: Povečanje sproščenosti in zmanjšanje stresa v velikem podjetju skupine Fortune 100.

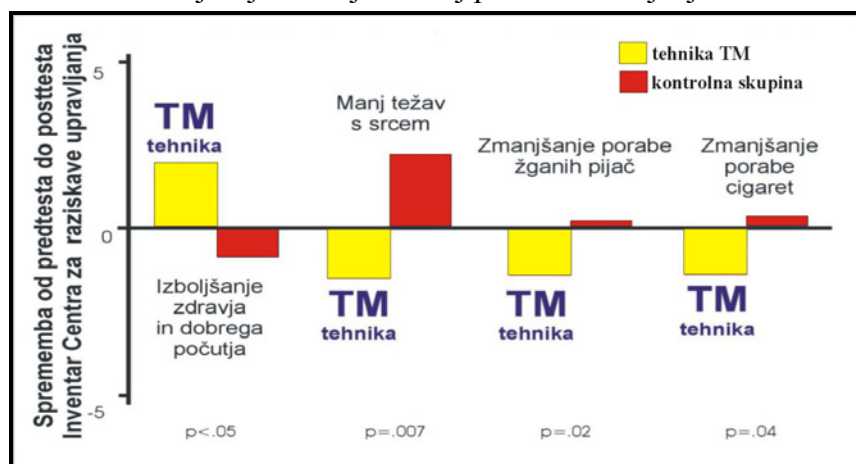


Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

¹⁸ Študija je bila objavljena v mednarodni znanstveni reviji *Anxiety, Stress, in Coping: An international Journal*, 6, 1993, str. 245-262.

Nadaljna študija je pokazala, da so imeli ljudje, ki so vadili tehniko TM, v primerjavi s kontrolno skupino manj tesnobe, delovne napetosti, nespečnosti in izčrpanosti. Pri njih so opazili zmanjšano poseganje po cigaretah in žganih pijačah, izboljšalo se je njihovo zdravje, manj so se pritoževali zaradi krhklega zdravja, povečala se je njihova učinkovitost in zadovoljstvo pri delu ter delovni in osebni odnosi (Slika 10). Učinkovitost tehnike TM je bila pri zmanjševanju tesnobe, kajenja, uživanja alkoholnih pijač ter pri podpiranju osebnega razvoja znatno večja kot pri ostalih oblikah meditacije in sproščanja.

Slika 10: Izboljšanje zdravja in bolj pozitivne življenjske navade.

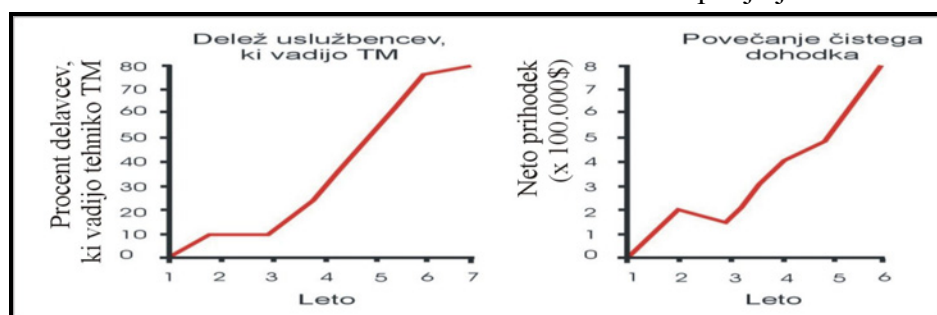


Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

5.1.2 Majhno kemično podjetje v Detroitu

R. W. Buck Montgomery je hotel izboljšati rezultate svojega kemičnega podjetja v Detroitu v 40 let stari družbi *H. A. Montgomery*. Raziskal je različne programe za obvladovanje stresa in razvoj zaposlenih. V nekajletnem obdobju je uvedel tehniko TM v vseh oddelkih podjetja. Tehnike TM se je naučilo preko 70% managerjev in zaposlenih. Učinek je bil viden takoj. Produktivnost in prodaja sta se občutno izboljšali. Kreativnost osebja v razvojnem oddelku se je dvignila. Močno so upadli izostanki z dela, bolniški dnevi, zloraba drog in alkohola. V dveh letih se je prodaja na zaposlenega dvignila za 120%, dobičkonosnost pa se je povzpela za 520% (Slika 11). Strošek uvajanja zaposlenih v tehniko TM se je povrnil že v dveh mesecih in to samo na osnovi zmanjšanih izostankov z dela. Buck trdi, da je bila to njegova najboljša poslovna odločitev.

Slika 11: Povečana storilnost in dobiček v kemičnem podjetju H. A. Montgomery v Detroitu.

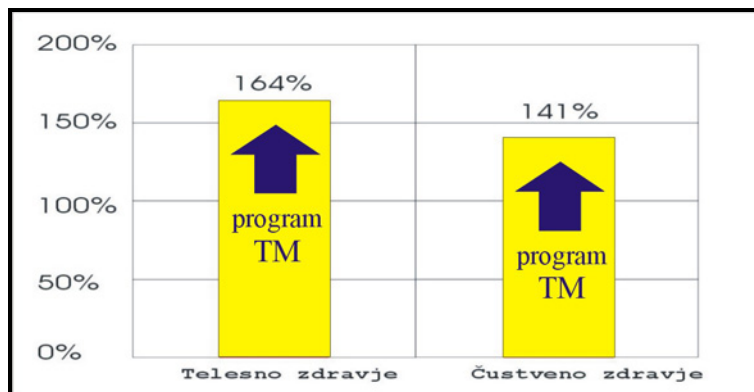


Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

5.1.3 Japonska multinacionalka Sumitomo Heavy Industries

Po uvedbi programa TM pri *Sumitomo Heavy Industries*, japonski visokotehnološki družbi z okoli 8.000 zaposlenimi, je bila raziskava vpeljave tehnike TM opravljena na Nacionalnem inštitutu za zdravje v industriji Ministrstva za delo japonske vlade. Študija je zajela 447 managerjev in uslužbencev v primerjavi s 321 kontrolnimi osebami v isti družbi. Praktikanti TM so pokazali znatno izboljšanje fizičnega in mentalnega zdravja, vključno z občutnim zmanjšanjem tesnobe, nespečnosti, depresivnosti, emocionalne nestabilnosti, fizičnih poškodb, kajenja in prebavnih težav (Slika 12)¹⁹.

Slika 12: Izboljšanje telesnega in duševnega zdravja v Sumitomo Heavy Industries, Japonska.



Vir: Spletna stran tehnike TM, avgust 2002.

5.2 Osebne izkušnje vodilnih

Splošno mnenje vseh praktikantov TM je, da je dvajset minut, ko se usedejo, zaprejo oči in se umirijo, naložba, ki se večkratno povrne z več energije, budnostjo in večjo produktivnostjo. Ljudje, ki tehniko redno izvajajo, poročajo o večjem učinku pri delu pod manjšim pritiskom, poleg tega ob delu veliko bolj uživajo kot nekoč. Mnogi odkrivajo, da jim redna vadba daje jasnejšo vizijo njihovih najglobljih ciljev.

Burton A. Dole mlajši, nekdanji predsednik in izvršni direktor vodilne družbe za proizvodnjo respiratornih izdelkov Puritan-Bennett, pravi naslednje: *»Ključ do uspeha v današnjem svetu je inovacija, ustvarjalnost – bolj kot karkoli drugega. Če ustvarite produkte in storitve, ki so jasno boljši od tistega, kar proizvajajo vaši konkurenti, boste uspeli v današnjem svetu. Imeti sposobnost poudariti svojo lastno ustvarjalnost, kot tudi ustvarjalnost zaposlenih je zame končna odgovornost managerja znotraj podjetja. In program TM poudari ustvarjalnost, bolj kot karkoli kar sem kadarkoli videl.«* (Spletna stran tehnike TM, avgust 2002)

Steve Rubin, predsednik in izvršni direktor mednarodnega podjetja za trgovanje z energijo United Fuels International, Inc.: *»Zame je izkušnja umirjene notranje budnosti in razširjenega zavedanja med tehniko TM resnična osnova za uspešno sprejemanje odločitev. Po meditaciji imam mentalno jasnost in budnost za 'lasersko' osredotočanje na detajle in obenem za širše*

¹⁹ Raziskava je bila objavljena tudi v *Japanese Journal of Public Health*, 37, 1990, str. 729.

razumevanje, tako da se ne izgubim v podrobnostih. Pri sebi opažam neprekinjeno rast v vpogledu in intuiciji kot tudi sposobnosti osredotočenja in analize. V mojih letih poslovanja je bila tehnika TM resnična konkurenčna prednost.« (Spletna stran tehnike TM, avgust 2002)

Hari Sharma, dr. med., profesor, nekdanji direktor za raziskave preventive raka in naravnih produktov na Oddelku za patologijo na Medicinski fakulteti državne Univerze Ohio: *»V mnogih objavljenih raziskovalnih študijah je bilo pokazano, da je tehnika TM najučinkovitejša tehnika za zmanjšanje stresa in uravnoteženja bio spojnin v telesu, kar povzroča izboljšano fizično in mentalno zdravje. To je bilo dopolnjeno z raziskavo, ki kaže, da vadba tehnike TM zmanjšuje uporabo zdravstvene oskrbe za 50%. Zaradi koristi programa TM za preventivo pred boleznimi jo priporočam vsem, ki zagotavljajo zdravstvene storitve. Na ta način lahko preprečimo prihajajoče nepravilnosti, ki so nadvse drage - ne samo fizično, ampak tudi v terminih človeške bolečine in trpljenja.«* (Spletna stran tehnike TM, avgust 2002)

Tom Gould, predsednik in izvršni direktor podjetja Younkers, Inc., verige 53-ih trgovin z modo širom ZDA: *»Vadba tehnike TM mi je dala 360 stopinjsko zavedanje. V poslu sem bil vedno zelo fiksiran in osredotočen na svoje cilje. Sedaj, z razširjenim zavedanjem, sem sposoben s pomočjo programa TM biti bolj odprt in prilagodljiv v svojih pristopih za doseganje teh ciljev. V osebni življenju čutim, da sem mnogo bolj integrirano in izpolnjeno človeško bitje.«* (Spletna stran tehnike TM, avgust 2002)

5.3 Mnenja slovenskih praktikantov TM

V Sloveniji se je tehnike TM naučilo preko 3.000 ljudi. Med njimi tudi nekateri zelo uspešni gospodarstveniki, politiki in športniki.

Barbara Korun, profesorica slovenskega jezika na Gimnaziji Bežigrad: *»Všeč mi je, kako je tehnika TM vsestranska in ni področja, na katerem ne bi osebno napredovala. Največ pa mi pomeni notranja trdnost, mir in vedrina, ki jo TM daje, in pa to, da znanje, vedenje odkrivaš sam, da ga živiš. Pri TM mi je všeč, da ti nihče ne soli pameti, zapreš oči in sam odkrivaš uganko, ki ti jo postavlja življenje.«* In še: *»Zdi se mi, da naredi TM nekakšen trden, varen ovoj okoli mene, hkrati pa me s tem ovojem ne izolira od drugih, od sveta, ampak mi ga še približa.«* (Živec, 2001, str. 14).

Stane Lončarič, dipl. farmacevt, prodajni manager v podjetju Lek: *»Tehnika TM postaja kot dihanje, ki ga vršiš dan za dnem, mesec za mesecem, leto za letom. In potem se vse postavi na pravo mesto. Seveda, ne čez noč, ampak postopoma, tako kot se širi individualna zavest. Spontano, avtomatsko, brez truda, napredujoče in izpolnjujoče.«* (Lončarič, 2000, str. 21).

6. KRITIČEN POGLED NA TEHNIKO TM

Znanstvene raziskave in osebne izkušnje praktikantov potrjujejo učinkovitost tehnike TM. Toda kljub temu in 40-letni prisotnosti tehnike na zahodu jo še vedno uporablja relativno malo ljudi.

Eden izmed vzrokov je popolnoma drugačen pristop tehnike k človeku in reševanju njegovih problemov kot ga pozna zahodna civilizacija. Le-ta temelji na objektivnih dokazljivih dejstvih, kjer je potrebno vse analizirati in razložiti. Tehnika TM pa temelji na popolnoma drugačnem, subjektivnem pristopu. Zaradi te drugačnosti je mnogokrat doživela negativne odzive v javnosti in medijih (Gerkman, 2001, str. 12-13; Škafar, 2001, str. 82-83). Toda največkrat njihova osnova niso bila objektivna dejstva, temveč osebno mnenje posameznika ali novinarja ter nesprejemanje drugačnosti, sprememb.

Praktični rezultati uporabe tehnike TM so pokazali, da tehnika ni najbolj primerna za vsakogar in v vsakem trenutku. Za vadbo tehnike in doseganje njenih rezultatov ni potrebno nikakršno verovanje, toda kljub temu mora biti človek pripravljen poskusiti. Mnogi zaradi dokaj negativnega splošnega javnega mnenja o subjektivnih pristopih niso pripravljeni niti poskusiti.

Pri večini oblik počitka prihaja človek v stik s samim seboj. Daljši in bolj reden kot je, bolj prihaja ta stik do izraza. Ob počitku prične posameznik razmišljati o celostnih in globljih vprašanjih kot v vsakodnevni aktivnosti. Vse bolj postaja ali vsaj razmišlja o tistem, kar bi zares rad postal v življenju. To je hkrati lahko zelo boleče in neprijetno, saj prihajajo na dan naše zmote in napačne odločitve. Spremeniti sebe je za večino ljudi ena najtežjih stvari. Zato tudi tehnika TM ni ravno primerna oz. uporabna za tiste, ki vztrajajo pri svojih ciljih in se niso pripravljeni spreminjati.

Pojavljajo se tudi nekatere kritike znanstvenih raziskav. Najbolj je vidna kritika A. Stolnicka (Leffler, 1997), urednika za zdravstvene novice revije *The Journal of the American Medical Association* ter člana odbora *Committee for the Scientific Investigation of Claims of the Paranormal*. Njegova kritika se nanaša na trditev, da so večino znanstvenih raziskav vodili znanstveniki, ki so osebno prakticirali tehniko, zato rezultati raziskav ne morejo biti objektivni. Ne ve se sicer, koliko raziskovalcev je prakticiralo tehniko, zagotovo pa je mnogi niso. Rezultati meta analiz so tudi potrdili, da osebni odnos raziskovalcev do tehnike ni vplival na rezultate raziskav. Dejstvo, da so mnogi raziskovalci tudi osebno izvajali tehniko, pa ni presenetljivo. Zaradi boljšega poznavanja tehnike so lažje in učinkoviteje raziskovali njene rezultate ter tudi v splošnem bolj spoznali na področje zavesti. Vedno so bili v takšnih skupinah tudi posamezniki z nevtralnimi ali celo negativnim odnosom do tehnike, ki so preverjali potek raziskovanja in tako dodatno zagotovili verodostojnost raziskav.

Pojavljajo se nekateri znanstveniki, ki trdijo, da ima izvajanje tehnike TM lahko negativne stranske učinke (Leffler, 1997). Toda njihove trditve temeljijo na eni sami študiji primera ali nepreverjenih anekdotah. Študija primera namreč ni vključevala kontrolne skupine ali daljšega časovnega vzorčenja, poleg tega ni potekala na praktikantih tehnike TM, temveč na osebah, ki so vadile navzven podobne tehnike. V poročilu je bilo vse skupaj povezano.

Eden vodilnih raziskovalcev tehnike TM, D. W. Orme-Johnson (Leffler, 1997), je v neki pilotni raziskavi prišel do rezultatov, ki so pri majhnem deležu praktikantov kazali porast tesnobe v primerjavi s časom pred vadbo tehnike. Toda raziskava ni ugotavljala drugih vzporednih

sprememb, ki bi lahko razložile ta učinek ter ravno tako ni bila nikoli dokončno potrjena.

Opozoriti velja, da je tehnika TM le omejeno uporabna pri psihičnih bolnikih. Pri nekaterih lahko pride s pričetkom uporabe tehnike TM do poslabšanja stanja, čeprav je verjetnost zelo majhna. Učitelji tehnike so namreč usposobljeni, da prepoznajo takšne bolnike in jih ne naučijo uporabe tehnike. Prav tako stopijo v kontakt z usposobljenimi zdravniki. Uvedba v tehniko TM ni primerna v času psihoterapije. Ravno zato je pred učenjem postopka tehnike potreben individualni razgovor z učiteljem.

7. SKLEP

Razvoj sveta poteka vedno hitreje. Srečujemo se z vedno večjo količino informacij, z vedno večjo dinamiko aktivnosti, pred nas prihajajo zahtevnejši izzivi. Še nekaj stoletij nazaj je potekal razvoj počasi. Z razvojem znanosti in industrije so se pričeli ti odnosi spreminjati. Najprej je vse več ljudi pričelo delati v industriji, zatem se je pojavila še vse večja potreba po umskih delavcih. Danes se vsaj v razvitem svetu večina ljudi več ne ukvarja s fizičnim delom.

Umski delavci za svoje delo ne potrebujejo mišic, ampak so postali njihovo glavno orodje možgani. Ta prehod pride najbolj do izraza pri vodilnih delavcih – managerjih. Od njihovih aktivnosti in odločitev je odvisna usoda mnogih zaposlenih, celotne organizacije. Povečan pritisk in vse hitrejše spremembe zahtevajo od njih vse večje sposobnosti. Managerji si pomagajo na razne načine: s seminarji, programi razvoja osebnosti, s tehnikami obvladovanja sprememb, z managementom odgovornosti itd. Vsi ti naštetni načini so po eni strani učinkoviti in potrebni, a po drugi strani so njihovi rezultati vse prevečkrat skromni. Tako se vedno več ljudi zaveda, da bo potrebno iskati rešitve znotraj človeka samega. Toda v praksi prihaja do mnogih razhajanj in nasprotovanj, zaradi katerih upada uspešnost organizacij.

Z hitrejšim razvojem se kopiči v človeku vse več stresa, ki pa je v osnovi le odziv organizma na nevarnosti in spremembe. V preteklosti je organizem uspešno odpravljal njegove posledice, ker stresorji niso bili pogosti. Znanost in industrija sta v zadnjih stoletjih napredovali, delovanje telesa pa je ostalo na isti ravni. Dodaten problem nastaja zaradi dejstva, da zelo težko določimo mesto nastanka stresa. Prav tako znanost še ni odkrila objektivnih metod, s katerimi bi lahko izmerila raven stresa v posamezniku. Do nesoglasij prihaja tudi zaradi nekaterih napačnih predstav o stresu: ne doživljamo ga le kdaj pa kdaj, ni zunanji dejavnik ter ga za uspešno delovanje sploh ne potrebujemo.

Posledice stresa so kljub temu ogromne. Pri posamezniku se kažejo v obliki slabšega telesnega in duševnega zdravja, slabših odnosov z okolico. Vse to vpliva na uspešnost organizacij. Le neposredni stroški zaradi posledic stresa pri posamezniki stanejo organizacije vsako leto stotine milijard dolarjev. Pri tem niso upošteevane posledice zaradi manjše ustvarjalnosti, iznajdljivosti, zadovoljstva delavcev, se pravi pomembne postavke uspešnosti vsake organizacije.

Na trgu se pojavljajo mnoge metode za obvladovanje stresa tako z boljšimi kot slabšimi rezultati. Teoretično posledice stresa odpravimo z dovolj počitka, toda tega imamo vse manj. Dobre rezultate pri obvladovanju stresa je pokazala tehnika TM. Je znanstveno preverjena tehnika, ki telesu omogoča globok počitek, ki je celo globlji kot v globokem spancu. Za njeno vadbo ne potrebujemo predhodnega znanja in ne posebnih fizičnih sposobnosti. Je lahka in enostavna, a hkrati učinkovita. Njeni rezultati se kažejo v izboljšanjem zdravju, povečanih mentalnih sposobnostih ter izboljšanih medčloveških odnosih. Vsi ti dejavniki pozitivno vplivajo na uspešnost organizacij in trden njihov položaj na vse zahtevnejšem trgu.

Pozitivne učinke tehnike TM so tako potrdile mnoge znanstvene raziskave kakor tudi praktična uporaba v organizacijah širom sveta. Organizacije večinoma nudijo tehniko TM kot eno izmed možnosti vključevanja v programe za ohranjanje zdravja zaposlenih. Zaradi deloma negativnega odnosa javnosti do tehnike želi večina organizacij in posameznikov vadbo le-te ohraniti zase.

Vadba tehnike TM ni primerna le za nekatere posebne skupine ljudi, kot so na primer psihični bolniki. Mnogo ljudi vadbo zavrača zaradi osebnih pogledov, na katere v veliki meri vplivajo množični mediji, nepoznavanje tehnike in delovanja človeka nasploh.

Tehnika TM predstavlja primerno tehniko za obvladovanje stresa. Pri njej je pomembno, da ne prepoveduje, temveč celo omogoča in vzpodbuja dopolnilne metode obvladovanja stresa. Kajti le s celostnim pristopom bomo uspeli povečati uspešnost dela posameznika ter s tem zagotoviti obstoj in uspešnost organizacij. S poznavanjem jedra problema uspešnosti organizacije in pozitivnih učinkov tehnik za obvladovanje stresa bomo izmed množice ponujenih tehnik lažje našli primerno tehniko zase in za vse zaposlene. S tem pa bomo naredili velik korak k konkurenčnim prednostim.

8. LITERATURA

1. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
2. Covey Stephen R.: Sedem navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1994. 318 str.
3. Čelebić Nikola: Bioenergija i život – znanstveni pokusi i razmišljanja o novoj spoznaji života. Zagreb : [samozaložba], 1988. 109 str.
4. Černigoj-Sadar Nevenka: Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, Ljubljana, 39(2002), 1, str. 81-102.
5. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV založba, 2001. 196 str.
6. Egli René: Načelo LOL²A ali Svet je popoln. Ljubljana : DZS, 1998. 191 str.
7. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
8. Gerkman Viktor: Okno duše, nebo duha. Revija Aura, Ljubljana, 11(2001), 139, 4, str. 12-13.
9. Heider John: Tao vodenja – večine vodenja za današnji čas. Ljubljana : Alpha center, 1998. 175 str.
10. Leffler David Robert: A Vedic Approach to Military Defence – Doctoral dissertation. 1997. [URL: <http://www.davidleffler.com/doctoraldissertation.html>], 4. 9. 2002.
11. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lončarič Stane: Tečaj vede o ustvarjalni inteligenci. Kurent, Ljubljana, 4(2000), 1, str. 21.
13. Kezele Adrian Predrag: Transcendentalna meditacija – korak naprej. Maribor : Center za Transcendentalno meditacijo, 1995. 255 str.
14. Kogej Darja, Rus Andrej: Kako preprečevati stres in utrujenost na delovnem mestu. Dnevi strokovnega izpopolnjevanja tajnic 2002, Bernardin, 23. - 25. maj 2002, str. 13-21.
15. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Maharishi Mahesh Yogi: The Science of Being and the Art of Living. New York : Penguin, 1995. 374 str.
17. O'Connell F. David, Alexander N. Charles: Self Recovery – Treating Addictions Using Transcendental Meditation and Maharishi Ayur-Veda. New York : Harrington Park Press, 1994. 524 str.
18. Peruš Mitja: Vsenavzočnost zavesti. Ljubljana : DZS, 1997. 179 str.
19. Radkovič Mateja, Recelj Petra: Vpliv tehnike Transcendentalne meditacije na novomeških gimnazijcih: naloga za Gibanje znanost mladini. Novo mesto : Gimnazija Novo mesto, 1994, 44 str.

20. Rus Andrej: Meditacija za boljše počutje. Nedeljski dnevnik, Ljubljana, 7. 5. 2001. str. 11.
21. Rus Andrej: Življenje brez stresa. Življenje in tehnika, Ljubljana, 41(1990), 3, str. 21-29.
22. Russell Peter: Knjiga o možganih. 4. natis. Ljubljana : DZS, 1993. 203 str.
23. Russell Peter: Tehnika Transcendentalne meditacije. Ljubljana : DZS, 1988. 179 str.
24. A Scientific Programme to Create Lasting World Peace. MUM, Vlodrop, 1999. 16 str.
25. Swanson Gerald, Oates Robert: Enlightened Management. Fairfield (Iowa, USA) : MIU Press, 1989. 169 str.
26. Škafar Vinko: So to res ponudbe? – Transcendentalna meditacija. Ognjišče, Koper, 37(2001), 12, str. 82-83.
27. Trstenjak Anton: Človek samemu sebi. Celje : Mohorjeva družba, 1971. 144 str.
28. Trstenjak Anton: Temelji ekonomske psihologije. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1982. 286 str.
29. Urbanc Drago: Superlearning: učinkovita metoda za učenje tujih jezikov. 1. ponatis. Radovljica : Didakta, 1991. 16 str.
30. Voš Lazar: Stres – osnovni vzrok za vse vojne. Revija Obramba, Ljubljana, 25(1993), 1, str. 25-27.
31. Zidarič Roman: Merjenje globine počitka, stabilnosti in integracije živčnega sistema. Magistrsko delo. Ljubljana : [Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo], 2000a. 82 str.
32. Zidarič Roman: V slogi je moč. Kurent, Ljubljana, 4(2000b), 1, str. 4-8.
33. Živec Katarina: Kako razmišlja dolgoletna Sidha Barbara Korun. Kurent, Ljubljana, 5(2001), 1, str. 14-15.

9. VIRI

1. Bajec Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1994. 1714 str.
2. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 471 str.
3. Interna gradiva Zveze za Transcendentalno meditacijo Slovenije.
4. Password – English Dictionaty for Speakers of Slovenian. Ljubljana : DZS, 1993. 868 str.
5. Spletna stran Društva za Transcendentalno meditacijo. [URL: <http://www.tm-drustvo.si>], 15. 8. 2002.
6. Spletna stran tehnike Transcendentalne meditacije. [URL: <http://tm.org/mcdp/>], 12. 8. 2002.
7. Spletna stran Zveze za Transcendentalno meditacijo Slovenije. [URL: <http://www.zveza-tm.si>], 20. 8. 2002.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

anxiety	tesnobnost
coherence	usklajenost
complex	celovito
consciousness	zavest
hunch	slutnja
knowledge workers	umski delavci
metabolism	presnova
partial	delno
restructure	obnoviti
revitalize	obnoviti
tension	napetost
well-being	dobro počutje