

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

TATJANA BOŽNAR

TATJANA BOŽNAR

KOPER, 2018



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

# ČUJEČNOST NA DELOVNEM MESTU

Tatjana Božnar

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek



## **POVZETEK**

Čuječnost se je v raziskavah izkazala kot učinkovito orodje za regulacijo stresa pri delu. Namen diplomske naloge je na primeru izbranega podjetja raziskati, ali se zaposleni pri svojem delu soočajo s stresom, kateri dejavniki jim ga na delovnem mestu povzročajo, ugotoviti, ali poznajo koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti in ali so pripravljeni vložiti svoj čas in potrpežljivost v učenje in izvajanje čuječnostnih vaj. Iz podanih rezultatov stotih veljavnih anketnih vprašalnikov ugotavljamo, da zaposleni slabo poznajo čuječnostne prakse, vendar bi si želeli koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti. Na osnovi rezultatov v zaključku predlagamo priporočila za izbrano podjetje.

*Ključne besede:* čuječnost, stres, meditacija, delovno okolje, delodajalec, promocija zdravja.

## **SUMMARY**

Studies have shown that mindfulness is an effective workplace stress management tool. The aim of the diploma thesis was to determine whether the employees of a selected company dealt with workplace stress and which factors caused it, as well as to find out whether they were familiar with the benefits of practising mindfulness on a regular basis and whether they were willing to devote time and patience to learning and performing mindfulness exercises. The results of 100 valid questionnaires showed that employees were not very familiar with mindfulness practices but that they would enjoy the benefits that the regular practice of mindfulness brings. The conclusion gives proposals and recommendations for the selected company based on our findings.

*Key words:* mindfulness, stress, meditation, work environment, employer, health promotion.

UDK: 331.4:159.955(043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici, doc. dr. Ani Arzenšek, za strokovno pomoč, za hitro odzivnost in za usmerjanje k ciljem in ugotovitvam raziskave.

Za pomoč pri izvedbi anketne v izbranem podjetju se lepo zahvaljujem tudi Mateji G.

Posebno pa se zahvaljujem vsem mojim bližnjim, ki so mi v času pisanja diplomske naloge stali ob strani in me podpirali.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	4
<b>2</b>	<b>Promocija zdravja na delovnem mestu</b> .....	<b>5</b>
2.1	Namen in cilji promocije zdravja na delovnem mestu.....	5
2.2	Ukrepi na področju promocije zdravja na delovnem mestu .....	7
2.3	Promocija zdravja v izbranem podjetju .....	8
2.4	Psihosocialni dejavniki tveganja in promocija zdravja.....	9
<b>3</b>	<b>Čuječnost</b> .....	<b>12</b>
3.1	Namen in opredelitev čuječnosti.....	12
3.2	Izvor in zgodovina čuječnosti .....	14
3.3	Metode in tehnike čuječnosti .....	15
3.4	Čuječnost na delovnem mestu.....	17
3.5	Raziskave čuječnosti na delovnem mestu.....	19
3.5.1	Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP.....	19
3.5.2	Kako zmanjšati stres na delovnem mestu s čuječnostno prakso?.....	20
3.6	Čuječnost v povezavi s stresom na delovnem mestu .....	22
<b>4</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>25</b>
4.1	Namen in cilji raziskave.....	25
4.2	Postopek raziskave.....	25
4.3	Pripomočki raziskave .....	26
4.4	Predstavitev in interpretacija rezultatov raziskave.....	26
4.5	Glavne ugotovitve raziskave .....	36
4.6	Priporočila in predlogi za izbrano podjetje .....	38
	<b>Literatura</b> .....	<b>43</b>
	<b>Pravni viri</b> .....	<b>45</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>

## SLIKE

Slika 1:	Obvladovanje stresa – odgovor namesto reakcije .....	24
Slika 2:	Struktura anketiranih po spolu .....	26
Slika 3:	Struktura anketiranih po starosti .....	27
Slika 4:	Struktura anketiranih glede na zadnjo dokončano izobrazbo .....	27
Slika 5:	Opis dela anketiranih .....	28
Slika 6:	Pogostost stresa na delovnem mestu .....	28
Slika 7:	Dejavniki stresa na delovnem mestu .....	29
Slika 8:	Gibalne aktivnosti v okviru podjetja .....	29
Slika 9:	Čuječnostne tehnike .....	30
Slika 10:	Udeležba na vodenem sproščanju do konca leta 2017 .....	30
Slika 11:	Poznavanje čuječnosti .....	31
Slika 12:	Poznavanje koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti .....	32
Slika 13:	Želene koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti .....	33
Slika 14:	Pripravljenost, da se anketirani naučijo kratkih vaj z namenom sproščanja .....	34
Slika 15:	Čas, ki so ga anketirani pripravljene vložiti, da se naučijo vaj čuječnosti .....	34
Slika 16:	Pripravljenost prakticiranja čuječnosti v skupini .....	35
Slika 17:	Pripravljenost za vlaganje svojega časa in potrpežljivosti .....	35
Slika 18:	Čas, ki so ga anketirani pripravljene vložiti v izvajanje čuječnostnih vaj .....	36

## KRAJŠAVE

EU-OSHA	Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu
IRSD	Inšpektorat Republike Slovenije za delo
MBSR	Mindfulness based stress reduction
SLIC	Odbor višjih inšpektorjev za delo
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
VPD	Varstvo pri delu
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu



# 1 UVOD

Vlaganje delodajalcev v boljše delovne pogoje vodi k večjemu zdravju zaposlenih in posledično tudi k večji produktivnosti podjetij. Vsak vložek v zdravje zaposlenih je postal strateški cilj, kajti zadovoljstvo zaposlenih pri delu se bo delodajalcem hitro obrestovalo. (Stergar 2005, po Meško 2011, 13). Čuječnost se je v raziskavah izkazala kot učinkovito orodje za regulacijo stresa pri posameznikih in pri delovnih organizacijah. V uvodu bomo opredelili obravnavani problem in opisali teoretična izhodišča, nato predstavili namen in cilje naloge ter predvidene metode za njihovo doseg. Na koncu bomo predstavili predpostavke in omejitve obravnavanega problema.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Razumeti lasten um – in kako se nehote razburi – je ena od ključnih spretnosti čuječnosti. Čuječnost je najpogosteje definirana kot nepresojajoče sprejemajoče usmerjanje naše pozornosti od naših misli na naše doživljanje v sedanjem trenutku. Poudarek je na nežnem, sočutnem opazovanju in sprejemanju občutkov. Sprejemanje pomeni, da stvarem za trenutek dopustimo, da so takšne, kot so. To storimo tako, da situacije ne pospremimo s komentarji v svoji glavi. Z drugimi besedami, za kratek čas povabimo malo tišine v svoj um (O'Morain 2017, 18). To tišino potrebujemo vsakodnevno pri sprejemanju odločitev, odločanju in izvrševanju nalog na delovnem mestu, medsebojnem komuniciranju in odnosih. Ko se nam pojavijo samokritične in negativne misli, nam preprečujejo izvirnost, ustvarjalnost in sposobnost reševanja izzivov. Polovico odločitev, ki jih sprejmemo vsak dan, sprejmemo zaradi navade (Penman 2016, 21).

Metode in tehnike čuječnosti lahko vpeljemo v vsakdan s kratkimi in preprostimi vajami, ki jih lahko osvojimo s prakso. Z rednim prakticiranjem nam postanejo navada. Kabat-Zinn (1990) opozarja, da prakticiranje čuječnosti terja osebno predanost in disciplino. Zanj redna praksa pomeni vsakodnevno čuječno meditiranje, dodatno vsakodnevno aktivnost za krepitev navzočnosti in več kot 7–10 dnevni umikov v tišino. Čuječnost pomeni način življenja in ne zgolj posamično intervencijo pogleda na svet ali veččino (Arzenšek 2015, 90).

Čuječnostni programi vključujejo sprejemanje vseh naših misli in čustev, impulzov, bolečin in drugih telesnih pojavov brez naših poskusov, da bi jih kakorkoli spremenili, jim ubežali ali se jim poskušali izogniti (Černetič 2005, 77). Redna vadba preprečuje stres, depresijo, izčrpanost in razdražljivost, povečuje notranji mir. Eden izmed najpogosteje izvajanih programov, ki temelji na čuječnosti za zmanjševanje in odpravljanje stresa, je MBSR (angl. *Mindfulness based stress reduction*).

Vadba čuječnosti je ena izmed možnosti, ki jo lahko delovna organizacija omogoči zaposlenim v okviru Evropskega socialnega sklada, kateri uvaja promocijo zdravja na

delovnem mestu (IRSD 2018). Uvajanje šestletnega projekta je zasnovano na brezplačnem izobraževanju delodajalcev. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Ur. l. RS, št. 43/2011), v 6. členu delodajalcu nalaga, da mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Cilj te promocije je zmanjševanje oziroma preprečevanje posledic psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Gre za pomembno naložbo, ki je pomembna za delodajalce in zaposlene. To so med drugim ukrepi za izboljšanje dobrega počutja pri delu. V to ne spada samo hrup, prenašanje bremen, visoke temperature, nevarnost kemičnih snovi in drugo, ampak tudi odpravljanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu.

Vsi fizikalni, biološko kemični dejavniki se lahko transformirajo v psihosocialne, če delodajalec ne ukrepa (Markota 2018).

Čuječnost se je v mnogih raziskavah izkazala kot učinkovito orodje za regulacijo delovnega stresa. Stres na delovnem mestu je eden izmed največjih izzivov današnjega časa.

Zaradi posledic stresa je v Evropi med 60 % -75 % odsotnosti z dela, veliko nezgod in manjša produktivnost (EU-OSHA 2018).

Najbolj pogosti dejavniki stresa na delovnih mestih so: prekratki roki, nočno delo, težave v komunikaciji v vseh smereh, zahtevni naročniki, nejasna navodila za delo, previsoki normativi, preobremenjenost z delom, delovne razmere, mobing in medosebni odnosi nasploh.

Osnova za spoprijemanje s stresom je sposobnost razumevanja naših čustev in njihovo obvladovanje. (Tušak in Masten 2008, 53). Poudarek pa mora biti na preventivnih pristopih, saj kot piše Meško (2011, 5): »Stres ne prizadene samo posameznika, ki je zaposlen v podjetju, ampak celotno organizacijo«.

Avtor prispevkov o čuječnosti (Černetič 2017) piše, da je v raziskavah ugotovljeno, da prakticiranje čuječnosti pozitivno vpliva na zmanjšanje stresa. V kolikor delovna organizacija uspe vpeljati čuječnost med zaposlene, lahko pri njih pričakuje boljše fizično in psihično počutje. Pričakovane koristi vpeljave čuječnosti so: boljši odnosi v kolektivu, sprostitvev telesne napetosti in negativnih občutkov, večje zadovoljstvo na delovnem mestu, manj skrbi, boljša delovna motivacija, manjši absentizem in fluktuacija ter uspešnejše opravljanje delovnih nalog

O'Morain (2017, 23) ugotavlja: »Ena izmed prednosti prakticiranja čuječnosti je ta, da svoje misli postavite na pravo mesto v življenju in da postanejo vaš služabnik in ne gospodar«. »Z mislimi se lahko porazite hitreje, kot vas lahko porazi katerikoli sovražnik,« pa piše (Penman 2016, 48).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomske naloge je proučiti in prikazati čuječnost, njene metode in dobrobiti, njihovo potencialno vrednost ter na primeru izbranega podjetja raziskati, koliko so zaposleni v izbrani organizaciji seznanjeni s čuječnostno prakso.

Preko teoretičnega dela in nato z anketo nameravamo ugotoviti, ali ljudem manjka tovrstnih znanj in veščin in raziskati, kaj čuječnostna praksa doprinese v delovno okolje in kako se preko čuječnosti spoprijeti z največjim izzivom današnjega časa, s stresom.

Cilj diplomske naloge je seznaniti se s čuječnostno prakso na delovnem mestu in ugotoviti:

- ali so zaposleni v izbrani organizaciji seznanjeni s čuječnostno prakso,
- ali zaposleni v izbrani organizaciji poznajo koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti,
- ali so zaposleni v izbrani organizaciji pripravljeni vložiti svoj čas in potrpežljivost, ki ga ta praksa terja, da si olajšajo stres na delovnem mestu.

Namen zaključnega dela je tudi podati pregled obstoječe literature in virov s področja prakse čuječnosti na delovnem mestu.

V obdobju pisanja diplomske naloge smo lahko sami ocenili rezultate rednega prakticiranja.

Podati priporočila za prakso.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu naloge bomo najprej proučili domačo in tujo literaturo, spletne vire ter članke, kjer smo pridobili teoretično znanje o prakticiranju čuječnosti v organizacijskem kontekstu. O čuječnosti in z njo povezanimi pojmi smo se seznanili s teorijo in prakso, metodami in raziskovalnimi podatki. Poskušali smo pridobiti čim več podatkov o učinkih prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu in analizirali metode in pristope. S pomočjo deskriptivne oziroma opisne metode smo opisali in opredelili najpogostejše pojme v povezavi s čuječnostjo na delovnem mestu.

V empiričnem delu smo podatke poiskali s pomočjo vprašalnika, ki smo ga ponudili v pisni obliki. Anketni vprašalnik je bil anonimen, anketo pa smo izvedli v izbranem podjetju, v katerem je tisoč zaposlenih. Vzorec je sto zaposlenih. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v vse oddelke in v večini zajema vprašanja zaprtega tipa. Z njim smo ugotavljali predvsem stališča zaposlenih do prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu, njihovo pripravljenost in trud, da se preko čuječnostne prakse spopadejo s stresom na delovnem mestu. Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel, pri tem pa uporabili statistično metodo. Rezultate smo opisno analizirali in predstavili z ustreznimi grafičnimi prikazi.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Predpostavljali smo, da bomo imeli na voljo ustrezno strokovno literaturo in da pri pridobivanju podatkov ne bomo imeli težav.

Predvidevali smo tudi, da bodo anketiranci v izbranem podjetju vprašanja razumeli in vestno izpolnili vprašalnik, tako da bodo zbrani podatki izražali njihova realna mnenja. Predvidevali smo, da bomo zajeli dovolj velik vzorec anketirancev v podjetju, ki je predmet preučevanja in da bo rezultat vprašalnika naključnih anketirancev veljal za celotno izbrano podjetje, ki bo predmet preučevanja. Omejili smo se zgolj na proučevanje anketirancev v izbranem podjetju. Informacije, zbrane s pomočjo ankete, veljajo samo za izbrano podjetje, kar pomeni, da rezultatov ankete ne moremo posplošiti na ostala slovenska podjetja.



## **2 PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU**

Zdravje je osnova za dobro in uspešno življenje ter delo. Prizadevanje za ohranjanje zdravja zaposlenih je utemeljeno, saj so zdravi in zadovoljni delavci, ki delajo v varnem in spodbudnem okolju učinkovitejši in bolj ustvarjalni, redko zbolijo in tako redko odhajajo na bolniško odsotnost ter ostajajo zvesti organizaciji in delodajalcu. Delodajalec, ki nudi dobro in stimulatívno delovno okolje, lažje zaposli kvalitetnejši kader in pridobi na javnem ugledu (RS Ministrstvo za zdravje b. l.).

Promocijo zdravja na delovnem mestu opredeljujemo kot vzajemno sodelovanje delodajalcev, delavcev in družbe z namenom izboljšanja zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu (Backović Juričan in Verdnik 2017, 6).

V tem poglavju bomo podrobneje opredelili pomen izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu, opredelili psihosocialne dejavnike tveganja na delovnem mestu in stanje na področju stresa na delovnem mestu.

### **2.1 Namen in cilji promocije zdravja na delovnem mestu**

Podjetja si zastavljajo visoke cilje, konkurenca je neusmiljena, kar pomeni, da je podjetje uspešno, če so vsi zaposleni v njem učinkoviti. Učinkovitost pa je odvisna od mnogih dejavnikov. V prvi vrsti je pomembno zadovoljstvo zaposlenih. Zdrav, motiviran in zadovoljen delavec je največji potencial v podjetju. Poleg osebnega zadovoljstva tudi zadovoljstvo z delom bistveno vpliva na kakovost življenja. Naloga delodajalca je, da bo poskrbel za zdravo in varno delovno okolje.

Promocija zdravja na delovnem mestu se izvaja z namenom preprečevanja, oziroma zmanjševanja posledic psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Je popolnoma nov programski pristop, ki ga za reševanje tovrstne problematike uvaja Evropski socialni sklad (IRSD 2018).

Uvajanje šestletnega projekta je zasnovano na brezplačnem izobraževanju delodajalcev. ZVZD-1 v 6. členu nalaga, da morajo delodajalci načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. To so med drugim ukrepi za izboljšanje počutja na delovnem mestu. Sem ne spadajo samo hrup, prenašanje bremen, visoke temperature, nevarnost kemičnih snovi in drugo, ampak tudi odpravljanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu. Vsi fizikalni, biološko kemični dejavniki se lahko transformirajo v psihosocialne, če delodajalec ne ukrepa. Promocijo zdravja moramo obravnavati kot naložbo v boljšo prihodnost vseh prebivalcev in družbe nasploh (IRSD 2018).

Positivni vidiki programa za promocijo zdravja in dobrega počutja za delodajalce prinašajo: zmanjšano odsotnost z dela za od 12 do 36 %. Opravljene raziskave kažejo, da z vsakim

evrom, vloženim v zdravje zaposlenih, lahko prihranimo med 2,50 in 4,80 evrov, zmanjšujemo prezgodnje pojavnosti kroničnih nenalezljivih bolezni in dejavnikov tveganja zanje, zmanjšujemo invalidnosti pri zaposlenih, manjša so tveganja za poklicne bolezni in bolezni povezane z delom, zmanjšana je fluktuacija zaposlenih in večja pripadnost podjetju, izboljšana delovna klima, konkurenčnost podjetja pa je večja (RS Ministrstvo za zdravje 2015).

Stroškov kot posledico stresa na delovnih mestih ne moremo natančno ovrednotiti, saj ni jasno določena višina stroškov, katerih vzrok je samo stres, običajno gre za predvidene višine stroškov (Meško 2011, 27).

Treven (2005, 13, 99) navaja, da po je nekaterih ocenah v Evropi zaradi posledic stresa vsako leto izgubljenih 100 mil delovnih dni, prav tako pa veljajo ocene, da je od 50 do 75 odstotkov bolezni današnjega časa posledica stresa. Poleg izgube zdravja, ki ni edini in največji strošek v organizacijah, stanejo napačne odločitve in napake zaposlenih pod vplivom stresa veliko več. Po grobih ocenah v svetu v povprečju stroški dosežajo od 0,5 do 3,5 odstotka bruto družbenega proizvoda.

Posledice delovanja škodljivega stresa za gospodarstvo so zmanjšana produktivnost, nezgode pri delu, pomanjkanje novih idej, pomanjkanje ustvarjalnosti, večja odsotnost z dela in izguba proizvodnje (Tušak in Masten 2008, 55).

Koristi programa za promocijo zdravja in dobrega počutja za delojemalce prinašajo zdravega in zadovoljnega delavca, ki se lažje spopada z obremenitvami, ki jih prinašajo druge življenjske vloge (starševstvo, prijateljstvo, delo v lokalni skupnosti itd.), višjo raven zdravstvene pismenosti, večje funkcionalne sposobnosti, večje zadovoljstvo z delom, ta pa ugodno vpliva na večjo produktivnost pri delu, sproščeno in stimulatивно delovno okolje, v katerega se delavec rad vrača, spodbujanje osebnega razvoja ter profesionalno rast in varno delovno okolje (RS Ministrstvo za zdravje 2015).

Zaposleni preživijo veliko časa v napetih delovnih razmerah. Velikokrat pri svojem delu niso zadovoljni in pri delu ne čutijo veselja. Zaradi stresa pri delu zaposleni delujejo pod optimalno ravno, kar vpliva na uspešnost organizacije. Zaradi napak in napačnih odločitev zaposlenih pod vplivom stresa se povečujejo stroški organizacije (Raspor in Macuh 2016, 147).

Koristi programa za promocijo zdravja in dobrega počutja za družbo so: manj bolezni in večja funkcionalna sposobnosti ljudi v tretjem življenjskem obdobju, zmanjšanje obolenja zaradi kroničnih nenalezljivih bolezni in stanj ter podaljševanje zdravih let življenja, boljša izkoriščenost vseh človekovih potencialov in možnost medgeneracijskega povezovanja, večja socialna vključenost (RS Ministrstvo za zdravje 2015).

## 2.2 Ukrepi na področju promocije zdravja na delovnem mestu

Večino sprememb na področju promocije zdravja v delovnih organizacijah je mogoče doseči s preprostimi ukrepi in manjšimi organizacijskimi spremembami.

Zaposlenim lahko organizacije nudijo različne preventivne programe za nadzor dejavnikov, ki povzročajo stres na delovnem mestu in s programi, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja in delujejo kot preventiva (Treven 2005, 75).

Treven (2005, 28–56) poudarja, da ljudje zaznavamo dogajanje okoli nas s čutili. Neprimerne in nevarne delovne razmere vplivajo na nastanek bolezni. Na zaposlene delujejo kot stresni dejavnik. Med stresne dejavnike uvrščamo hrup, svetlobo, vibracije, prah, nevarne snovi in neugodno toplotno okolje. Poleg tega so še psihične, fiziološke in vedenjske posledice. Fiziološke posledice: bolezni srca, težave s hrbtenico, rana na želodcu, glavobol, rak, kožne bolezni, visok krvni pritisk. Psihične težave: težave v družini, težave s spanjem, depresija, fobije, nočne more, izgorelost. Vedenjske posledice: kajenje, potreba po alkoholu, uživanje drog, dovzetnost za nesreče, motnje v prehrani.

V okviru EU projekta, Promocija zdravja na delovnem mestu (Markota 2018), nam je bilo na predavanju med drugim predstavljeno zmotno mnenje o vlogi zdravnika medicine dela. Vsi jih v največji meri uporabljamo zgolj za obdobje preventivne zdravstvene preglede. Njihova vloga pa je veliko večja. Potrebno jih je povabiti v delovno organizacijo in poiskati primerne metode za odpravljanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in če je potreba, organizirati različna izobraževanja oziroma uvesti različne programe, npr. sproščanja med pa tudi izven delovnega časa. V tem procesu lahko delodajalec sodeluje z raznimi strokovnimi sodelavci, kot so inšpektor za delo, sindikat, pooblaščenec za izvajanje varstva pri delu in območni zavod za zdravstveno varstvo.

V inicialni fazi izvajanja promocije zdravja v podjetju je najprej potrebno ugotoviti stanje. (Markota 2018) nam pove, da je zaželeno med zaposlenimi narediti anketo. Vprašalnik lahko vsebuje vprašanja o zdravju, telesnem in psihičnem počutju ter odnosih do dela in sodelavcev. Zaposlenim je treba dati možnost, da v anketi napišejo, kaj jim predstavlja problem v smislu organizacijskega dela in obremenitev, ki jih zaznajo pri delu. V drugi fazi je izdelava programa na osnovi rezultatov ankete, prijav nezgod in podatkov o bolniški odsotnosti. Potrebno si je zastaviti jasne cilje, določiti ukrepe za izboljšavo in določiti osebe, ki bodo spremljale rezultate. V tretji fazi, to je v fazi vzdrževanja, pa mora delodajalec organom nadzora dokazati, da program promocije zdravja resnično izvaja in nudi zaposlenim zdravo in varno delovno okolje.

Na ravni delodajalca (Markota 2018) predlaga: oblikovati skupino, odgovorno za izvajanje promocije zdravja, informirati zaposlene o programu in jih stimulirati k sodelovanju, od zaposlenih pridobivati čim več informacij, kako se počutijo na svojem delovnem mestu,

spodbujati delavce k strpnosti, varnosti in pravičnosti, razvijati kulturo pohvale, omogočiti delavcem, če je mogoče, gibljiv delovni čas, izvajati izobraževanja, postaviti razumne roke in količino dela in si prizadevati, da so naloge smiselne. Delodajalec mora organom nadzora dokazati, da izvaja program promocije zdravja na delovnem mestu, zaposleni pa naj bi si prizadevali izboljšati svoje zdravje skozi stalno skrb za svoje zdravje s telesno aktivnostjo in zdravim življenjskim slogom. Vse predloge na področju zdravega življenjskega sloga bi poskušali čim bolj približati sodelavcem, delodajalcu pa bi predlagali možne ukrepe na področju promocije zdravja na delovnem mestu.

Nekaj vprašanj, ki jih IRSD predlaga za anketo delavcem, za ugotovitev stanja v podjetju (Markota 2018):

- Ali imate jasna navodila svojih nadrejenih?
- Ali ste seznanjeni z vizijo in razvojem vaše družbe?
- Ali pogosto delate nadure?
- Ali vas pri delu pogosto zmotijo sodelavci z zadevami, ki niso povezane z delovnimi nalogami?
- Ali ste seznanjeni z vizijo in razvojem vaše družbe?
- Ali se od vas zahteva, da delate dela, ki niso v opisu vaših del in nalog?

### **2.3 Promocija zdravja v izbranem podjetju**

Cilj izbranega podjetja je zaposlenim zagotoviti organizirane aktivnosti, ki spodbujajo k bolj zdravemu načinu življenja. Delodajalec zaposlenim v okviru promocije zdravja nudi več različnih aktivnosti. Zaposleni se lahko udeležujejo vseh ali pa le posamezno, glede na posameznikove zmožnosti. V letu 2017 so bile zaposlenim ponujene naslednje možnosti: organizirana telovadba na dveh različnih lokacijah, obisk fitnesa, kegljanje, mali nogomet, kolesarjenje v poletnih mesecih, 1x mesečno pohodi v gore, 1x letno smučanje in sankanje, tenis, boni za prehrano za štiri bližnje hribovske domove, omogočanje izrabe poceni počitniških kapacitet, izobraževanje o varnosti in zdravju pri delu, petminutni odmori za rekreacijo, neomejen dostop do vodnih avtomatov, omogočanje zdrave prehrane – zdravi obroki brez konzervansov in z več sadja in doplačilo terapij po težjih operacijah.

V okviru projekta Promocija zdravja na delovnem mestu njihova zdravnica medicine dela poleg rednih obdobjnih pregledov redno opravlja preventivne zdravstvene preglede zaposlenim, ki imajo nad dvajset ali trideset let delovne dobe. Ugotavlja, da so stres, psihosocialni dejavniki, običajne obremenitve zaradi sedečega dela v prisilni držji, zamenjali bolezni zaradi težkega fizičnega dela, prevelikega hrupa in kemičnih dejavnikov, ki še najbolj prizadenejo delavce z nižjo stopnjo izobrazbe. Še vedno pa je pri sedečih poklicih veliko bolezni, pri katerih gre za kombinacijo prisilnih drž mišic vratu, ramenskega obroča, zapetij in ledvene hrbtenice zaradi monotonega dela s ponavljajočimi se gibi. Po besedah zdravnice je mednarodna raziskava LEECH (Bilban b. 1.) zajela vzorec delovne populacije v štirih

evropskih državah in ena od njih je tudi Slovenija. Mednarodna raziskava je ugotovila povezanost med ljudmi z nižjo izobrazbo, nižjim poklicnim statusom, manjšim dohodkom in zdravjem. Zaposleni z nižjimi osebnimi dohodki in z nižjo izobrazbo več obolevajo za rakom, srčno-žilnimi boleznimi in imajo krajšo življenjsko dobo. Prav tako manj koristijo brezplačne zdravstvene storitve in preventivne programe.

Do konca leta 2017 je zdravnica medicine dela v prostorih podjetja pet let izvajala tehnike sproščanja – vaje iz čuječnosti. Vaje so v večini pomagale zaposlenim pri premagovanju stresa in tistim, ki imajo monotono delo, ponavljajoče gibe in ob tem konstantne bolečine. Zaradi upada udeležbe je vadba čuječnostnih tehnik začasno odpovedana.

Namen je preko aktivnosti, ki se izvajajo, spodbujati k večji gibalni aktivnosti in s tem izboljšati zdravje zaposlenim, zmanjšati bolniške odsotnosti in spodbujati k pravilnemu načinu izvajanja aktivnosti. Znanja lahko zaposleni prenašajo tudi naprej med znance in družino in s tem krepijo medosebne odnose in večajo zadovoljstvo tudi na delovnem mestu. Po številu udeležb je bila največja udeležba na pohodih v gore, organizirani telovadbi, obisku fitnesa in izrabi bonov za tople napitke v bližnjih hribovskih domovih. Poleg aktivnosti je bila velika udeležba na izobraževanju VPD (Varstvo pri delu), preventivnih zdravstvenih pregledih za zaposlene, ki so v podjetju nad dvajset in trideset let in pa izraba počitniških kapacitet.

V letu 2016 je bila izvedena celovita prenova ocenjevalnega sistema za vse zaposlene (Bokal 2016). Poleg tega so uspešno izvedli projekt Zmanjševanje tveganih ravnanj zaposlenih. Cilj projekta je bil prepoznati najpogostejša tvegana ravnanja zaposlenih v vseh dejavnostih. Po analizi poškodb in z ugotovitvijo najpogostejših tveganih ravnanj so natisnili plakate z opozorili zaposlenim in s prikazom možnih posledic. Takrat ko so na plakatih hkrati prikazane možne posledice v primeru tveganih ravnanj, je promocija učinkovitejša. Pričakuje se, da se bo zmanjšalo število tveganih ravnanj in da bo posledično pri zaposlenih v omenjenih dejavnostih manjše število nezgod pri delu. Posledično bo manjše število dni bolniške odsotnosti, Glede na prepoznana najpogostejša tvegana ravnanja zaposlenih v posamezni dejavnosti je bilo izdelanih devet različnih plakatov. Vsebina plakatov, ki so bili izobešeni v posameznih oddelkih, se je prilagajala glede na prepoznana tvegana ravnanja zaposlenih v teh oddelkih (Markošek 2016).

## **2.4 Psihosocialni dejavniki tveganja in promocija zdravja**

Najbolj znana definicija psihosocialnega tveganja je »interakcija med psihičnimi in socialnimi dejavniki«, kar pomeni interakcijo v obe smeri – od socialnih dejavnikov do psihičnih in obratno. Psihosocialna tveganja lahko opredelimo kot tiste vidike zasnove dela, organizacije dela, njihovo upravljanje kot tudi socialne in ekološke povezave, ki nosijo potencial za nastanek psihičnih, socialnih in telesnih poškodb. Kot posledica stresa lahko psihosocialna

tveganja neposredno ali posredno vplivajo na psihično kot tudi na fizično zdravje (SLIC 2012).

Najpogostejši vzroki, ki vodijo do psihosocialnih tveganj so fizikalni in biološki, delovna obremenitev in časovni pritiski, nočno in izmensko delo, pogoste spremembe v zvezi z delom, nerealna pričakovanja glede učinkovitosti dela, slabo vodenje, negotovost zaposlitve, nasilje, ustrahovanje, nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. Velja, da so stres in psihosocialna tveganja povezana z delom, velik izziv na področju zdravja in varnosti pri delu. Skoraj pri polovici evropskih delavcev je bilo ugotovljeno, da stres na delovnem mestu doživljajo pogosto. Vsa psihosocialna tveganja in stres, povezan z delom, so vzrok bolniške odsotnosti skoraj za polovico delovnih dni. Največkrat so težave povezane z duševnim zdravjem in stresom na delovnem mestu predmet napačnega razumevanja ali stigmatizacije. Če se psihosocialna tveganja in stres ne obravnavajo kot težava posameznika, so lahko enako obvladljiva kot ostala tveganja, povezana z zdravjem in varnostjo pri delu (EU-OSHA 2018).

V poročilu Evropskega sklada za izboljšavo življenjskih in delovnih pogojev je bilo zapisano, da je stres povezan z delom eden izmed najpogostejših ugotovljenih vzrokov. Četrta evropska anketa o delovnih pogojih namreč kaže, da je v letu 2005 20 % zaposlenih iz 15 držav, članic EU in 30 % iz 10 novih držav članic menilo, da naj bi bilo njihovo zdravje ogroženo zaradi stresa v zvezi z delom (izjave veljajo za tiste zaposlene, ki so navedli, da delo vpliva na njihovo zdravje). V letu 2002 so bili letni gospodarski stroški zaradi stresa v zvezi z delom v 15 državah članicah EU ocenjeni na 20.000 milijonov evrov (SLIC 2012).

Za preprečevanje stresa na delovnem mestu in delovno pogojenih zdravstvenih težav Meško (2011, 5) piše, da morajo biti organizacije pozorne pri načrtovanju delovnega časa, zaposlenim morajo omogočiti sodelovanje pri odločitvah in ukrepih, ki so vezani na njihovo delovno mesto. Pomembno je, da delovne naloge dajo občutek smisla, da je delitev dela skladna z znanjem in sposobnostjo posameznika. Vse vloge in odgovornosti v organizaciji morajo biti jasno določene, omogočeno naj bo povezovanje, podpora, pomoč in sodelovanje med sodelavci. Izogibati se je treba vsem nejasnostim v zvezi z varnostjo delovnega mesta in pričakovanji za doseganje kariere, obenem pa zaposlene spodbujati za pridobivanje novega znanja in izobraževanja ter skrbeti za širitev zaposlitvenih možnosti.

V okviru Evropske unije želi IRSD, od januarja 2017 do novembra 2022 s projektom »Odpravimo konflikte na delovnem mestu« okrepiti svetovalno in posredovalno vlogo. Projekt ima dve glavni aktivnosti: promocija in spodbujanje uporabe instituta v posredovanju v sporu med delavcem in delodajalcem in opolnomočenje udeleženih na trgu dela glede zagotavljanja varnega in zdravega dela in okolja zaposlenih. Projekt je v prvi vrsti namenjen delodajalcem, ki jim brezplačno nudi vse informacije v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu (IRSD b. 1.).

EU-OSHA (2015) prispeva k temu, da bi Evropa postala bolj varno, zdravo in produktivno

delovno okolje. Spodbuja izmenjavo informacij in dobre prakse. Nagrajenec iz Slovenije na področju psihosocialnih tveganj na delovnem mestu je Zavarovalnica Triglav, d. d.

Podelitev priznanj za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje je organizirala EU-OSHA v okviru kampanje Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta 2014–2015. Cilj priznanj je prikazati vodilna podjetja in organizacije v obdobju 2014–2015, ki aktivno regulirajo stres in psihosocialna tveganja pri delu. Njihov namen je nagraditi izjemne in inovativne pristope, visoko zavezanost vodstva in sodelovalni pristop k obvladovanju psihosocialnih tveganj. Preko nagrajevanja in prikaza dobrih praks pa k sodelovanju spodbuditi čim več podjetij. EU-OSHA tako spodbuja zdravo delovno okolje in širi informacije o njih po vsej Evropi (EU-OSHA 2015).

V zavarovalniški družbi z več kot 2000 zaposlenimi je bilo kljub dobrim rezultatom v letni raziskavi ugotovljenih več psihosocialnih dejavnikov tveganj. Zaposleni so prepoznali težave pri vodenju in organizaciji dela, slabi komunikaciji, nepravični obravnavi ter prepletanju poklicnega in zasebnega življenja. Posledica teh dejavnikov se je izražala v doživljanju stresa, slabega vzdušja pri delu in kot izčrpanost. Sprejeli so različne ukrepe, ki so bili osredotočeni na vodstveno osebje. Zaposlenim je sedaj vedno na voljo psiholog in zaupnik, ki sprejema poročila o sporih. Poročilu sledi mediacija, ki jo opravi za to usposobljeno osebje. Izvajajo se različne delavnice s predavanji o temah, kot so uspešno obvladovanje delovnih obremenitev, obvladovanje stresa ter izboljšanje komunikacij in odnosov na delovnem mestu. Rezultati letne ankete med zaposlenimi so pokazali, da se ocena vzdušja v organizaciji izboljšuje. Ocene so se izboljšale zlasti pri kategorijah, povezanih z upravljanjem. V obdobju 2011–2013 so se stroški bolniške odsotnosti zmanjšali za 8,6 % (141 000 EUR). Povečuje se sodelovanje med oddelki in zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih (EU-OSHA 2015).

### 3 ČUJEČNOST

Čuječnost pomeni namenjati vso zavestno pozornost mislim, občutkom in čustvom, ki nam tečejo skozi um, ne da bi jih neprizanesljivo ocenjevali ali kritizirali. Pomeni popolnoma se zavedati, kaj se dogaja v sedanjosti in ne biti ujet v preteklosti in skrbeti za prihodnost (Penman 2016, 22).

V tem poglavju bomo podrobneje opredelili čuječnost in koristi čuječnosti na delovnem mestu.

#### 3.1 Namen in opredelitev čuječnosti

Največkrat uporabljena definicija čuječnosti je, da je čuječnost nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje sedanjega trenutka. Doživljanje v tem trenutku se nanaša na tisto, kar v tem trenutku počnemo. To je naše dihanje, naši telesni občutki, to, kar vidimo, vse kar slišimo, vohamo, okušamo, se dotikamo in naše gibanje. Sprejemanje pomeni, da se zavedamo trenutne izkušnje in je ne analiziramo, ocenjujemo. Samo opazujemo doživljanje v tem trenutku, takšno, kot je. Pripravljenost videti in upoštevati stvari take, kot so v tem trenutku.

O'Morain (2017, 18) sprejemanje opiše kot: »To ni strinjanje ali predaja ali odrekanje, ampak pomeni, da stvarjem za trenutek dopustimo, da so takšne, kot so in si dovolimo doživeti resničnost situacije. To storimo tako, da situacije ne pospremimo s komentarji v svoji glavi. Z drugimi besedami, za kratek čas povabimo malo tišine v svoj um.« S trenutki tišine dosežemo, da lahko sprejmemo resnično situacijo in premislimo, kakšni bodo naši naslednji koraki. Izvajanje čuječnosti nas spodbuja, da svojo pozornost nenehno preusmerjamo na tisto, kar se dogaja v tem trenutku, namesto da bi se prepustili zgodbam v svoji glavi.

Zaskrbljenost glede končnega izida zmanjšamo na tak način, da svojo pozornost premaknemo na postopek izvajanja posameznih nalog za doseg želenega cilja (O'Morain 2017, 64). Nepresojanje je nepristransko opazovanje sedanjega trenutka brez presojanja. Če opazimo, da um presoja, ni naša naloga, da mu to preprečimo. Pomembno je, da se tega zavedamo. Kabat-Zinn (2011, 31) pojasni, da je čuječnost najboljši način, kako ujeti trenutke. S tem ohranjamo pozornost. Pozornost pomeni, da smo budni, da vemo, kaj počnemo. Da se posvetimo temu trenutku, ne da poskušamo karkoli izboljšati ali doseči.

Čuječnost gojimo, ko poskušamo doživeti svojo sedanjo izkušnjo brez obsodbe. Pomeni, da se moramo najprej zavedati navad našega uma, ki vrednosti naše izkušnje, kar nas vodi v samodejno reagiranje nanje, nato pa stopiti korak nazaj in poskusiti delovati proti starim navadam (Poštuvan in Tončič Grum 2015, 10).

S čuječnostjo se naučimo biti strpni in milostni do pomanjkljivosti, ki se pojavijo v življenju ter postati manj odvisni od tega, da se vse izide natančno tako, kot si želimo. V bistvu je



pomembno, da se znebimo navezanosti na idejo, da mora biti vse popolno, sicer bo to popolnoma nesprejemljivo (O'Morain 2017, 55).

Globevnik (2015, 97) nam v naslednjih stavkih pojasni čuječnost:

Pojem čuječnost se tradicionalno nanaša na pozornost, ki jo spremlja jasno razumevanje mentalnih in fizičnih procesov, ki se odvijajo iz trenutka v trenutek. Moderne definicije na drugi strani čuječnost pogosto opisujejo s terminom »nonjudgmentaly«, torej brez sodbe – »nepresojajoče«. Tovrsten opis ne izhaja iz budističnih tradicij, saj naj bi čuječnost nastopila z razumevanjem, ki razlikuje, ali so mentalna stanja večča ali nevešča. Trenutno lahko tako govorimo o dveh vrstah čuječnosti, zahodni/sekularizirani ter vzhodni/budistični.

Čuječnost je izraz, ki se v slovenskem jeziku uporablja kot prevod angleškega pojma »mindfulness«. Besedo mindfulness raziskovalci v zahodni znanstveni literaturi najpogosteje opredeljujejo po Jonu Kabat-Zinnu, ki je razvil program MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction Program). Osemtedenski program MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) je najstarejši in eden najučinkovitejših ter najbolj raziskanih programov, namenjen omejevanju, obvladovanju stresa, ki temelji na gojenju čuječnosti v vsakdanjem življenju. Pomaga nam pri soočanju in učenju s težkimi občutki, čustvi in razpoloženji. Na osnovi tega programa so nastali vsi drugi 8-tedenski seminarji čuječnosti (Križaj b. l.a).

Čuječnost sama po sebi ni ena od tehnik sproščanja, je kombinacija zmožnosti, s katero krepimo um, da bi zmanjšali težnje k odzivanju na kognicije, ki se porajajo umu in ki vodijo do stresnega odziva. Vseeno pa je cilj prakticiranja čuječnosti bolj daljnosežen kot zgolj spoprijemanje s stresom. Namen prakse čuječnosti ni v tem, da bi iskali prijetne občutke ali odkrivali neprijetne, pač pa se brez obsojanja zavedati celotne izkušnje v nekem trenutku, in, kar je paradoksalno, brez pretiranega prizadevanja za doseg določenega cilja (Arzenšek 2015, 87).

Gojenje čuječnosti je uspešna metoda, s katero se soočimo s stresom. Namen čuječnostnih intervencij je soočenje s svojimi bolečinami, strahovi, z lastnimi problemi in stresom v svojem življenju. Preko meditacije dobimo sposobnost izkušanja polnosti življenja in preobrazbe svojih odnosov (Križaj b. l.c).

Meditacija ni religija. Veliko ljudi, ki se ukvarja z meditacijo, je vernih, vendar pa meditirajo tudi številni ateisti in agnostiki (Williams in Penman 2015, 17). Meditacijsko prakso opiše Kabat-Zinn (2011, 55): »Meditacija je sopomenka za prakso ne-početja. Prakse ne izvajamo, da bi naredili stvari popolne ali da bi nekaj popolno opravili. Prakso izvajamo, da bi spoznali in dojeli (da bi za nas postalo resnično) dejstvo, da je vse že popolno natančno tako, kot je. To pomeni sprejeti sedanji trenutek v vsej njegovi polnosti, ne da bi mu kaj dodajali«. Ljudi ne navdihuje samo ideja notranjega miru v ponorelem svetu, temveč tudi odkritje, da so na voljo vaje, s katerimi je notranji mir mogoče negovati dan za dnem.

Vsaka od vaj in meditacij ima različne, med sabo povezane koristi. Koristi meditacije, s

katero povečujemo čuječnost, so naslednje: čuječnost izboljšuje ustvarjalnost, izboljšuje delovni spomin in hitrost odzivanja, čuječnost povečuje sposobnost za sprejemanje odločitev, meditacija izboljšuje imunski sistem in delovanje možganov, meditacija izboljšuje zdravje srca in ožilja, ker znižuje krvni tlak in zmanjšuje tveganje za pojav hipertenzije, čuječnost zmanjšuje bolečino, pomaga premagovati stres v vsakdanjem življenju, izboljša razpoloženje in kakovost življenja pri bolezenskih stanjih, čuječnost lahko upočasni staranje celic, zmanjšajo se tesnoba, razdražljivost in depresivnost, pozitivno vpliva na naše odnose, čuječnost znižuje čustveno odzivnost (Burch in Penman 2016, 17–19).

Williams in Penman (2015, 15) pišeta, da znanstvene raziskave kažejo, da čuječnost čez čas povzroči dolgotrajne spremembe razpoloženja, ravni sreče in počutja. Pozitivno vpliva na možganske vzorce, ki povzročajo vsakodnevno tesnobo, stres in depresijo. Dokazano je, da tisti, ki redno meditirajo, manj pogosto obiskujejo zdravnike in manj dni preživijo v bolnišnici.

Strinjamo se z zapisom O'Moraina (2017, 23), da je ena izmed glavnih predpostavk čuječnosti »vse je minljivo«. Kot je zapisano v starih budističnih besedilih: »Vse se rodi in vse umre«. To ni namenjeno borbi s samim seboj, ampak je nekaj, kar moramo sprejeti. Ko to sprejmemo in da je negotovost vpeta v sistem, potem postanemo mirnejši. Ni pomembno, kako močno razmišljamo, rešitve, do katerih se dokopljemo, so začasne in vsak čas lahko postanejo nekoristne, kar dokazuje, da je iskanje popolnih rešitev nesmiselno. Izpostaviti velja njegov zapis: »Ena izmed prednosti prakticiranja čuječnosti je ta, da svoje misli postavite na svoje mesto v življenju in da postanejo naš služabnik in ne gospodar.«

### **3.2 Izvor in zgodovina čuječnosti**

Čuječnostne vaje temeljijo na starodavnih tradicijah, starih vsaj 2500 let, ki so jih prvotno razvili stoični filozofi stare Grčije in zgodnji budisti. V stoletjih so jih prilagajali, da bi ustrezale času, vendar so njihova osrednja načela ostajala enaka. Stanje uma, ki ga negujejo, je znano kot čuječnost, imenujejo pa se tudi prebujenje, navzočnost, prezenca ali preprosto zavedanje (Penman 2016, 17). Da bi praksa čuječnosti postala za zahodni svet bolj sprejemljiva, je mestoma prišlo do poenostavitve in do umikanja izvornih zamisli, posledično pa tudi do trganja vezi z izvornim religioznim, filozofskim, duhovnim in etičnim kontekstom (Arzenšek 2015, 89).

Čuječnost je vstopila v slovenski prostor najprej v svoji izvorni funkciji kot vrsta budistične meditacije in nato v povsem novih sekularnih oblikah in aplikacijah, predvsem kot psihoterapevtska metoda in sredstvo za izboljšanje počutja. Čuječnost je najpogostejši prevod angleške besede mindfulness, ki se je uveljavila konec 19. stoletja kot ekvivalent za palijski termin sati (Zalta in Ditrich 2015, 3).

Beseda sati (sanskrt smrti) je indoevropskega izvora in podobno kot v sanskrtu po navadi nastopa v pomenih spomin, pomnjenje, pozornost, kar palijski viri razložijo kot ne pozabljanje. Sodobni znanstveniki po navadi ločijo dva pomena besede sati: spomin in osredotočena pozornost. Sati se ne nanaša na urjenje spomina, temveč govori o ne pozabljanju ali pozornosti na to. Ker budizem temelji na izhodišču, da ni jaza, identitete, ampak je pojavni svet le kompleksen tok soodvisnih procesov, sati ni predstavljena kot neka referenčna točka, metoda ali opazovalec, ki opazuje in razvija uvid v samo naravo doživljanja. Pri budistični meditaciji torej ne gre za opazovanje vsebine ali objektov, temveč za uvid v pogojenost in intrinzično praznino ter minljivost procesov doživljanja in kognicije same, ki je prav tako le eden od pogojev v teh procesih (Ditrich 2015, 13–34).

Budistično pojmovanje čuječnosti nam približa Ule (2015, 172–177), ki opiše, da je čuječnost imel Buddha za eno od petih vrhovnih sposobnosti razsvetljenega človeka: zaupanje, energija (napor), čuječnost, zbranost in modrost. Veliki govor o pravilni čuječnosti ali ena od daljših in najznamenitejših Buddhovih suter je namenjen prav gojenju čuječnosti. V znameniti sutri je zavestno gojenje čuječnosti imenoval kot edino pot do očiščenja in nirvane. V sutri je Buddha svetoval, da začnemo z opazovanjem najenostavnejšega, nam najbližjega življenjskega pojava, to je našega lastnega dihanja

Uporabo čuječnosti je na Zahodu populariziral Jon Kabat-Zinn, ko je leta 1979 delal v Medicinskem centru Univerze v Massachusettsu. Tam je ustanovil kliniko, kamor lahko zdravniki paciente, ki trpijo za dolgotrajnimi zdravstvenimi težavami, napotijo na osemtedenski program, ki obsega tedenske tečaje za zmanjševanje stresa s pomočjo čuječnosti - MBSR Na začetku devetdesetih let 20. stoletja so Zindel Segal, John Teasdale in Danny Penman osemtedenski program prilagodili za uporabo v ustanovah, v katerih se ukvarjajo z duševnim zdravjem. Novi program so poimenovali »Na čuječnosti temelječa kognitivna terapija – MBCT-Mindfulness Based Cognitive Therapy«, ki je posebej zasnovana za ljudi, nagnjene k depresiji. Od leta 2004 britanski Nacionalni inštitut za zdravje in odličnost oskrbe (NICE) na čuječnosti temelječo kognitivno terapijo priporoča za preprečevanje ponavljajoče se depresije (Penman 2016, 9–12).

Gojenje čuječnosti se zdi na prvi pogled enostavno, zdi se, da potrebujemo le nekaj vztrajnosti, vaje, etične in mentalne discipline. Vendar temu ni tako. Ule (2015, 177) meni, da je vprašanje, kako prakso tihega in pasivnega opazovanja notranjih in zunanjih pojavov uskladiti z aktivno pozornostjo, ki jo čuječnost terja, kajti ta (domnevno) vsebuje razlikovanje med budnostjo in ne budnostjo, med seboj in ne seboj, med stabilno osrediščenostjo na predmet čuječnosti in razsrediščenostjo zavesti.

### **3.3 Metode in tehnike čuječnosti**

Sodoben zahodni človek težko dojame okus in čisti užitek nepočetja, saj sodobna kultura zelo

visoko vrednoti dejavnost in napredek. Nagibamo se celo k temu, da z dejavnostjo in nepozornostjo napolnujemo naš prosti čas. Užitek ne-početja je v tem, da ni potrebno, da bi se zgodilo še kaj, da bi bil ta trenutek celovit. Modrost, ki je v njem in mirovanje, ki iz njega izhajata, domujeta v vedenju, da se nekaj zagotovo bo zgodilo. Pozornost zahteva trud in disciplino. Čeprav je morda vaditi pozornost preprosto, ni nujno, da je lahko. Sile, ki delujejo proti temu, da bi bili pozorni, kot na primer naša navada, da smo nezavedni in vsi naši avtomatizmi, so izjemno trdovratne. Misli nam stalno kratijo naš notranji mir in notranjo tišino. Trud, da bi kultivirali svojo zmožnost bivanja v sedanjem trenutku, imenujemo praksa, ali meditacijska praksa. Praksa pozornosti pomeni, da se vsak trenutek predamo temu, da smo prisotni. Ničesar ne poskušamo izboljšati in doseči. Dejansko sami sebe povabimo s popolnim zavedanjem v ta trenutek. To storimo z namenom, da bi tu in sedaj čim bolj povezali mirnost, pozornost in prisebnost (Kabat-Zinn 2011, 23–49).

Pri vajah čuječnosti ne gre za to, kako dobro jih naredimo. Pomembno je, da začnemo z rednim izvajanjem, s samim procesom in da smo čim bolj prisotni pri izvajanju. Bistveno je, da se sprejemamo v raziskovanju takšni, kot smo, da smo pozorni na to, kaj se nam dogaja. Biti čuječ, ne pomeni, imeti pravila, kako naj bi bilo prav čutiti ali misliti ... To je izkušnja v nekem trenutku in to je vse, kar je pomembno (Poštuvan in Tončič Grum 2015, 21).

O'Morain (2017, 19) predlaga, da naj vadimo v situacijah brez stresa. Bolj kot prakticiramo čuječnost v preprostih situacijah brez stresa, lažje se bomo premaknili v čuječnost v položajih, ko bomo vznemirjeni in zaskrbljeni. Povabimo »tišino« med nakupovanjem, med odmorom v službi, v parku ali na vrtu, saj bo to še povečalo naše ugodje.

MBSR je eden izmed najpogosteje izvajanih na čuječnosti temelječih programov. Gre za osemtedensko intervencijo, v osnovi namenjeno lajšanju bolečin in stresa, ki je bila osnovana leta 1979 in s katero je čuječnost pravzaprav stopila v terapevtske vode. Sestoji iz različnih vaj – meditacijskih tehnik za razvijanje čuječnosti. Poleg tega obsega vaje za razgibavanje in čuječo jogo ter skupinske dialoge za vzpodbujanje čuječnosti (Globevnik 2015, 95).

Cilj programa MBSR je povečati zavedanje, da bomo lahko odgovorili na življenjske situacije z izbiro, namesto z avtomatskim odzivom. Tega se lotimo tako, da vadimo zavedanje tega, kje je trenutno naša pozornost in nenehno namensko spreminjamo njen fokus. Začnemo z usmerjanjem pozornosti na različne dele našega telesa. Telo služi kot fokus za sidranje našega zavedanja v sedanjem trenutku (Križaj b. 1.b).

Osemtedenski program je običajno sestavljen iz 2,5 urnega skupinskega srečanja na teden in enega celodnevne srečanja. Celodnevno srečanje se izvaja nekje v sredini programa, ko so udeleženci že dovolj seznanjeni z metodami čuječnosti. Celoten dan poteka v tišini, kjer učitelj usmerja tečajnike čez vse meditacijske vaje, ki so se jih tečajniki naučili na tedenskih srečanjih. Celodnevna vadba vključuje tudi čuječe prehranjevanje. Običajno je za tečajnike dan naporen in izkušnja popolnoma nova, bolj ali manj prijetna.

Program MBSR je namenjen spreminjanju starih miselnih vzorcev vedenja ter sprejemanju novih pristopov pri regulaciji stresa. Uspeh pri uvajanju sprememb lahko pričakujemo le, če vložimo v učenje in prakticiranje novih veščin in spretnosti dovolj časa, truda in discipline. Zato se tečajniki največkrat že na začetku odločijo za redno udeležbo (Poštuvan in Tončič Grum 2015, 12).

Običajno je struktura srečanj sestavljena iz meditacije, da se lahko tečajniki povežejo v prostor in namen in počasi usmerijo svoje misli na srečanje. Sledi seznanitev z novo vajo meditacije oziroma drugimi čuječnostnimi tehnikami, podelitev občutkov, misli in vprašanj, ki so se pojavili med tednom ter seznanitev z novo domačo nalogo. Po vsakem tedenskem srečanju učitelj razdeli izročke z navodili za vsakodnevno domačo prakso. Praksa doma tečajniku vzame eno uro na dan. Domača naloga je vsak teden drugačna. Sestavljena je iz prakticiranja različnih meditacijskih in jogijskih vaj, ki se jih naučijo na srečanjih in jih izvajajo ob poslušanja posnetkov, ki jih dobijo po srečanju in iz pisanja dnevnikov. Pogosto je težko najti čas med vsakodnevnimi opravili, vendar je redno opravljanje domače naloge bistvenega pomena. Vse čuječnostne tehnike programa bomo bolj podrobno opisali v prilogi. Skozi celoten program je poudarek na čuječem zavedanju skozi ves teden. Od čuječega vstajanja zjutraj, čuječega prehranjevanja, do čuječe vožnje v službo in kratkih dihalnih vaj med službo. Učitelj programa MBSR, Križaj (b. l.a) poudarja: »Ko se začnemo bolj zavedati svojih misli, čustev in telesnih občutkov v vsakem trenutku, si damo možnost večje svobode in izbire; ni nam potrebno ponavljati starih miselnih vzorcev, ukoreninjenih navad, ki so morda povzročali probleme v preteklosti.«

### **3.4 Čuječnost na delovnem mestu**

V zadnjih letih so znanstveniki odkrili, da izvajanje določenih oblik meditacije za povečanje čuječnosti že deset minut na dan lahko poveča ustvarjalnost, sposobnost za reševanje težav in odločanje. To ustvarja miren miselni prostor, iz katerega lahko opazujemo svoje misli in občutke. Tako naš um postane manj »hrupen«, posledica so jasnejše misli. Čuječnost torej lajša pot idejam, ko se te pojavljajo iz največjih globin uma. To povečuje divergentno mišljenje, ki je najčistejša oblika ustvarjalnosti, opisuje Penman (2016, 17–18).

Vse intervencije čuječnosti, ki jih zaposleni izvajajo bodisi sami ali v okviru organizacije, imajo lahko pozitivne učinke za posameznika in za celotno organizacijo. Na razpolago je veliko možnosti, da se zaposleni seznanijo s čuječnostnimi praksami, ki jih lahko prakticirajo tudi sami, med delovnim časom. Preko prakticiranja čuječnosti se zaposleni lažje soočajo s stresnimi situacijami, bolj so prisotni v sedanjem trenutku in osredotočeni na svoje delo. Učinek prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu je tudi povečanje čustvene inteligentnosti. Goleman (2001, 338) piše: »Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja svojih čustev in prav tako čustev ostalih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev, ki so v nas in v odnosu z ostalimi.« Redno prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu prinaša

veliko koristi. Izražajo se v povečanju energije, izboljša se kakovosti spanca, večji zbranosti na delovnem mestu, prinaša več zadovoljstva, vpliva na bolj kvalitetne odnose in komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi, poveča se notranji mir in poveča sposobnost intuitivnega odločanja. Vse te koristi pa bistveno vplivajo na zmanjšanje odsotnosti zaradi bolezni in posledično se zmanjšajo stroški zdravljenja zaposlenih.

Goleman (2001, 334) nam v naslednjih stavkih opiše:

»Preživijo samo prilagodljiva podjetja. Učinkovitost podjetja lahko zagotavljajo, če v razvijajo spretnosti, ki izvirajo iz zavedanja in obvladovanja sebe, motivacije, empatije, spretnosti vodenja in odkritosti v sporazumevanju, je po vsej verjetnosti večja odpornost podjetja proti novostim in zagotavlja večjo učinkovitost konkurenčno prednost in uspešnost.«

Pri merjenjih utripa v organizacijah so med preverjanji naleteli na osupljive vzroke, ki opozarjajo na razloge za padce storilnosti organizacij zaradi razmišljanja o tem, kaj zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacije.

Med najbolj očitnimi vrzeli Goleman (2001, 304) našteje: »nadzorovanje sebe«, da smo tudi pod pritiskom sposobni ohraniti storilnost, da ne klonimo pod pritiski strahu, jeze in vznemirjenosti. Naslednja vrzel, ki je prav tako pomembna je »navezovanje odnosov«, ki vpliva tako na vezi z ljudmi znotraj in izven delovne organizacije in »prilagodljivost«, prožno odzivanje na izzive in ovire.

Možnosti, ki jih lahko organizacije ponudijo zaposlenim za prakticiranje čuječnosti, je dovolj. V nekaterih organizacijah vsak dan namenijo nekaj minut za sproščanje. Zaposleni, sami ali s sodelavci, prekinejo delo in naredijo nekaj vaj za sproščanje. Nekateri organizacije organizirajo vodeno sproščanje izven službenega časa v prostorih organizacije. Največkrat pod vodstvom zdravnika medicine dela ali druge usposobljene osebe. Različni centri za razvijanje čuječnosti nudijo programe, ki so namenjeni spoznavanju in sistematični uvedbi čuječnosti za podjetja in organizacije. Nudijo organizaciji in specifični dela prilagojene 8-tedenske MSBR delavnice. Večji del delavnice temelji na praksi in spoznavanju z vsemi tehnikami, ki zaposlenim koristijo na delovnem mestu. Vse možnosti, ki jih organizacija ponudi, so neobvezne. Od posameznika je odvisno, če se je pripravljen naučiti čuječnostnih vaj, če je pripravljen vložiti svoj čas, da se jih nauči in potrpežljivost, ki ga ta praksa zahteva za učenje in redno prakticiranje. Rezultate lahko pričakujemo le z redno prakso. Zaradi posledic ponavljajočih gibov trpi bolečine veliko delavcev. Čuječnost nas nauči, da bolečina po naravi narašča in popušča, poudarjata Burch in Penman (2016, 19) in nadaljuje: »Naučili se jo boste nežno opazovati, namesto da bi se ujeli vanjo in takrat se bo zgodilo nekaj neverjetnega – sama od sebe bo začela izginjati.«

Koristi prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu opišemo v nadaljevanju, v raziskavah.

### 3.5 Raziskave čuječnosti na delovnem mestu

V zadnjem času je praksa čuječnosti pogosto predmet znanstvenih raziskav. Raziskave potrjujejo številne pozitivne učinke na posameznikovo telesno in duševno zdravje. Na čuječnosti temelječi programi so osnova razvoja zaposlenih v svetovno znanih podjetjih kot so: Apple, Google, General Mills, Sachs, Nike, Ikea, Facebook, IntelDeutsche Bank, Aetna in v drugih znanih svetovnih organizacijah.

Ameriška poslovna revija Inc. (Levin 2017) je objavila članek, kjer je avtor delil sklepe Davida Gellesa o zavarovalniškem velikanu Aetna, opisane v svoji knjigi *Mindful Work*. Delavec, ki je pod velikim stresom, stane v zdravstveni oskrbi podjetje, v primerjavi s svojim manj s stresom obremenjenim sodelavcem, dodatnih 2.000 dolarjev na leto. Stroški zdravstvene oskrbe v podjetju Aetna, ki skupaj znašajo več kot 90 milijonov dolarjev na leto, padajo, odkar ponujajo programe o čuječnosti. V letu 2012, ko so začeli s programi o čuječnosti, so se stroški zdravstvene oskrbe zmanjšali za skupaj 7 odstotkov. (To znaša 6,3 milijona dolarjev, ki jih deloma vložijo v čuječnostne programe). Zavarovalniška družba Aetna je izračunala, da je samo povečanje produktivnosti znašalo približno 3.000 dolarjev na zaposlenega. Ta študija je le en primer, kako je mogoče koristiti meditacije, s katerimi povečujemo čuječnost, stroškovno opredeliti. Pokazalo se je, da se lahko uporabljajo kot način za razbremenitev stresa zaposlenih in spodbujanje večje produktivnosti. Na koncu je dodal, da meditacija ni več ezoterična praksa, ki zahteva, da se popolnoma odklopimo iz svojega življenja in se umaknemo v oddaljen del sveta.

#### 3.5.1 Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP

Raziskavo je izvedel Doc. dr. Mihael Černetič. Namen opisane pilotske raziskave je bil proučiti, kako učinkovita je kratka čuječnostna tehnika Stop, za neposredno spoprijemanje s stresnimi situacijami na delovnem mestu. Uspešna regulacija in prepoznavanje delovnega stresa pri zaposlenih je ključnega pomena tako za posameznike kot za delovne organizacije. Običajne čuječnostne tehnike so časovno razmeroma zahtevne. Potrebno je vložiti precej časa in truda, zato je bil namen proučiti kratko čuječnostno tehniko, ki je privlačna, saj njena izvedba traja približno dve minuti. Metoda do sedaj še ni bila raziskana.

Metoda: Vzorec je obsegal 29 udeležencev enega od študijskih predmetov na Doba Fakulteti v Mariboru. Večina udeležencev pred raziskavo ni imela izkušenj s prakticiranjem čuječnostnih tehnik. Svoje delo so udeleženci ocenili kot srednje stresno, svoje življenje v obdobju enega meseca pa kot srednje, do dokaj stresno. Podatki raziskave so se zbrali s pomočjo namensko sestavljenega vprašalnika, ki je obsegal sedem vsebinsko enakih delov, za vsakega od sedmih dni, kolikor so se zbirali podatki. Odvisni spremenljivki za merjenje učinkovitosti sta bili (1) neprijetno počutje udeležencev v stresni situaciji ter (2) prepričanje udeležencev o svoji sposobnosti spoprijemanja s stresno situacijo. Hipotezi v raziskavi sta

bili, da bo izvajanje tehnike Stop ob stresni situaciji pri udeležencih raziskave povezano z zmanjšanjem neprijetnega počutja ter povečanjem zavedanja o svoji sposobnosti za spoprijemanje s situacijo povezano s stresom.

Postopek: Udeleženci so pred raziskavo preko spleta dobili enourno predavanje o čuječnosti. Po predavanju so imeli udeleženci nalogo, da na delovnem mestu ob stresnih situacijah sedem dni zapored izvajajo kratko tehniko Stop. Navodilo za izvedbo tehnike Stop:

S – Stop: Prekinite svoje trenutno delo, odložite vse stvari za minuto.

T – Trenutki za dihanje. Dihajte normalno in sproščeno ter ves čas spremljajte dih, kako prihaja v vaš nos in kako odhaja iz njega.

O – Opazujte: Opazujte svoje misli, občutke in svoja čustva. Če se pojavi misel, da niste dovolj dobri, samo opazujte to misel, jo sprejmite in nadaljujete z dihanjem. Prepoznajte kakršna koli čustva se pojavijo. Če čustva samo prepoznamo in poimenujemo ima pomirjujoč učinek. Zatem se osredotočite na svoje delo. Ali pri svojem delu stojite ali sedite? Kakšna je vaša drža? Ali pri svojem delu zaznate kakšne bolečine?

P – Pojdite naprej. S tem zavedanjem in temi občutki sedaj izstopimo iz avtopilota in z zavedanjem sedanjega trenutka se lahko vprašate: Kaj je ta trenutek najbolj pomembno? Kaj nameravate početi v naslednjem trenutku? In ko se pojavi odgovor, nadaljujte s tem.

Udeleženci raziskave so tehniko izvajali sedem zaporednih dni vsakič, ko se je pojavila stresna situacija na delovnem mestu. Obe postavljeni hipotezi sta bili potrjeni. Rezultati raziskave so primerljivi s predhodnimi študijami, ki so ugotovile pozitivno povezanost med prakticiranjem čuječnosti in učinkovitim zmanjšanjem stresa. Rezultati so po izvedeni sedemdnevni tehniki pokazali občutno zmanjšanje neprijetnih občutkov pri zaposlenih ter povečanje njihovega zavedanja, da so se sposobni sami spoprijeti s stresno situacijo. Opisana raziskava predstavlja prvo empirično študijo učinkovitosti dotične tehnike.

Zaključek in priporočila: Z raziskavo se je potrdilo, da je tehnika Stop učinkovita in uporabna za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Tehnika Stop se priporoča za izvajanje v delovnih organizacijah, ker zahteva malo časa in drugih sredstev. Tehnika Stop je ekonomična. Zaradi tega je možno tehniko Stop priporočiti kot ustrezno orodje za regulacijo stresa v vseh stresnih situacijah, ki zaposlenemu dopuščajo, da si vzame minuto ali dve predaha za izvedbo. Zmanjšanje negativnega stresa prinaša korist zaposlenim, posredno vpliva tudi na delovanje in uspešnost organizacije in ne nazadnje prinaša korist celotni družbi (Černetič 2017).

### ***3.5.2 Kako zmanjšati stres na delovnem mestu s čuječnostno prakso?***

Etično odobritev študije je podelil univerzitetni odbor za etično raziskovanje. Leta 2011 je



program čuječnostne intervencije ponudilo osebje SCPSS (služba za svetovanje in psihološko podporo) kot program za zmanjševanje stresa in za boljše počutje na delovnem mestu.

Cilj študije je bil pridobiti in analizirati intervjuje oseb, ki so končali 8-tedenski MBSR program, za lažje spoprijemanje s stresom na delovnem mestu. Cilj raziskave je bilo dokazati pozitivne učinke čuječnostnih tehnik. Namen brezplačnega programa zaposlenim v HEI (Higher education institute) v UK je bil zmanjšati odsotnosti zaradi bolezni, zmanjšati stres na delovnem mestu in izboljšati počutje in podporo zaposlenim. Prilagoditvene čuječnostne intervencije je vodil usposobljen učitelj MBSR programa, po ustanovitelju tega programa, Kabat-Zinnu. Potekale so osem tednov po 2 uri (ne 2,5 ure kot običajno) in brez celodnevne dneva čuječnostne prakse. Vključevale so model za obvladovanje stresa, model delovne obremenitve, psihološko izobraževanje, vodene meditacije in pogovore ter izmenjavo mnenj v skupini. V program so bili vključeni tudi CD-ji z vodenimi meditacijami in dnevnik za delo doma.

Raziskava je bila izvedena z glasovno snemanimi intervjuji. Glavni namen intervjuja je bil pridobiti informacije o izkušnjah s potekom in načinom tečaja, kako je ta izkušnja vplivala na udeležence v smislu spoprijemanja in obvladovanja stresa na delovnem mestu. Namen je bil pridobiti čim več podatkov, na podlagi katerih bi Univerza svojim zaposlenim izboljšala delovno učinkovitost in zmanjšala vplive stresa na delovnem mestu. Čeprav so rezultati raziskav čuječnosti vzpodbudni, je bil namen raziskati, kako udeleženci tečaja naučene veščine vsakodnevno uporabljajo pri svojem delu in če zaznajo pozitivne spremembe v delovnem okolju.

Opis metode: Na glasovno snemane intervjuje je bilo povabljenih vseh 59 oseb z višjo univerzitetno izobrazbo, ki so končali 8- tedenski program z namenom zmanjševanja stresa, v obdobju 2011 in 2012. Intervjuja se je udeležilo 21 oseb, 15 žensk in 6 moških. Starost udeležencev je bila od 26 do 61 let. Čas od zaključka tečaja do intervjuja je trajal od 6 do 16 mesecev. Devet udeležencev se je udeležilo vseh osem srečanj, osem udeležencev intervjuja se je udeležilo sedem srečanj, štirje udeleženci intervjuja pa so se udeležili šest srečanj. 16 udeležencev tečaja se je prijavilo na obnovitvene oziroma na delavnice za vzdrževanje čuječnosti. To so bile dveurne vodene skupinske delavnice enkrat mesečno, namenjene poglobljanju vadbe čuječnosti, pogovoru in morebitnim vprašanjem,

Pol strukturiran intervju je bil izveden in posnet v univerzitetnih prostorih. Intervju je raziskoval zanimanja udeležencev tečaja, motivacije in pričakovanja pred tečajem, njihove izkušnje s stresom na delovnem mestu, njihovo konceptualizacijo, izkušnje in učenje na čuječnostnih intervencijah, ključne trenutke oziroma prelomnice na intervencijah, vpliv na delo in stres, dolgotrajno ohranjanje čuječnostne prakse, stalno potreba po podpori in kako je čuječnostna intervencija vplivala na njihovo zaznavanje delodajalca.

Intervjuji so trajali med 57 in 101 minuto. Pred analizo so bili posnetki zapisani, da so

zagotavljali anonimnost udeležencev.

Analize so vsebovale prvo stopnjo odprtega kodiranja (*open coding*). Intervju so izvedli štirje avtorji. Prvi in tretji avtor sta se predhodno udeležila tečaja čuječnosti pri delu, drugi avtor je oblikoval in izvedel tečaj, četrty avtor (neodvisni raziskovalec), ki se nikoli ni udeležil tečaja, je bil določen, da izvede intervjuje in zaključi začetno kodiranje. Vsak od štirih avtorjev se je osredotočil na svoje področje, zato je prišlo do nevtralnih zaključkov analize.

Rezultati: V času intervjuja je večina udeležencev poročala, da jim je trening čuječnosti povečal občutek zadovoljstva s samim seboj, zaznali so boljše sprejemanje samega sebe ter občutek miru, pomirjenosti in zadovoljstva. Hkrati pa obstaja malo empiričnih del o mehanizmu, po katerem čuječnostne tehnike spodbujajo točno te rezultate. Ugotovitev intervjujev je, da udeleženci tečaja pridejo do zadovoljstva s seboj s tem, ko se sprijaznijo s tem, kdo so in ko trenirajo sprejemanje, da so stvari take, kot so. Ugotovljeno je bilo, da je mirnost koncepta povezana s sprejemanjem. Umirjenost je opredeljena kot enakopravno duševno stanje do vseh doživetij, notranjih in zunanjih, in ne glede na njeno valentnost je sčasoma postala učinkovit nasprotnik alostatični obremenitvi po kroničnem stresu. Kot je pričakovano po čuječnostnih intervencijah, so ugotovljene pozitivne koristi, vendar model nakazuje tudi vpliv resonance, samooskrbe, detekcije markerjev stresa, zaznavanje izbire, samostojno okrevanje in strmenje k izboljšavam, ki vodijo v pozitivne rezultate. Razumevanje mehanizmov sprememb lahko pripomore k boljšemu sodelovanju udeležencev in zaupanju v čuječnostne programe na delovnem mestu ter izboljša njihove možnosti za vpeljavo pozornosti v delovno okolje.

Da bi lahko dokazali pozitivne učinke čuječnosti, bi bilo ta model treba proučiti na različnih delovnih mestih, pod različnimi pogoji in različnimi stresorji delovnega mesta. Prav tako bi bilo treba spremljati udeležence bistveno daljše obdobje, da bi ugotovili, če so spremembe na delovnem mestu, pod enakimi pogoji dela, opazne (Hugh-Jones idr. 2018).

### **3.6 Čuječnost v povezavi s stresom na delovnem mestu**

Ker je čuječnost trenutno najbolj raziskano in uveljavljeno psihološko orodje za spoprijemanje s stresom, kot trdi Černetič (2017), ima praksa čuječnosti koristi ne samo na osebni ravni, temveč tudi v delovnem okolju. Bishop (2002, po Černetič 2005, 81) poudarja, da naj bi z vajo čuječnosti razvili sposobnost, da bi se v stresnih dogodkih lahko odmaknili od svojih čustev in misli, da ne bi zapadli v skrbi in druge običajne vzorce negativnega razmišljanja, s katerim bi si povečali stres in emocionalno stisko.

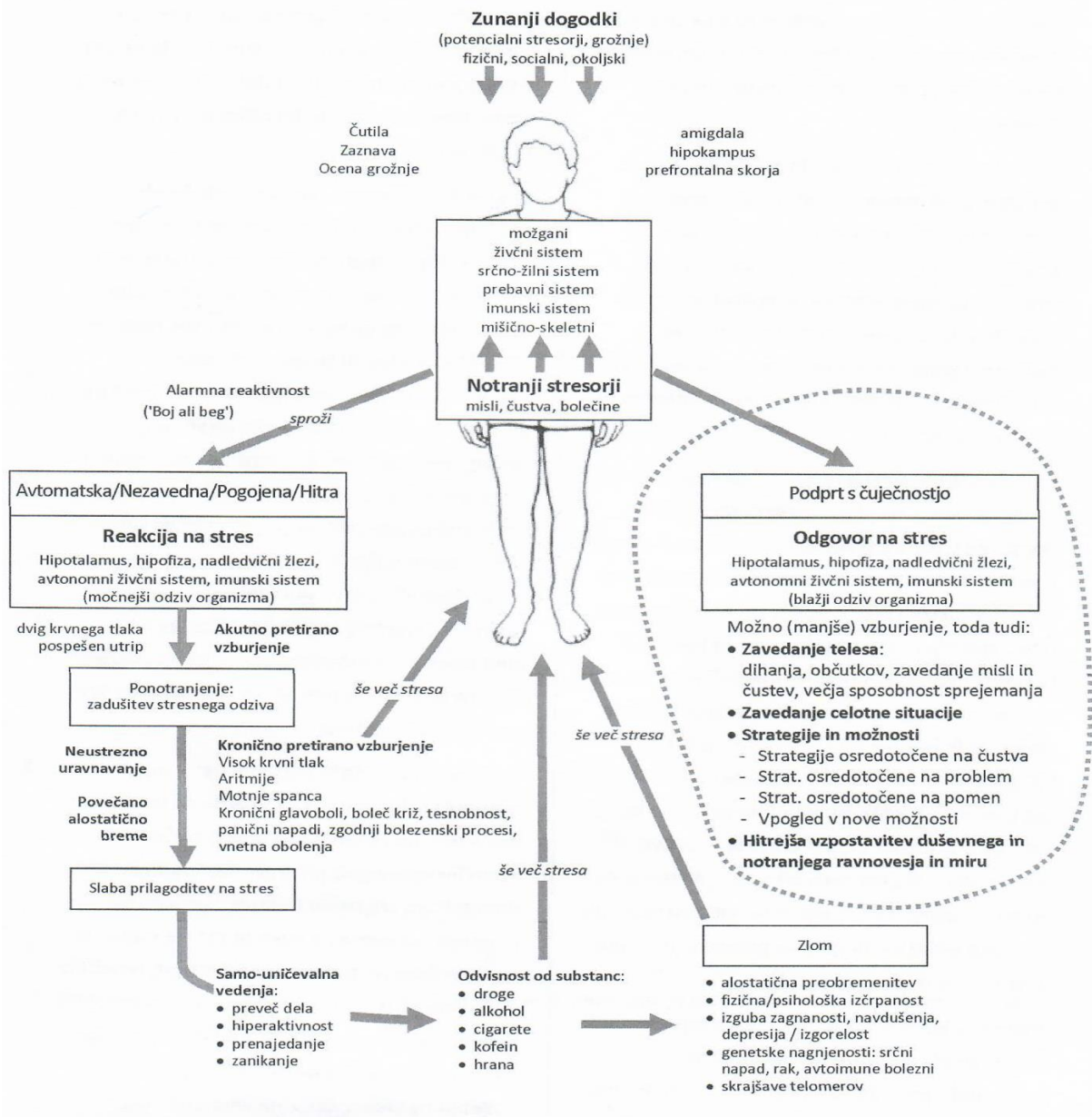
Vadba čuječnosti je ena izmed možnosti, ki jo lahko delovne organizacije omogočijo zaposlenim v okviru Evropskega sklada, ki uvaja promocijo zdravja na delovnem mestu. Zakon delodajalcu nalaga, da mora načrtovati in izvajati ukrepe za zmanjševanje oziroma

preprečevanje posledic psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Na osnovi vseh proučenih koristi prakticiranja čuječnosti lahko delovna organizacija pričakuje, da bo pri zaposlenih dosegla večje zadovoljstvo pri delu, boljše psihično in fizično počutje, boljše odnose v kolektivu in ostale koristi, ki jih redna vadba čuječnosti doprinese v kolektiv. Delodajalec, ki se zaveda pomena človeškega kapitala, bo v največji meri poskrbel za varno in zdravo delovno okolje. S pravilno strategijo, vlaganjem v izobraževanja, nenehnim izboljševanjem delovnih procesov in stimulativnim delovnim okoljem bo izrabil delavčeve potenciale in s tem zmanjšal tveganja, ki jih s svojim delom prinaša delavec v delovne procese in v organizacijo kot celoto. Arzenšek (2015, 78) opiše: »Velik pomen ima tudi zavedanje, da ima oseba možnost izbire, ali se bo prepustila spirali siceršnjih odzivov (kot so npr. pogoste skrbi glede prihajajočih dogodkov, podoživljanja preteklih neprijetnih dogodkov, depresivne misli...) ali pa bo izbrala drugo pot, posledica česar je zmanjšana potreba po zanikanju oz. odrivanju neprijetnih vsebin.«

Križaj (b. 1.b) poudarja, da se stresna situacija zgodi avtomatsko in nezavedno in takoj ko pripeljemo zavedanje k dogajanju v stresni situaciji, smo jo že dramatično spremenili. Spremenili smo jo zgolj zato, ker nismo več nezavedni in na »avtomatskem pilotu«. Zavedanje vsakega trenutka zaposlenim omogoča prevzeti kontrolo in vplivati na potek dogodkov še posebno v tistih trenutkih, ko je najbolj verjetno, da bodo reagirali avtomatsko in podlegli pretiranemu vznurjenju in slabemu prilagajanju na stres. Zaposleni lažje zazna stresno situacijo. Samo delček sekunde je potreben, da pripeljemo pozornost v sedanji trenutek, a ravno ta delček sekunde pomembno vpliva na to, kako se bo stresna situacija odvila. Slika 1. prikazuje reakcije na stres. Dejansko lahko podprti s čuječnostjo izberemo, da ne gremo po poti »boj ali beg« ali nemoči vsakič, ko smo pod stresom. Odgovor na stres je zdrava alternativa avtomatski, nezavedni reakciji na stres. Predstavlja celoto tega, čemur pravimo prilagojene oziroma zdrave strategije soočanja s stresom, v nasprotju s slabimi, neustreznimi načini prilagajanja, kot so npr. samouničevalna vedenja in različne odvisnosti. Prav naši odnosi z drugimi nam ponujajo neskončne priložnosti za vadbo čuječnosti. Največkrat so prav razmere na delovnem mestu največji vir stresa v našem življenju. Odnose lahko bistveno izboljšamo, če v komunikacijo vnesemo čuječnost.

# OBVLADOVANJE STRESA: ODGOVOR NAMESTO REAKCIJE

(Zavesten odziv podprt z uporabo čuječnosti)



Slika 1: Obvladovanje stresa – odgovor namesto reakcije

Vir: Križaj b. l.b.

## **4 RAZISKAVA**

V nadaljevanju bomo predstavili zasnovo in izvedbo raziskave, ki smo jo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedli med zaposlenimi v izbranem podjetju. Na osnovi rezultatov bomo podali ugotovitve raziskave ter priporočila in predloge za izbrano podjetje.

### **4.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave:

- ugotoviti, če se zaposleni v izbranem podjetju pri svojem delu soočajo s stresom,
- ugotoviti, kateri dejavniki pri delu jim povzročajo stres,
- ugotoviti, do katere mere so zaposleni v izbranem podjetju seznanjeni s čuječnostno prakso,
- ugotoviti, ali poznajo koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti,
- ugotoviti, ali so se pripravljene naučiti kratkih vaj z namenom sproščanja med delovnim časom,
- ugotoviti, ali so pripravljene vložiti svoj čas in potrpežljivost, da se naučijo vaj čuječnosti,
- ugotoviti, koliko svojega časa so pripravljene vložiti, da se naučijo vaj čuječnosti in koliko časa so pripravljene vložiti za izvajanje čuječnostnih vaj.

### **4.2 Postopek raziskave**

Podatke smo zbrali s pomočjo namensko sestavljenega vprašalnika, vprašanja pa sestavili tako, da bi bila čim bolj razumljiva vsem anketirancem in da bi dobili uporabne odgovore. Sestavili smo strukturiran vprašalnik, kjer so bila vprašanja točno določena, za vse enaka in v enakem zaporedju.

Pred dejansko uporabo vprašalnika smo naredili pilotsko testiranje. Vprašalnik smo preizkusili na manjšem priložnostnem vzorcu. Tako smo ugotovili, če so vprašanja jasna, v pravilnem zaporedju in koliko časa traja izpolnjevanje vprašalnika.

Za namen raziskave smo se odločili, da bomo zbrali sto veljavnih anketnih vprašalnikov v podjetju, kjer je več kot tisoč zaposlenih. Predpostavljali smo, da bo rezultat naključnih anketirancev veljal za celotno podjetje, ki je bil predmet proučevanja.

Anketni vprašalnik je po vseh oddelkih izbranega podjetja razdelila predsednica sindikalne podružnice. V našem imenu je zaposlene seznanila z namenom uporabe vprašalnika, jih prosila za sodelovanje in iskrene odgovore ter jim zagotovila anonimnost. Anketne vprašalnike so naključni anketiranci vračali v zato pripravljeno škatlo, ki je bila postavljena v sejni sobi podjetja. Po približno desetih dneh smo dobili izpolnjene anketne vprašalnike. Vseh vprašalnikov je bilo 110, od tega nekaj neizpoljenih in nepopolno izpoljenih, tako da je na

koncu ostalo točno 100 veljavnih. Za veljavne smo šteli vse, ki so imeli odgovore na prva tri demografska vprašanja in ne več kot dve ostali neodgovorjeni vprašanji. Nad sodelovanjem zaposlenih smo bili pozitivno presenečeni. V anketi so sodelovali moški in ženske različnih starosti, različnih poklicnih profilov in stopenj izobrazbe.

Izpolnjene vprašalnike smo vnesli v spletno anketo. Odgovore smo pretvorili v številke. Ker je bilo točno sto odgovorov, lahko število enačimo z osebami oziroma z odstotki.

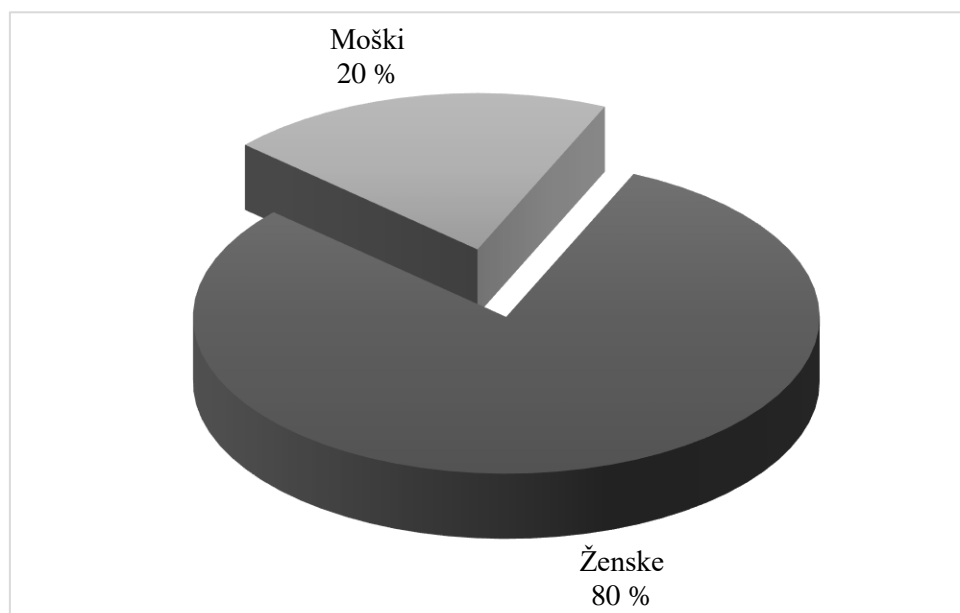
Odgovore na zastavljena vprašanja bomo v nadaljevanju prikazali opisno in grafično.

### 4.3 Pripomočki raziskave

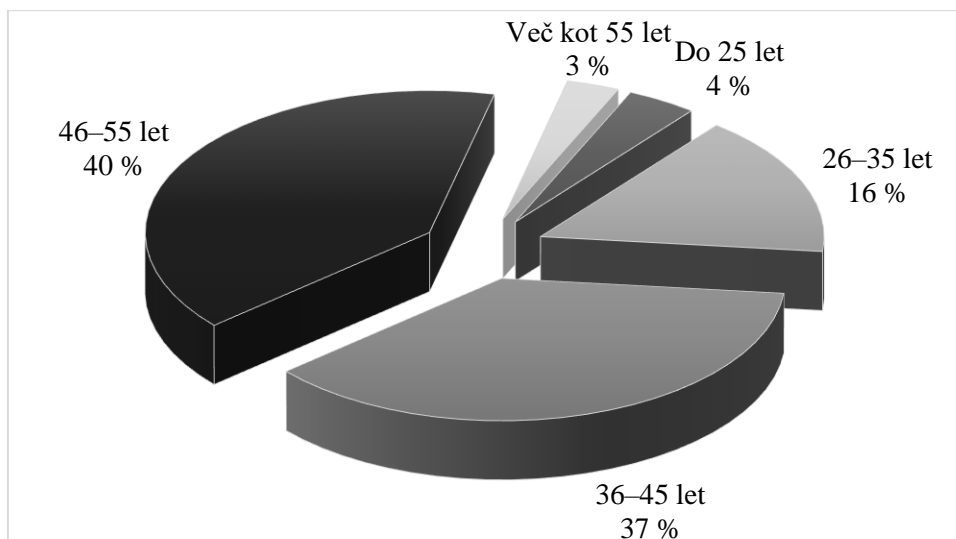
Vprašalnik je sestavljen iz sedemnajstih vprašanj. Prva tri vprašanja anketnega vprašalnika so bila demografska in so se nanašala na spol, starost in stopnjo izobrazbe anketiranih. Ostala vprašanja so bila predvsem zaprtega tipa, v nekaj vprašanjih je bil ponujen odgovor »drugo«, ki ga anketirani največkrat niso uporabili, v nekaj vprašanjih pa je bil uporabljen Likertov tip petstopenjske lestvice, kjer so anketirani izrazili stopnjo strinjanja o dani trditvi oziroma vprašanju.

### 4.4 Predstavitev in interpretacija rezultatov raziskave

Po strukturi glede na spol na Sliki 2 lahko vidimo, da je anketo izpolnilo dvajset pripadnikov moškega spola in osemdeset pripadnic ženskega spola. V skupnem številu zaposlenih je v podjetju 65 % žensk, kar pomeni, da je bila odzivnost na anketo nekoliko boljša pri ženskah.

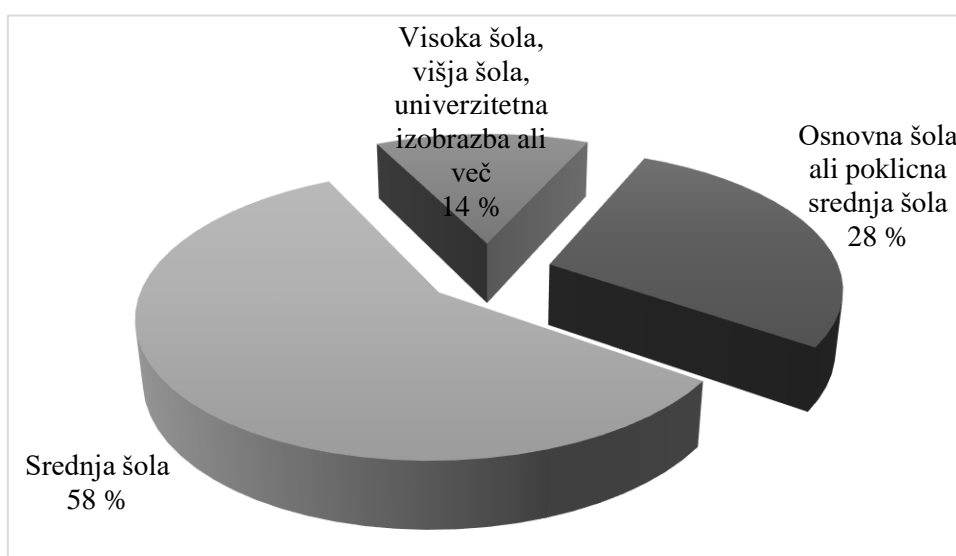


**Slika 2: Struktura anketiranih po spolu**



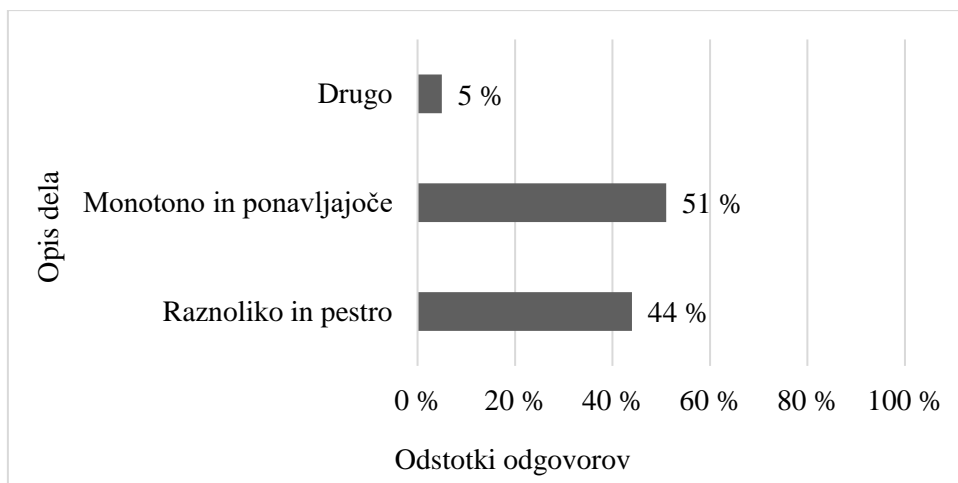
**Slika 3: Struktura anketiranih po starosti**

Starostno strukturo vprašanih smo razdelili na pet starostnih skupin. Iz Slike 3 je razvidno, da je največ anketiranih (40 %) starih med 46 in 55 let, najmanj pa do 25 let in več kot 55 let. V povprečju je bilo največ anketiranih starih med 36 in 55 let.



**Slika 4: Struktura anketiranih glede na zadnjo dokončano izobrazbo**

Glede na zadnjo dokončano izobrazbo so največ anketnih vprašalnikov izpolnili zaposleni s srednješolsko, najmanj pa z visokošolsko izobrazbo. Glede na spol pa 59 % žensk s srednješolsko in 30 % z osnovnošolsko izobrazbo. Glede na zadnjo dokončano izobrazbo anketiranih moških jih je vprašalnike izpolnilo 55 % s srednjo šolo in 25 % z visoko šolo in več.



**Slika 5: Opis dela anketiranih**

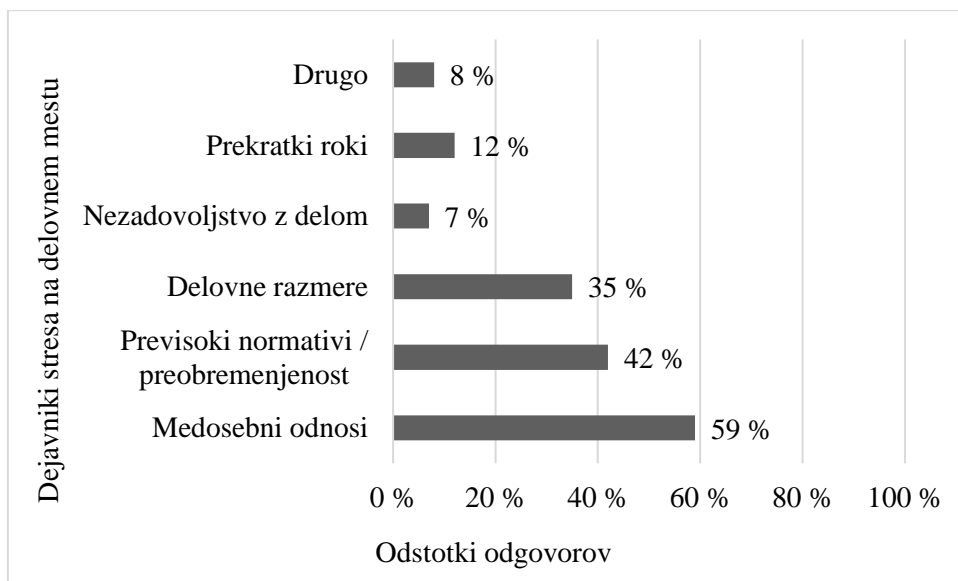
V četrtem vprašanju nas je zanimalo, kakšno delo opravljajo anketirani. Za odgovor smo jim ponudili tri možnosti opisa njihovega dela: raznoliko in pestro, monotono in ponavljajoče in kot tretjo opcijo, drugo. Največ (51 %) anketiranih v izbranem podjetju je odgovorilo, da opravlja monotono in ponavljajoče delo. V podjetju prevladujejo dela s ponavljajočimi gibi (sestavljanje). Glede na spol opravlja monotono delo 49 žensk in 2 moška.



**Slika 6: Pogostost stresa na delovnem mestu**

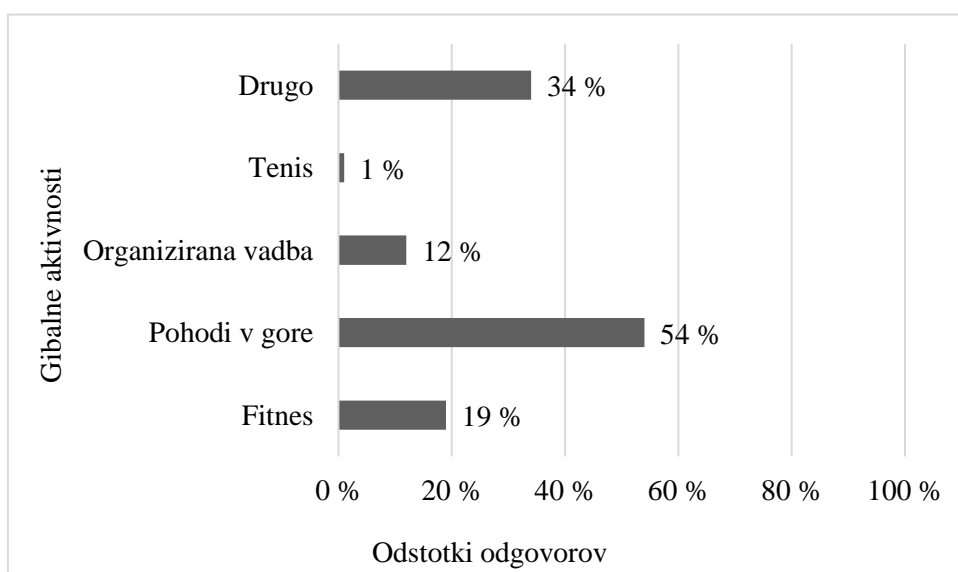
Peto vprašanje se je nanašalo na stres, in sicer, kako pogosto ga anketirani občutijo pri svojem delu. Največ, 35 anketiranih, je odgovorilo, da pri svojem delu občutijo stres občasno, to je po našem kriteriju enkrat na teden. Takoj za njimi je 32 anketiranih označilo, da občutijo stres pogosto, večkrat na teden. Do dvakrat na mesec občuti stres 16 anketiranih, 9 pa jih občuti stres na delovnem mestu vsakodnevno. Samo 8 od 100 anketiranih nikoli ne občuti stresa na delovnem mestu. Glede na spol vsakodnevno občuti stres na delovnem mestu 7 žensk in 2 moška, pogosto pa 24 žensk in 8 moških. Glede na izobrazbo stres na delu najpogosteje občutijo anketirani s srednješolsko izobrazbo.





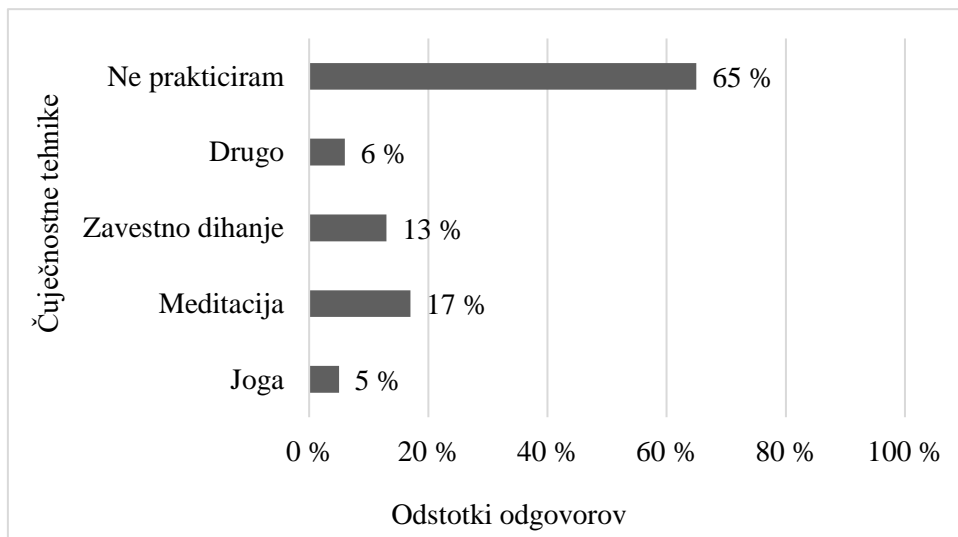
**Slika 7: Dejavniki stresa na delovnem mestu**

Pri šestem vprašanju so anketirani označili dejavnike, ki jim predstavljajo stres na delovnem mestu. Možnih je bilo več odgovorov. Med ponujenimi opcijami dejavnikov stresa na delovnem mestu je kar 59 anketiranih označilo medsebojne odnose. Sledijo previsoki normativi in preobremenjenost z delom, delovne razmere in prekratki roki. Samo 7 jih je nezadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. Iz zgornjega prikaza lahko sklepamo, da so medsebojni odnosi na delovnem mestu ključnega pomena pri zaznavanju stresa v izbranem podjetju. Medosebni odnosi predstavljajo stres 48 anketiranim ženskam in 11 moškim. Glede na to, da v izbranem podjetju veliko zaposlenih dela na vitki proizvodnji, je bilo pričakovano, da bodo večji dejavnik stresa previsoki normativi. Pod možnost drugo so zapisali, da jim povzročajo stres naslednji dejavniki: nadrejeni, osebni dohodek, nerazumevanje in procesi dela na oddelku.



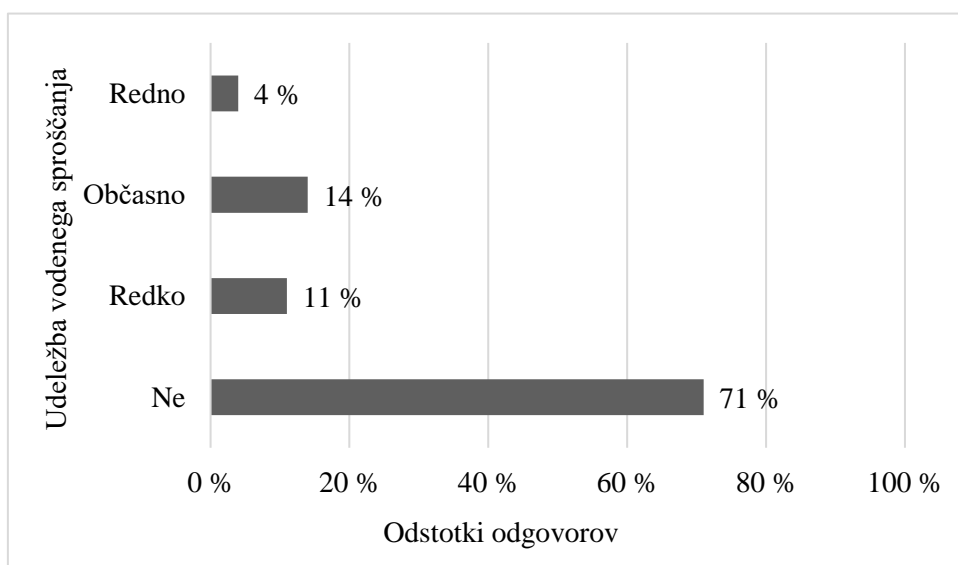
**Slika 8: Gibalne aktivnosti v okviru podjetja**

V naslednjem vprašanju smo anketirane v izbranem podjetju prosili, da označijo, katerih gibalnih aktivnosti, ki jih organizira podjetje, se udeležujejo. Možnih je bilo več odgovorov. Iz zgornjega prikaza na Sliki 8 lahko vidimo, da se je največ anketiranih udeleževalo pohodov v gore, fitnesa in organizirane vadbe. Pod drugo so napisali: tek, plavanje, kolesarjenje, ples in kegljanje.



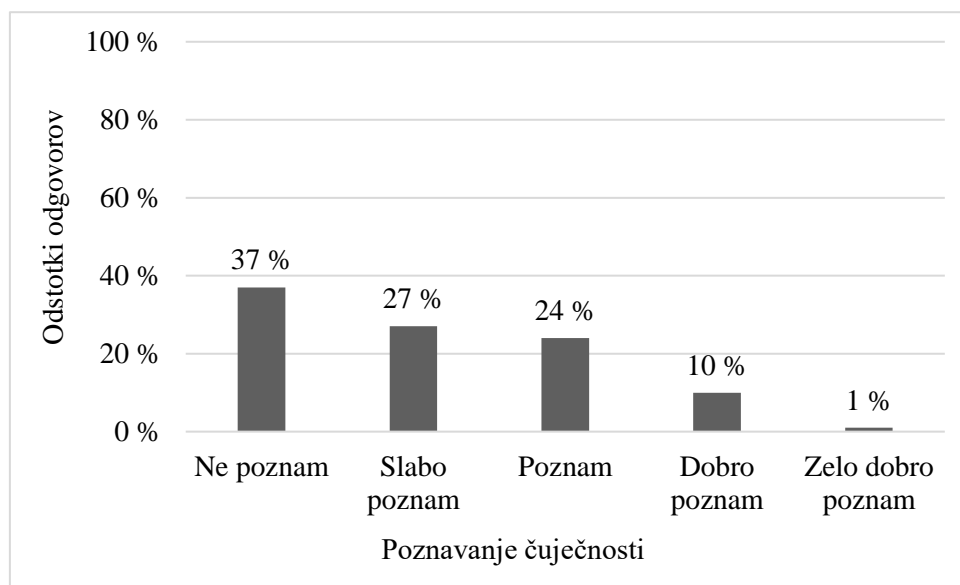
**Slika 9: Čuječnostne tehnike**

V osmem vprašanju smo anketirane prosili, naj označijo, če sami prakticirajo katero od čuječnostnih tehnik. Ponudili smo jim naslednje odgovore: joga, meditacija in zavestno dihanje. Pustili smo prostor za možen odgovor drugo in opcijo, ne prakticiram. 65 oseb je odgovorilo, da ne prakticirajo nobene čuječnostne tehnike. Po spolu je to 59 % žensk in 68 % moških. 17 anketiranih prakticira meditacijo, 13 jih uporablja tehniko zavestnega dihanja, 5 oseb pa dela jogo.



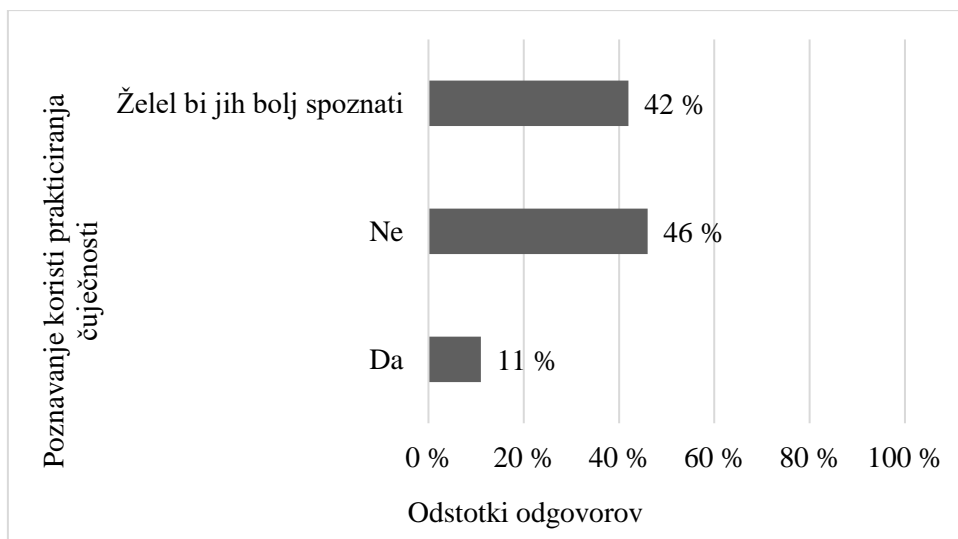
**Slika 10: Udeležba na vodenem sproščanju do konca leta 2017**

V devetem vprašanju nas je zanimalo, ali so se anketirani udeleževali vodenega sproščanja, ki ga je vodila dr. I. M.. Dr. I. M. je zdravnica medicine dela v Zagorju ob Savi. Že nekaj let se intenzivno ukvarja z vplivom psihosocialnih dejavnikov in stresa na nastanek bolezni. Organizira predavanja, izobraževanja in svetovanja o zdravem načinu življenja, obvladovanju stresa in čuječnosti. V izbranem podjetju je pet let vodila sproščanje. Z različnimi tehnikami čuječnosti je zaposlenim svetovala, kako zmanjšati stres, kako si olajšati bolečine in kako si povrniti mir v vsakdanjem življenju. Žal je bila udeležba majhna, kar se vidi tudi po prikazu na grafu. Konec lanskega leta se je zaradi majhne udeležbe odločila, da začasno preneha z vajami sproščanja. Od 100 vprašanih so samo 4 zaposleni redno hodili na sproščanje, 11 redko in 14 zaposlenih občasno. Glede na spol, se je tehnik sproščanja udeleževalo 23 žensk in 6 moških.



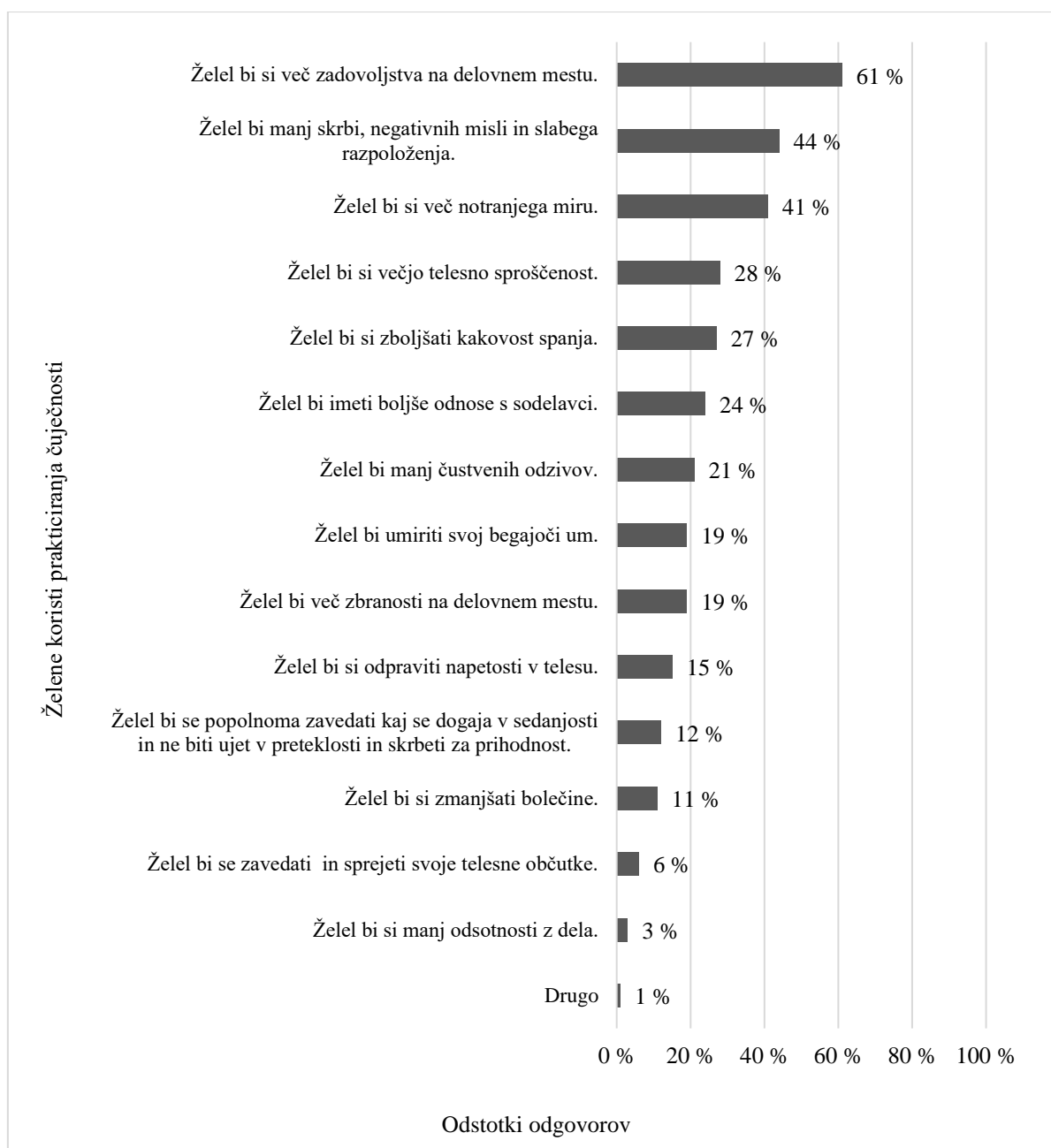
**Slika 11: Poznavanje čuječnosti**

V naslednjem vprašanju so morali anketirani označiti od 1 do 5, kako dobro poznajo čuječnost. Pri tem pomeni 1- ne poznam, 2- slabo poznam, 3- poznam, 4- dobro poznam, 5- zelo dobro poznam. Rezultati nam pokažejo, da je poznavanje čuječnosti med anketiranimi slabo. 37 anketiranih sploh ne pozna čuječnosti, 27 jih čuječnost slabo pozna, 24 anketirancev pozna čuječnost, 10 anketiranih jo dobro pozna in le eden pozna čuječnost zelo dobro. Glede na spol, je čuječnost bolj poznana ženskam, glede na izobrazbo pa je bolj anketiranim s srednješolsko izobrazbo.



**Slika 12: Poznavanje koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti**

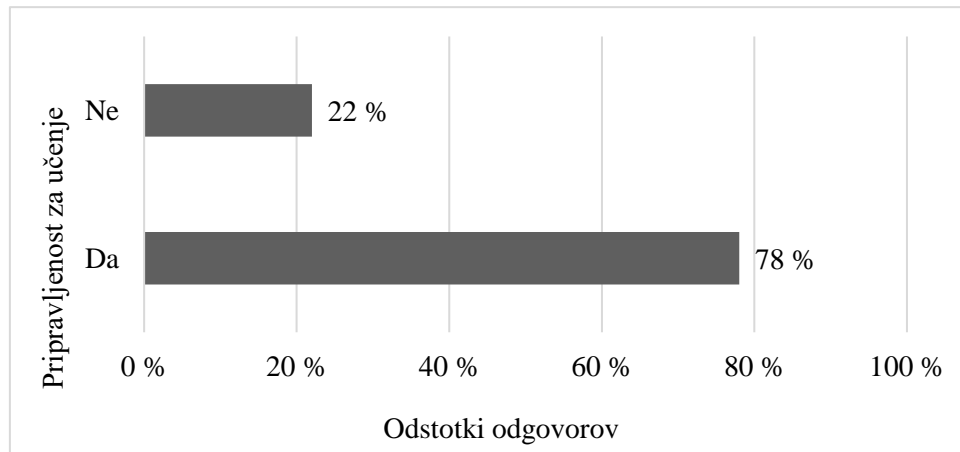
V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, če anketirani poznajo koristi, ki jih prinaša čuječnost. Ker smo predvidevali, da bo poznavanje slabo, smo poleg možnosti da in ne dodali tudi opcijo, želel bi jih bolj spoznati. V grafičnem prikazu vidimo, da 46 % anketirancev ne pozna koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti, 11 % anketiranih pozna koristi čuječnosti, 42 % anketirancev pa bi si koristi prakticiranja želelo spoznati. Od tega bi koristi prakticiranja čuječnosti želelo bolj spoznati 36 žensk in 6 moških.



**Slika 13: Zelene koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti**

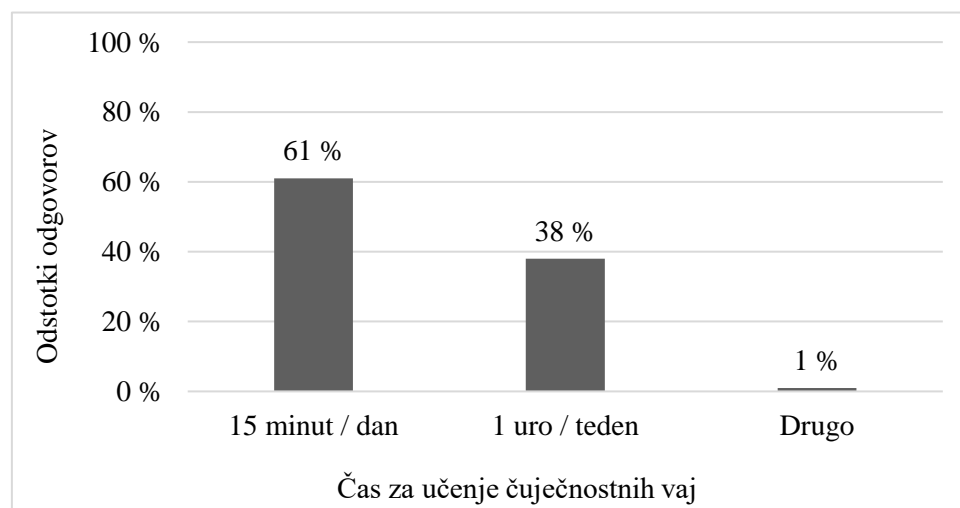
Vprašanje pod številko 12 je bilo najbolj obsežno. Vprašali smo, katerih koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu, bi si anketirani želeli. Vsak je lahko označil več možnosti. V povprečju je vsak označil tri različne zelene koristi prakticiranja čuječnosti. Dobili smo 332 odgovorov, od tega 277 odgovorov od žensk in 55 od moških anketirancev. Od vseh naštetih koristi bi si najbolj želeli več zadovoljstva na delovnem mestu. Za to korist se je opredelilo 49 žensk in 12 moških. Zatem bi si želeli manj skrbi, negativnih misli in slabega razpoloženja. Glede na spol, se je za to korist odločilo 35 žensk in 9 moških. Tretja najbolj zelena korist prakticiranja čuječnosti je bila želja po notranjem miru, za katerega so se odločile predvsem ženske. Sledi večja telesna sproščenost in pa izboljšanje kakovosti spanja, za kar se je odločilo 20 žensk in 7 moških. Odgovori se glede na stopnjo

izobrazbe med anketiranimi skoraj ne razlikujejo. Največ anketiranih vseh treh stopenj izobrazbe je označilo naslednji koristi: želel bi si več zadovoljstva na delovnem mestu in želel bi si več notranjega miru. Kot zadnjo možnost smo pod drugo dali možnost, da napišejo učinek, ki bi si ga želeli zase. Dobili smo samo en odgovor. Oseba bi si želela več prostega časa. Glede na starost, bi si največ sprememb in koristi želele osebe, stare med 36 in 55 let.



**Slika 14: Pripravljenost, da se anketirani naučijo kratkih vaj z namenom sproščanja**

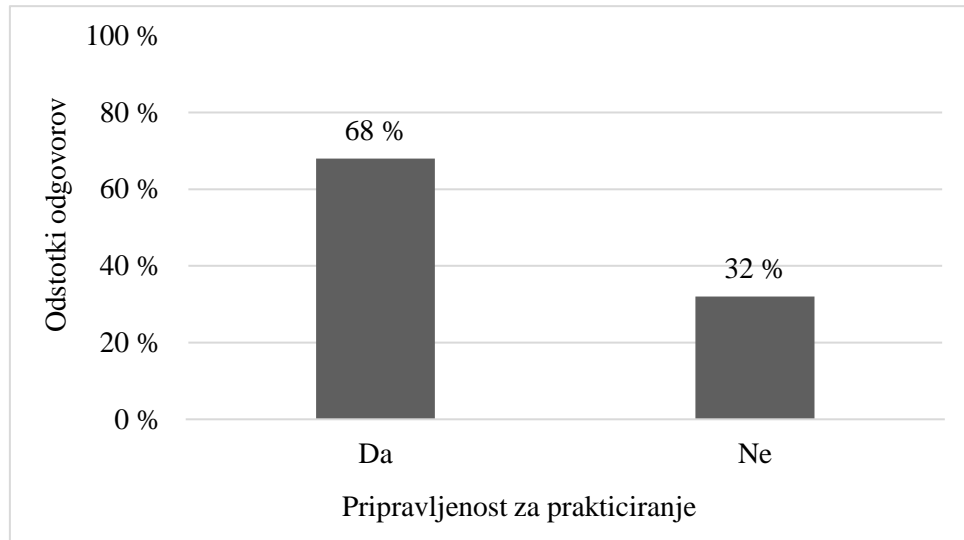
V prejšnjem vprašanju smo zaposlenim našli koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti. V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, če so se pripravljene naučiti kratkih vaj, ki bi jih lahko sami redno izvajali med delovnim časom, z namenom sproščanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Iz Slike 13 sklepamo, da so se jim koristi prakticiranja zdele zelo koristne, saj je 78 % anketiranih izbranega podjetja označilo, da se želijo naučiti kratkih vaj z namenom sproščanja.



**Slika 15: Čas, ki so ga anketirani pripravljene vložiti, da se naučijo vaj čuječnosti**

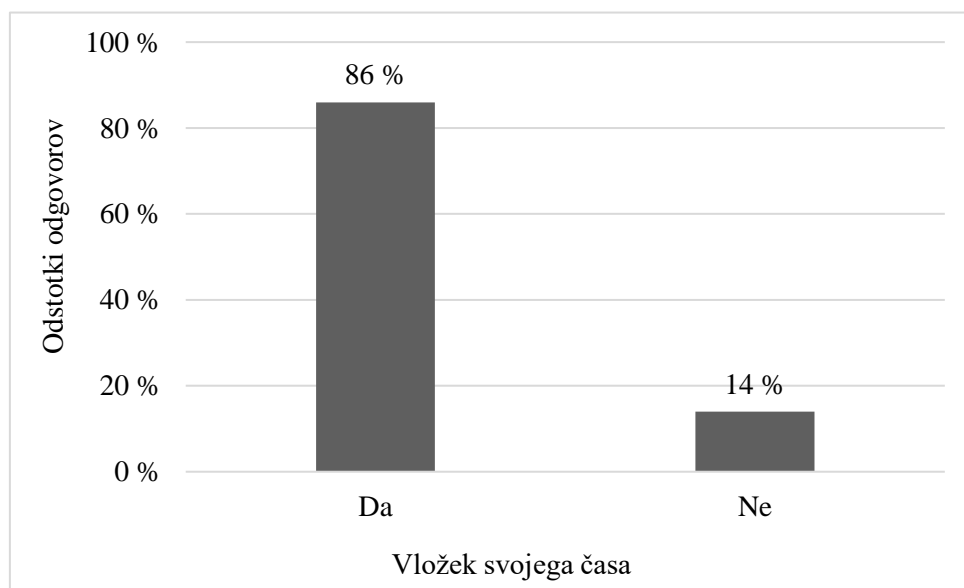
V učenje čuječnostnih vaj je potrebno vložiti čas in pri vprašanju pod številko 14 nas je zanimalo, koliko svojega časa so anketirani pripravljene vložiti, da se naučijo vaj čuječnosti. Ponudili smo jim 15 minut in eno uro na dan. Iz Slike 15 lahko razberemo, da bi večina

anketiranih (61 %) namenila 15 minut za učenje čuječnostnih vaj na dan, 15 minut pa je minimalni čas, ki je potreben za vsakodnevno prakticiranje, da se pokažejo pozitivni učinki. 38 % anketirancev bi bilo v prakticiranje prakse čuječnosti pripravljenih vložiti eno uro časa na dan. Za eno uro prakticiranja se je odločilo 32 žensk in 6 moških.



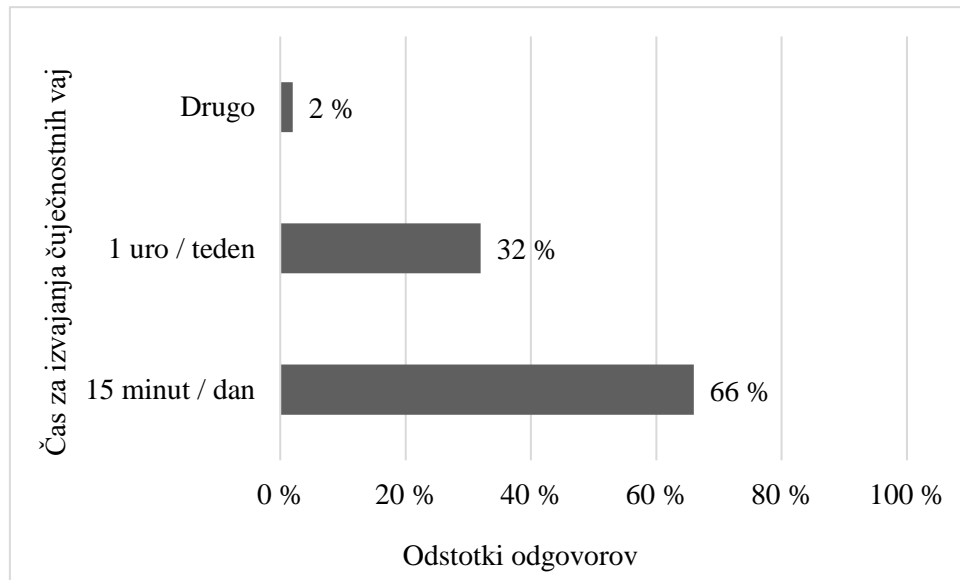
**Slika 16: Pripravljenost prakticiranja čuječnosti v skupini**

Vadba v skupini ima določene prednosti. Ob sebi imamo učitelja, ki nas spremlja, spodbuja, popravlja in motivira. Za vadbo imamo določeno uro in dan. Takrat pozabimo na zunanji svet in čas posvetimo izključno vadbi. Zanimalo nas je, če so anketirani pripravljeni redno prakticirati čuječnostne tehnike izven delovnega časa, z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Odgovor da je označilo 71 % žensk in 58 % moških. Skupno je 68 oseb pripravljenih prakticirati čuječnostne vaje.



**Slika 17: Pripravljenost za vlaganje svojega časa in potrpežljivosti**

V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, če so anketirani pripravljene vložiti svoj čas in potrpežljivost, ki ga praksa terja, da si olajšajo stres na delovnem mestu. Na Sliki 17 lahko vidimo, da je kar 86 % anketiranih označilo odgovor da. Pripravljenost za vlaganje svojega časa in potrpežljivosti za olajšanje stresa na delovnem mestu je v anketi označilo 71 % žensk in 58 % moških.



**Slika 18: Čas, ki so ga anketirani pripravljene vložiti v izvajanje čuječnostnih vaj**

V zadnjem vprašanju smo anketiranim zastavili vprašanje, koliko svojega časa so pripravljene vložiti za izvajanje čuječnostnih vaj. Slika 18 prikazuje, da se je največ, to je 66 % anketiranih odločilo za izvajanje čuječnostnih vaj po 15 minut / dan. Za ta odgovor se je odločilo 49 žensk in 17 moških. 32 % anketiranih je pripravljeno vložiti v izvajanje čuječnostnih vaj eno uro na dan, dva anketirana pa sta predlagala za izvajanje čuječnostnih vaj pol ure dnevno. Dobili smo zelo podobne odgovore kot pri 14 vprašanju, kjer smo anketirane vprašali, koliko časa so pripravljene vložiti, da se naučijo vaj čuječnosti.

#### 4.5 Glavne ugotovitve raziskave

Vzorec anketiranih po spolu, starosti in zadnji dokončani izobrazbi po razmerju ustreza celotnemu kolektivu. V izbranem podjetju je zaposlenih več žensk, prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, povprečna starost zaposlenih je med 36 in 45 let. Največ anketiranih v podjetju opravlja monotono in ponavljajoče delo. Pri svojem delu uporabljajo predvsem zgornje okončine, pri tem je intenzivna raba rok, stalni mehanski pritiski in pritiski na tkiva. S ponavljajočimi gibi so v izbranem podjetju prisotna kostno- mišična obolenja. Pri svojem delu anketirani v povprečju občutijo stres večkrat na teden. Največji dejavnik stresa jim predstavljajo medosebni odnosi, previsoki normativi in delovne razmere.

V okviru ponujenih možnosti z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu se v



podjetju največ anketiranih udeležuje pohodov v gore, fitnesa in organizirane vadbe, kar je dobro, saj je gibanje učinkovito sredstvo proti stresu. Čuječnostne prakse so jim slabo poznane. To smo lahko ugotovili po tem, ker jih 65 % ne prakticira nobene od čuječnostnih praks, 37 % anketiranih ne pozna pomena čuječnosti in prav tako ne poznajo koristi prakticiranja te prakse. To je logičen rezultat udeležbe vodenega sproščanja, ki ga je organiziralo izbrano podjetje, katerega so se redno udeleževali le 4 anketirani.

Spodbuden je bil odgovor, da bi 42 % anketiranih želelo boljše spoznati koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti. Predvidevamo, da so se pri vprašanju, kjer so bile našteje koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti seznanili, kakšne koristi čuječnost lahko prinese v vsakdanje življenje in na delovno mesto. Anketirani bi si najbolj želeli več zadovoljstva na delovnem mestu. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo vsi odnosi v podjetju, narava dela, delovni pogoji, možnost napredovanja in nasploh vzdušje v podjetju. Redko je osebni dohodek glavni dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu. Zadovoljstvo na delovnem mestu zaposlenih vpliva na delovno učinkovitost in nasploh je zadovoljstvo na delovnem mestu zaposlenih osnovni pogoj za uspešno poslovanje podjetja. Druga največkrat pripisana zelena korist anketirancev je bila, da bi želeli manj skrbi, negativnih misli in slabega razpoloženja. Naše misli imajo lahko močan vpliv na naše počutje. Pomembno je, da se zavedamo negativnih misli, ki nam na vseh ravneh samo škodujejo. Skrbi, negativne misli in slabo razpoloženje nas vodijo do stresa. Naslednja pripisana korist anketiranih je bila želja po notranjem miru. Notranji mir je predvsem odnos do sebe in do življenja. Notranji mir dosežemo, če povabimo tišino v svoj um. Ves čas se trudimo biti srečni in na koncu spregledamo pomembne dele svojega življenja in uničimo celo mir, ki ga iščemo.

V nadaljevanju najpogosteje pripisanih zelenih koristi rednega prakticiranja čuječnosti si anketirani želijo večjo telesno sproščenost, boljše kakovost spanja in boljše odnose s sodelavci. Želeli bi si še manj čustvenih odzivov, več zbranosti na delovnem mestu in druge zelene koristi rednega prakticiranja čuječnosti. Večina anketiranih (78 %) je s pripisanim odgovorom pokazala interes nad učenjem kratkih vaj, ki bi jih lahko sami redno izvajali med delovnim časom. V učenje bi vložili 15 minut / dan. Malo manj interesa anketiranih (68 %) je bilo izkazanega za prakticiranje čuječnostnih vaj v skupini izven delovnega časa. Kar 86 % anketiranih je pripravljenih vložiti svoj čas in potrpežljivost, ki ga ta praksa terja, da si olajšajo stres na delovnem mestu. Za izvajanje čuječnostnih vaj je 66 % anketiranih pripravljenih vložiti 15 minut/ dan, 32 % pa eno uro na teden.

Na vprašanja, na katera smo spraševali koliko časa so anketiranci pripravljeni vložiti v učenje vaj čuječnosti in koliko časa za izvajanje čuječnostnih vaj, nismo dobili vseh odgovorov. Razlog vidimo v tem, da se večina ne zna odtrgati od vsakdanjih skrbi in si vzeti časa zase. Treniranje čuječnostne prakse ne zahteva veliko časa, potrebno pa je imeti potrpežljivost in vztrajnost. Dopuščamo možnost, da anketiranci niso videli razlike med temi dvema vprašanji.

Predvidevamo lahko, da so anketirani skozi zastavljena vprašanja in razmišljanja ob njih

ugotovili, kaj bi jim redna udeležba na vodenem sproščanju in redno prakticanje čuječnostnih vaj lahko doprineslo k njihovem počutju, zadovoljstvu na delovnem mestu in v medosebne odnose. Še enkrat se je potrdilo, da so ljudje sicer dobro osveščeni in prepoznavajo slabo delovno klimo in stres v svojem življenju in na delu, a so zato, da bi jim bilo bolje, pripravljeni relativno malo storiti. Anketa v izbranem podjetju je pokazala, da ozaveščanje v organizaciji ni dovolj. Kljub temu, da delodajalec nudi veliko možnosti v smislu gibalnih aktivnosti in tehnik sproščanja, še vedno ni dovolj, da bi se med zaposlenimi bistveno zmanjšal stres, povečalo zadovoljstvo in izboljšali medsebojni odnosi na delovnem mestu.

Nekateri ljudje so pri soočanju s stresnimi situacijami uspešnejši kot drugi. Pozitivna ali negativna zaznava samega sebe vpliva na večjo ali manjšo uspešnost človeka pri obvladovanju stresnih življenjskih dogodkov. Samospoštovanje vpliva na človekov odziv na stres (Treven 2005, 33).

Strinjamo se s Trevnovo (2005, 34), ki opiše interni in eksterni lokus kontrole: »Nekateri ljudje so prepričani, da sami krojijo usodo, drugi pa menijo, da je vse, kar se jim dogaja v življenju, odvisno od sreče in naključja. Vsak se drugače odzove na stres. Prvi so prepričani, da lahko veliko sami vplivajo na pojav stresa in njegove posledice, zato se trudijo prevzeti nadzor nad dogodki. Drugi pa se prepustijo stresni situaciji in jo pasivno sprejemajo, namesto da bi kaj naredili in zmanjšali stres, se temu raje podredijo.« To je lahko izhodišče za nadaljnje raziskovanje v podjetju. Zanimivo bi bilo ugotoviti, koliko zaposlenih ima zunanji in koliko zaposlenih v podjetju notranji lokus kontrole.

Ugotovitev je, da v prvi vrsti lahko vsak posameznik vpliva na svoje počutje. Nihče drug se ne more prebuditi namesto nas. Kabat-Zin (2011, 14) piše: »Če želite najti svojo pot, boste morali posvetiti več pozornosti sedanjemu trenutku. To je edini čas, ki ga imate, da v njem živite, rastete, čutite in se spreminjate«. Želimo si, da bi se dogodki okoli nas odvrteli na določen način. Če se preveč trudimo, da bi se vse prilagodilo našemu pogledu in mišljenju, kako bi stvari morale potekati in razglabljamo v svoji glavi, izgubimo stik z realnostjo. Kot pravi Penman (2016, 12) v svoji knjigi: »Razumeti lastni um in kako se sam nehoti onesposobi – je ena od osrednjih spretnosti čuječnosti. Naše razpoloženje je odvisno od naših misli. Škode ne povzroči razpoloženje, ampak naš odziv nanj.« Z drugimi besedami to pomeni, da je bistvo prepoznati ujetost v negativne misli in stara prepričanja, ki se jih niti ne zavedamo.

#### **4.6 Priporočila in predlogi za izbrano podjetje**

Skrb za zdravje zaposlenih je postala strateški cilj. Vsak vložek v zdravje in s tem v zadovoljstvo zaposlenih lahko vodi k večji produktivnosti. Na osnovi ugotovitev izvedene raziskave je mogoče zaključiti, da delodajalec v izbranem podjetju nudi zaposlenim dovolj

možnosti v smislu gibalnih aktivnosti in z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Glede na rezultate raziskave bi podjetju priporočili različne programe za zaposlene, npr. Delavnico timskega dela, s katero lahko dosežemo več koristi. Največja korist, ki jo lahko dosežemo s takšno delavnico, je druženje izven delovne organizacije, ki krepi in izboljša medsebojne odnose in lahko prinese več zadovoljstva na delovnem mestu. Poleg družabnih aktivnosti se v program vključi tudi izobraževanje z različnih področij, npr. čustvene inteligentnosti, motiviranja, izobraževanje o možnostih za preprečevanja stresa na delovnem mestu in škodljivih posledicah stresa. Ob sproščenem vzdušju je večja verjetnost, da se pri zaposlenih doseže pozitivna sprememba.

Predlagamo, da se v podjetju oblikuje skupina, ki bo odgovorna za izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu. Skupina določi najpogostejše vzroke stresa na delovnem mestu, ugotovi stanje o telesnem in psihičnem počutju zaposlenih, ki jih pridobi s pomočjo ankete. Na osnovi rezultatov ankete nato skupina izdela načrt za odpravo vzrokov, spremlja izvajanje programa in preverja uspešnost odpravljanja vzrokov stresa na delovnem mestu z rednimi anketami.

Prav tako velja poskusiti s ponovno vpeljavo čuječnosti s predhodnim predavanjem, kjer bi zaposlene seznanili z različnimi krajšimi čuječnostnimi praksami in pozitivnimi učinki na posameznika. Predhodno je potrebno od zaposlenih pridobiti informacijo, če so bili zadovoljni s pristopom zdravnice, ki je izvajala vodeno sproščanje. Prav tako bi bile potrebne redne evalvacije, da se preveri njen pristop in učinkovitost njenega dela. Tehnike sproščanja, ki so se v podjetju že izvajale, so bile izvajane s prevelikimi časovnimi zamiki. Če ni rednih intervencij, udeležencem pade motivacija in ni rezultatov, zato lahko upravičeno pomislimo, da je bil to vzrok za pomanjkanje interesa in velik upad udeležbe. Predlagamo redne tedenske intervencije s krajšimi čuječnostnimi tehnikami. Kot je ugotovil že Černetič (2017, 4), je vpeljava krajših tehnik čuječnosti potencialno precej uporabna in ekonomična, saj od zaposlenih in od delovne organizacije zahteva le malo časovnih in ostalih sredstev.

## 5 SKLEP

Programi za izboljšanje zdravja in boljšega počutja na delovnem mestu prinašajo koristi za delodajalce, koristi za zaposlene in za celotno družbo. Vse aktivnosti Promocije zdravja so naravnane na preventivne ukrepe, na zmanjševanje in preprečevanje nastanka bolezni, povezanih z delom. Sem spadajo vse poklicne bolezni, nezgode pri delu, psihično in fizično počutje zaposlenih in psihosocialni dejavniki tveganja. Stres je največkrat definiran kot najpogostejša bolezen moderne dobe. Zaposleni se pogosto srečujemo z vrsto škodljivih dejavnikov na delovnem mestu, ki posledično predstavljajo velik vir stresa v našem življenju.

S proučevanjem literature in člankov smo v teoretičnem delu predstavili namen promocije zdravja na delovnem mestu. Prikazali smo ukrepe, ki jih lahko delodajalec nudi z namenom preprečevanja psihosocialnih dejavnikov na delovnem mestu. Obširno smo predstavili čuječnost, namen čuječnosti, čuječnostno prakso in raziskave čuječnosti v organizacijskem smislu. Čuječnostne tehnike so se v raziskavah pokazale učinkovite za povečanje ustvarjalnosti, delovnega spomina, zmožnosti koncentracije, boljše odnose v kolektivu ter izboljšanje psihične in fizične vzdržljivosti. V diplomski nalogi smo raziskali, kaj tehnike »ne-početja« doprinesejo v delovno okolje, kako se preko čuječnosti spoprijeti s stresom in kakšne so koristi rednega prakticiranja čuječnosti. Raziskave čuječnosti na delovnem mestu, ki smo jih proučili v nalogi, potrjujejo pozitivne učinke na posameznike in na organizacije, ki so rezultate ovrednotile tudi v številkah.

V obdobju pisanja naloge smo tudi sami preverili in ocenili rezultate prakticiranja čuječnosti preko najbolj poznanega in najbolj pogosto izvajanega programa MBSR (angl. *Mindfulness based stress reduction*), ki temelji na čuječnosti za zmanjševanje stresa. Po uspešno zaključenem osemtedenskem tečaju smo lahko na lastni koži ugotovili, da je za rezultate potrebna disciplina in redna praksa, kar pomeni, da se moramo poleg redne meditacije, s katero povečujemo čuječnost, tudi večkrat na dan spomniti in opazovati svoje občutke, razpoloženje in se osredotočiti na dihanje. Spoznali smo, da ni lahko biti sočuten in potrpežljiv do sebe in da je potrebno vložiti veliko truda in discipline, da se pokažejo spremembe. Na voljo so različne vaje in meditacijske tehnike, s katerimi je mogoče negovati notranji mir vsak trenutek.

Glavni namen diplomske naloge je bil na primeru izbranega podjetja ugotoviti, koliko so zaposleni seznanjeni s čuječnostno prakso, če poznajo koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti in če so pripravljeni vložiti čas in potrpežljivost, ki ga ta praksa terja, v učenje in izvajanje te prakse. V empiričnem delu smo s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika od sto zaposlenih v izbranem podjetju dobili odgovore na zastavljena vprašanja. Po ugotovitvah raziskave bi si upali trditi, da vzorec anketiranih velja za celotno izbrano podjetje.

Ena od pomanjkljivosti naloge je, da ugotovitev in rezultatov na osnovi raziskave v izbrani organizaciji ne moremo posploševati na vse zaposlene.

Ugotovitve, do katerih smo prišli s pomočjo raziskave, so zanimive. Delodajalec izbranega podjetja nudi zaposlenim veliko možnosti v smislu gibalnih aktivnosti in z namenom dobrega počutja in preprečevanja stresa na delovnem mestu. Kljub veliki izbiri in udeležbi ponujenih aktivnosti zaposleni še vedno zaznajo stres pri svojem delu, slabe medsebojne odnose in preobremenjenost z delom. V raziskavi se je pokazalo, da so zaposlenim v izbranem podjetju večji dejavnik stresa medsebojni odnosi, kot dejavniki, povezani z delom, kot npr. previsoki normativi in nezadovoljstvo z delom.

Odgovornost za spremembe je vsekakor tudi na posamezniku in ne samo na delodajalcu. S tem se je pokazalo, da so zaposleni pripravljene storiti relativno malo, da bi jim bilo bolje. Ozaveščanje v podjetju torej ni dovolj. Na strani vsakega posameznika je, da doprinese k boljšemu počutju in odnosom na delovnem mestu. Prepričanja posameznika in ujetost v stare vzorce je tisto, kar vpliva na posameznikovo zaznavanje okolice, na potek dogodkov in pri soočanju s stresnimi situacijami. Nekateri posamezniki verjamejo, da lahko sami vplivajo na potek dogodkov in poskušajo prevzeti nadzor nad njimi, drugi pa so prepričani, da ostali in okolica krojijo njihovo usodo in se prepuščajo naključju.

Na osnovi te ugotovitve se je pokazala možnost za nadaljnje raziskovanje. Tovrstno proučevanje sicer presega okvirje naše raziskave, vendar bi bilo zanimivo ugotoviti, koliko zaposlenih ima zunanji in koliko notranji lokus kontrole.

V smislu poznavanja čuječnosti med zaposlenimi v izbranem podjetju so bili rezultati pričakovani. Anketiranim je poznavanje čuječnosti in koristi čuječnostne prakse slabo poznano. Kljub temu so izrazili željo, da bi želeli bolje spoznati njene koristi. V raziskavi se je pokazalo, da si anketirani najbolj želijo več zadovoljstva na delovnem mestu. Dopuščamo možnost, da smo anketiranim skozi zastavljena vprašanja v anketnem vprašalniku zbudili zanimanje za čuječnost, da so preko vprašanj v anketnem vprašalniku spoznali koristi, ki jih redno prakticiranje čuječnosti prinese in da so kasneje o čuječnosti tudi sami pridobili več informacij.

V izbranem podjetju so zaposleni pet let imeli na voljo prakticiranje čuječnostnih tehnik. Srečanja so bila poimenovana »vodeno sproščanje« Vodila jih je za to usposobljena zdravnica. Udeležba je bila ves čas zelo majhna, dokler ni tako upadla, da so začasno prenehali s srečanji. Med anketo smo pridobili podatek, da so srečanja potekala enkrat mesečno. Na osnovi vseh informacij in izkušenj s prakticiranjem čuječnostnih tehnik, ki smo jih pridobili v času pisanja naloge, sklepamo, da je ena izmed možnosti slabe udeležbe dinamika srečanj. V kolikor posamezniki ne prakticirajo čuječnosti vsak dan individualno, je mesečno skupinsko srečanje premalo za spremembe in napredek. Motivacija je padla, s tem posledično pa tudi obiski na mesečnih srečanjih. Predlagamo, da bi zaposlenim ponovno predstavili čuječnost, a na drugačen način. S predavanjem med delovnim časom bi morali ponovno predstaviti vse koristi rednega prakticiranja čuječnostnih tehnik, se približati njihovim željam s terminom srečanj, poudariti nujnost rednih srečanj za zaznavanje

sprememb in vpeljati redna srečanja, enkrat tedensko. Poleg rednih srečanj bi zaposlenim morali približati čuječnost do te mere, da bi jo prakticirali tudi doma. Smisel ponovne vzpostavitve srečanj vidimo, ker so anketirani skozi vprašanja v anketi izrazili pripravljenost po učenju kratkih vaj in tudi željo po prakticiranju čuječnosti v skupini. Predvidevamo, da bi bil za zaposlene v izbranem podjetju primeren drugačen pristop in z drugimi izvajalci. Strokovnjaki na tem področju bi lahko naredili spremembe z uvedbo čuječnosti vsaj pri nekaterih zaposlenih. S tem ko bi zaposleni opazili spremembe na sodelavcih, bi se verjetno zanimanje povečalo. Znano je, da je najtežje pri spremembi prav sprememba sama.

Menimo, da smo preko teoretičnega dela in z raziskavo v izbranem podjetju uresničili zastavljene cilje naloge.

## LITERATURA

- Arzenšek, Ana. 2015. Čuječnost kot psihološka intervencija v psihološkem svetovanju. *Poligrafi* 20 (77/78): 75–94.
- Backović Juričan, Andrea in Mojca Verdnik. 2017. *Priporočila za promocijo telesne dejavnosti in preprečevanje sedečega vedenja v delovnem okolju*. Ljubljana: DZS.
- Bilban, Veronika. B. I. *Psihosocialni dejavniki postajajo odločujoči dejavnik za nastanek bolezni*. [Http://www.bogastvozdravja.si/zdravje-in-lepota/zdravo-zivljenje/889-psihosocialni-dejavniki-postajajo-odlocujoci-dejavnik-za-nastanek-bolezni](http://www.bogastvozdravja.si/zdravje-in-lepota/zdravo-zivljenje/889-psihosocialni-dejavniki-postajajo-odlocujoci-dejavnik-za-nastanek-bolezni) (20. 6. 2018).
- Bishop, Scott R. 2002. What do we really know about mindfulness-based stress reduction? *Psychosomatic Medicine* 64 (1): 71–84.
- Bokal, Martina. 2016. *V novo leto z novim sistemom ocenjevanja*. Ljubljana: Podjetje X.
- Burch, Vidyamala in Danny Penman. 2016. *Čuječnost za zdravje*. Tržič: Učila.
- Černetič, Miha. 2005. Biti tukaj in zdaj. *Psihološka obzorja* 14 (2): 73–92.
- Černetič, Mihael. 2017. Čuječnost kot orodje za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu: Tehnika STOP. *Journal of Innovative Business and Management* 9 (2): 1–7.
- Ditrich, Tamara. 2015. Predstavitev sati v zgodnjem budizmu. *Poligrafi* 20 (77/78): 13–34.
- EU-OSHA (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu). 2015. *Priznanja za dobro prakso Zdravo delovno okolje 2014–2015 - Obvladajmo stres in psihosocialna tveganja za zdrava delovna mesta*. <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view> (22. 6. 2018).
- EU-OSHA (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu). 2018. *Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu*. <https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress> (22. 6. 2018).
- Globevnik, Manja 2015. Kvalitativna analiza doživljanja posledic vadbe čuječnosti med mladostniki. *Poligrafi* 20 (77/78): 95–120.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Hugh-Jones, Siobhan, Sally Rose, Gina Z. Koutsopoulou in Ruth Simms-Ellis. 2018. How Is Stress Reduced by a Workplace Mindfulness Intervention? A Qualitative Study Conceptualising Experiences of Change. *Mindfulness* 9 (2): 474–487.
- IRSD (Inšpektorat Republike Slovenije za delo). 2018. *Prispevek IRSD k promociji zdravja na delovnem mestu*. [Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/VISOKE\\_TEMPERATURE\\_-\\_PROMOCIJA/Promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/VISOKE_TEMPERATURE_-_PROMOCIJA/Promocija_zdravja_na_delovnem_mestu.pdf) (20. 6. 2018).
- IRSD (Inšpektorat Republike Slovenije za delo). B. I. *Odpravimo konflikte na delovnem mestu*. [Http://www.id.gov.si/si/delovna\\_podrocja/odpravimo\\_konflikte\\_na\\_delovnem\\_mestu/](http://www.id.gov.si/si/delovna_podrocja/odpravimo_konflikte_na_delovnem_mestu/) (9. 6. 2018).
- Kabat-Zinn, Jon. 1990. *Full catastrophic living*. New York: Delta.
- Kabat-Zinn, Jon. 2011. *Kamorkoli greš, si že tam*. Ljubljana: Iskanja.
- Križaj, Robert B. I.a. *Program MBSR – Center za čuječnost SATI*. [Http://www.mbsr.si/tecaji/](http://www.mbsr.si/tecaji/) (20. 6. 2018).

- Križaj, Robert B. l.b. *Program MBSR – povzetki srečanj in navodila za delo doma*. [Http://www.mbsr.si/tecaji/](http://www.mbsr.si/tecaji/) (20. 6. 2018).
- Križaj, Robert B. l.c. (MBSR) *Trening čuječnosti za celostno obvladovanje stresa*. [Http://www.sati.si/pages/programi/temeljni-programi/mbsr-trening-cuječnosti-za-celostno-obvladovanje-stresa-2.php](http://www.sati.si/pages/programi/temeljni-programi/mbsr-trening-cuječnosti-za-celostno-obvladovanje-stresa-2.php) (20. 6. 2018).
- Levin, Marissa. 2017. *Why Google, Nike, and Apple Love Mindfulness Training, and How You Can Easily Love it Too*. [Https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html](https://www.inc.com/marissa-levin/why-google-nike-and-apple-love-mindfulness-training-and-how-you-can-easily-love-.html) (20. 6. 2018).
- Markošek, Borut. 2016. *V podjetju X delamo varno*. Ljubljana: Podjetje X.
- Markota, Mladen 2018. *Psihosocialni dejavniki tveganja in promocija zdravja na delovnem mestu*. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije.
- Meško, Maja. 2011. *Stres na delovnem mestu*. Maribor: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi Maribor.
- O'Morain, Pdraig. 2017. *Čuječnost za zaskrbljene, premagajte vsakdanji stres in tesnobo*. Ljubljana: Vita.
- Penman, Danny. 2016. *Čuječnost za ustvarjalnost: Kako se prilagajati, ustvarjati in uspevati v ponorelem svetu*. Tržič: Učila.
- Poštuvan, Vita in Alenka Tančič Grum. 2015. *Program Nara – Moč strokovnjakom skozi čuječnost*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Raspor, Andrej in Bojan Macuh. 2016. *Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas*. Murska Sobota: Založba BoMa.
- RS Ministrstvo za zdravje. 2015. *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. [Http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/zdr\\_na\\_del\\_mestu/Smernice\\_promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec\\_2015\\_25012017.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/zdr_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015_25012017.pdf) (20. 6. 2018).
- RS Ministrstvo za zdravje. B. l. *Zdravje na delovnem mestu*. [Http://www.mz.gov.si/si/delovna\\_podrocja\\_in\\_prioritete/javno\\_zdravje/zdravje\\_na\\_delovnem\\_mestu/](http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja_in_prioritete/javno_zdravje/zdravje_na_delovnem_mestu/) (20. 6. 2018).
- SLIC (Odbor višjih inšpektorjev za delo). 2012. *Psihosocialna tveganja pri delu – ozadje*. [Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Psiho\\_socialna\\_kampanja/3\\_Psychosocial\\_risks\\_at\\_work\\_si.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Psiho_socialna_kampanja/3_Psychosocial_risks_at_work_si.pdf) (22. 6. 2018).
- Stergar, Eva. 2005. *Telesna dejavnost za zdravje tudi na delovnem mestu*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, Olimpijski komite Slovenije, združenje športnih zvez, odbor za šport.
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
- Tušak, Matej in Robert Masten. 2008. *Stres in zdravje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Ule, Andrej. 2015. Čuječnost, zbranost in predanost. *Poligrafi* 20 (77/78): 171–180.
- Williams, Mark in Danny Penman. 2015. *Čuječnost: kako najti mir v ponorelem svetu*. Tržič: Učila.
- Zalta, Anja in Tamara Ditricht. 2015, Uvod. *Poligrafi* 20 (77/78): 3–10.



## **PRAVNI VIRI**

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Uradni list RS*, št. 43/2011.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Primeri praks čuječnosti MBSR programa



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Tatjana Božnar, izredna študentka Fakultete za management in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Čuječnost na delovnem mestu. Namen raziskave je ugotoviti, kako se zaposleni v vašem podjetju spoprijemajo s stresom na delovnem mestu, ali ste seznanjeni s čuječnostno prakso in če poznate koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti.

Anketa je anonimna. Za izpolnjevanje boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in so analizirani na splošno ter nikakor na ravni odgovorov posameznika. Uporabljeni bodo izključno za raziskavo moje diplomske naloge.

V vprašalniku je uporabljena moška slovnična oblika, vendar vprašalnik enakovredno naslavlja oba spola.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

**1. Prosim, da označite vaš spol:**

- Ž       M

**2. Označite, kateri starostni skupini pripadate:**

- do 25 let       od 26–35 let       od 36–45 let       od 46–5 let       več kot 55 let

**3. Označite vašo zadnjo dokončano izobrazbo:**

- 1) osnovna šola ali poklicna srednja šola
- 2) srednja šola
- 3) visoka šola, višja šola, univerzitetna izobrazba ali več

**4. Označite, kako bi opisali svoje delo:**

- 1) raznoliko in pestro
- 2) monotono in ponavljajoče
- 3) drugo

**5. Označite, kako pogosto pri svojem delu občutite stres:**

- 1) nikoli
- 2) redko - do dvakrat na mesec
- 3) občasno - enkrat na teden
- 4) pogosto - večkrat na teden
- 5) redno - vsakodnevno

**6. Označite, kateri od naštetih dejavnikov vam predstavljajo stres na delovnem mestu (možnih je več odgovorov):**

- 1) medosebni odnosi
- 2) previsoki normativi / preobremenjenost

*Priloga 1*

- 3) delovne razmere
- 4) nezadovoljstvo z delom
- 5) prekratki roki
- 6) drugo\_\_\_\_\_

**7. Označite, katerih gibalnih aktivnosti, ki jih organizira vaše podjetje, se udeležujete (možnih je več odgovorov):**

- 1) fitnes
- 2) pohodi v gore
- 3) organizirana telovadba
- 4) tenis
- 5) drugo\_\_\_\_\_

**8. Označite, če sami prakticirate katero od čuječnostnih metod:**

- joga    meditacija    zavestno dihanje    drugo\_\_\_\_\_    ne prakticiram

**9. Ali ste se udeleževali vodenega sproščanja, ki ga je vodila dr. I. M.?**

- ne    redko    občasno    redno

**10. Označite od 1 do 5, kako dobro poznate čuječnost:**

**1- ne poznam, 2- slabo poznam, 3- poznam, 4- dobro poznam 5- zelo dobro poznam**

- 1    2    3    4    5

**11. Ali poznate koristi, ki jih prinaša prakticiranje čuječnosti?**

- da    ne    želel bi jih bolj spoznati

**12. Označite, katere koristi, ki jih prinaša redno prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu, bi si želeli. Označite lahko več možnosti:**

- 1) Želel bi si več notranjega miru.
- 2) Želel bi si zboljšati kakovost spanja.
- 3) Želel bi več zbranosti na delovnem mestu.
- 4) Želel bi si več zadovoljstva na delovnem mestu.
- 5) Želel bi se zavedati in sprejeti svoje telesne občutke.
- 6) Želel bi umiriti svoj begajoči um.
- 7) Želel bi si večjo telesno sproščenost.
- 8) Želel bi manj skrbi, negativnih misli in slabega razpoloženja.
- 9) Želel bi imeti boljše odnose s sodelavci.
- 10) Želel bi si zmanjšati bolečine.
- 11) Želel bi si manj odsotnosti z dela.
- 12) Želel bi si odpraviti napetosti v telesu.
- 13) Želel bi manj čustvenih odzivov.

14) Želel bi se popolnoma zavedati, kaj se dogaja v sedanjosti in ne biti ujet v preteklosti in skrbeti za prihodnost.

15) Drugo (opišite učinek, ki bi ga želeli zase) \_\_\_\_\_

**13. Označite, če ste se pripravljene naučiti kratkih vaj, ki bi jih lahko sami redno izvajali med delovnim časom z namenom sproščanja in zmanjševanja stresa?**

da  ne

**14. Koliko svojega časa ste pripravljene vložiti, da se naučite vaj čuječnosti?**

15 minut/ dan  1 uro / teden  vaš predlog \_\_\_\_\_

**15. Označite, če ste pripravljene v skupini redno (tedensko/mesečno) prakticirati čuječnostne metode izven delovnega časa, za zmanjševanje stresa na delovnem mestu?**

da  ne

**16. Ali ste pripravljene vložiti svoj čas in potrpežljivost, ki ga ta praksa terja, da si olajšate stres na delovnem mestu?**

da  ne

**17. Koliko svojega časa ste pripravljene vložiti za izvajanje čuječnostnih vaj?**

15 minut/ dan  1 uro / teden  vaš predlog \_\_\_\_\_





## PRIMERI PRAKS ČUJEČNOSTI MBSR PROGRAMA

Križaj (b. 1.b) opiše: »Namen vaj ni spremeniti našega počutja, se sprostiti ali pomiriti. Morda se to zgodi, lahko tudi ne. Pravi namen vaj je, da po svojih najboljših močeh pripeljemo zavedanje k vsakemu občutku, ki ga zaznamo medtem, ko usmerjamo pozornost na dihanje. Pomembno je, da si ne prizadevamo, da bi se sprostili. To bo le povzročilo napetost. Naša naloga je, da se zavedamo vsakega trenutka in sprejmemo, kar se dogaja znotraj nas. Opustimo željo biti drugačni, kot smo že, tukaj in sedaj. Dopustimo stvarjem, da so take, kot so in sebi, da smo taki, kot smo in opustimo kritične in presojojaoče misli. Pri tem se zavedajmo, kaj čutimo, kaj se dogaja. Zavedajmo se, da ni pravega načina, kako naj bi se počutili«.

Sedeča meditacija je po mnenju učitelja in tečajnikov najbolj zahtevna in najmanj priljubljena. Obvezna je sedeča, pokončna in dostojanstvena drža. Meditacijo lahko izvajamo sede na stolu ali na tleh s prekrižanimi nogami. V obeh primerih mora biti hrbtenica ves čas sedenja zravnana. Pozornost je usmerjena na dihanje, na področje trebuha ali na področje nosnic. Vsakič, ko pozornost ni več usmerjena na ta trenutek, usmerimo pozornost nazaj na dihanje. Zaradi položaja lahko občasno občutimo telesne občutke nelagodja, ki jih po najboljših močeh predihamo. Med meditacijo se osredotočimo na zvoke in tišino okoli nas, na občutenja telesa kot celote, brez presojanja.

3-minutni prostor za dihanje nam pomaga izstopiti iz običajnega delovanja »avtomatskega pilota« in navezati stik s sedanjim trenutkom. Vajo lahko izvajamo kjerkoli in kadarkoli. Priporočljiva je vadba večkrat dnevno, z namenom, da se zavemo svojih misli, čustev in da se povrnemo v sedanji trenutek. Primerna je za odmik med delovnim časom, da se zavemo svojega dihanja oziroma nam je lahko v pomoč v stresnih trenutkih. Sestavljena je iz treh korakov, ki jih Križaj (b. 1.b) opiše: Prvi korak: Zavedanje, kaj se dogaja v tem trenutku – prekinemo avtomatskega pilota. Vprašamo se, kakšno je naše doživljanje ta trenutek in si priznamo občutke in doživljanje, kakršno že je. Drugi korak: Osredotočenje zavedanja. Nežno preusmerimo svojo polno pozornost na dihanje, na vsak dih in vsak izdih. Naš dih lahko služi kot sidro, ki nas vrne v sedanost in nam pomaga uglasiti se s stanjem zavedanja in miru. Pozornost lahko usmerimo na vdih in izdih, na nos ali na občutke pri dvigovanju in spuščanju trebuha med dihanjem. Tretji korak: Razširimo polje svojega zavedanja okoli dihanja tako, da vključimo občutek telesa kot celote, našo držo, izraz na obrazu in sprostimo vse napetosti v mišicah. Polje zavedanja razširimo na celotno telo.

Opisali smo samo tiste vaje, ki jih lahko zaposleni opravljajo sede, na delovnem mestu. Poleg zgoraj opisanih vaj čuječnosti je še veliko drugih, a prav tako učinkovitih vaj: Čuječa hoja, čuječe prehranjevanje, vaje za odpravljanje navad idr. V praksi se poleg originalnega osemtedenskega programa izvajajo tudi prilagojene različice, kot npr. enotedenski intenzivni ali pettedenski program oziroma 15-tedenski program za študente psihološkega svetovanja (Arzenšek 2015, 77).

## *Priloga 2*

Kratka, preprosta in učinkovita meditacija, osredotočena na dihanje: Vdihnite in štejte do sedem, nato izdihnite in štejte do enajst. Štetje pomaga možganom, da ne razmišljajo o skrbeh (O'Morain 2015, 52).

Pri vseh vajah je poudarek na ljubečem sprejemanju samega sebe in neobsojanju, če nam misli med vajami uidejo med vsakodnevna opravila, načrtovanje, na preteklost ali na obveznosti. Vsakič ko to opazimo, fokus zavedanja preusmerimo na dihanje. Večinoma nismo v stiku z našim dihanjem. Ena najbolj pomembnih stvari programa MBSR je, da navežemo stik z vdihom in izdihom. Na noben način ne vplivamo nanj ali ga poskušamo spremeniti.