

## ČUJEČNO OPRAVLJAJ SVOJE DELO, PA BO DOBER TEK IMELO: ČUJEČNOST NA DELOVNEM MESTU

Avtor: doc. dr. Mihael Černetič





## 1 KAJ JE ČUJEČNOST?

Z nastopom novega tisočletja je psihološki, z znanstvenimi raziskavami podprti koncept čuječnosti (angl. *mindfulness*) postal čedalje bolj prisoten, prepoznaven in popularen tako v svetu kakor tudi pri nas. Ne brez razloga, saj so doslej številne raziskave ugotovile široko paleto pozitivnih učinkov uporabe čuječnosti (o čemer več v nadaljevanju prispevka).

Eno od pomembnih področij uporabe čuječnosti predstavlja poslovno in delovno okolje. Čedalje več podjetij, organizacij in ustanov prepoznava koristne učinke čuječnosti tako za zaposlene kakor tudi za organizacijo kot tako (glej npr. Olano in sod., 2015). V okviru svojih delovnih procesov se čuječnosti poslužujejo velike in uveljavljene organizacije, kot so General Mills, Goldman Sachs, Google, Apple in Nike (Levin, 2017). Raziskava, ki sta jo izvedli ameriški organizaciji National Business Group on Health ter Fidelity Investments, je pokazala, da je v letu 2016 že 22 odstotkov delodajalcev ponujalo programe razvijanja čuječnosti (glej npr. Hassell, 2016).

Psihološki koncept čuječnosti je možno opredeliti kot nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku (Černetič, 2011). Ko govorimo o čuječnosti, torej govorimo o *sprejemajočem zavedanju*.

Poglejmo si zgoraj navedeno opredelitev nekoliko поблиže. Oseba, ki je v čuječnem stanju, se *zaveda* svojega doživljanja – takšnega, kakršno je prisotno v sedanjem trenutku, ne glede na njegovo morebitno prijetnost ali neprijetnost, zaželenost ali nezaželenost. Zaveda se tako svojega notranjega dogajanja (telesnih občutkov, misli, razpoloženja in čustev, želja in potreb) kakor tudi zunanjega dogajanja (npr. Brown in Ryan, 2003) oziroma dogajanja v svoji okolici (denimo drugih ljudi, narave, hrane med obrokom, prometa na ulici in kakršnih koli drugih zvokov, barv, oblik, vonjev, okusov).

Vendar zavedanje samo po sebi še ni dovolj za čuječnost, bistvenega pomena je tudi *način* zavedanja. Govorimo o zavedanju brez presojanja, s sprejemanjem, z odprtostjo za trenutno doživljanje. Gre za nereaktivno zavedanje, pri katerem se oseba ne čuti primorana v stalno odzivanje na različne dražljaje, ki pritekajo v njeno zavest, temveč jih lahko dopušča in sprejema takšne, kakršni so, namesto avtomatske reakcije pa po potrebi oblikuje zavesten, situaciji in okoliščinam primeren odziv.

Analiza čuječnosti kot psihološkega konstrukta je pokazala (Černetič, 2017c), da sta najpomembnejši in nepogrešljivi sestavini čuječnosti dve: (1) posameznikovo zavedanje svojega doživljanja, prisotnega tukaj in zdaj, ter (2) posameznikovo sočasno sprejemanje tega doživljanja.

Precej sporočilna prispevka za čuječnost je metafora reke. Čuječnega posameznika lahko primerjamo s človekom, ki mirno stoji (ali sedi) na bregu reke in opazuje njen tok. Reka lahko teče počasi ali hitro, poskočno ali leno, vsebuje lahko brzice, vrtince, ovire, zavoje in skrivnostne globine. Poleg tega reka prinaša s seboj različne stvari, od cvetlice prek kosov vejevja do plastične vrečke. Podobno se tudi v toku zavesti vedno znova najdejo prijetne in zaželene, nevtralne kakor tudi neprijetne, odbijajoče vsebine. Prav kakor človek na bregu opazuje reko, kakršna je, ne da bi se kakor koli vmešaval v njen tok, tako čuječen posameznik umirjeno in z varnega, čvrstega gledišča opazuje nenehen tok svoje zavesti, najsi bo ta v danem trenutku hiter ali počasen, prijeten ali neprijeten ali morda oboje hkrati. Najsi se v zavesti pojavi kar koli, skuša čuječna oseba ves čas ohranjati perspektivo nepristranskega

opazovalca in s tem osvobajajočo pretočnost. Kakor velja, da reka ves čas teče in se spreminja, tako se stalno spreminja in transformira vsakokratna vsebina posameznikove zavesti oziroma vsebina njegovega doživljanja. Akt nepresojajočega zavedanja je tisto, kar posamezniku omogoča ohranjanje duševnega miru, integriranje različnih vidikov doživljanja, svoje osebnosti in dogajanj ter odzivanje iz prostora osebnostne svobode in integritete.

## 2 KORISTI UPORABE ČUJEČNOSTI V KONTEKSTU DELA

Splošni pozitivni učinki prakticiranja čuječnosti, kot so jih ugotovile dosedanje raziskave, so številni in raznoliki (za pregled glej npr. Černetič, 2005; Keng, Smoski in Robins, 2011). Tako je čuječnost povezana z višjim zadovoljstvom z življenjem, z več pozitivnimi čustvi in večjo vitalnostjo. Prav tako sta pri bolj čuječnih osebah prisotna višje samospoštovanje ter večja samouresničitev. Čuječni posamezniki so tudi bolj optimistični, imajo boljše medosebne odnose, so bolj kreativni in imajo močnejšo koncentracijo. Obenem je njihova raven stresa nižja. Čuječnost je trenutno eno od najbolj raziskanih in uveljavljenih psiholoških orodij za spoprijemanje s stresom. Ugotovljeno je, da so s čuječnostjo povezani številni nevrobiološki mehanizmi regulacije stresa (Creswell in Lindsay, 2014). Za čuječne posameznike je značilno tudi manj tesnobe, depresivnosti in težav z odvisnostjo.

Katere pozitivne učinke čuječnosti pa lahko pričakujemo specifično v kontekstu dela? Razvijanje čuječnostne kulture na delovnem mestu po mnenju Chapman-Clarkove (2015) prinaša pomembne koristi tako za posameznika kakor tudi za delovno organizacijo. V raziskavah je ugotovljeno, da lahko čuječnost zmanjša delovni stres (Roeser in drugi, 2013) in izgorelost (Flook, Goldberg, Pinger, Bonus in Davidson, 2013; Roeser in drugi, 2013). Nadalje je čuječnost povezana tudi z nižjo ravni negativnih razpoloženj pri menedžerjih (Roche, Haar in Luthans, 2014), boljšo komunikacijo na delovnem mestu (Burgoon, Berger in Waldron, 2000) ter z manj konflikta med delom in družino (tj. z boljšim ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem) pri zaposlenih starših (Allen in Kiburz, 2012). Poleg tega so posamezniki, ki prakticirajo čuječnost, v primerjavi z neprakticirajočimi po koncu svojega delovnika manj čustveno izčrpani ter občutijo višje delovno zadovoljstvo (Hülshager, Alberts, Feinholdt in Lang, 2013). Čuječnost ima pozitiven učinek tudi pri sprejemanju odločitev (Fiol in O'Connor, 2003).

V literaturi poleg navedenega zasledimo v povezavi z delom še naslednje koristi uporabe čuječnosti:

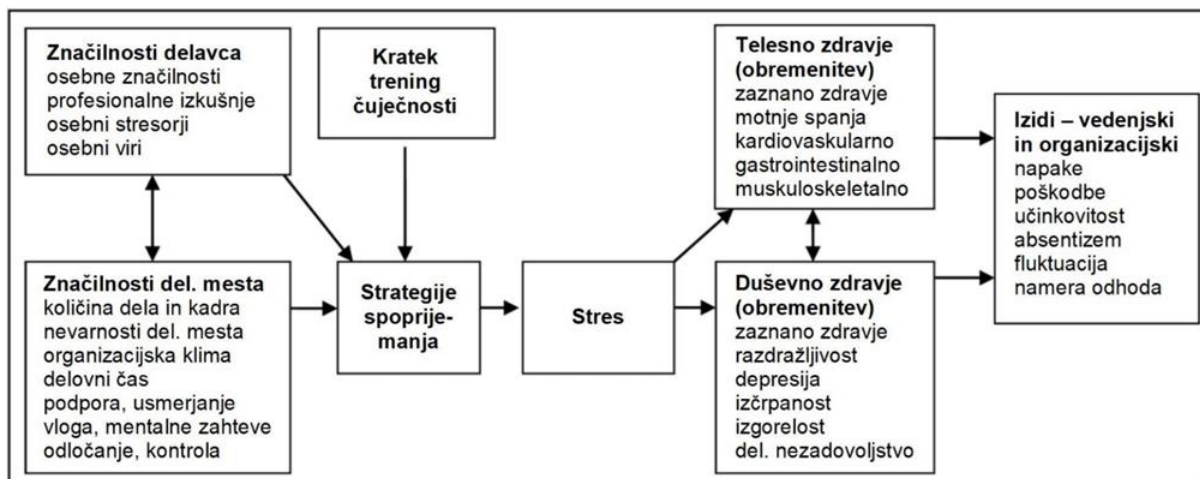
- večja delovna učinkovitost zaposlenih,
- večja produktivnost podjetja oziroma organizacije,
- večja kakovost dela,
- večja varnost pri delu,
- boljša delovna koncentracija,
- večje duševno in telesno blagostanje,
- boljši medosebni odnosi,
- boljše voditeljstvo,
- boljše timsko delo,
- večja kreativnost in inoviranje,
- večja zmožnost toleriranja negotovosti,
- manj negativnih čustev pri zaposlenih,
- nižji absentizem,
- manjša fluktuacija zaposlenih,

- znižanje stroškov.

Čeravno je med raziskavami na področju čuječnosti tudi precej takšnih, ki imajo pomembne metodološke pomanjkljivosti, se dokazi o učinkovitosti čuječnosti krepijo tako v kvantiteti kakor tudi v kakovosti ter doslej močno kažejo na to, da je čuječnost pozitivna intervencija, ki lahko prispeva k izboljšanju pri upravljanju s stresom, splošnem dobrem počutju ter učinkovitosti (Marianetti in Passmore, 2009).

Še več, potencial čuječnosti je tudi v oblikovanju organizacijske kulture, ki je odprta za spremembe, učenje in rast (Marianetti in Passmore, 2009). Čuječnost namreč ni uporabna le na nivoju zaposlenih kot posameznikov, temveč tudi na ravni organizacije, in sicer tako znotraj nje kakor pri njenem delovanju navzven. Organizacija, ki deluje čuječno, oblikuje kulturo učenja, razumevanja in delovanja namesto kulture treninga, ki se osredotoča na načrtovanje, kontrolo, procese in postopke (Browning in Boudès, 2005).

Seznam potencialnih koristi čuječnosti na delovnem mestu je torej pester in prepričljiv, zato se marsikomu zastavlja vprašanje, *kako* čuječnost dosega navedene učinke. Zeller in Levin (2013) sta oblikovala model, po katerem čuječnost izboljša posameznikovo spoprijemanje s stresom in prek tega posledično ugodno vpliva na različne parametre, pomembne bodisi za posameznika bodisi za organizacijo (Slika 24: Model čuječnost in delovni stres). Poleg tega je bilo prepoznanih pet mehanizmov, prek katerih naj bi čuječnost delovala (Černetič, 2016, 2017b): (1) zmanjšanje avtomatičnosti odzivanja, (2) večja objektivnost do doživljanja, (3) razširitev fokusa pozornosti, (4) zmanjšanje izogibanja doživljanju ter (5) izpostavitve in desenzitizacija. Prvi trije mehanizmi se nanašajo na čuječnostno dimenzijo zavedanje doživljanja, zadnja dva pa na dimenzijo sprejemanje doživljanja.



**Slika 24: Model čuječnost in delovni stres**

(Zeller in Levin, 2013, ponatisnjeno z dovoljenjem SAGE Publications, Inc)

Kako čuječnost konkretno dosega svoje nezanemarljive, pomembne učinke v kontekstu delovnega mesta, je podrobneje predstavljeno v naslednjih poglavjih. Še prej pa naj predstavim kratko čuječnostno tehniko z univerzalno uporabnostjo v praksi.

### 3 UNIVERZALNA KRATKA ČUJEČNOSTNA TEHNIKA: TRIMINUTNI PREDAH

Triminutni predah (prirejeno po Segal, Williams in Teasdale, 2002) je kratka, le približno tri minute trajajoča čuječnostna tehnika, ki je uporabna tako na delovnem mestu kakor tudi v zasebnem življenju. V sebi združuje elemente večine glavnih, a bistveno daljših tehnik za razvijanje čuječnosti. Seveda je za krepitev čuječnosti in razvijanje z njo povezanih spretnosti treba katero koli čuječnostno vajo večkrat ponoviti. V tem oziru je čuječnost podobna mišicam – povečuje in krepi se le z vajo oziroma (redno) uporabo.

Tehniko Triminutni predah se običajno izvaja sede, čeprav jo gre izvajati tudi leže. Oči naj bodo po možnosti zaprte; če je občutek ob tem neprijeten, pa se vajo izvede z odprtimi očmi, pri čemer naj bo pogled uprt v neko točko, da med vajo ne bega po prostoru. Izvedba vaje vključuje tri korake, vsak izmed njih traja približno minuto:

#### **Prvi korak: Zavedanje**

*Namestimo se v sedeč položaj, v katerem nam je udobno, hrbet pa imamo vzravnane. Stopala naj počivajo na tleh.*

*Zapremo oči in se zavemo, kako smo v tem trenutku. Kako se počutimo, kaj se sedaj dogaja z nami in v nas? Zavemo se občutkov, ki so prisotni v našem telesu. Zavemo se svojega razpoloženja in čustev. Zavemo se misli, ki so prisotne v našem umu.*

*Preprosto zavedamo se svojega doživljanja v tem trenutku, kakršno koli že je. Tudi če so v nas neprijetna občutja, se ne obračamo stran od njih, temveč se jih zavedamo in jih nepresojajoče sprejemamo, z odprtostjo in radovednostjo.*

#### **Drugi korak: Osredotočanje**

*Svojo pozornost usmerimo na dihanje. Kolikor je mogoče, se zavedamo vsakega vdiha in izdiha, od njegovega začetka pa do konca. Zavedamo se vsakršnih občutij, povezanih z dihanjem.*

*Dopustimo, da nas zavedanje dihanja poveže s sedanostjo, da nam pomaga uglasiti se na stanje čuječnosti in umirjenosti.*

#### **Tretji korak: Razširitev**

*Svoje zavedanje razširimo, tako da poleg dihanja vključuje naše celotno telo. Zavedamo se svojega dihanja, opazimo posamezne telesne občutke, zavedamo se tudi telesa kot celote.*

*Sledimo svojim vdihom in izdihom in se s sprejemanjem zavedamo telesa od vrha glave do prstov na nogi. Zavemo se tudi svoje telesne drže in izraza na svojem obrazu.*

*Nato se z zavedanjem počasi vrnemo nazaj v prostor, kjer se trenutno nahajamo, ter odpremo oči.*

## 4 PRISOTNOST IN STIK S SEDANJOSTJO

Eden od najpomembnejših vidikov čuječnosti je poudarek na mentalni prisotnosti posameznika v sedanjem trenutku. Sedanjost je vse, kar ljudje imamo, saj je preteklost že mimo, prihodnosti pa še ni. Kar koli kdo dela, lahko to počne samo v sedanjosti. To dejstvo je pomembno za opravljanje vsakršne delovne naloge, ki jo imajo zaposleni. Brez mentalne osredotočenosti na tukaj in zdaj bo delavec sicer fizično prisoten na delovnem mestu, psihološko pa bo bolj ali manj odsoten, ker bo s pozornostjo bodisi v preteklosti ali v prihodnosti bodisi na kakem drugem kraju. Morebiti bo namesto o svoji trenutni delovni nalogi razmišljal o tem, kaj bo počel popoldne po službi, morda bo v mislih načrtoval dopust in podobno.

Na področju psihologije dela in organizacije je precej govora o absentizmu, tj. o telesni odsotnosti delavca z dela, smiselno pa bi bilo po mojem mnenju govoriti tudi o tem, kar bi lahko imenovali *prezentizem* v pomenu psihološke oziroma mentalne prisotnosti delavca na njegovem delovnem mestu. Znano je, da telesna navzočnost zaposlenega še ni zagotovilo, da bo tudi psihološko prisoten oziroma osredotočen na svoje delo. V podjetjih in drugih organizacijah se izgubi veliko delovnih ur zaradi mentalne odsotnosti zaposlenih, denimo zaradi brskanja po spletu, ki ni v povezavi z delovnimi nalogami posameznika (glej npr. Economy, 2015; Malachowski, 2005).

Če je sedanji trenutek vse, kar imamo, se je smiselno vprašati: Ali imamo v resnici v lasti vsak posamezni trenutek svojega časa? Jadikovanje o pomanjkanju časa je v današnjem svetu postalo tako rekoč vseprisotna mantra, pa vendarle ima sleherni človek vsak dan na voljo kar 86.400 sekund. Če privzamemo, da en trenutek (izvorno: tren z očmi, pomežik) traja približno tretjino sekunde (po zanesljivih ugotovitvah kognitivne nevroznanosti človek tudi potrebuje približno toliko časa, da oblikuje zavedanje posameznega dražljaja), to znese skupno več kot četrtr milijona trenutkov sleherni dan oziroma več kot 85.000 trenutkov med enim samim osemurnim delovnikom!

Ko je oseba v stanju čuječnosti, lahko izkoristi večji delež svojih trenutkov, kakor bi jih sicer v nečuječnem stanju. Biti čuječen namreč pomeni biti v boljšem stiku ne le s seboj, z drugimi ljudmi in okolico (npr. Žvelc, Černetič in Košak, 2011), temveč tudi s svojim delom, in to v sedanjosti, kjer se vse skupaj dogaja. Posledica navedenega je ne le boljši monitoring (in menedžment) svojih lastnih odzivov ter odnosov s sodelavci in strankami, temveč tudi višja delovna učinkovitost zaradi močnejše osredotočenosti in pozornosti na delovne naloge. Čuječnost lahko tako poveča produktivnost v organizaciji in doseže upad količine delovnih napak. V empiričnih raziskavah je bilo pri zaposlenih dejansko ugotovljeno povečanje usmerjene pozornosti in kapacitete delovnega spomina kot posledica treninga čuječnosti (Roeser in drugi, 2013) ter povezanost vadbe čuječnosti z vzdrževano pozornostjo (Flook in drugi, 2013).

Nasprotno je za nečuječnost značilno odtekanje (delovnega) časa v prazno, ko oseba ni zares v stiku s tem, kar počne ali naj bi počela v sedanjem trenutku. V nečuječnosti je neredko prisotno odlašanje oziroma nepotrebno odlaganje dela na kasnejši čas, kar z vidika čuječnosti pomeni življenje v prihodnosti namesto v sedanjosti. Eden od pogostih vzrokov za izrazitejšo odlašanje je težnja k perfekcionizmu, kar v bistvu prav tako pomeni nečuječnost, natančneje nesprijemanje svojega doživljanja, sebe, realnosti takšne, kakršna je v tem trenutku – nepopolna in ne vedno prijetna.

Dve temeljni izhodišči pri čuječnem upravljanju s časom sta naslednji: (1) z delom (oziroma s katero koli drugo relevantno dejavnostjo) začnemo zdaj, če je sedaj čas za to (s čimer prebijemo led, kot se reče, in nadaljevanje dela je nato lažje), in (2) vedno počnemo samo tisto, kar je v danem trenutku smiselno oziroma relevantno (denimo med pisanjem elektronske pošte stranki običajno ni smiselno preverjanje svojih zasebnih sporočil na družbenem omrežju).

Zelo pomembno je poudariti stalno vračanje pozornosti ob distrakcijah. Zaradi ustroja človeških možganov in kognitivnega sistema je ena od temeljnih značilnosti pozornosti njena stalno prisotna težnja po uhajanju od svojega trenutnega objekta k drugim, zanj morda celo privlačnejšim dražljajem. Zato kadar govorimo o razvijanju čuječnosti, ni mogoče nikoli pretirano podčrtati angažmaja, ki naj bi ga posameznik vlagal v to, da svojo pozornost vedno znova vrača nazaj na izbrani objekt zavedanja, kadar koli ugotovi, da mu je pozornost ušla. Priporoča se, da se oseba najprej zave, kam je odšla njena pozornost, nato pa jo nežno in hkrati odločno, brez samoobsojanja in samoočitanja, vrne nazaj na prvotni fokus.

V kontekstu dela se naj torej zaposleni, kadar koli ugotovi, da je prekinil opravljanje svoje trenutne naloge, na nežen in hkrati odločen način povrne nazaj k svojemu delu. Pri tem je treba biti vztrajen, početi to znova in znova, kolikor krat je potrebno, da je delo opravljeno. Z vajo se čuječnost (hkrati s koncentracijo oziroma usmerjeno in vzdrževano pozornostjo, kot že omenjeno zgoraj) čedalje bolj krepi in premagovanje distrakcij postaja vse lažje. Obenem se krepijo tudi delovne navade in spretnosti posameznika ter njegov značaj. Splošno je znano, da je eden od ključnih elementov za uspešno doseganje ciljev prav kontinuirano vračanje posameznika nazaj na začrtano pot, kadar pride do zastranitve. Kot je zapisal znani slovenski pesnik Tone Pavček v svoji pesmi z naslovom Popotnik: »Če ne prideš ne prvič ne drugič do krova in pravega kova, poskusi: vnovič in zopet in znova.« (Pavček, 2009, str. 78)

Čuječnostni pristop torej poudarja spoprijemanje z distrakcijami pri delu na način vračanja pozornosti k trenutni delovni nalogi. Pogosto pa zaposleni skušajo reševati omenjeno težavo tudi drugače, s tako imenovano večopravilnostjo (angl. *multitasking*). Gre za poskus izvajanja več nalog hkrati, o čemer so bile opravljene že številne raziskave (npr. Rogers in Monsell, 1995). Rezultati teh študij kažejo, da je delovni učinek pri večopravilnosti manjši v primerjavi z opravljanjem vsake naloge posebej. Stalno preklapljanje pozornosti med različnimi nalogami, kar je značilno za večopravilnost, namreč delavcu jemlje čas in pozornostne vire, kar bi lahko poimenovali (mentalni in časovni) davek na večopravilnost. Prakticiranje večopravilnosti se tako morda navidez zdi učinkovito, toda v resnici lahko povzroči, da izvedba nalog vzame več časa in vključuje več napak. Poleg tega zaposleni poročajo o večjem stresu, kadar morajo izvajati več opravil hkrati. Raziskave večopravilnosti tako podpirajo čuječnostno podmeno, da je koristno biti osredotočen in se ne raztresati s pretirano reaktivnim, tj. preodzivnim sledenjem različnim impulzom, ki so pogosto prisotni tudi na delovnem mestu. Tako z vidika delovne učinkovitosti kakor z vidika posameznikovega počutja in duševnega zdravja je dobro početi le eno stvar naenkrat, zato je k temu smiselno težiti pri organizaciji dela.

Kakor je zaželeno, da zaposleni v resnici dela, ko je na delovnem mestu, pa je smiselno tudi, da se od svojega dela kdaj odklopi. Pričakovanje, da bo delavec (s pomočjo elektronskih pripomočkov) na voljo 24/7, postavlja predenj zahtevo, katere dosledno izpolnjevanje vsaj srednje- in dolgoročno pretirano izčrpava njegove psihološke resurse. Organizaciji, ki želi optimalno učinkovitost svojih zaposlenih, je v interesu, da imajo ti zaposleni tudi možnosti za duševni, ne le telesni odklop od svojih delovnih obveznosti ter tako za celostni počitek in regeneracijo. Za čuječnega posameznika je, v primerjavi z manj čuječnim, duševni odklop lažje izvedljiv iz dveh razlogov: (1) ker se čuječna oseba bolj zaveda vsebin svoje zavesti v



posameznem trenutku in (2) ker ima večjo zmožnost opuščanja (angl. *letting go*) teh vsebin, kadar se z njimi ne želi ukvarjati.

Na področju čuječnosti pogosto naletimo na razliko med dvema načinoma človeškega delovanja: *delati* in *biti* (npr. Kabat-Zinn, 1990). Ljudje se običajno veliko večino časa v dnevu nahajajo v prvem načinu, denimo med delom v službi, hitenjem po opravkih, med izvrševanjem gospodinjstvih opravil. Za ta način je značilen okrnjen stik posameznika s seboj in z drugimi, kar lahko vodi v stres, prekomerno telesno in duševno izčrpanje ter v končni fazi včasih v izgorelost in bolezni. Na drugi strani je za način *biti* značilno, da je oseba v stanju čuječnosti, da je v stiku s svojim trenutnim telesnim in duševnim stanjem, s svojimi potrebami, na katere se lahko tako ustrezneje odzove. Tudi kontakt z drugimi ljudmi je bolj pristen. Ta način delovanja je povezan s procesi počitka, regeneracije, umirjene refleksije in osebne rasti. Posameznik preprosto *je*, *biva*, in ni nujno, da pri tem kar koli »počne«.

Upoštevajoč dialektiko nasprotij med načinoma *delati* in *biti* je na prvi pogled protislovno govoriti o čuječnosti *pri delu*. Vendar je navzkrižje le navidezno, saj ko se posameznik nahaja v čuječnem stanju, tudi delo dobi drugačne značilnosti. Ni več toliko delo v klasičnem pomenu besede kot nekakšna tlaka ali prisila, temveč jo oseba doživlja skorajda kot igro – kot dejavnost, ki ji predstavlja izziv in izhaja iz njene notranje motivacije; ki v človeku angažira pozitivne vire, ga energizira, mu vzbuja zadovoljstvo in druga pozitivna občutja.

Posameznikov čuječni stik s svojim doživljanjem v sedanosti (kar pomeni kontakt z dogajanjem v sebi kakor tudi okrog sebe) je pomemben za njegovo uspešno spoprijemanje s stresom in delovnimi izzivi, za njegovo dobro počutje, duševno in telesno blagostanje ter za učinkovitost pri delu. V stresnih situacijah je za okrepitev čuječnega stika s seboj, s situacijo kot tako, z relevantnimi okoliščinami ter drugimi ljudmi zelo uporabna tehnika STOP (Stahl in Goldstein, 2010), ker je kratka (njena izvedba traja le eno do dve minuti) in učinkovita za neposredno spoprijemanje z delovnim stresom.

Raziskava na vzorcu slovenskih zaposlenih (Černetič, 2017a), ki je bila prva znana raziskava uporabnosti in učinkovitosti omenjene tehnike, je ugotovila zelo obetavne rezultate. Udeleženci so tehniko sedem dni izvajali ob stresnih situacijah na delovnem mestu. Kvantitativni rezultati so po izvedeni tehniki pokazali pomembno zmanjšanje neprijetnosti pri zaposlenih ter povečanje njihovega prepričanja o svoji zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo. Kvalitativni rezultati pa so širše osvetlili uporabnost in delovanje tehnike v povezavi s stresom na delovnem mestu. Tako je bilo mogoče zaključiti, da je tehnika STOP uporabno in potencialno precej učinkovito orodje za regulacijo delovnega stresa.

Navodila za izvedbo tehnike STOP so naslednja (prirejeno po Stahl in Goldstein, 2010):

### **S – Stop**

*Prekini svoje trenutno početje, odloži stvari za minuto ali dve.*

### **T – Trenutki za dihanje**

*Dihaj običajno in naravno ter spremljaj svoj dih, kako prihaja v tvoj nos in odhaja iz njega.*

*Lahko si rečeš »noter«, ko vdihuješ, in »ven«, ko izdihuješ, če ti to pomaga pri koncentraciji.*

### **O – Opazuj**

*Opazuj svoje misli, občutja, čustva.*

Lahko reflektiraš, kar je v tvojem umu, in tudi zaznaš, da misli niso dejstva in da niso stalne.

Na primer, če se pojavi misel, da si neustrezen/neustrezna, samo opazi to misel, dopusti jo in nadaljuj.

Zaznaj kakršna koli čustva, ki so prisotna, in jih samo imenuj. To, da čustva samo imenujemo, ima pomirjajoč učinek.

Nato zaznaj svoje telo. Ali stojiš ali sediš? Kakšna je tvoja drža? So prisotne kake bolečine?

### **P – Pojdi naprej**

S tem zavedanjem, z izstopom iz avtopilota in s prizemljitvijo v ta trenutek, se lahko sedaj vprašaš:

»Kaj je sedaj najbolj pomembno? Kaj nameravam početi v naslednjem trenutku? Kaj želim početi, ko zaključim s to vajo?«

In ko se pojavi odgovor, ga uresniči.

V današnjem času sta pogosta dejavnika stresa na delovnem mestu pomanjkanje časa (ali vsaj občutek, da časa ni dovolj) in posledično hitenje. Nedvomno je včasih pri delu resnično treba pohiteti. A celo v takšnih okoliščinah je možno biti čuječen, kar bi lahko imenovali čuječno hitenje. Kadar hitimo na čuječen način, uresničujemo modrost, ki so jo poznali že stari Rimljani (in pred njimi stari Grki): *Festina lente!* Hiti počasi!

Prisotnost v sedanosti, zavedanje tega, kar vsebuje pričujoči trenutek, resničen stik s seboj, z drugimi, s svojim delom in drugim dogajanjem predstavlja osnovo za vse, kar je povezano s čuječnostjo na delovnem mestu in s čuječnostjo nasploh. Če nekoliko razširim tezo Browna in Ryana (2004), lahko zapišem, da zavedanje oziroma mentalna prisotnost na neki način že vsebuje tudi druge vidike čuječnosti. Zavedanje doživljanja v sedanem trenutku je tako temelj, katerega poznavanje olajša razumevanje mnogovrstnih vidikov čuječnosti, o katerih pišem v nadaljnjih poglavjih tega prispevka.

## **5 ZAČETNIŠKI UM, KREATIVNOST IN AVTOMATSKI PILOT**

V raziskavi, ki jo je izvedla tehnološka in svetovalna organizacija IBM, je približno 1.500 vodilnih menedžerjev iz 60 držav in 33 panog označilo kreativnost za najpomembnejšo voditeljsko kompetenco (Berman in Korsten, 2010). Žal se prepogosto zgodi, da kreativnost umanjka – tudi najvišji menedžerji zapadejo v rutino in habitualne načine opravljanja posla, ki jim preprečijo, da bi se prilagodili na spreminjajoče se okoliščine in prepoznali nove priložnosti (Nystrom in Starbuck, 1984).

Čuječnost pozitivno vpliva na kreativnost (Langer in Piper, 1987). Kadar govorimo o ustvarjalnem, kreativnem mišljenju, imamo običajno v mislih mišljenje izven ustaljenih okvirov in vzorcev iz preteklosti, tako imenovano »mišljenje izven škatle« (angl. *out of the box thinking*). Gre za nov, svež pogled na dano situacijo, ki ga čuječnost omogoča zahvaljujoč kvaliteti oziroma drži, ki jo imenujemo *začetniški um* (Kabat-Zinn, 1990). V stanju čuječnosti doživljamo stvari, kot bi se z njimi srečali prvič, neobremenjeno s preteklimi vzorci mišljenja in doživljanja. V dani situaciji opazimo elemente, vidike in možnosti, ki jih prej nismo zaznali.

Čuječnost lahko pojmuje kot stanje kognitivne fleksibilnosti oziroma miselne prožnosti (Langer, 2000), v katerem se posameznik dejavno ukvarja s sedanostjo, opaža nove stvari,

aktivno ustvarja nove distinkcije in je občutljiv na kontekst. Nasprotno se v stanju nečuječnosti (angl. *mindlessness*) oseba zanaša na distinkcije in kategorije, ustvarjene v preteklosti, ujeta je v eni sami perspektivi in prezre alternativne perspektive, njenemu vedenju pa vlada rutina. V čuječnem stanju pravila in rutina sicer lahko usmerjajo vedenje, vendar ga ne vnaprej določajo.

V čuječnosti literaturi pogosto zasledimo koncept *avtomatskega pilota*, ki metaforično označuje posameznikovo stanje nečuječnosti. Ko je oseba, kot rečemo, »na avtopilotu«, je njeno odzivanje samodejno in zato bolj ali manj nepremišljeno, pogostoma nehoteno, medtem ko stanje čuječnosti odlikuje odzivanje z zavedanjem, hote oziroma namenoma ter z ustreznim premislekom. Ko posameznik deluje pod vplivom avtomatskega pilota, na svoje vedenje tako rekoč nima vpliva, zaradi česar pride neredko do neželenih dejanj in posledic. V celostni sliki gre za ponavljanje utečenih, pogosto neustreznih vzorcev iz preteklosti; gre za stagnacijo ali celo poslabševanje stanja. Drugače je v primeru čuječnosti, ko oseba lahko zavestno vpliva na svoje vedenje, svoja dejanja zavestno izbira in tako vsaj deloma poveča možnosti za ugoden izid. S svojim ozaveščenim delovanjem inovativno presega stare, sedanosti neprilagojene vzorce, se na osebnem in poklicnem področju razvija v želeno smer ter aktivno kreira kakovost svojega življenja, svojo lastno prihodnost, pa tudi sedanost in prihodnost organizacije, v kateri deluje.

Ko piše o čuječnosti in kreativnosti na delovnem mestu, Kudesia (2015) navaja šest mehanizmov, s katerimi lahko čuječnost vpliva na kreativnost (prvi trije mehanizmi so direktni, drugi trije posredni): (1) upad diskurzivne kognicije zmanjša opiranje na evaluativne lingvistične oblike kognitivnega procesiranja, (2) porast metazavedanja poveča zmožnost posameznika, da v umu sočasno ohranja multiple parametre in potencialne rešitve, (3) okrepitev regulacije pozornosti poveča posameznikovo zmožnost za širjenje in ožetje svojega fokusa in posledično za nadzor nad tokom informacij, (4) porast pozitivnega afekta omogoča širšo kategorizacijo in posledično zvišanje števila možnih povezav med idejami, (5) okrepljena stanovitnost pri ukvarjanju z nalogo omogoča bolj temeljito in izčrpno eksploracijo rešitvenega prostora ter (6) razvoj določenih osebnostnih lastnosti (odprtosti, sprejemanja itd.) omogoča kreativno kognicijo in njene vedenjske predhodnike.

## 6 ČUJEČNA KOMUNIKACIJA, ASERTIVNOST IN MEDOSEBNI ODNOSI

Številna jedrna področja organizacijske znanosti in prakse so inherentno odnosna, vključno z voditeljstvom, timskim delom, sodelovanjem med podjetji, zaupanjem, psihološko varnostjo, komunikacijo, konflikti in socialnimi mrežami (Good in drugi, 2016). Raziskovanje stresa na delovnem mestu je razkrilo, da v poklicnem kontekstu največ stresa izhaja s področja medosebnih odnosov. Čeprav je čuječnost individualna kvaliteta, vpliva na medosebno vedenje ter na kvaliteto diadnih odnosov in odnosov v delovnih skupinah (Good in drugi, 2016). Z vidika investicij v razvijanje čuječnosti v organizaciji je tako razveseljujoče, da čuječnost dosega pozitivne učinke tudi na interpersonalnem področju.

Denimo tako dispozicionalna čuječnost kakor čuječnostni trening sta pri delavcih v zdravstvu povezana z izboljšano kakovostjo komunikacije, vključno z odprtim poslušanjem s povečanim zavedanjem in manjšim evaluativnim presojanjem drugih (Beckman in drugi, 2012). Dispozicionalna čuječnost vodij je, zaradi večje kvalitete odnosa, povezana z ugodnejšo

naravnostjo podrejenih in njihovimi ugodnejšimi vedenji (Reb, Narayanan in Chaturvedi, 2014). V svojem članku o uporabi holističnih principov pri razvoju menedžmenta pa Shefy in Sadler-Smith (2006) navajata povečanje medosebne senzitivnosti s čuječnostjo.

Nekatere organizacije, ki so kontemplativne intervencije vključile ne samo kot ukrepe za zmanjšanje stresa, temveč kot intrinzični del strukture organizacije, so izboljšale komunikacijo ter povečale občutek timskosti in skupnosti (Duerr, 2004). Tudi sami procesi v timu se lahko izboljšajo pod vplivom čuječnosti, kot je ugotovila raziskava uvedbe čuječnostnega mentorstva v multidisciplinarnih terapevtskih timih v bolnišnici (Singh, Singh, Sabaawi, Myers in Wahler, 2006). Na timskih sestankih je bilo po uvedbi čuječnostne intervencije več aktivnega poslušanja, več na paciente osredotočene diskusije in sodelovanja ter večje spoštovanje med člani tima; navedeni učinki so bili prisotni še pri preverjanju po enem letu od zaključka čuječnostne intervencije. Po mnenju Gooda in sodelavcev (2016) utegne čuječnost vplivati na timsko funkcioniranje tudi z modulacijo emocionalnega tona tima. Ker so namreč čuječni posamezniki manj reaktivni na negativne dogodke in hitreje okrevajo od neprijetnih čustev, utegnejo pozitivno vplivati na kolektivno razpoloženje v timu ter zmanjšati (negativno) emocionalno nalezljivost.

Širša literatura izven področja menedžmenta, v glavnem o raziskavah intimnih partnerskih odnosov, prav tako prinaša dokaze za pozitivne učinke čuječnosti na kakovost odnosa. Možne poti za ugodno vplivanje čuječnosti na odnosno funkcioniranje so raznolike, vključno z večjo pozornostjo na druge ljudi, boljšo komunikacijo, zmanjšanjem konflikta, zmanjšanjem emocionalne reaktivnosti ter večjim izražanjem na druge usmerjenih emocij, kot sta sočutje in empatija (Good in drugi, 2016). Denimo Riskin (2004) navaja pozitiven vpliv čuječnosti na razreševanje konfliktov.

Pri vnašanju čuječnosti v odnose z drugimi ljudmi so po mojem mnenju ključne naslednje tri vrste učinkov: (1) ohranjanje notranjega ravnovesja in umirjenosti v težavnih odnosnih situacijah, (2) zavedanje in ustrezno uveljavljanje, v medosebnih interakcijah, svojih lastnih pogledov, želja in čutenj ter (3) zavedanje in priznavanje pogledov, občutij in želja drugih. Čuječnost zatorej pripomore k zmanjšanju medosebnega stresa ter k razvijanju asertivnosti v širokem smislu tega pojma.

Kot je znano, *asertivna komunikacija* predstavlja tretji in praviloma najbolj optimalni tip sporazumevanja poleg *agresivne komunikacije* ter *pasivne komunikacije*. Agresivna komunikacija v psihološkem smislu poteka v znamenju nasprotovanja ter gibanja *proti* drugemu, zanj so značilni čustvo jeze, upoštevanje predvsem lastnih interesov in doživljanja (ob zanemarjanju doživljanja, potreb in želja drugih), na ravni vedenja pa, denimo, kričanje, obtoževanje, poniževanje, zahtevanje, norčevanje in sarkastičnost. Nasprotno pasivna komunikacija poteka psihološko gledano v znamenju umika, bega *od* drugih; značilni sta čustvi strahu in bojazni, upoštevanje predvsem drugih in bistveno manj sebe, na vedenjski ravni pa dejanja, kot so vdaja, opravičevanje, namigovanje, odlašanje, momljanje, neodločnost. Drugače je z asertivno komunikacijo, ki je sodelovalna, značilni so čustvo zadovoljstva, upoštevanje hkrati sebe in drugih, gibanje *k* drugemu. Asertiven posameznik se postavi zase; pove, kaj želi; je spoštljiv do drugega; je zaupljiv, pošten in odločen. Najbrž ni treba posebej utemeljevati, da vsaj načeloma asertivna komunikacija v dolgoročnem smislu prinaša najugodnejše izide tako za posameznika kot za druge ljudi, organizacije in širšo družbo.

Za razvijanje čuječne, asertivne komunikacije lahko v praksi služi reflektiranje po naslednjih ključnih vprašanjih (prirejeno po Černetič, 2012):

*V kolikšni meri v komunikaciji z drugimi izbiram svoj odziv, koliko pa me vodi avtomatski pilot?*

*Koliko se v interakciji z drugimi zavedam svojih občutij?*

*Koliko pri sporazumevanju opazim in priznavam vidike drugih?*

*Kako bi določeno mojo/najino/našo konkretno komunikacijsko situacijo od zunaj videl nekdo, ki v njej ni vpleten?*

Učinkovita komunikacija ni mogoča, če je eden ali več njenih udeležencev povsem zatopljenih v svoja lastna občutja, v svoje lastne poglede in načrte. Velja, da je sporazumevanje lahko tem uspešnejše (in tudi tem prijetnejše), čim bolj so deležniki v polnem stiku s samim seboj, pa tudi med seboj. Čuječnost ljudem omogoča, da v odnosih z drugimi vidijo širšo, bolj celostno sliko, da prevzamejo odgovornost za svoj del interakcije in vanj vnašajo izboljšave (Černetič, 2012).

Eden od konkretnih izrazov uporabe čuječnosti v komunikaciji na delovnem mestu je tudi tako imenovano poslušanje s polno pozornostjo (prim. Duncan, Coatsworth in Greenberg, 2009). Komunikacijski strokovnjaki opozarjajo, da imamo ljudje dve ušesi in samo ena usta, pa vendar večinoma veliko raje govorimo, kakor poslušamo. Zaposleni se lahko vprašajo: »S koliko odstotki svoje pozornosti običajno poslušam, kar mi govori moj sodelavec/sodelavka ali stranka?« In še: »Ali sem pozoren/pozorna tudi na nebesedni del njegovega/njenega sporočila?« Poleg poslušanja sogovornika je pomembno mu tudi pokazati, da ga (zares in pozorno) poslušamo. Čuječno poslušanje je celostno in vodi v razvijanje notranje predstave o sogovornikovi perspektivi, o tem, kako je biti v njegovi koži. Vključuje občutljivost tako za vsebino govora kot tudi za nebesedna sporočila ter paraverbalne vidike (denimo ton in jakost glasu).

## 7 NEPRISTRANSKI OPAZOVALEC

Zdi se mi koristno posebej izpostaviti dva elementa, ki sta pri funkcioniranju čuječnosti verjetno najpomembnejša: zavedanje iz drže nepristranskega opazovalca ter nepresojajoč, sprejemajoč odnos do doživljanja (svojega in drugih).

V stanju čuječnosti posameznik na vse, kar se dogaja (tako okoli njega kakor tudi v njem samem), gleda z vidika nepristranskega opazovalca. Strokovni izraz za takšno držo je *decentrirana perspektiva* (Teasdale, Segal in Williams, 1995; glej tudi Černetič, 2005, 2016). Njen velik pomen je v tem, da omogoča bolj objektivni pogled na situacijo. Če uporabim znano prispodobo dreves in gozda, decentrirana perspektiva osebi pomaga, da se ne izgublja v parcialnih ali pretirano subjektivnih pogledih na situacijo (t. i. gledanje posameznih dreves), marveč je zmožna videti celoto stvari (t. i. gozd). V menedžmentu se uporablja tudi izraz helikopterski pogled. Kakor koli jo že imenujemo, ko se postavimo v držo nepristranskega opazovalca, pogosto pridemo do uvidov in rešitev, do katerih doslej nismo bili zmožni priti. Značilno je tudi, da se v nas poveča občutek obvladljivosti situacije ter zmanjša občutek osebne prizadetosti.

Čuječnostni strokovnjaki pogosto govorijo o tem, da misli niso dejstva. Tudi čustva niso dejstva. Če smo natančni, so vse to samo določeni procesi v možganih (in drugih delih telesa). Pretirana identifikacija z lastnimi mislimi in čustvi lahko posameznika privede do verjetja, da je

vsebina njegovega mišljenja in čustvovanja v vsakem primeru resnična, četudi morda dejansko v nekaterih (ali vseh) vidikih ne ustreza objektivnim dejstvom. Drugače povedano, strah človeka prestraši, najsi je resničen ali samo namišljen. Podobno velja za ostale emocije. V tem oziru je navdihujoča znana misel budistične redovnice Peme Chödrön (2008): »Ti si nebo; vse ostalo – to je samo vreme.« Dasiravno je vreme včasih neprijetno, je vseeno nekaj, kar bo slej ko prej minilo, nebo pa bo v vsakem primeru ostalo nedotaknjeno.

Velja dodati opozorilo, da drža nepristranskega opazovalca ne pomeni, da se oseba od situacije ogradi v smislu psihološkega obrambnega mehanizma izolacije. Nasprotno, gre za zavedanje situacije brez psihološke odmaknjenosti, vendar obenem z zmožnostjo opazovanja iz ustrezne kritične distance.

Navajam nekaj konkretnih primerov pozitivnih učinkov drže nepristranskega opazovalca, in sicer nekatere izkušnje udeležencev raziskave, ki je preučevala delovanje tehnike STOP v kontekstu stresa na delovnem mestu (Černetič, 2018b). Udeleženci so v konkretnih stresnih situacijah izvajali omenjeno tehniko in po izvedbi le-te so med drugim povedali:

- »Ko se umiriš in pogledaš na situacijo z razdalje, ugotoviš, da prvi šok povzroči paniko. Zdaj se mi zdi, da je situacija sicer težka, vendar obvladljiva.«
- »V situaciji sem se bila preveč vznemirila. Temu bi rekla skok na prvo žogo.«
- »Moje misli so se s pomočjo tehnike STOP v precejšnji meri distancirale od problema.«
- »Sem zadovoljna. V bistvu se čudim sama sebi, da je bila moja prva reakcija tako pesimistična.«
- »Razmišljam, da kar me je vznemirilo, mogoče niti ni tako grozno in da se bom poleg tega nekaj novega naučila.«
- »Ob spominu na jutranje dogajanje in svojo nepotrebno jezo se le nasmehnem.«
- »Ugotavljam, da me podobne, nepomembne situacije velikokrat pripeljejo do stresa.«
- »Zdi se mi zanimivo, da sem po vaji celotno situacijo nekoliko drugače videla [...]. Zdelo se mi je, da napako lahko brez večjih težav tudi rešimo.«
- »Sprašujem se, zakaj sem se toliko razburila, saj takšna situacija se pač lahko zgodi in nič ne morem za to.«
- »Zdaj se mi zdi res malenkost stvar, zaradi katere sem se tako vznemirila. Soočila sem se, da pač vsega ne obvladam in da se lahko obrnem po pomoč. Zadovoljna sem, da sedaj tako razmišljam. Celo nasmehnem se.«
- »Sedaj na minulo situacijo gledam kot na dobro izkušnjo, iz katere bi se lahko veliko naučila.«
- »Mogoče sem bila brez potrebe razburjena in sem situacijo prerեսno vzela. Naloge bodo kljub temu opravljene v roku.«
- »S pomočjo vaje sem jasneje videla neumnost situacije, ki sem jo sama ustvarila. Saj sem se sekirala po nepotrebem.«
- »Še vedno je prisoten neprijeten občutek ob misli na situacijo, ni pa več občutka brezizhodnosti. Vidim bolj realno sliko.«
- »Včasih res pride do nepotrebne pretiravanja glede obsega določenih napak ali stresnih situacij in je veliko pametneje globoko vdihniti in razmisliti o možnih poteh od tega trenutka dalje – po možnosti brez predhodno izgovorjenih negativnih besed.«
- »Mislim, da napaka ni bila usodna in sem se preveč sekirala.«
- »Zakaj sem se sploh obremenjevala s tako nepomembno zadevo ...«
- »Po izvedbi vaje sem bila bolj sproščena, še nasmejala sem se in si mislila: To je, kar je!«

- »Vaja je pokazala, da se dostikrat sekiram preveč zaradi nepotrebnih stvari in napak drugih.«
- »S prekinitvijo stresnega avtopilota tehnika STOP pomaga postaviti stresno situacijo v perspektivo in nam da občutek, da smo lahko kos na prvi pogled neobvladljivi situaciji.«

## 8 SPREJEMANJE SVOJEGA DOŽIVLJANJA

Drugi ključni element čuječnosti je sprejemajoča, nepresojajoča drža do doživljanja, najsi gre za posameznikove lastne misli, občutja in telesne občutke ali za njegov odnos do tega, kar doživljajo drugi ljudje<sup>1</sup>. Od obeh glavnih sestavin čuječnosti, ki sem ju že omenil zgoraj – zavedanje doživljanja in sprejemanje doživljanja, je prav slednje znatno težji del za implementacijo v praksi. Lažje je udejanjiti zavedanje nekega dogajanja kakor sprejemanje pripadajočih, marsikdaj psihično močno obremenjujočih doživljanj vpletenih.

Ljudje smo namreč nagonsko usmerjeni v izogibanje neprijetnim izkustvom in vtisom. Posledično skušamo odgnati vznemirjajoče misli, ko se pojavijo v našem umu. Zapadamo v borbo z mislimi, ki nas obremenjujejo. Podobno smo netolerantni do negativnih (bolje rečeno neprijetnih) čustev, kot so denimo strah, tesnoba, žalost, razdražljivost, sram, ter težimo k njihovi čimprejšnji odpravi. Čutimo tudi odpor do neugodnih telesnih občutkov. Deloma kot posledica vrojene človekove težnje k izogibanju neprijetnemu doživljanju obstaja v sodobni zahodni kulturi močna industrija sredstev in pripomočkov za blaženje oziroma desenzitizacijo neprijetnih občutij, vključno z analgetiki in pomirjevali.

Ker pa je, kot so pokazale številne raziskave, učinkovitost mentalne kontrole precej omejena, se posameznikovi poskusi psihološkega izogibanja neprijetnim mislim in čustvom pogosto izjalovijo (glej Černetič, 2005, 2016; Salters-Pedneault, Tull in Roemer, 2004). Še več, načini ravnanja, za katere ljudje pričakujejo, da bodo njihovo stisko in stres zmanjšali, jim ga velikokrat še povečajo. Kot primer naj omenim tako imenovani začarani krog skrbi, kjer pretirano ukvarjanje s tesnobnimi mislimi anksioznost še poveča namesto zmanjša. Podobno lahko prežvekovanje (ruminacija) negativnih misli posameznika proti njegovim pričakovanjem vodi v še večjo potrtnost in brezup. Nasprotno lahko psihološka čuječna drža sprejemanja oziroma nepresojanja (neprijetnega) doživljanja paradoksnost povzroči zmanjšanje zadnjega. Ne gre za to, da bi morali sprejemati negativne situacije, temveč le svoje neprijetne notranje reakcije nanje. Kot poudarja znani učitelj in raziskovalec čuječnosti Jon Kabat-Zinn (2005), ne moremo ustaviti valov, lahko pa se naučimo deskati.

V nadaljevanju poglavja navajam nekatere konkretne primere ugodnih učinkov posameznikovega sprejemanja lastnega doživljanja, in sicer izkušnje udeleženke programa za razvijanje čuječnosti v vsakdanjem življenju (Černetič, 2018a):

- Dotična mlajša ženska je pred eno izmed svojih delovnih nalog (izvedba seanse partnerskega svetovanja) izvajala vajo Triminutni predah. Takole je poročala: »Ogromno misli se mi je podilo po glavi, hodila sem skozi vse, kar jima moram povedati in zelo težko sem se osredotočila nase. Ko pa sem končno le bila s sabo, sem opazila, da čutim neko stisko ali neke vrste tesnobo. Postala sem nemirna. Vse to sem čutila nekje v prsnem košu in vratu. Prav

<sup>1</sup>Tehnično gledano tukaj zadostuje, če govorimo zgolj o posameznikovem sprejemanju *svojega* doživljanja, kajti tudi doživljanja drugih nihče ne more zaznavati drugače kakor le skozi lastno doživljanje.

- trema se je pojavila. Drugih občutkov nisem zaznala, so se pa potem tudi umirili, ko sem jih sprejela. Tudi skozi glavo sem sprejela, da je to normalno.«
- V kontekstu neke druge situacije, ki se je odvijala v družinskem okviru, je o dobrodejnem učinku sprejemanja svojega doživljanja povedala naslednje: »Ugotovila sem, da imam vnete sinuse. Bolečine v zgornji čeljusti so bile vedno večje in vse je bilo razbolelo in zamašeno. Čutila sem, kako zelo bi potrebovala počitek, pa tega nisem mogla dobiti, saj sem bila doma z otrokoma, ki sta sitnarila. Pa sem sprejela, kar pač je, in kar naenkrat mi je tudi to postalo OK.«
  - Še ena izkušnja, tokrat v kontekstu udeleženke priljubljene prostočasne dejavnosti, ki pa je v določeni situaciji postala neprijetna: »Po kosilu sva šla na vožnjo z motorjem. Zelo sem se veselila, saj se nisem na motorju vozila že več mesecev. Ko sva se vozila, mi je bilo nekaj časa prijetno in vesela sem bila, da sem z njim. Potem pa so me začele tiščati hlače v kolenih. Hlače niso bile moje in bilo mi je zelo neprijetno. V prste na rokah me je začelo zebsti, pod čelado mi je nekoliko pihalo in nisem si je mogla popraviti. Stvari so me zelo motile in kar nisem se mogla sprostiti in imeti fajn. Potem sem razmišljala, kako mi je brez zveze, zakaj moram biti na motorju in zmrzovati. Vse misli sem sprejemala in proti koncu, ko sva bila že skoraj doma, mi je bilo OK. Nič nisem bila slabe volje, ne jezna, sprejela sem to, da pogoji niso bili idealni, ampak za užitek je pa bilo fajn spet se malo peljati.«
  - Med izvajanjem vaje Triminutni predah je imela udeleženka nekoč tole izkušnjo: »Začutila sem suhe ustnice in v ustih okus po čaju. Potem pa se mi je nad glavo pojavil kot nek oblak, ki se je mravljinčasto naseljeval v zatilje in glavo. Kot bi me pokril z neko stvarjo, samo da se mi je ta občutek zdel tako živ in tukaj. Misli, ki so mi prišle, so bile: 'počakaj, da vidiš, kaj se bo zgodilo' in tako sem ta trenutek mehko in nekega ščemenja pustila. Ampak je izginil, ko sem ga sprejela ali se odločila, da ga počakam. Nato ni bilo nič več in sem odprla oči.«

## 9 DVA PRIMERA STROKOVNIH PROGRAMOV ZA RAZVIJANJE ČUJEČNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Podjetja in druge organizacije se čedalje pogosteje odločajo za razne programe, s katerimi želijo razvijati čuječnost pri svojih zaposlenih. Trenutna precejšnja popularnost čuječnosti (in s tem veliko povpraševanje po tovrstnih storitvah) je eden od razlogov, da na trgu vlada vse prej kot pomanjkanje ponudbe, vendar žal ni moč trditi, da je vsa v skladu s strokovnimi merili kakovosti. Pri programih, ki ne temeljijo na strokovnem znanju in rezultatih znanstvenih raziskav, so upravičeno postavljena pod vprašaj pričakovanja o njihovi učinkovitosti.

V nadaljevanju na kratko predstavljam dva strokovno osnovana programa za razvijanje in uporabo čuječnosti v poslovnem in delovnem okolju (Pot naprej, 2017b). Programa sta primerna za kolektive podjetij, ustanov in drugih organizacij. Razvita sta bila v ustanovi Pot naprej, v okviru katere se tudi izvajata in v kateri imajo več kot desetletje izkušenj z izvajanjem čuječnostnih programov (Pot naprej, 2017a).



## 9.1 Krajši program »Čuječnost za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu«

Gre za predavanje z nekaj krajšimi vajami, ki traja dve pedagoški oziroma andragoški uri. Namen izobraževanja je predvsem celostna seznanitev udeležencev s čuječnostjo kot orodjem proti delovnemu stresu.

Kot kažejo kvantitativni in kvalitativni rezultati evalvacije programa (Pot naprej, 2018b), so udeleženci s programom v povprečju zelo zadovoljni ter prepoznajo, da so v njem pridobili pomembna, koristna znanja in kompetence.

Natančneje, dosedanji udeleženci so svoje splošno zadovoljstvo z izobraževanjem na tristopenjski lestvici (kjer višja ocena pomeni večje zadovoljstvo) ocenili s povprečno oceno 2,85 (standardna deviacija je znašala 0,36).

Kvalitativna evalvacija programa kaže na doseganje njegovih ciljev. Udeleženci so med drugim poročali, da so na predavanju pridobili »razumevanje stresnih situacij«, »znanje o čuječnosti ter o rešitvah za stresne situacije«, »neposredno uporabne informacije«, »tehniko za zmanjševanje stresa«. Izobraževanje so ocenili kot »zanimivo«, »strokovno in poučno« ter »umirjeno in jasno«. V programu sta jim bila všeč, denimo, »spoznanje, da se lahko z uporabo čuječnosti stres hitro zmanjša« in »diskusija, v kateri smo dobili odgovore na vprašanja«.

## 9.2 Daljši program »Čuječnost na delovnem mestu – izkustvena delavnica«

Gre za delavnico, ki vključuje vrsto praktičnih čuječnostnih vaj in traja šest pedagoških ur. Vsebina programa obsega delo na sebi na različnih področjih čuječnosti, ki so pomembna v delovnem okolju, na primer delovni stres, odnosi v kolektivu in s strankami, kreativnost pri delu, upravljanje s časom, delovna učinkovitost.

Na podlagi opravljene evalvacije (Pot naprej, 2018a) je mogoče tudi za ta, daljši program razvijanja čuječnosti na delovnem mestu zaključiti, da je zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem na visoki ravni ter da ima po mnenju udeležencev program pomembne praktične učinke, relevantne za različna področja njihovega delovnega funkcioniranja.

Dosedanji udeleženci so svoje splošno zadovoljstvo z izobraževanjem na tristopenjski lestvici (kjer višja ocena pomeni večje zadovoljstvo) ocenili s povprečno oceno 2,89 (standardna deviacija je znašala 0,29).

Kvalitativna evalvacija je, podobno kot pri krajšem izobraževanju, pokazala doseganje ciljev programa. Med drugim so udeleženci poročali, da so v delavnici pridobili »nova znanja in pristope za vzpostavljanje čuječnosti«, »napotke za vsakdanjo uporabo«, »svež pogled na reševanje težav«, »veliko pozitivnega in sproščujočega gledanja na vsakdanje izzive«, »izziv za nadaljnje delo«, »namige za boljšo komunikacijo«, »koristne in uporabne 'recepte' za premagovanje vsakdanjega stresa«, »več idej za spopadanje s stresom, strahom in s skrbmi«, »znanje in zavedanje, da se lahko umirim«, »veliko znanja o tem, kako se v določenih situacijah soočiti z določenimi težavami«. Delavnico so ocenili med drugim kot »sproščeno, pozitivno in navdihujočo« ter »všečno in pomirjujočo«. Udeležencem je bilo v programu všeč »veliko vaj in konkretnih primerov«, »miren in preudaren nastop predavatelja«, »dobro vodenje skupine«, »konkretno povratne informacije predavatelja« idr.

## 10 STRANPOTI ČUJEČNOSTI V ORGANIZACIJI IN »MCČUJEČNOST«

Z izredno popularizacijo čuječnosti v tretjem tisočletju se je na žalost povišala tudi verjetnost, da pride do njene napačne uporabe. Pri tem je najpogostejši problem preveč površinski ali pretirano utilitarističen, skratka parcialen oziroma necelosten pristop k čuječnosti.

V dotični povezavi nekateri govorijo o pojavu tako imenovane »McČuječnosti« (angl. *McMindfulness*; glej npr. Doran, 2018; Vörös, 2015), ki jo je mogoče opisati kot zbanalizirano, potrošniško obliko prakticiranja čuječnosti. Namesto da bi »uporabljali čuječnost kot sredstvo za prebuditev posameznikov in organizacij iz necelostnih korenin pohlepa, zlovoljnosti in zablode,« menita Purser in Loy (2013), predstavlja »McČuječnost« »banalno [...] samopomočno tehniko, ki lahko pravzaprav še okrepi te korenine«. »McČuječnost« je pojav, ki pokaže, kakšen izraz lahko dobi čuječnost v konzumeristično usmerjeni kulturi (Černetič, 2018), in je pravzaprav karikatura čuječnosti.

Ob poskusih presajanja čuječnosti iz izvornih, običajno religioznih kontekstov (največkrat iz budizma) v kontekst sodobne potrošniške družbe prihaja nemalokrat do dekontekstualizacije čuječnosti in s tem do izgube ključnih vsebin v širših vidikih prakticiranja čuječnosti, ki so v izvornih okoljih dajale uporabi čuječnosti točno določen pomen in namen. Iz tega vidika, pa tudi po samem bistvu čuječnosti (kar pojasnujem v nadaljevanju), je neustrezno pojmovanje čuječnosti kot zgolj tehnike, ki naj pripomore k doseganju poljubno postavljenih ciljev.

Verjetnost, da v organizacijskem kontekstu pride do izkrivljenega pojmovanja čuječnosti oziroma do »McČuječnosti«, v splošnem ni zanemarljiva, saj delovanje številnih podjetij in ustanov še vedno temelji na netrajnostni organizacijski filozofiji, kjer ima primat bodisi doseganje dobička kot takega bodisi produktivnost, ki je tako rekoč sama sebi namen. Ultrapragmatizem, pri katerem je v ospredju le maksimizacija kratkoročnih koristi, ni v duhu čuječnosti, temveč je v nasprotju s celostnim zavedanjem (in pripadajočim etičnim ravnanjem), vključno z zaokroženim zavedanjem potreb zaposlenih kakor tudi širše družbe ter zavedanjem trajnostnih vidikov razvoja.

Pomembna je torej ustrezna kontekstualizacija čuječnosti. Na eni strani to vključuje upoštevanje širših vidikov čuječnostne prakse, tudi moralno-etičnih, ter na drugi strani integracijo čuječnosti z obstoječim lokalnim kulturnim kontekstom, v katerega želimo čuječnost »posaditi«. V Sloveniji to običajno pomeni povezovanje čuječnosti s kulturo podjetja oziroma organizacije ter na širši ravni povezovanje čuječnosti s slovensko kulturo. Uspešno vraščanje čuječnosti v domače, poznano okolje je pogoj, da je lahko čuječnost resnično učinkovita. Tako v organizaciji predstavlja koristno novost, ki ima zaradi integriranosti v konkretni sistem pogoje, da lahko tam tudi dejansko deluje in jo ljudje sprejmejo za svojo.

Tudi zaradi potrebne kontekstualizacije čuječnosti sem v naslov tega prispevka vključil (modificiran) slovenski pregovor (za original glej Bojc, 1987, str. 83). Pregovori so za takšen namen še posebej primerni, saj v enem samem stavku vsebujejo cela polja izkušenj nekega naroda oziroma kulture, kar zadeva določeno področje življenja.

## 11 NAMESTO ZAKLJUČKA: ČUJEČNO ČEZ DELOVNI DAN

Apliciranje čuječnosti na delovno mesto ima po mnenju Marianettija in Passmora (2009) izjemen potencial, vendar je treba premagati pomembne ovire. Najpomembnejšo oviro vidita v prepričevanju direktorjev in drugih odločevalcev, da lahko upočasnitev v poslovnem okolju, ki je pod stalnim pritiskom povečanja svojega tempa, pravzaprav prinese odgovor na številne od današnjih velikih poslovnih izzivov.

Drugo oviro, ki je prav tako zelo pomembna, lahko po mojem mnenju predstavlja dejstvo, da je treba čuječnost dejansko izvajati, če naj obrodi sadove. Zgolj védenje o čuječnosti in njenih tehnikah ni dovolj, do pravega izraza pride čuječnost šele ob dejanski uporabi v praksi. Podobno kakor je pri delu mojstra orodje, dokler ostaja spravljen v predalu, brez dejanske vrednosti za delovni proces. Še več, Marianetti in Passmore (2009) menita, da čuječnost ni samo spretnost ali tehnika, marveč je način življenja, ki zahteva predanost.

Več kot posameznik prakticira čuječnost in se uri v njej, bolj čuječen postaja in več koristi prejema od nje. Najbolje je, če zaposleni integrirajo čuječnost v svoj celoten (delovni) dan, od jutra do večera. Santorelli (1996) navaja več kot dvajset načinov, kako iti čuječno čez delovni dan. Naj povzamem nekatere izmed njih:

- Zjutraj si vzemi vsaj nekaj minut časa za tišino in za stik s seboj. Zazri se skozi okno, prisluhni zvokom narave ali si privošči počasen, miren sprehod.
- Med vožnjo na delo bodi pozoren na telesne napetosti, kot so krčevito držanje volana, dvignjena ramena, napet trebuh itd. Zavestno sprosti te napetosti.
- Potem ko parkiraš avtomobil, si vzemi trenutek, da se miselno naravnaš na delovni dan, ki je pred teboj.
- Ko sediš za pisalno mizo, pred tipkovnico itd., bodi pozoren na telesne občutke. Ponovno se zavestno skušaj sprostiti in se znebiti pretirane napetosti.
- Med delovnikom se vsako uro za eno do tri minute ustavi. Zavedaj se svojega dihanja in telesnih občutkov, dopusti umu, da se umiri in ponovno zbere.
- Ob koncu delovnika preglej dejavnosti tega dne in si čestitaj za opravljeno delo.
- Bodi pozoren na kratek sprehod do avtomobila. Je zrak, ki ga vdihuješ, hladen ali topel? Začuti hlad ali toploto, ki obdaja tvoje telo. Prisluhni zvokom okoli sebe. Bodi pozoren na morebiten občutek hitenja med hojo.
- Ko sedeš v avto, nekaj trenutkov sedi v tišini in uživaj v tem, da preprosto si. Zavestno se preusmeri od službe k domu.
- Ko prideš domov, pozdravi vsakega člana svoje družine ali ljudi, s katerimi živiš. Za trenutek jih poglej v oči. Če je možno, si vzemi nekaj časa za umiritev.

## Literatura in viri

- Allen, T. D. in Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
- Beckman, H. B., Wendland, M., Mooney, C., Krasner, M. S., Quill, T. E., Suchman, A. L. in Epstein, R. M. (2012). The impact of a program in mindful communication on primary care physicians. *Academic Medicine*, 87(6), 815–819. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318253d3b2>
- Berman, S. in Korsten, P. (2010). *Capitalising on complexity: Insights from the global chief executive officer (CEO) study*. Portsmouth, UK: IBM Institute for Business Value.
- Bojc, E. (1987). *Pregovori in reki na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 242–248. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph078>
- Browning, L. in Boudès, T. (2005). The use of narrative to understand and respond to complexity: A comparative analysis of the Cynefin and Weickian models. *Emergence: Complexity & Organization*, 7(3–4), 32–39.
- Burgoon, J. K., Berger, C. R. in Waldron, V. R. (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues*, 56(1), 105–127.
- Chapman-Clarke, M. (2015). *The mindfulness at work pocketbook*. Management Pocketbooks.
- Chödrön, P. (2008). *The pocket Pema Chödrön*. Boston: Shambhala.
- Creswell, J. D. in Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 401–407. <https://doi.org/10.1177/0963721414547415>
- Černetič, M. (2018). Čuječnost v krščanskih duhovnih praksah ter stičišča s psihoterapijo. *Kairos*, 13(3/4), 99–123.
- Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja*, 14(2), 73–92.
- Černetič, M. (2011). Kjer je bil id, tam naj bo ... čuječnost: Nepresojajoče zavedanje in psihoterapija. *Kairos*, 5(3/4), 23–34.
- Černetič, M. (2012). *Medosebni stres in čuječnost* (Gradivo za udeležence programa zmanjševanja stresa s čuječnostjo „Razstresi se!“). Maribor: Pot naprej.
- Černetič, M. (2016). Mehanizmi delovanja čuječnosti: Primer anksioznosti [Mechanisms of mindfulness: The example of anxiety]. *Kairos*, 10(3–4), 55–82.
- Černetič, M. (2017a). Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP. *Mednarodno inovativno poslovanje/Journal of Innovative Business and Management*, 9(2). Pridobljeno s <http://journal.doba.si/year-9-2017-volume-2/cujecnost-kot-orodje-za-spoprijemanje-s-stresom-na-delovnem>
- Černetič, M. (2017b). Mehanizmi delovanja čuječnosti v procesu žalovanja (Gradivo za udeležence predavanja v društvu Hospic, 4. 1. 2017, Maribor). Pridobljeno s <http://www.potnaprej.si/gradiva/lzrocek%20Hospic%20MB%20januar%202017.pdf>
- Černetič, M. (2017c). Struktura konstrukta čuječnosti: Zavedanje doživljanja in sprejemanje doživljanja [The structure of the mindfulness construct: Awareness and acceptance of experience]. *Psihološka obzorja/Horizons of Psychology*, 26, 41–51. <https://doi.org/10.20419/2017.26.465>

- Černetič, M. (2018a). *Raziskava o razvijanju čuječnosti pri študentih psihoterapije* (neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani.
- Černetič, M. (2018b). *Raziskava o uporabi tehnike STOP na delovnem mestu* (neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani; Maribor: DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
- Doran, P. (2018, 23. februar). *McMindfulness: Buddhism as sold to you by neoliberals*. *The Conversation*. Pridobljeno s <http://theconversation.com/mcmindfulness-buddhism-as-sold-to-you-by-neoliberals-88338>
- Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.1108/09534810410511297>
- Duncan, L. G., Coatsworth, J. D. in Greenberg, M. T. (2009). A model of mindful parenting: Implications for parent–child relationships and prevention research. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 12(3), 255–270. <https://doi.org/10.1007/s10567-009-0046-3>
- Economy, P. (2015, 20. avgust). The top 10 ways your employees waste time at work. *Inc*. Pridobljeno s <https://www.inc.com/peter-economy/top-10-time-wasters-at-work.html>
- Fiol, C. M. in O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *The Academy of Management Review*, 28(1), 54. <https://doi.org/10.2307/30040689>
- Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K. in Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182–195. <https://doi.org/10.1111/mbe.12026>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hassell, B. (2016, 18. julij). Corporate mindfulness training programs seeing a boost. *Chief Learning Officer*. Pridobljeno s <https://www.clomedia.com/2016/07/18/corporate-mindfulness-training-programs-seeing-a-boost/>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. in Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York, NY: Dell Publishing.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion.
- Keng, S.-L., Smoski, M. J. in Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.04.006>
- Kudesia, R. S. (2015). Mindfulness and creativity in the workplace. V J. Reb in P. W. B. Atkins (ur.), *Mindfulness in organizations* (str. 190–212). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.010>
- Langer, E. J. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220–223.
- Langer, E. J. in Piper, A. I. (1987). The prevention of mindlessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 280–287. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.2.280>
- Levin, M. (2017, 12. junij). Why Google, Nike, and Apple love mindfulness training, and how you can easily love it too. *Inc*. Pridobljeno od <https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html>
- Malachowski, D. (2005). Wasted time at work costing companies billions. *San Francisco Chronicle*, 11.

- Marianetti, O. in Passmore, J. (2009). Mindfulness at work: Paying attention to enhance well-being and performance. V N. Garcea, S. Harrington in P. A. Linley (ur.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (str. 189–200). Oxford: Oxford University Press.
- Nystrom, P. C. in Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum, S. L., Mehta, A., Annane, D. in Lee, D. J. (2015). Engagement in mindfulness practices by U.S. adults: Sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(2), 100–102. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0269>
- Pavček, T. (2009). *Majhnice in majnice: Pesmi mnogih let za mnoge bralce = Budding songs, maying songs: Poems of many years for many readers*. Ljubljana: Miš.
- Pot naprej. (2017a). Več kot desetletje čuječnosti v ustanovi Pot naprej. Pridobljeno s <http://potnaprej.si/index.php/ujenost/190-ve-kot-desetletje-ujenosti-v-ustanovi-pot-naprej>
- Pot naprej. (2017b, 28. avgust). Čuječnost v poslovnem in delovnem okolju. Pridobljeno 20. 12. 2018 s [http://potnaprej.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=208:ujenost-v-poslovnem-in-delovnem-okolju&catid=45:ujenost&Itemid=67](http://potnaprej.si/index.php?option=com_content&view=article&id=208:ujenost-v-poslovnem-in-delovnem-okolju&catid=45:ujenost&Itemid=67)
- Pot naprej. (2018a). *Evalvacija programa „Čuječnost na delovnem mestu – izkustvena delavnica“* (interno gradivo). Maribor: Pot naprej.
- Pot naprej. (2018b). *Evalvacija programa „Čuječnost za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu“* (interno gradivo). Maribor: Pot naprej.
- Purser, R. in Loy, D. (2013, 1. julij). Beyond McMindfulness. *The Huffington Post*. Pridobljeno s [https://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness\\_b\\_3519289.html](https://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html)
- Reb, J., Narayanan, J. in Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
- Riskin, L. L. (2004). Mindfulness: Foundational training for dispute resolution. *Journal of Legal Education*, 54, 79–91.
- Roche, M., Haar, J. M. in Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 787–804. <https://doi.org/10.1037/a0032093>
- Rogers, R. D. in Monsell, S. (1995). Costs of a predictable switch between simple cognitive tasks. *Journal of Experimental Psychology: General*, 124(2), 207–231. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.124.2.207>
- Salters-Pedneault, K., Tull, M. T. in Roemer, L. (2004). The role of avoidance of emotional material in the anxiety disorders. *Applied and Preventive Psychology*, 11(2), 95–114. <https://doi.org/10.1016/j.appsy.2004.09.001>
- Santorelli, S. F. (1996). Mindfulness and mastery in the workplace: 21 ways to reduce stress during the workday. V A. Kotler (ur.), *Engaged Buddhist reader* (str. 39–45). Berkeley, CA: Parallax Press.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G. in Teasdale, J. D. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*. New York: Guilford Press.
- Shefy, E. in Sadler-Smith, E. (2006). Applying holistic principles in management development. *Journal of Management Development*, 25(4), 368–385. <https://doi.org/10.1108/02621710610655837>

- Singh, N. N., Singh, S. D., Sabaawi, M., Myers, R. E. in Wahler, R. G. (2006). Enhancing treatment team process through mindfulness-based mentoring in an inpatient psychiatric hospital. *Behavior Modification*, 30(4), 423–441. <https://doi.org/10.1177/0145445504272971>
- Stahl, B. in Goldstein, E. (2010). *A mindfulness-based stress reduction workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Teasdale, J. D., Segal, Z. in Williams, J. M. (1995). How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help? *Behaviour Research and Therapy*, 33(1), 25–39.
- Vörös, S. (2015). Sedenje z demoni: Čuječnost kot eksistencialno-transformativna praksa [Sitting with the daemons: Mindfulness as an existential and transformative praxis]. *Poligrafi*, 20(77/78), 139–169.
- Zeller, J. M. in Levin, P. F. (2013). Mindfulness interventions to reduce stress among nursing personnel: An occupational health perspective. *Workplace Health & Safety*, 61(2), 85–89. <https://doi.org/10.1177/216507991306100207>
- Žvelc, G., Černetič, M. in Košak, M. (2011). Mindfulness-based transactional analysis. *Transactional analysis journal*, 41(3), str. 241–254.