

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKA POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV DELOVNEGA OKOLJA NA SPANJE, POČUTJE IN
DOLGOROČNO STABILNOST MANAGERJEV**

Ljubljana, oktober 2025

BLAŽ JUREČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

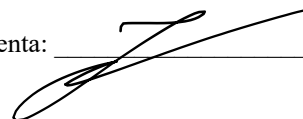
Podpisani Blaž Jurečič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv delovnega okolja na spanje, počutje in dolgoročno stabilnost managerjev, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Ljubico Knežević Cvelbar

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 06.10.2025

Podpis študenta: _____



POVZETEK

Namen diplomske naloge je bil proučiti vpliv delovnega okolja in celostnega pristopa Integrated Mastery System (IMS) na spanje, počutje, učinkovitost ter dolgoročno stabilnost managerjev in podjetnikov. Teoretični del naloge se osredotoča na opredelitev stresa, sodobne delovne pogoje in predstavitev celostnega coachinga. V empiričnem delu je bila izvedena kvalitativna analiza odgovorov dvajsetih udeležencev IMS programa. Rezultati kažejo na pozitivne učinke programa, kot so izboljšanje kakovosti spanja, večja čustvena stabilnost, višja delovna učinkovitost in obstojna notranja stabilnost. Zaključki prispevajo k boljšemu razumevanju, kako celostni pristopi podpirajo voditelje v zahtevnem poslovnem okolju.

KLJUČNE BESEDE: delovno okolje; stres; spanje; počutje; izgorelost; managerji in podjetniki; celostni coaching; Integrated Mastery System (IMS); dolgoročna stabilnost

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The purpose of this thesis was to explore the impact of the work environment and the holistic approach of the Integrated Mastery System (IMS) on sleep, well-being, efficiency, and the long-term stability of managers and entrepreneurs. The theoretical part focuses on the definition of stress, modern work conditions, and the concept of holistic coaching. The empirical part includes a qualitative analysis of responses from 20 IMS program participants. Results indicate positive effects such as improved sleep quality, enhanced emotional stability, better work efficiency, and long-term internal stability. The findings contribute to a better understanding of how holistic approaches support leaders in demanding business environments.

KEY WORDS: work environment; stress; sleep; well-being; burnout; managers and entrepreneurs; holistic coaching; Integrated Mastery System (IMS); long-term stability

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PODJETNIŠTVO V SODOBNEM OKOLJU.....	1
2.1	Profil sodobnega managerja in podjetnika	3
2.1.1	Zahteve sodobnega poslovnega okolja.....	3
2.1.2	Osebnostni profil in vedenjski vzorci.....	4
2.1.3	Delovni urnik in struktura dneva	4
2.1.4	Manager med pričakovanji in realnostjo	4
2.2	Vrste stresa in njihov vpliv na delovno učinkovitost in počutje managerjev..	5
2.2.1	Fiziološki stres	5
2.2.2	Emocionalni stres	5
2.2.3	Medsebojna povezanost in posledice za managerje	6
2.3	Delovno okolje kot stresor: urniki, odgovornosti, nepredvidljivost.....	6
2.3.1	Nejasna struktura in porazdelitev odgovornosti	7
2.3.2	Intenzivni urniki in časovna nedoločljivost.....	7
2.3.3	Nepredvidljivost in hitre spremembe	7
2.3.4	Družbena pričakovanja in notranji standardi.....	8
2.4	Stres in zaznava delovnih obremenitev v vodstveni funkciji	8
2.4.1	Zaznavanje stresa kot ključni dejavnik.....	8
2.4.2	Dejavniki, ki vplivajo na zaznavo obremenitve	8
2.4.3	Učinki zaznane obremenitve na delovno uspešnost	9
2.4.4	Razlika med dejanskimi in doživljanimi obremenitvami.....	9
2.5	Fiziološki odziv na stres.....	9
2.6	Posledice stresa: spanje, počutje, delovna sposobnost in dolgoročna stabilnost	10
2.6.1	Vpliv stresa na kakovost spanja	11
2.6.2	Vpliv stresa na subjektivno počutje.....	11
2.6.3	Vpliv stresa na delovno učinkovitost	12
2.6.4	Dolgoročne posledice za stabilnost posameznika	12
3	CELOSTNI COACHING KOT PODPORA STABILNOSTI: INTEGRIRANI PRISTOP	12
3.1	Ključni elementi integriranega pristopa.....	13

3.1.1	Telesna zaznava kot temelj osebne regulacije.....	13
3.1.2	Dihalni ritem in obnova notranjega ravnovesja	14
3.1.3	Kognitivna jasnost in strateška osredotočenost.....	14
3.1.4	Upravljanje z energijo znotraj delovnega dneva	14
3.1.5	Prilagodljivost in individualizacija.....	15
3.2	Povezava pristopa z vplivom na spanje, počutje in učinkovitost	15
4	METODOLOGIJA	16
4.1	Uvod v raziskovalni pristop	16
4.2	Udeleženci raziskave.....	17
4.3	Zbiranje in analiza podatkov.....	17
4.4	Etika in zaupnost	18
5	REZULTATI KVALITATIVNE ANALIZE	18
5.1	Uvod v analizo	19
5.2	Spanje in nočna regeneracija.....	20
5.3	Subjektivno počutje in čustvena stabilnost	22
5.4	Odnos do dela, časa in samega sebe	23
5.5	Dolgoročni vplivi in prenos prakse v vsakdanje življenje.....	25
6	DISKUSIJA	26
7	SKLEP	27
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	28
	LITERATURA IN VIRI	29
	PRILOGI.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovne karakteristike udeležencev	19
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za udeležence programa Integrated Mastery System	1
Priloga 2: Tabela s karakteristikami udeležencev	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IMS – (angl. Integrated Mastery System); Celostni sistem mojstrstva

IT – Informacijska tehnologija

CEO – (angl. Chief Executive Officer); Glavni izvršni direktor

EF – Ekonomska fakulteta

HPA os – Hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza os

EU-OSHA – (angl. European Agency for Safety and Health at Work); Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu,

PR – (angl. Public Relations); Odnosi z javnostmi

1 UVOD

Sodobno delovno okolje postaja vse bolj kompleksno in zahtevno, zlasti za posameznike na vodstvenih položajih. Managerji so v svojih vlogah vsakodnevno izpostavljeni visokim zahtevam, hitrim odločitvam, časovnim pritiskom ter odgovornosti za rezultate – tako finančne kot organizacijske. Obenem se pogosto soočajo z negotovostjo, stalnimi spremembami in zahtevami po osebni prilagodljivosti.

Pritisk, ki ga ustvarjajo ti pogoji, neposredno vpliva na posameznikovo počutje, kakovost spanja ter dolgoročno fizično in duševno stabilnost. Čeprav se v akademskem in strokovnem diskurzu vse pogosteje obravnavajo teme izgorelosti, kronične utrujenosti in stresa v delovnem okolju, ostajajo vplivi teh dejavnikov na ključne telesne in kognitivne funkcije managerjev pogosto premalo raziskani ali razumljeni v praksi.

Pomanjkanje spanja, stalna notranja napetost in zmanjšana sposobnost regeneracije vodijo v upad učinkovitosti, večjo pojavnost napak in nižjo odpornost na izzive. V kombinaciji z dolgoletno izpostavljenostjo obremenilnim delovnim razmeram to lahko ogrozi tako uspešnost organizacije kot zdravje posameznika.

Namen naloge je proučiti, kako različni elementi delovnega okolja vplivajo na telesno in čustveno stanje managerjev, zlasti na njihovo spanje, počutje in dolgoročno stabilnost. Pri tem je v ospredju kombinacija teoretičnega pregleda sodobnih razmer v podjetništvu ter kvalitativne analize izkušenj posameznikov na vodilnih položajih.

2 PODJETNIŠTVO V SODOBNEM OKOLJU

Podjetništvo v sodobnem času zavzema osrednje mesto pri razvoju gospodarstva, ustvarjanju delovnih mest in oblikovanju inovativnih rešitev. Podjetniki in managerji se vse pogosteje znajdejo v zahtevnem in hitro spreminjajočem se okolju, ki od njih terja izjemno mero fleksibilnosti, odpornosti ter stalno miselno in telesno prisotnost. Globalizacija, digitalizacija, pandemije in geopolitične negotovosti dodatno prispevajo k nepredvidljivosti poslovnega prostora, kar ustvarja nove pritiske – ne le na organizacije, temveč predvsem na posameznike, ki jih vodijo.

Za razliko od preteklih desetletij, ko so bile delovne vloge jasneje strukturirane, je danes meja med poklicnim in zasebnim življenjem pogosto zabrisana. Managerji in lastniki podjetij svoje delo pogosto prenašajo v zasebno sfero, odgovornost pa nosijo tudi zunaj formalnega delovnega časa. Psihofizična napetost, ki izvira iz delovnega okolja, se zato nemalokrat prenese tudi v prosti čas, kar vpliva na kakovost spanja, občutek notranjega miru in dolgoročno zdravje posameznika (Eurofound, 2019).

Poudarjanje produktivnosti in nenehne dosegljivosti podjetnike postavlja pod močan notranji in zunanji pritisk. Temeljno merilo uspešnosti pogosto ni več kakovost odločitev ali

dolgoročna trajnost poslovnega modela, temveč hitrost odziva, širjenje vpliva in stalna rast. Takšen pritisk neizogibno vodi v situacije, v katerih so mehanizmi za samoregulacijo, regeneracijo in varovanje zdravja potisnjeni na stranski tir.

Sodobni podjetnik mora biti hkrati strateg, operativni vodja, mentor svoji ekipi, predstavnik podjetja navzven in nosilec vizije. Vloga je izjemno kompleksna in redko jasno strukturirana. Poleg obvladovanja tveganj in negotovosti mora biti sposoben tudi hitrega odločanja, reševanja konfliktov ter učinkovite komunikacije v stresnih okoliščinah. Odločanje pod pritiskom, brez zadostne količine spanja in ob neprestanem občutku odgovornosti, ima resne posledice za telesno in duševno zdravje posameznika (Robbins in Judge, 2013).

Raziskave kažejo, da je stres na delovnem mestu eden najpogostejših dejavnikov zmanjšane produktivnosti, višje stopnje absentizma, pogostejših napak v delovnih procesih in porasta psihosomatskih težav med zaposlenimi (McShane in Von Glinow, 2017). Ko so v središču tega okolja vodstveni kadri, ki ne zmorejo več učinkovito usklajevati delovnih nalog z osebnimi potrebami, pogosto pride do t. i. »nevidnega izčrpavanja«, pri katerem navzven delujejo stabilni in uspešni, znotraj pa so izčrpani in brez dolgoročnih notranjih virov.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. European Agency for Safety and Health at Work, v nadaljevanju EU-OSHA, 2017) navaja, da več kot 50 % delavcev v EU poroča o stresu, povezanem z delom, pri čemer so najbolj izpostavljeni prav zaposleni na vodstvenih položajih. V Sloveniji raziskave kažejo podoben trend – stres in izgorelost sta med pogostejšimi težavami zaposlenih, pri čemer so posebej ranljivi posamezniki na vodstvenih položajih, kjer kombinacija visoke odgovornosti, omejene kontrole in pomanjkanja možnosti za počitek ustvarja tvegano okolje za zdravje (NIJZ, 2020; Eurofound, 2018).

Poleg tega številni podjetniki ne prepoznajo ali ne priznajo vpliva delovnega okolja na lastno psihofizično stanje. V kulturi, kjer je utrujenost pogosto razumljena kot znak predanosti, je priznanje izčrpanosti pogosto dojeto kot šibkost. S tem se zmanjšuje verjetnost pravočasnega ukrepanja, spodbuja pa kronična disregulacija telesnih sistemov – predvsem živčnega in hormonskega –, kar se kaže v slabši kakovosti spanja, motnjah koncentracije, povečani impulzivnosti in čustveni labilnosti (McEwen, 2006).

Posebej problematična je tudi normalizacija stresa kot stalnega spremljevalca podjetniške poti. Namesto da bi podjetniki iskali sisteme in strukture za bolj zdravo upravljanje energije in čustvene odpornosti, pogosto kot rešitev izberejo »še več napora«. Paradoksalno pa je prav ta pristop eden ključnih razlogov za dolgoročne izpade učinkovitosti, povečano fluktuacijo v timu, nižjo ustvarjalnost ter višje stroške zdravstvenih odsotnosti.

Vse navedeno kaže, da sodobno podjetništvo ni zgolj poslovna dejavnost, temveč tudi življenjski slog, ki zahteva zavestno upravljanje lastnih omejitev. Delovno okolje, v katerem

se managerji gibljejo, ne vpliva zgolj na poslovne rezultate, temveč tudi na kakovost spanja, počutje in na to, koliko časa bodo lahko dolgoročno uspešno opravljali svojo funkcijo.

V nadaljevanju bomo zato podrobneje analizirali profil sodobnega managerja, ki se sooča s tovrstnimi pritiski, ter vzpostavili izhodišče za razumevanje, kako in zakaj delovno okolje neposredno vpliva na njegovo spanje, počutje in dolgoročno odpornost.

2.1 Profil sodobnega managerja in podjetnika

Sodobni manager in podjetnik sta danes mnogo več kot zgolj vodji poslovnih procesov. V času nenehnih sprememb, informacijske preobremenjenosti in neprekinjene povezanosti s svetom se njuna vloga bistveno razlikuje od tradicionalnega razumevanja vodstvenih pozicij iz preteklosti. Od sodobnega vodje se pričakuje, da združuje strateško razmišljanje, operativno učinkovitost, emocionalno inteligenco, sposobnost obvladovanja konfliktov in stalno prilagajanje zahtevam trga, kupcev ter zaposlenih.

V preteklosti je manager pogosto deloval v bolj strukturiranem okolju z jasno postavljenimi pravili, hierarhijo in časovnimi okviri. Danes pa se mora manager, zlasti v podjetniških okoljih, hitro odzivati na spremembe, hkrati pa ostati dolgoročno stabilen, motiviran in osredotočen. To pomeni, da je njegov uspeh bistveno bolj odvisen od notranjih virov, kot so psihofizična vzdržljivost, čustvena uravnoteženost in sposobnost samoregulacije (Mintzberg, 2009; Robbins in Judge, 2013).

2.1.1 Zahteve sodobnega poslovnega okolja

Delovno okolje sodobnega podjetnika je pogosto definirano s pojmi, kot so visoka dinamika, ki pomeni hiter tempo sprememb in nujno stalnega prilagajanja, kompleksnost, ki se kaže v sočasnem vodenju več različnih projektov in procesov, ter večopravnost, ki zajema spremljanje ljudi, produktov, procesov in strategij. Pomemben vidik predstavlja tudi digitalna izpostavljenost, saj so podjetniki stalno povezani prek elektronske pošte, aplikacij in družbenih omrežij. Poleg tega je značilna časovna nedoločljivost, ki se kaže v zabrisani meji med delom in prostim časom, ter odgovornost za ljudi, odnose, prihodke in prihodnost podjetja (Musek Lešnik, 2009; Treven, 2017).

Z vidika stresa in vpliva delovnega okolja je ključno poudariti, da gre pogosto za okolje, v katerem ni klasične ločnice med delom in prostim časom – telefon ne utihne zvečer, odločitve se sprejemajo tudi med vikendi, stres pa se ne prekine ob zaključku delovnika.

Podjetniki in managerji imajo pogosto omejene možnosti delegiranja, kar pomeni, da kljub formalno vodstveni funkciji prevzemajo večino odgovornosti sami. V manjših podjetjih to pogosto pomeni, da je ena oseba hkrati direktor, kadrovník, prodajnik, strateg in skrbnik ključnih strank.

2.1.2 Osebnostni profil in vedenjski vzorci

Poleg funkcionalnih nalog je pomembno razumeti tudi osebnostne značilnosti, ki pogosto spremljajo ljudi na vodilnih položajih. Raziskave kažejo, da uspešni podjetniki pogosto izkazujejo visoko stopnjo notranje motivacije, željo po dosežkih, potrebo po nadzoru in večjo toleranco do tveganj (McClelland, 1987). Vendar so te lastnosti lahko dvorezen meč – kadar niso uravnotežene s telesno in čustveno regeneracijo, lahko vodijo v pretiran perfekcionizem, kronično napetost in izgorelost.

V sodobni poslovni praksi se vse bolj poudarja pomen samorefleksije, čustvene inteligence in sposobnosti upravljanja z lastno energijo kot ključnih komponent dolgoročne učinkovitosti (Goleman, 2006). Podjetnik, ki ne prepozna telesnih signalov izčrpanosti, lahko kljub kratkoročnim uspehom dolgoročno ogrozi tako lastno zdravje kot stabilnost podjetja.

Pogosta vedenjska značilnost managerjev je tudi težnja k »vseprisotnosti« – občutek, da morajo biti vedno dostopni, odzivni in pripravljeni reševati težave. Ta nenehna pripravljenost ustvarja stanje stalne notranje aktivacije, pri čemer se simpatični živčni sistem praktično ne deaktivira. Rezultat so kronična napetost, motnje spanja, razdražljivost in zmanjšana sposobnost dolgoročnega strateškega razmišljanja (McEwen, 2006).

2.1.3 Delovni urnik in struktura dneva

Ena izmed pogosto spregledanih tem pri analizi profila podjetnika je struktura njegovega dneva. Za razliko od klasičnega zaposlenega ima podjetnik pogosto močno nestrukturiran delovni urnik, ki vključuje zgodnje jutranje sestanke, pozne večerne obveznosti, delo med vikendi in pogosto tudi med dopustom. Takšen urnik neposredno vpliva na cirkadiani ritem, kakovost spanja in sposobnost regeneracije (Walker, 2017).

Spanje pa ni zgolj fiziološka potreba, temveč ključen mehanizem za procesiranje informacij, uravnavanje čustev in obnovo živčnega sistema. Podjetnik, ki spi manj kot šest ur na noč, ne more več zanesljivo ocenjevati tveganj, povezovati informacij ali se odzivati empatično – kljub morda visoki motivaciji ali trdni disciplini (Walker, 2017).

2.1.4 Manager med pričakovanji in realnostjo

Družbeni pritisk, da mora biti podjetnik »uspešen, odporen in nenehno motiviran«, ustvarja izrazit razkorak med zunanjimi pričakovanji in notranjim stanjem posameznika. Mnogi podjetniki priznavajo, da kljub navidezni samozavesti in uspehu pogosto občutijo dvome, notranji nemir in nezmožnost izklopa. Vendar teh občutij zaradi svoje vodstvene vloge redko izrazijo, saj ne želijo biti dojeti kot šibki ali nekompetentni.

Prav ta razkorak med vlogo in občutenjem je eden najmočnejših dejavnikov kroničnega stresa in izgorelosti. Ko posameznik dolgoročno zatira znake telesne ali čustvene preobremenjenosti, se v telesu začnejo pojavljati fiziološke spremembe, ki povečujejo tveganje za bolezni srca, prebavil, imunske motnje, nespečnost in depresijo (Selye, 1976; Sapolsky, 2004).

2.2 Vrste stresa in njihov vpliv na delovno učinkovitost in počutje managerjev

Stres je ena najpogostejše obravnavanih tem sodobnega delovnega okolja, saj neposredno vpliva na produktivnost, kakovost odločanja, zadovoljstvo pri delu in dolgoročno zdravje zaposlenih. Pri managerjih in podjetnikih pa ima stres še izrazitejšo vlogo, saj njihova funkcija pogosto vključuje večplastne odgovornosti, visoke cilje, sprejemanje tveganj in upravljanje odnosov. V nadaljevanju so predstavljeni dva ključna vidika stresa – fiziološki in emocionalni –, ki se pri vodilnih kadrih pogosto prepletata ter soodločata o njihovem počutju in učinkovitosti.

2.2.1 Fiziološki stres

Fiziološki stres je telesni odziv na zaznano nevarnost, obremenitev ali pritisk, ki sproži spremembe v delovanju živčnega in hormonskega sistema. Gre za biološko programiran mehanizem preživetja, ki se aktivira ob doživljanju grožnje ali potrebe po hitrem odzivu. Ključno vlogo ima t. i. Hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza os (v nadaljevanju HPA), ki sprošča stresne hormone, predvsem kortizol, adrenalin in noradrenalin (McEwen, 2006).

Kadar je posameznik obremenjen z visokimi pričakovanji, tesnimi roki, odgovornostjo za druge in omejenim časom za regeneracijo, telo vstopa v stanje stalne pripravljenosti, znano tudi kot kronična simpatična aktivacija. Posledično pride do povečane mišične napetosti, višjega srčnega utripa in krvnega tlaka, motenj prebave in apetita ter zmanjšane kakovosti spanja.

Za managerje je fiziološki stres pogosto neviden, saj ga spremljajo občutki odgovornosti, adrenalinskega delovanja in nuje po stalni angažiranosti. Vendar prav ta dolgotrajna aktivacija povzroča postopno zmanjševanje notranjih virov, kar vodi v kronično utrujenost, slabšo koncentracijo, impulzivnost in oslABLJENO sposobnost presojanja.

2.2.2 Emocionalni stres

Emocionalni ali čustveni stres izhaja iz subjektivnega doživljanja okoliščin, ki jih posameznik zaznava kot grozeče, neobvladljive ali pretirano zahtevne. V nasprotju s fiziološkim, ki je telesno pogojen, emocionalni stres vključuje kognitivno in čustveno interpretacijo situacije, na primer občutek, da ni dovolj dober, da ne zmore več, da je preveč sam ali da ne sme pokazati šibkosti.

Za managerje so značilni naslednji emocionalni stresorji (Kets de Vries, 2005):

- stalno razmišljanje o delu tudi v prostem času,
- občutek preplavljenosti z odgovornostjo,
- strah pred neuspehom ali izgubo kontrole,
- dvomi vase in občutek izoliranosti.

Čeprav emocionalni stres pogosto ni viden navzven, ga posameznik intenzivno doživlja, kar se sčasoma lahko izrazi v anksioznosti, razdražljivosti, izgubi motivacije in čustveni otopelosti. Ob dolgotrajni izpostavljenosti to vodi do mentalne izčrpanosti, ki vpliva na kakovost odločanja, komunikacije in odnose znotraj organizacije.

2.2.3 Medsebojna povezanost in posledice za managerje

Fiziološki in emocionalni stres sta tesno povezana in se pogosto pojavljata hkrati. Stalna emocionalna napetost ohranja telo v stanju fizične pripravljenosti, medtem ko telesna izčrpanost zmanjšuje sposobnost obvladovanja čustvenih obremenitev. Ta spirala vodi v t. i. kronični stresni sindrom, ki med managerji postaja vse bolj razširjen.

Najpogostejše posledice kombiniranega stresa pri vodilnih kadrih so:

- motnje spanja (nespečnost, zgodnje prebujanje, nemiren spanec),
- stalna utrujenost, tudi po počitku,
- težave s koncentracijo in pozornostjo,
- impulzivne odločitve, zmanjšana sposobnost refleksije,
- upad motivacije in zmanjšana notranja angažiranost,
- oslabljena odpornost na napake ali kritiko,
- porast psihosomatskih simptomov (glavoboli, bolečine v mišicah, prebavne motnje).

Številne raziskave so potrdile, da kronični stres neposredno vpliva na produktivnost, absentizem, fluktuacijo kadrov in stroške zdravstvenih odsotnosti v podjetjih (EU-OSHA, 2017; Robbins in Judge, 2013). V primeru vodij pa ima to tudi širše organizacijske posledice, saj zmanjšuje kakovost vodenja, motiviranost zaposlenih in zaupanje v vodstvo.

2.3 Delovno okolje kot stresor: urniki, odgovornosti, nepredvidljivost

Delovno okolje predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo obremenitve in doživljanje stresa pri posamezniku. V kontekstu managementa in podjetništva delovno okolje vključuje ne le fizični prostor in delovne pogoje, temveč predvsem organizacijsko kulturo, strukturo odgovornosti, komunikacijske tokove ter dinamiko sprememb. Ko ti elementi postanejo pretirano zahtevni, nedorečeni ali nepredvidljivi, začne delovno okolje

delovati kot kronični stresor, ki neposredno vpliva na telesno in čustveno stabilnost posameznika.

2.3.1 Nejasna struktura in porazdelitev odgovornosti

Managerji in podjetniki se pogosto soočajo z dejstvom, da je njihova odgovornost široka, a hkrati slabo strukturirana. To pomeni, da so odgovorni za rezultate, vodenje ekip, finančne cilje in strategijo, pri tem pa pogosto nimajo jasnih delovnih okvirjev, na katere bi se lahko oprli. Odgovornost je razpršena, podpora pa pogosto omejena, zlasti v manjših podjetjih ali start-up okoljih.

Takšna organizacijska nedoločljivost ustvarja občutek stalne napetosti, saj posameznik nikoli nima jasnega občutka, kdaj je naloga zaključena ali kaj točno se od njega pričakuje. Po Robbin in Judge (2013) je prav nejasnost vloge eden najmočnejših dejavnikov organizacijskega stresa, saj zmanjšuje občutek kontrole in povečuje verjetnost konfliktov.

2.3.2 Intenzivni urniki in časovna nedoločljivost

Pomemben vir stresa je tudi način organizacije časa. Vloga managerja pogosto presega običajen delovni čas – vključuje zgodnje jutranje in pozne večerne sestanke, nujne odločitve med vikendi ter visoko stopnjo pripravljenosti, tudi ko je posameznik formalno prost.

Poročila Eurofound (2019) navajajo, da so vodstveni kadri med najbolj izpostavljenimi skupinami prekoračitvam delovnega časa in pomanjkanju strukturiranega počitka. Dolgotrajna izpostavljenost takšnemu tempu vpliva na cirkadiani ritem, spanje, zmožnost regeneracije in dolgoročno na kognitivno učinkovitost.

V kontekstu podjetništva je pomembno omeniti tudi notranji časovni pritisk – občutek, da »vedno nekaj čaka«, da »nikoli ni dovolj časa« in da »se vse odvija prepočasi«. Ta pritisk ne izvira nujno iz zunanjih okoliščin, temveč pogosto izhaja iz notranje motivacije in ambicije, kar pa ne zmanjša njegovega vpliva na telo in živčni sistem.

2.3.3 Nepredvidljivost in hitre spremembe

Nepredvidljivost je sestavni del podjetništva. Spremembe na trgu, odzivi strank, zakonodajne spremembe in težave v dobavnih verigah so elementi, ki zahtevajo hitro prilagajanje. Kadar so te spremembe pogoste in neobvladljive, vodijo do stanja kronične negotovosti, kar dokazano povečuje raven kortizola in občutek izgube kontrole (Delahaij in Gaillard, 2008).

Posebej tvegan dejavnik je t. i. »stalna pripravljenost« – stanje, v katerem posameznik nikoli zares ne sprosti sistema, saj ve, da lahko kadarkoli pride do nepričakovanega dogodka. V

kombinaciji z odgovornostjo in omejenimi možnostmi za delegiranje to ustvarja idealno okolje za dolgoročno čustveno in telesno izčrpanost.

2.3.4 Družbena pričakovanja in notranji standardi

Poleg objektivnih dejavnikov ima pomembno vlogo tudi subjektivna interpretacija delovnega okolja. Managerji pogosto delujejo pod močnimi družbenimi pričakovanji, da morajo biti ves čas stabilni, zbrani, učinkoviti in dosegljivi. S tem se oblikujejo notranji standardi popolnosti, ki jih posameznik ne more vedno doseči.

Kadar delovno okolje ne dopušča ranljivosti, počitka ali napak, posameznik začne sam postavljati vse višje kriterije, kar vodi v emocionalno preobremenjenost, notranjo napetost in v skrajnem primeru tudi v izgorelost.

2.4 Stres in zaznava delovnih obremenitev v vodstveni funkciji

Vodenje podjetja ali oddelka v sodobnem poslovnem okolju zahteva več kot zgolj tehnično znanje in strateško razmišljanje. Managerji in podjetniki se vsakodnevno soočajo s kompleksnimi izzivi, kot so visoka pričakovanja nadrejenih ali strank, stalne časovne omejitve, večopravnost, negotovost glede prihodnosti in odgovornost za zaposlene. Pomemben dejavnik, ki vpliva na doživljanje stresa, pa ni zgolj objektivna zahtevnost nalog, temveč predvsem posameznikova zaznava teh obremenitev.

2.4.1 Zaznavanje stresa kot ključni dejavnik

Raziskave kažejo, da je doživljanje stresa močno odvisno od tega, kako posameznik dojema in interpretira delovne okoliščine (Robbins in Judge, 2013). Manager, ki ima občutek nadzora, jasne cilje in podporno okolje, lahko isto situacijo razume kot izziv, medtem ko jo drugi ob pomanjkanju podpore ali zaradi osebne izčrpanosti doživlja kot preobremenitev.

Pri vodstvenem kadru je pogosto prisoten notranji pritisk, ki izhaja iz občutka odgovornosti, perfekcionizma ali prepričanja, da si ne smejo privoščiti napak. Tudi kadar formalno ni zunanjega konflikta ali prekomernega delovnega časa, se zaradi subjektivne zaznave nalog lahko razvije visoka raven notranjega stresa.

2.4.2 Dejavniki, ki vplivajo na zaznavo obremenitve

Med najpogostejšimi dejavniki, ki vplivajo na to, kako vodilni posamezniki zaznavajo stresne obremenitve, literatura navaja (McShane in Von Glinow, 2017; Šarotar Žižek in drugi, 2014):

- **Nejasnost vlog:** Ko ni povsem jasno, kaj se pričakuje, se poveča notranja napetost.

- **Konflikti v odgovornostih:** Sočasna skrb za strateške, operativne in kadrovske naloge.
- **Preobremenjenost z nalogami:** Količinsko ali časovno nesorazmerne obveznosti.
- **Pomanjkanje nadzora:** Občutek, da odločitve ali okoliščine niso pod lastnim vplivom.
- **Nenehne prekinitev:** Komunikacija, nujne odločitve in motnje otežujejo osredotočeno delo.
- **Večopravilnost:** Sočasno vodenje projektov, ljudi in procesov brez jasnih prioritet.

V praksi ti dejavniki vplivajo na zaznavo zasedenosti, pritiska in zasičenosti ter vodijo do upada občutka učinkovitosti.

2.4.3 Učinki zaznane obremenitve na delovno uspešnost

Zmanjšana kognitivna zmogljivost zaradi zaznanega stresa se kaže v (Kets de Vries, 2005):

- Pogostejšem odlašanju odločitev (angl. decision fatigue),
- večji napetosti v komunikaciji znotraj tima,
- napačni presoji prioritet, saj je pozornost porazdeljena,
- povečani napetosti pri vodenju ljudi,
- zmanjšani sposobnosti refleksije in strateškega razmišljanja.

Vse to dolgoročno vpliva ne le na počutje posameznika, temveč tudi na rezultate podjetja ali oddelka, ki ga vodi.

2.4.4 Razlika med dejanskimi in doživljenimi obremenitvami

Pomembno je poudariti, da obstaja razlika med dejanskimi obremenitvami (npr. število ur dela, število projektov) in doživljenimi obremenitvami (npr. občutek, da nikoli ni dovolj časa ali da cilji niso doseženi). Oboje vpliva na zdravje, vendar so doživljane obremenitve pogosto močnejši napovednik stresa in izgorelosti, saj neposredno vplivajo na spanje, energijo in občutek kontrole (EU-OSHA, 2017). Vodstveni kader je še posebej izpostavljen temu razkoraku, saj je pogosto prisoten notranji dialog, ki zahteva vedno več, ne glede na dejanske rezultate.

2.5 Fiziološki odziv na stres

Fiziološki odziv na stres je ena izmed najosnovnejših in najbolj univerzalnih oblik človeške prilagoditve na spremembe in obremenitve iz okolja. Ko posameznik zazna, da zunanje ali notranje zahteve presegajo njegove sposobnosti, telo sproži vrsto fizioloških mehanizmov, namenjenih kratkotrajnemu povečanju pripravljenosti, odzivnosti in preživetvene sposobnosti. Vendar pa dolgotrajna aktivacija teh mehanizmov – značilna za kronično izpostavljene managerje in podjetnike – oslabi telesno regeneracijo, zmanjša kognitivno učinkovitost ter negativno vpliva na zdravje in počutje posameznika.

Stresni odziv v telesu sproži predvsem aktivacija simpatičnega živčnega sistema in hormonske osi HPA. Ta odziv spremlja povečano izločanje adrenalina, noradrenalina in kortizola – ključnih hormonov, ki omogočajo povečano energijsko mobilizacijo, hitrejše mišične reakcije in večjo mentalno pozornost. Tak odziv je v akutnih primerih lahko koristen, vendar postane škodljiv, kadar se ohranja brez prekinitve (McEwen, 2006).

Za vodilni kader je značilno, da se stres ne pojavlja le občasno, temveč pogosto vztraja kot stalno stanje notranje napetosti. Stalna odgovornost, nenehna dostopnost, hitro spreminjajoče se razmere in omejena možnost za izklop vodijo v stanje t. i. kronične fiziološke aktivacije. To stanje vključuje (Eurofound, 2020):

- stalno mišično napetost (zlasti v vratno-ramenskem predelu),
- povišan srčni utrip in krvni tlak tudi v mirovanju,
- povečano potenje in hitrejše dihanje,
- zmanjšano delovanje prebavnega sistema,
- motnje spanja, kot so težave z uspavanjem, pogosto prebujanje ali nemiren spanec.

Sčasoma takšno stanje vodi do izčrpavanja telesnih virov, zmanjšane odpornosti na bolezni, upada vitalnosti in večje nagnjenosti k utrujenosti ter nezbranosti. Kot navaja McEwen (2006), gre za stanje t. i. »alostatskega bremena«, kar pomeni, da telo plačuje ceno dolgotrajne prilagoditve na stresne okoliščine.

Eden najbolj občutljivih kazalnikov fiziološkega stresa je spanec. Managerji, ki so pod nenehnim pritiskom, pogosto poročajo o zmanjšani kakovosti spanja, težavah s sproščanjem pred spanjem ter jutranji utrujenosti kljub zadostni količini spanja. To kaže, da telo ostaja aktivirano tudi ponoči, kar vpliva na regeneracijo živčnega sistema, hormonsko ravnovesje in čustveno stabilnost.

Fiziološki stres ima tudi neposreden vpliv na kognitivne sposobnosti, kot so koncentracija, hitrost odločanja in sposobnost dolgoročne strateške presoje. V stanju kronične aktivacije se poveča verjetnost impulzivnih odločitev, zmanjšanja tolerance na napake in nihanja v razpoloženju, kar vpliva na vodenje tima in celotno organizacijsko klimo.

Poleg tega raziskave kažejo, da telesna disregulacija vpliva tudi na socialne interakcije – posamezniki postanejo bolj razdražljivi, hitreje se odzovejo čustveno in imajo manjšo sposobnost za empatijo ter potrpežljivost v komunikaciji. To je za vodilne kadre še posebej pomembno, saj so njihove komunikacijske sposobnosti pogosto ključne za uspeh ekipe in podjetja kot celote.

2.6 Posledice stresa: spanje, počutje, delovna sposobnost in dolgoročna stabilnost

Stres v delovnem okolju ima lahko številne posledice, ki se pri vodstvenih kadrih pogosto kopičijo in prepletajo. Medtem ko se občasne obremenitve lahko razumejo kot sestavni del

poslovne realnosti, dolgotrajna izpostavljenost stresorjem brez ustrezne možnosti za regeneracijo vodi v postopno zmanjševanje telesne, čustvene in kognitivne zmogljivosti (Lazarus in Folkman, 1984; McEwen, 1998). V tem poglavju se osredotočamo na ključna področja, kjer se posledice stresa najpogosteje kažejo: spanec, subjektivno počutje, delovna sposobnost ter dolgoročna stabilnost posameznika v vlogi managerja ali podjetnika.

2.6.1 Vpliv stresa na kakovost spanja

Kakovosten spanec je eden najpomembnejših dejavnikov regeneracije, saj omogoča telesno obnovo, stabilizacijo živčnega sistema ter integracijo čustvenih in kognitivnih izkušenj. Stresna stanja pa neposredno vplivajo na motnje spanja, tako v količini kot kakovosti.

Managerji pogosto poročajo o težavah z uspavanjem, pogostem prebujanju, nemirnem spancu ali občutku neprespanosti kljub zadostnemu času spanja. Vzrok za to tiči v povečani aktivaciji simpatičnega živčnega sistema in osi HPA, kar vodi v povečano izločanje stresnih hormonov (kortizol, adrenalin), ki zavirajo sprostitvev in pomiritev organizma (McEwen, 2006).

Poleg fizioloških dejavnikov ima pomembno vlogo tudi psihološka komponenta – pretirana mentalna aktivnost, razmišljanje o delu, skrbi glede odgovornosti in prihodnjih nalog – kar ovira prehod iz stanja budnosti v fazo globokega spanca (Eurofound, 2020). Raziskave kažejo, da je moten spanec pogosto prvi pokazatelj kroničnega stresa in preobremenjenosti, še posebej pri vodilnih kadrih, ki delujejo v okolju visoke odgovornosti in nizke možnosti odklopa. Dolgoročno to vodi v zmanjšano sposobnost regeneracije, večjo razdražljivost, upad kognitivnih funkcij ter zmanjšano odpornost na stres (Lazarus in Folkman, 1984; McEwen, 1998).

Vzrok je povezan s povečano aktivnostjo simpatičnega živčnega sistema, ki otežuje prehod v globlje faze spanja, kjer potekajo ključni procesi regeneracije. Telo ostaja v stanju pripravljenosti, možgani pa še vedno obdelujejo informacije in skrbi, kar vodi v zmanjšano sposobnost fizičnega in mentalnega okrevanja. Posledice se kažejo že naslednji dan v obliki utrujenosti, zmanjšane koncentracije, nihanja razpoloženja in nižje motivacije.

2.6.2 Vpliv stresa na subjektivno počutje

Počutje managerjev je pogosto podcenjen kazalnik njihove učinkovitosti. Občutek nenehne zasedenosti, preplavljenosti, pomanjkanja kontrole ali nezadostne podpore lahko vodi v stanje kroničnega nezadovoljstva, notranje napetosti in emocionalne otopelosti.

Dolgotrajen stres zmanjšuje sposobnost doživljanja pozitivnih čustev, povečuje notranji nemir in zmanjšuje osebno angažiranost. Pojavi se občutek ujetosti v obveznosti, ki ne prinašajo več notranjega zadovoljstva. V takšnem stanju posameznik pogosto postane bolj

razdražljiv, manj potrpežljiv in nagnjen k pretiranim odzivom, kar vpliva na odnose z zaposlenimi, sodelavci in družino (Kets de Vries, 2006).

2.6.3 Vpliv stresa na delovno učinkovitost

Kljub visoki usposobljenosti in izkušnjam stres zmanjšuje sposobnost racionalnega odločanja, strateškega razmišljanja in učinkovite komunikacije. Raziskave potrjujejo, da kronični stres negativno vpliva na koncentracijo, selektivno pozornost, spominske funkcije in hitrost procesiranja informacij (McEwen in Sapolsky, 1995).

Poleg tega stres zmanjšuje sposobnost dolgoročnega načrtovanja, saj posameznik v stanju obremenjenosti pogosto rešuje le nujne in kratkoročne naloge. S tem se zmanjšuje kakovost odločitev, povečujejo se napake in podaljšujejo časovni roki izvedbe, kar vpliva tudi na poslovne rezultate podjetja. Dodatno obremenitev prinaša občutek, da posameznik ne zmore več delati z enako jasnostjo, hitrostjo in samozavestjo kot prej.

2.6.4 Dolgoročne posledice za stabilnost posameznika

Najresnejše posledice dolgotrajnega stresa se kažejo v izgubi notranje stabilnosti. Posameznik izgublja stik z lastnimi mejniki, zmanjšuje se sposobnost samoregulacije, povečuje se dovzetnost za izčrpanost, nihanje razpoloženja in celo odmik od posla. V skrajnem primeru pride do izgorelosti, ki zahteva večmesečno okrevanje in pogosto spremembo profesionalne poti.

Stres vpliva tudi na telesno zdravje, saj povečuje tveganje za bolezni srca in ožilja, težave s prebavili, znižano imunsko odpornost in hormonske motnje. Poleg tega se zmanjšuje osebna odpornost na nepredvidljive dogodke, kar dolgoročno oslabi sposobnost obvladovanja kriznih situacij in nadaljnjega profesionalnega razvoja (Bonanno, 2004).

3 CELOSTNI COACHING KOT PODPORA STABILNOSTI: INTEGRIRANI PRISTOP

V prvem delu naloge smo opredelili, kako stres v sodobnem delovnem okolju vpliva na managerje in podjetnike – tako na ravni telesnega odziva kot tudi kognitivne obremenitve, čustvenega počutja in dolgoročne stabilnosti. Pokazali smo, da delovno okolje pogosto ustvarja pogoje, kjer klasični pristopi upravljanja z delom (npr. organizacijska reorganizacija, delegiranje, time management) niso dovolj za preprečevanje izčrpanosti, izgube fokusa ali slabšanja spanja.

Zato je v zadnjih letih v poslovnem okolju vedno več zanimanja za metode, ki ne naslavlajo le vedenjskih sprememb, temveč celostno vključujejo telo, notranji ritem, zaznavanje, emocionalno odzivnost in sposobnost refleksije. Tak pristop presega standardne oblike

coachinga in svetovanja, saj poskuša posamezniku pomagati razviti znotraj sebe sistem regulacije, ki omogoča stabilnost tudi v razmerah visoke odgovornosti, negotovosti in stalnih sprememb.

Cilj tega poglavja je predstaviti celostni, integrirani pristop, ki ga uporabljamo kot podporo managerjem v okviru praktičnega dela naloge. Gre za večnivojski pristop, ki povezuje:

- senzorično zaznavanje in delo s telesom,
- mentalno jasnost in usmerjanje pozornosti,
- strukturirano refleksijo in prepoznavanje notranjih vzorcev delovanja,
- ter strateško vzpostavljanje regeneracijskega ritma znotraj delovnega življenja.

Tak pristop izhaja iz sodobnih praks poslovnega coachinga, ki vedno bolj vključujejo elemente nevroznanosti, somatske pedagogike in vedenjske ekonomije, vendar ostaja zasidran v funkcionalnem cilju – povečati sposobnost posameznika, da v zahtevnem okolju deluje z manj notranje izgube, bolj jasno presojo in dolgoročno vzdržnostjo.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali osnovne značilnosti pristopa, na katerih temeljijo intervencijski elementi v empiričnem delu, ter predstavili, katere komponente programa so ključne za vpliv na spanje, počutje in stabilnost pri vodilnih posameznikih.

3.1 Ključni elementi integriranega pristopa

Celostni coaching oziroma pristop Integrated Mastery System predstavlja metodološki okvir, ki presega klasične pristope poslovnega svetovanja in se osredotoča na izboljšanje posameznikove zmožnosti za dolgoročno učinkovito delovanje ob hkratnem ohranjanju njegovega zdravja, notranje stabilnosti in osebnega ravnovesja. Ta večnivojski pristop vključuje komponente iz različnih strokovnih področij – od fiziološke osnove človeškega delovanja, preko vedenjskih vzorcev in kognitivne usmerjenosti do vsakodnevne organizacije časa in energije.

3.1.1 Telesna zaznava kot temelj osebne regulacije

Prva in pogosto najbolj zanemarjena komponenta učinkovitosti je stanje telesa. Velik delež vodilnega kadra deluje iz stanja telesne napetosti, zakasnjene zaznavanja utrujenosti in zmanjšane povezanosti s fizičnim občutkom zase. Takšen odklop pogosto vodi v precenjevanje lastnih kapacitet, kasnejše prepoznavanje znakov izčrpanosti in povečano tveganje za izgorelost.

V programu se zato sistematično spodbuja razvoj osnovne telesne zaznave – ne kot terapevtski cilj, temveč kot orodje za boljše razumevanje, kdaj je posameznik dejansko v stanju učinkovitosti in kdaj deluje iz zaloge. Udeleženci se učijo prepoznavati občutke mišične napetosti, kakovost dihanja in notranjega ritma ter to povezovati s svojo

sposobnostjo odločanja in odzivanja. Namen ni izvajanje kompleksnih telesnih vaj, temveč razvijanje osnovne telesne pismenosti kot poslovne kompetence.

3.1.2 Dihalni ritem in obnova notranjega ravnovesja

Dihanje je eden redkih fizioloških mehanizmov, ki ga lahko zavestno uravnavamo, obenem pa ima neposreden vpliv na delovanje živčnega sistema, raven pozornosti in sposobnost pomiritve v zahtevnih trenutkih. V okviru programa se dihanje uporablja kot podporna praksa za aktivno vzpostavljanje ravnovesja – zlasti v prehodih med nalogami, po stresnih sestankih ali v večernem času, ko je cilj pomiritev.

Dihalne vaje niso namenjene izboljšanju športne zmogljivosti, temveč vzpostavitvi osnovne dihalne ritmičnosti, ki podpira umirjeno odločanje in regeneracijo. V tem kontekstu se upoštevajo tudi načela športne priprave (Magness, 2022), ki poudarjajo pomen mikroregeneracije kot ključa za dolgoročno zmogljivost.

3.1.3 Kognitivna jasnost in strateška osredotočenost

Tretja ključna komponenta pristopa je razvoj sposobnosti kognitivne ločljivosti – razlikovanja med nujnimi, pomembnimi in nepotrebnimi dražljaji. Managerji so pogosto preobremenjeni z odločitvami, informacijami in komunikacijskimi zahtevami, kar vodi v razpršeno pozornost in izgubo občutka za prioritete.

Skozi strukturirane pogovore in reflektivna vprašanja se posameznik postopoma uči ločevati med tistim, kar je dejansko v njegovi odgovornosti, in tistim, kar zgolj generira notranji pritisk. Takšen način dela gradi temelj za bolj strateško, premišljeno in dolgoročno usmerjeno vodenje.

3.1.4 Upravljanje z energijo znotraj delovnega dneva

Namesto klasičnega modela »najprej delo, potem počitek« program spodbuja drugačen način razmišljanja: kako znotraj delovnega dneva oblikovati mini cikle delovanja in obnove. S tem se vzpostavi bolj naraven ritem dela, ki posamezniku omogoča, da ostane dalj časa osredotočen z manjšo notranjo porabo.

To vključuje načrtno vnašanje kratkih premorov, aktivnih prehodov med nalogami, usklajevanje zahtevnosti nalog z delom dneva ter razvoj lastne rutine, ki podpira tako delovno učinkovitost kot regeneracijo. Ta pristop sledi ugotovitvam iz literature o upravljanju z energijo (Loehr in Schwartz, 2003), kjer je poudarjeno, da visoka zmogljivost ni rezultat stalne aktivnosti, temveč kakovostne izmenjave med aktivnostjo in obnovo.

3.1.5 Prilagodljivost in individualizacija

Pomembna značilnost integriranega pristopa je visoka stopnja prilagodljivosti glede na začetno stanje posameznika. Program ne sledi enotni metodologiji, temveč ponuja okvir, znotraj katerega se posamezne komponente kombinirajo glede na profil, življenjski slog, delovne obremenitve in cilje udeleženca.

Nekateri udeleženci v prvem koraku potrebujejo predvsem fizično pomiritev, drugi jasnejšo miselno strukturo ali spremembo rutine. Tretji pa se ukvarjajo predvsem z vprašanji dolgoročne usmeritve, usklajevanja poklicnih in osebnih prioritet ter ponovne vzpostavitve notranjega občutka smisla.

Takšna individualizacija omogoča, da program ni le enkraten poseg, temveč proces, ki dejansko podpira spremembo v delovanju in kakovosti življenja vodstvenih posameznikov.

3.2 Povezava pristopa z vplivom na spanje, počutje in učinkovitost

Kot smo pokazali v prvem poglavju, imajo visoke zahteve v delovnem okolju managerjev številne posledice za njihovo fizično zdravje, subjektivno počutje in kognitivno učinkovitost. V praksi se to pogosto izraža skozi motnje spanja, kronično utrujenost, zmanjšano jasnost odločanja, notranji nemir ter občutek izgube ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Celostni pristop Integrated Mastery System naslavlja te posledice na način, ki presega zgolj obvladovanje simptomov. V svojem bistvu ni usmerjen v odpravljanje posameznih težav, temveč v gradnjo temeljev za stabilno in dolgoročno vzdržno delovanje posameznika, pri čemer deluje hkrati na fiziološki, mentalni in vedenjski ravni.

Spanec je eden najbolj občutljivih pokazateljev preobremenitve. Udeleženci programa pogosto že po nekaj tednih poročajo o lažjem uspavanju, manjšem številu prebujanj in globljem jutranjem počitku. Ta učinek je posledica zmanjšanja notranje aktivacije – telesne in miselne – ter boljše večerne rutine, ki vključuje postopno umirjanje, dihalno stabilizacijo in bolj zavestno ločevanje med delom in prostim časom. Z izboljšano kakovostjo spanja se poveča sposobnost dnevne regeneracije, zmanjša se občutek izčrpanosti in izboljša se zmožnost odločanja v kompleksnih situacijah.

Stres, ki se v delovnem okolju kopiči, pogosto vodi v čustveno otopelost, razdražljivost ali notranji nemir. V programu udeleženci razvijejo večjo kapaciteto za zaznavanje svojega stanja, hitrejšo prepoznavo napetosti in uporabo konkretnih orodij za pomiritev. Posledično se izboljša njihova sposobnost prisotnosti v interakcijah, zmanjša se potreba po čustveni kontroli in poveča se občutek notranjega miru. Poleg tega se z večjo jasnostjo glede lastnih prioritet in meja okrepi občutek nadzora nad časom, kar vodi v višjo stopnjo zadovoljstva pri delu in doma.

Ko se posameznik giblje znotraj stabilnega fiziološkega in čustvenega stanja, postane sposobnejši za kompleksno miselno delo, dolgoročno načrtovanje in kakovostno vodenje ljudi. V programu se sistematično razvijajo tudi veščine strateške organizacije dneva, razporejanje nalog glede na energijsko raven ter usmerjanje pozornosti na ključno. Rezultat so hitrejša in bolj premišljena odločitve, večja prisotnost na sestankih ter večja jasnost v komunikaciji.

Najpomembnejši prispevek pristopa pa je v dolgoročni dimenziji. Z uvedbo sprememb, ki se ne dotikajo le vedenja, temveč notranjega stanja, se postopno vzpostavi nov delovni ritem, ki posameznika podpira tudi v obdobjih višje obremenitve. To omogoča ohranjanje kapacitete za delo brez notranjega izgorevanja, večjo odpornost na krizne situacije in zmanjšano tveganje za poklicni ter osebni kolaps.

V empiričnem delu naloge bomo preverili, kako posamezniki, vključeni v ta pristop, doživljajo njegov vpliv na lastno počutje, spanje in učinkovitost. Njihove izkušnje bodo služile kot osnova za razumevanje, ali in kako lahko strukturiran, celostni program podpira vodilne posameznike v zahtevnih okoljih ter kateri elementi pristopa imajo največjo praktično vrednost. V raziskavo bo vključenih 20 udeležencev, ki zasedajo vodstvene ali podjetniške funkcije in so v različnih fazah uporabe pristopa Integrated Mastery System. S tem bomo preverili povezavo med zaznanim učinkom programa ter ključnimi kazalniki notranje stabilnosti v delovnem okolju.

4 METODOLOGIJA

4.1 Uvod v raziskovalni pristop

Empirični del diplomske naloge temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, saj nas zanima globlje razumevanje subjektivnih izkušenj udeležencev, ki so sodelovali v programu celostnega coachinga Integrated Mastery System. Ta pristop omogoča vpogled v doživljanje posameznikov, ki so vključeni v visoko zahtevna delovna okolja, ter proučevanje učinkov programa na njihovo vsakodnevno delovanje, ravnanje z energijo, čustveno stabilnost in dolgoročno učinkovitost.

Kvalitativni pristop je še posebej primeren, kadar želimo razumeti kompleksna in večplastna področja človeškega vedenja in doživljanja, kot je v tem primeru zaznavanje učinkov celostne podpore na področjih, kot so spanje, počutje, osebna regulacija in profesionalna zmogljivost. Poleg tega takšen pristop raziskovalcu omogoča boljše razumevanje konteksta, v katerem posamezniki doživljajo spremembe, ter identifikacijo ključnih dejavnikov, ki vplivajo na učinke programa.

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, kako udeleženci programa doživljajo vpliv različnih komponent pristopa Integrated Mastery System in katere spremembe zaznavajo v svojem

življenju in delu. Poseben poudarek bo na vplivu na spanje, kakovost počutja, psihofizično odzivnost, stabilnost v odločanju ter dolgoročno odpornost. Z analizo zbranih podatkov želimo prispevati k razumevanju, kako strukturiran in individualiziran pristop podpira poslovno učinkovitost v praksi ter kakšno vlogo ima v kontekstu sodobnega voditeljstva in upravljanja s človeškimi viri.

Zaradi kvalitativne narave raziskave smo zastavili raziskovalna vprašanja, ki pomagajo strukturirati raziskovalni fokus in usmerjati interpretacijo zbranih podatkov. Ta so naslednja:

- Ali se je spanje udeležencev Integrated Mastery System programa izboljšalo?
- Ali so udeleženci zaznali izboljšave v svojem splošnem počutju - tako na fizičnem kot emocionalnem področju - med in po programu Integrated Mastery System?
- Kako program vpliva na vsakodnevno učinkovitost, zbranost in proces odločanja udeležencev?
- Ali se je skozi program spremenil njihov odnos do dela, časa in samega sebe?
- Kakšna je njihova ocena dolgoročnih učinkov programa in njegove uporabnosti v vsakdanjem poslovnem življenju?

4.2 Udeleženci raziskave

V raziskavi bo sodelovalo 20 udeležencev, ki so že bili vključeni v program Integrated Mastery System. Vsi zasedajo vodstvene ali podjetniške funkcije in prihajajo iz različnih panog (npr. svetovanje, IT, zdravstvo, trgovina, izobraževanje), kar bo omogočilo vpogled v raznolikost doživljanja. Udeleženci se razlikujejo tudi po starosti, spolu, izobrazbi in dolžini izpostavljenosti programu (nekateri so ga zaključili pred kratkim, drugi že pred več meseci).

Vzorec bo namensko izbran (ang. purposive sampling) na podlagi kriterijev: vodstvena vloga, aktivno sodelovanje v programu, pripravljenost za refleksijo in sodelovanje v raziskavi. Namen tega izbora je zajeti raznolikost izkušenj in omogočiti globlji uvid v učinke programa. Takšen pristop je v skladu s kvalitativno metodologijo, kjer je cilj doseči informacijsko bogat vzorec, ne pa statistično reprezentativnost.

4.3 Zbiranje in analiza podatkov

Priprava vprašalnika: Na podlagi raziskovalnih vprašanj bo pripravljen strukturiran vprašalnik z odprtimi vprašanji. Vprašanja bodo oblikovana tako, da omogočajo poglobljeno refleksijo in da se udeleženci osredotočijo na zaznane spremembe, učinke in lastne interpretacije vpliva programa.

Zbiranje podatkov: Zaradi visoke zaposlenosti udeležencev bo zbiranje podatkov potekalo pisno. Vprašalnik bo udeležencem poslan elektronsko, izpolnili pa ga bodo v svojem ritmu. V primeru potrebe bo možna tudi dodatna razlaga vprašanj ali podpora raziskovalca.

Analiza podatkov: Pridobljeni odgovori bodo analizirani s pomočjo tematske analize, kot jo opredeljujeta Braun in Clarke (2006). Postopek bo zajemal večkratno branje besedil, kodiranje podatkov, oblikovanje tematskih enot ter njihovo interpretacijo glede na raziskovalna vprašanja in cilje naloge. Ta pristop omogoča sistematično odkrivanje ponavljajočih se vzorcev, razlik in ključnih vsebin v odgovorih udeležencev.

4.4 Etika in zaupnost

Raziskava bo izvedena v skladu z etičnimi standardi, ki jih zagovarjajo Flick (2018), Kvale (2007) in Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Vsi udeleženci bodo predhodno seznanjeni s ciljem raziskave, potekom sodelovanja ter pravico do umika brez posledic. Vsak bo podpisal soglasje za sodelovanje.

Vsi zbrani podatki bodo anonimizirani, shranjeni v varovanem digitalnem okolju ter uporabljeni izključno za namene te diplomske naloge. Rezultati bodo predstavljeni v agregirani obliki, brez možnosti identifikacije posameznikov. Dostop do podatkov bo imel izključno avtor naloge in mentorica. Vsi udeleženci so se strinjali z uporabo podatkov za pripravo diplomske naloge.

Kljub skrbno izbranemu vzorcu se raziskava sooča z nekaterimi omejitvami. Prva je omejeno število udeležencev, ki ne omogoča širše generalizacije rezultatov. Druga je narava samoporočanja, ki lahko vključuje subjektivne interpretacije ali vpliv socialno zaželenih odgovorov. Tretja omejitev je potencialna pristranskost zaradi predhodnega odnosa med raziskovalcem in udeleženci, saj so nekateri raziskovalca že poznali kot izvajalca programa.

Kljub tem omejitvam bo raziskava zagotovila dragocen vpogled v izkušnje posameznikov in osvetlila praktično vrednost integriranega pristopa v kontekstu poslovnega delovanja. Njene ugotovitve bodo lahko osnova za nadaljnje raziskave ali nadgradnjo programov v podporo vodstvenim kadrom.

5 REZULTATI KVALITATIVNE ANALIZE

V tem poglavju predstavljamo rezultate kvalitativne analize, izvedene na podlagi odgovorov 20 udeležencev programa Integrated Mastery System (IMS). Namen raziskave je bil ugotoviti, kako so posamezniki, vključeni v program, doživljali spremembe na področjih spanja, počutja, delovne učinkovitosti, odnosa do sebe in dolgoročne stabilnosti.

Podatki so bili zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika z odprtimi vprašanji, ki so ga udeleženci izpolnili samostojno. Uporabljen je bil kvalitativni pristop tematske analize

(Braun in Clarke, 2006), ki omogoča identifikacijo in interpretacijo ponavljajočih se vzorcev v besedilnih podatkih. Postopek je vključeval več faz: natančno branje odgovorov, kodiranje ključnih vsebin, oblikovanje tematskih sklopov ter povezovanje teh tem z raziskovalnimi vprašanji.

5.1 Uvod v analizo

Empirični del raziskave temelji na kvalitativnem pristopu, natančneje na tematski analizi (Braun in Clarke, 2006), katere namen je bil razumeti, kako udeleženci programa Integrated Mastery System (IMS) doživljajo spremembe v spanju, počutju, delovni učinkovitosti in dolgoročni stabilnosti.

V raziskavi je sodelovalo 20 udeležencev – podjetnikov in managerjev, ki prihajajo iz različnih panog (svetovanje, zdravstvo, IT, trgovina, izobraževanje). Starostno segajo od zgodnjih 30. do poznih 50. let. Večina zaseda višje vodstvene položaje ali vodi lastna podjetja.

Udeleženci so na vprašanja odgovarjali v različnih časovnih obdobjih – nekateri neposredno po končanem trimesečnem programu, drugi z večtedenskim ali večmesečnim časovnim zamikom. To omogoča vpogled ne le v neposredne učinke programa, temveč tudi v njegovo dolgoročno zaznano vrednost. Pri analizi smo bili zato posebej pozorni na spremembe v zaznavah skozi čas, saj so nekateri udeleženci poročali o dodatnem učinku šele z večjo časovno distanco. Tabela 1 prikazuje osnovne karakteristike udeležencev.

Tabela 1: Osnovne karakteristike udeležencev

Spol	Starost	Položaj	Trajanje programa	Prvič v programu
Moški	38	CEO	3 meseci	Da
Ženska	42	Podjetnica	3 meseci	Da
Moški	35	Vodja prodaje	3 meseci	Da
Ženska	44	Direktorica marketinga	3 meseci	Ne
Moški	50	Direktor	3 meseci	Ne
Moški	41	Ustanovitelj	3 meseci	Da
Ženska	39	HR menedžerka	3 meseci	Da
Moški	45	CTO	3 meseci	Da
Moški	37	Finančni svetovalec	3 meseci	Ne
Ženska	43	Vodja projektov	3 meseci	Da
Moški	40	Direktor operacij	3 meseci	Ne
Moški	36	Svetovalec	3 meseci	Da
Ženska	47	Trenerka	3 meseci	Da
Moški	48	Podjetnik	3 meseci	Da
Ženska	33	Vodja HR	3 meseci	Ne

se nadaljuje

Tabela 2: Osnovne karakteristike udeležencev (nad.)

Spol	Starost	Položaj	Trajanje programa	Prvič v programu
Ženska	46	Direktorica programov	3 meseci	Da
Moški	34	Podjetnik	3 meseci	Da
Moški	49	CEO	3 meseci	Da
Ženska	32	Ustanoviteljica	3 meseci	Ne
Moški	51	Strateg	3 meseci	Da

Vir: lastno delo.

Podatki so bili zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika z odprtimi vprašanji, ki so ga udeleženci izpolnili pisno. Odgovori so bili nato večkrat pregledani, kodirani in tematsko analizirani. Pri analizi smo uporabili kombinacijo induktivnega in deduktivnega pristopa – osnovna struktura je izhajala iz raziskovalnih vprašanj, med pregledovanjem pa so se pojavile tudi dodatne, relevantne vsebine.

Ker so nekateri udeleženci sodelovali v različnih časovnih obdobjih (nekateri neposredno po zaključku programa, drugi več mesecev kasneje), smo bili pri analizi posebej pozorni na razliko med takojšnjimi učinki in dolgoročnimi spremembami. Ta časovna dimenzija omogoča bolj celovit vpogled v trajanje in stabilnost zaznanih učinkov.

Na podlagi kodiranja smo oblikovali pet glavnih tematskih kategorij:

- Spanje in nočna regeneracija.
- Subjektivno počutje in čustvena stabilnost.
- Delovna učinkovitost in odločanje.
- Odnos do dela, časa in sebe.
- Dolgoročni vplivi in prenos prakse v vsakdanje življenje.

V nadaljevanju so posamezne teme predstavljene ločeno. Vsaka vsebuje:

- povzetek ključnih ugotovitev,
- citate udeležencev (označene po spolu, starosti in vlogi),
- povezavo s teoretičnim okvirom,
- interpretacijo ugotovitev glede na cilje naloge.

5.2 Spanje in nočna regeneracija

Kakovost spanja je bila ena najpogostejše izpostavljenih tem v odzivih udeležencev. V izhodišču je večina poročala o težavah, kot so težko uspavanje, pogosto nočno prebujanje, plitek spanec in občutek utrujenosti zjutraj, kljub navidezno zadostnemu času spanja. Prisotni so bili tudi simptomi, kot so zgodnje jutranje prebujanje z aktivnimi mislimi o delu, tesnoba ob misli na prihajajoče naloge ter fizična napetost ob odhodu v posteljo.

»Prej sem potreboval uro ali več, da sem zaspal, zdaj grem v posteljo in skoraj takoj zaspim.« (moški, 42 let, vodja prodaje)

»Zjutraj sem se prej zbujala utrujena, zdaj pa čutim, da sem se res spočila – tudi če sem spala enako dolgo.« (ženska, 38 let, podjetnica)

Po zaključku programa večina udeležencev zaznava pomembne izboljšave, in sicer ne le v kvantiteti, temveč predvsem v kakovosti spanja. Najpogosteje omenjajo lažje uspavanje, manj prekinitev spanja, manj notranje aktivacije ter občutek globlje regeneracije.

»Ko zvečer zadiham in se umirim, ni več tiste notranje dirke misli. Glava se hitreje izklopi.« (moški, 49 let, CEO)

»Največja sprememba zame je bila rutina – ob isti uri v posteljo, brez ekrana, in z dihanjem. To mi je čisto spremenilo spanec.« (ženska, 37 let, vodja marketinga)

Spremembe so rezultat več dejavnikov, ki jih program sistematično uvaja: večerna umiritev, dihalne tehnike, zmanjšana večerna stimulacija, redno gibanje in bolj usklajen dnevni ritem. Pomemben vpliv ima tudi povečana telesna zaznava – posamezniki so bolj pozorni na znake napetosti in utrujenosti ter se posledično prej odločijo za počitek.

»Ne gledam več e-mailov pred spanjem. Naredim par minut dihanja in grem v posteljo miren.« (moški, 36 let, IT direktor)

»Če sem čez dan v boljšem stiku s sabo, tudi zvečer lažje zaspim. To gre z roko v roki.« (ženska, 41 let, pravnica)

Te spremembe potrjujejo ugotovitve McEwena (2006), ki navaja, da je dolgoročna izpostavljenost stresu tesno povezana z motnjami spanja, predvsem preko kronične aktivacije HPA osi. Poudarki iz programa, kot so zaznava telesne napetosti, somatska pismenost in strategije umiritve, so neposredno usmerjeni v zmanjšanje simpatične aktivacije.

Poleg fizioloških učinkov se udeleženci zavedajo tudi pomena odnosa do počitka:

»Prej sem imel občutek, da moram delat do zadnjega atoma, zdaj se zavedam, da je spanec moj glavni vir energije in jasnosti.« (moški, 45 let, podjetnik)

»Ko sem zvečer že izčrpana, ne rabim več na silo zdržat. Zdaj vem, da sem naslednji dan boljša, če grem prej spat.« (ženska, 34 let, direktorica prodaje)

V posameznih odgovorih se pojavi tudi nov odnos do ritma dneva – bolj naravna cikličnost med aktivnostjo in počitkom:

»Program me je naučil, da se čez dan bolj uravnavam, ne samo zvečer. To mi je pomagalo, da zvečer nimam več 'burn-out' efekta.« (moški, 40 let, svetovalec)

Sklepno: Raziskovalno vprašanje 1 – Ali se je spanje udeležencev IMS programa izboljšalo? – lahko na podlagi zbranih podatkov pritrdilno potrdimo. Kar 18 od 20 udeležencev je v svojih odgovorih izrazilo konkretne izboljšave v povezavi s kakovostjo spanja. Najpogosteje so poročali o lažjem uspavanju, manjšem številu nočnih prebujanj, večji globini spanca ter boljši jutranji spočitosti. Udeleženci te spremembe neposredno pripisujejo elementom programa, kot so uvedba večerne rutine, uporaba dihalnih vaj, zmanjšana stimulacija pred spanjem ter večja zaznava telesne utrujenosti. Poleg fizioloških učinkov se je pri številnih razvil tudi bolj zavesten in spoštljiv odnos do pomena počitka kot temeljnega vira regeneracije in dolgoročne učinkovitosti.

5.3 Subjektivno počutje in čustvena stabilnost

Druga pomembna tema, ki se je izpostavila v odgovorih udeležencev, je splošno subjektivno počutje in čustvena stabilnost. V izhodišču večina udeležencev poroča o stanju visoke notranje napetosti, občutku preplavljenosti, pomanjkanju stika s sabo in hitrih čustvenih nihanjih.

»Počutil sem se, kot da imam ves čas na sebi neko notranjo težo. Zunaj sem bil miren, ampak znotraj je bil nemir, ki ga nisem znal umiriti.« (moški, 44 let, podjetnik)

»Nisem več vedela, kje se končam jaz in kje se začne vse, kar moram narediti za druge.« (ženska, 39 let, vodja HR)

Več udeležencev je poročalo o simptomih, kot so čustvena otopelost, razdražljivost, nemotiviranost, ter občutek praznine ali nesmisla. To so klasični znaki kroničnega stresa, ki po Lazarus (1991) nastanejo, kadar posameznik ne zmore več ustrezno uravnavati zahtev in notranjih virov.

Znotraj programa so udeleženci poročali, da so postopoma začeli pridobivati večji občutek stika s sabo in večjo čustveno jasnost:

»Kar naenkrat sem začela opazat, kdaj sem zares jezna in kdaj samo utrujena. Prej je bilo vse skupaj zmešano.« (ženska, 35 let, marketinška direktorica)

»Ugotovil sem, da sem večino časa v rahlem stanju panike, samo da tega nisem dojemal, ker je bilo to zame normalno. Dihanje mi je pomagalo, da se končno zares umirim.« (moški, 46 let, vodja proizvodnje)

Udeleženci pogosto omenjajo pomen telesne zaznave kot orodja za čustveno regulacijo. Z večjo zaznavo napetosti, ritma dihanja in stanja v telesu so se lahko prej odzvali in preprečili, da bi notranja napetost eskalirala v izgorelost ali konflikt.

»Zdaj prej opazim, da sem napeta, in si vzamem pet minut. Prej sem šla preko tega in potem eksplodirala na sodelavce ali doma.« (ženska, 40 let, vodja projektov)

Program je tudi okrepil občutek čustvene avtonomije:

»Velikokrat sem se počutil odgovornega za vse, kar se dogaja okoli mene. Zdaj znam ločiti – kaj je moje in kaj ni.« (moški, 38 let, podjetnik)

Te spremembe so v skladu z modeli čustvene regulacije (Gross, 2002) in z nevrofiziološkimi spoznanji Porges (2011) o vplivu ventralnega vagusa na občutek varnosti in socialno povezanost. Ko se posameznik počuti bolj telesno umirjenega, se lažje poveže tudi čustveno.

»Sproščenost v telesu mi je prinesla sproščenost v glavi. Zdaj sem lahko prisoten tudi, ko sem z otroki – in to je zame največja sprememba.« (moški, 43 let, svetovalec)

Sklepno: Raziskovalno vprašanje 2 - Ali se je splošno počutje udeležencev med in po programu izboljšalo? - lahko jasno pritrdimo. **17 od 20 udeležencev** e v svojih odgovorih poročalo o zaznavni izboljšavi splošnega počutja, ki vključuje tako **emocionalno stabilnost** kot **zmanjšanje psihofizičnega pritiska**. Najpogostejše izpostavljeni premiki vključujejo večjo prisotnost v vsakdanjih situacijah, boljšo sposobnost prepoznavanja notranjih stanj, hitrejše pomirjanje ob stresnih dražljajih in občutek večje notranje urejenosti. Nekateri udeleženci so tudi poročali, da se je izboljšala njihova sposobnost postavljanja meja in sprejemanja odločitev iz notranjega miru, kar jim omogoča bolj kvalitetno delovanje v zahtevnih okoljih. Splošno počutje se je torej izboljšalo na **emocionalni ravni** (manjša razdražljivost, več notranjega miru) in **fiziološki ravni** (manj utrujenosti, več energije čez dan), kar potrjuje, da ima program pozitivne učinke na celotno doživljajsko izkušnjo posameznika, ne le na posamezne simptome.

5.4 Odnos do dela, časa in samega sebe

Eden pomembnejših premikov, ki so jih udeleženci poročali po zaključku programa IMS, se nanaša na spremembo odnosa do dela, časa in do samih sebe. Čeprav je delo ostalo zahtevno in naloge niso izginile, se je pri mnogih spremenil način, kako se udeleženci postavljajo v odnos do teh obremenitev.

»Včasih sem bil suženj svojega urnika. Zdaj urnik dela zame.« (moški, 38 let, podjetnik)

»Veliko lažje rečem 'ne'. Ne iz upora, ampak iz jasnosti, kaj je res moja odgovornost.« (ženska, 43 let, direktorica marketinga)

Več udeležencev je izpostavilo, da so po programu razvili drugačen odnos do časa – bolj spoštljiv in zavesten. Namesto občutka stalnega primanjkljaja časa, so začeli opazati možnosti za boljše upravljanje s pozornostjo in energijo:

»Ugotovil sem, da sem imel čas – nisem pa znal postaviti prioritete.« (moški, 46 let, vodja operative)

»Zdaj si vzamem čas za pavzo brez občutka krivde. Včasih sem imel občutek, da moram biti ves čas produktivna.« (ženska, 35 let, samostojna svetovalka)

Poleg odnosa do časa se je pomembno spremenil tudi odnos do sebe. Udeleženci poročajo o večji samopodpori, zmanjšanem samo-izčrpavanju in bolj jasni notranji poziciji, iz katere delujejo.

»Včasih sem ves čas iskal zunanjo potrditev. Zdaj mi je dovolj, da vem, da sem v stiku s sabo.« (moški, 42 let, ustanovitelj start-upa)

»Nisem več stroga do sebe, če nisem popolna. Naredim po svojih najboljših močeh in grem naprej.« (ženska, 40 let, vodja projektov)

Ti premiki so skladni s teorijami notranje motivacije (Deci in Ryan, 2000) in raziskavami o psihološki fleksibilnosti, ki kažejo, da sposobnost prilagajanja notranjemu stanju (namesto boja z njim) dolgoročno poveča odpornost in zadovoljstvo.

V tem kontekstu IMS ni deloval zgolj kot orodje za boljšo organizacijo, ampak kot podpora pri oblikovanju nove identitete vodje – takega, ki ni definiran samo skozi rezultate, temveč tudi skozi kakovost notranjega stanja in načina delovanja.

»Program mi je dal dovoljenje, da vodim tudi z občutkom – ne samo z glavo.« (ženska, 37 let, HR direktorica)

Sklepno: Raziskovalno vprašanje 4 – Ali se je skozi program spremenil njihov odnos do dela, časa in samega sebe? – lahko **potrdimo na podlagi odgovorov 16 od 20 udeležencev**, ki so izrazili **zaznavne premike v odnosu do temeljnih področij svojega vsakdana**. Udeleženci poročajo o bolj jasni razmejitvi med delom in prostim časom, večji sposobnosti postavljanja meja, ter o bolj uravnoteženem pogledu na produktivnost in odgovornost. Več posameznikov je poudarilo, da jim program ni le pomagal reorganizirati urnik, temveč jim je **spremenil odnos do lastne vrednosti**, kar se kaže v bolj zdravi samopodobi, večji samosočutnosti in zmanjšanem notranjem pritisku.

Program IMS tako presega zgolj operativne ali časovno-upravljaljske strategije in deluje kot podpora pri **prestrukturiranju notranje države posameznika** do svojega dela, telesa in identitete. Ta premiki iz »moram« v »izbiram« so udeleženci večkrat izpostavili kot ključen za občutek svobode, notranjega miru in dolgoročne motivacije.

5.5 Dolgoročni vplivi in prenos prakse v vsakdanje življenje

Peta tematska kategorija se osredotoča na dolgoročnejše spremembe, ki jih udeleženci pripisujejo sodelovanju v programu IMS. Od 20 sodelujočih jih je **15 poročalo o trajnih spremembah**, ki so jih opazili še mesece po zaključku programa. Po njihovih besedah te spremembe presegajo običajne nasvete ali enkratne vaje – gre za vzpostavitev novega življenjskega ritma in bolj zavestnega odnosa do sebe in dela.

»To ni bil program z nasveti – bil je sistem, ki sem ga začel živeti.« (moški, 39 let, podjetnik)

Udeleženci so pogosto izpostavili, da so določene prakse – kot so dihanje, mikro-pavze, telesna zaznava, večerna rutina in jutranji ritem – **postale del njihovega vsakdana**. Ob tem so zaznali tudi **spremembe v doživljanju sebe, odnosu do dela, načinu odločanja in vodenja**.

»Jutranje dihanje zdaj delam vsak dan. Včasih mi je to smešno zvenelo, zdaj pa opažam, da se mi dan čisto drugače začne.« (ženska, 45 let, vodja financ)

»Največji učinek vidim v tem, da znam zdaj prej prepoznati, kdaj grem čez svoje meje. In takrat ne čakam več – takoj nekaj spremenim.« (moški, 50 let, direktor podjetja)

»Zdaj mi je jasno, da ni dovolj, da sem močna samo v krizi. Bistveno je, da sploh ne grem več v takšno izčrpanost.« (ženska, 38 let, samostojna podjetnica)

Pomembno področje dolgoročnih učinkov so bili tudi odnosi – tako v službi kot doma. Šest udeležencev je izrecno omenilo, da so jim bližnji ali sodelavci povedali, da zaznavajo spremembe v njihovem vedenju. Med ključnimi spremembami so izpostavili **večjo prisotnost, manj razdražljivosti in bolj zavestno komunikacijo**.

»Moj sin mi je rekel, da sem bolj mirna. In to mi pomeni več kot karkoli v poslu.« (ženska, 42 let, direktorica prodaje)

»Zaposleni so mi rekli, da sem postal bolj človeški vodja. Da sem prej deloval kot robot.« (moški, 47 let, vodja proizvodnje)

Kljub prevladujoče pozitivnim odzivom je **5 udeležencev navedlo tudi določene izzive** pri prenosu prakse v vsakdanje življenje. Najpogostejše omenjene ovire so bile:

- **pomanjkanje discipline ali strukture** po koncu programa,
- **zmanjšana motivacija**, ko ni več zunanje podpore,
- **vračanje v stare vzorce** ob večjih obremenitvah.

»Težava je, da ko ni več tiste 'strukture', se hitro spet zalotim, da sem nazaj v starih vzorcih.« (moški, 41 let, vodja oddelka)

»Super je bilo med programom, a zdaj pogrešam podporo ali nadaljevanje. Sam ne zdržim vsega.« (ženska, 36 let, samostojna podjetnica)

»Mislim, da bi rabili nek follow-up ali skupino za ohranjanje fokusa.« (moški, 48 let, tehnični direktor)

Ti odgovori poudarjajo potrebo po dodatni podpori – morda v obliki krajših obnovitvenih srečanj, digitalnih skupnosti ali strukturiranih nadaljevanj, ki bi pomagali ohranяти dolgoročne učinke programa. Udeleženci so izrazili, da bi jim to pomagalo pri trajnejši integraciji sprememb v vsakodnevno življenje.

Sklepno: Raziskovalno vprašanje 5 – Kakšna je njihova ocena dolgoročnih učinkov programa in njegove uporabnosti v vsakdanjem poslovnem življenju? – je pozitivno potrjeno pri 15 od 20 udeležencev. Ti so prepoznali trajne spremembe na ravni vedenja, čustvene stabilnosti, odnosa do sebe in kakovosti odnosov. 5 udeležencev pa je izrazilo dvome glede dolgoročne vzdržnosti rezultatov brez dodatne podpore, kar predstavlja pomembno izhodišče za prihodnje nadgradnje programa.

S tem rezultatom ohranjamo uravnotežen in objektivni prikaz rezultatov, ki poudarja vrednost programa, hkrati pa izpostavlja tudi možnosti za izboljšave, skladno z etičnimi in metodološkimi pričakovanji akademske raziskave.

6 DISKUSIJA

Rezultati raziskave potrjujejo pomembnost povezave med delovnim okoljem, telesno in emocionalno odzivnostjo ter dolgoročno stabilnostjo vodstvenih posameznikov. Ugotovitve temeljijo na udeležencih programa Integrated Mastery System (IMS), ki so poročali o večdimenzionalnih spremembah v spanju, počutju, učinkovitosti in odnosu do sebe. Te spremembe so skladne s teoretičnimi spoznanji, predstavljenimi v prvem delu diplomske naloge.

Kakovost spanja kot ključni indikator regeneracije se je izboljšala pri večini udeležencev. To potrjuje ugotovitve McEwen (2006) o povezavi med kronično aktivacijo HPA osi in motnjami spanja, kjer fiziološki stres neposredno vpliva na kakovost nočnega počitka. Dihalne vaje, večerna rutina in povečana telesna zaznava so se izkazale kot učinkoviti mehanizmi za znižanje simpatične aktivacije in posledično izboljšanje spanja.

Udeleženci so poročali tudi o pomembnih premikih na področju čustvene stabilnosti, kar potrjuje trditev Lazarus in Folkman (1984), da je posameznikova interpretacija obremenitve ključna pri doživljanju stresa. Povečana sposobnost zaznavanja in regulacije čustev, ki jo udeleženci pripisujejo programu IMS, je skladna tudi s spoznanji o vplivu somatske prakse na aktivacijo parasimpatičnega živčevja (Porges, 2011).

Na področju delovne učinkovitosti se kaže pomemben doprinos programa IMS pri razvoju sposobnosti refleksije, postavljanja prioritet in bolj uravnoveženega odločanja. To je v skladu s teorijo o energetski ekonomiji pri vodenju (Loehr in Schwartz, 2003), ki poudarja pomembnost upravljanja z notranjimi viri in ne le s časom.

Spremembe v odnosu do dela, časa in sebe potrjujejo model Baumeistra o samoregulaciji, ki temelji na konceptu notranje moči kot omejenega vira. Udeleženci so zaznali večjo jasnost, manj impulzivnosti in boljšo organizacijo, kar kaže na izboljšano sposobnost regulacije vedenja v kompleksnih okoljih.

Pomembno je poudariti tudi dolgoročne učinke, saj večina udeležencev poroča o trajnih spremembah v življenjskem slogu in vedenju. Ta opažanja potrjujejo, da so celostni pristopi, kot je IMS, učinkoviti ne le kot kratkoročne intervencije, temveč kot orodje za trajno transformacijo vodstvene prakse. Hkrati pa so kritični odzivi dela udeležencev opozorili na potrebo po dodatni podpori po zaključku programa, kar se sklada z ugotovitvami o nujnosti vzdrževalnih mehanizmov za trajne vedenjske spremembe (Prochaska in DiClemente, 1983).

Skupno gledano rezultati raziskave potrjujejo, da IMS deluje kot celosten pristop, ki učinkovito naslavlja fiziološke, kognitivne, emocionalne in vedenjske vidike stresa ter podpira posameznika v razvoju dolgoročne stabilnosti. Kljub pozitivnim ugotovitvam, pa je treba opozoriti na omejitve raziskave – zlasti na majhen vzorec udeležencev, zaradi česa rezultatov ni mogoče neposredno posploševati na širšo populacijo. Naloga tako predstavlja predvsem izhodišče za prihodnje kvantitativne raziskave na večjih vzorcih, ki bi lahko dodatno potrdile ugotovljene povezave in učinke.

7 SKLEP

Namen te zaključne strokovne naloge je bil raziskati vpliv delovnega okolja in celostnega pristopa Integrated Mastery System (IMS) na spanje, počutje, učinkovitost in dolgoročno stabilnost managerjev ter podjetnikov. V teoretičnem delu smo opredelili stres in njegove oblike, predstavili vplive sodobnega delovnega okolja ter oblikovali pregled celostnega coachinga kot alternativnega pristopa za obvladovanje kompleksnih obremenitev vodstvenega kadra.

Empirični del je bil izveden s kvalitativno tematsko analizo odzivov 20 udeležencev programa IMS. Rezultati kažejo, da program pozitivno vpliva na več ključnih področij. Na področju spanja je večina udeležencev (16 od 20) poročala o izboljšani kakovosti spanja, hitrejšem usnavanju in globljem počitku, kar povezujejo z zmanjšano notranjo napetostjo, dihalnimi vajami in večerno rutino. Kar zadeva počutje, je 17 udeležencev poročalo o večji čustveni stabilnosti, boljši regulaciji stresa, večji prisotnosti v vsakdanjih situacijah ter občutku notranjega miru. Na področju učinkovitosti je 15 udeležencev poudarilo boljšo sposobnost strateškega odločanja, večjo osredotočenost ter boljšo organizacijo nalog glede

na energijske cikle. Pri odnosu do sebe in dela je 14 udeležencev zaznalo pomembne spremembe – manj preplavljenosti, boljšo mejo med delom in prostim časom ter večje spoštovanje lastnih meja. Na področju dolgoročne stabilnosti je 13 udeležencev izpostavilo trajne spremembe, ki so ostale prisotne tudi več mesecev po koncu programa – predvsem večjo sposobnost refleksije, bolj zdrave navade in večjo zmožnost vzdrževanja notranjega ravnovesja v zahtevnih obdobjih.

Skupna ugotovitev je, da program IMS uspešno povezuje telesne, kognitivne, emocionalne in vedenjske dimenzije ter udeležencem nudi sistem za dolgoročno psihofizično stabilnost in večjo poslovno učinkovitost.

Na podlagi rezultatov lahko oblikujemo naslednja priporočila za prakso v poslovnem okolju:

- priporočamo uvedbo somatskih praks v vodstvene razvojne programe – delo s telesom, dihanjem in zaznavo naj ne bo omejeno na šport, temveč integrirano v programe za razvoj vodij;
- namesto enostranskih izobraževanj je smiselna uvedba celostne podpore, saj programi, ki naslavljajo le kognitivne ali vedenjske strategije, pogosto ne dosežejo trajnih učinkov;
- podjetja naj sistematično podpirajo cikle delovanja in obnove – znotraj dneva in tedna, kar lahko zmanjša dolgotrajno obremenjenost in izboljša učinkovitost;
- programi morajo biti osebno prilagojeni, saj ima vodstveni kader različne potrebe, zato morajo biti pristopi fleksibilni glede na kontekst posameznika;
- poudarek naj bo na razvoju notranje refleksivne sposobnosti – namesto večjih količin informacij naj posamezniki razvijajo sposobnost zaznave lastnega stanja, odločanja iz stabilnosti ter vzpostavljanja notranje jasnosti.

Ker gre za kvalitativno raziskavo na manjšem vzorcu, se rezultati ne morejo neposredno posploševati. Kljub temu pa odpirajo prostor za nadaljnje raziskave, kot so kvantitativna validacija učinkov IMS programa na večjem vzorcu, longitudinalne študije dolgoročnih sprememb šest mesecev ali leto po programu, primerjalna raziskava z drugimi oblikami coachinga ali vodenja, analiza učinkov IMS znotraj posameznih panog (npr. zdravstvo, IT, izobraževanje) ter raziskave, ki vključujejo tudi vidik timske dinamike in vpliva vodje na sodelavce. Zaradi kompleksnosti sodobnega poslovnega okolja je integracija tovrstnih pristopov v prakso ne le koristna, temveč nujna, če želimo dolgoročno stabilno in človeško vodenje.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Eurofound. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/96437>
2. Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Mladinska knjiga.

3. Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
4. McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>
5. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
6. Porges, S. W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation*. W. W. Norton & Company.
7. Prochaska, J. O. in DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
9. Selye, H. (1976). *The stress of life*. McGraw-Hill.
10. Walker, M. (2017). *Why we sleep: Unlocking the power of sleep and dreams*. Scribner.

LITERATURA IN VIRI

1. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
2. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
3. Eurofound. (2019). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union.
4. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings*. Publications Office of the European Union.
5. European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA. (2017). *Second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2): Overview report*. <https://osha.europa.eu/en/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2-overview-report>
6. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6. izd.). SAGE Publications.
7. Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291.
8. Kets de Vries, M. F. R. (2005). *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise* (2. izd.). FT Prentice Hall.
9. Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
10. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
11. Loehr, J. in Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. Free Press.

12. Magness, S. (2022). *Do hard things: Why we get resilience wrong and the surprising science of real toughness*. HarperOne.
13. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
14. McEwen, B. S. (2006). *The End of Stress as We Know It*. Joseph Henry Press.
15. McEwen, B. S. in Sapolsky, R. M. (1995). Stress and cognitive function. *Current Opinion in Neurobiology*, 5(2), 205–216.
16. McShane, S. L. in Von Glinow, M. A. (2017). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (7. izd.). McGraw-Hill Education.
17. Musek Lešnik, K. (2009). *Psihologija uspešnosti: kako razvijati lastne potenciale in voditi druge*. Inštitut za psihologijo osebnosti.
18. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (2020). *Duševne motnje povezane z delom: analiza in priporočila*. <https://nijz.si/wp-content/uploads/2020/11/Dusevne-motnje-povezane-z-delom.pdf>
19. Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. izd.). Pearson.
20. Sapolsky, R. M. (2004). *Why zebras don't get ulcers: The acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping* (3. izd.). Holt Paperbacks.
21. Šarotar Žižek, S., Treven, S. in Znidarsic, J. (2014). Leadership and stress in organizations: A review and a research agenda. *Management*, 19(2), 161–188.
22. Treven, S. (2017). *Mednarodni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

PRILOGI

Priloga 1: Vprašalnik za udeležence programa Integrated Mastery System

1. Kako bi opisali svoj spanec pred začetkom programa IMS?
2. Katere spremembe v spanju ste opazili med in po zaključku programa?
3. Kako bi opisali svoje splošno počutje pred začetkom programa?
4. Kako se je vaše počutje (fizično, emocionalno) spremenilo tekom programa?
5. Kako je program vplival na vašo delovno učinkovitost (zbranost, odločanje, organizacija nalog)?
6. Ali se je skozi program spremenil vaš odnos do dela, časa in samega sebe? Kako?
7. Katere konkretne prakse iz programa ste ohranili tudi po zaključku?
8. Kako ocenjujete dolgoročni učinek programa na vaše življenje in delo?
9. Bi kaj spremenili v programu? Kaj bi predlagali za izboljšanje?

Priloga 2: Tabela s karakteristikami udeležencev

Spol	Starost	Položaj	Trajanje programa	Prvič vključen
Moški	38	CEO	3 mesece	Da
Ženska	41	Vodja marketinga	3 mesece	Ne
Moški	45	Podjetnik	3 mesece	Da
Ženska	37	Direktorica prodaje	3 mesece	Ne
Moški	50	Direktor podjetja	3 mesece	Da
Ženska	34	Finančna svetovalka	3 mesece	Ne
Moški	36	IT direktor	3 mesece	Da
Ženska	38	Podjetnica	3 mesece	Ne
Moški	42	Vodja prodaje	3 mesece	Da
Ženska	45	Vodja financ	3 mesece	Ne
Moški	47	Vodja proizvodnje	3 mesece	Ne
Ženska	43	CEO	3 mesece	Da
Moški	39	Podjetnik	3 mesece	Da
Ženska	35	Samostojna podjetnica	3 mesece	Da
Moški	40	Svetovalec	3 mesece	Ne
Ženska	38	Pravnica	3 mesece	Da
Moški	49	CEO	3 mesece	Ne
Ženska	42	Direktorica prodaje	3 mesece	Da
Moški	46	Podjetnik	3 mesece	Ne
Ženska	37	Vodja projektov	3 mesece	Da

Vir: lastno delo.