

Notranja stabilnost je temelj modrih odločitev

Mateja Lenarčič*

INTERNAL STABILITY IS A FOUNDATION STONE FOR MAKING SMART DECISIONS

In high-pressure financial environments, where rapid decisions and constant demands are the norm, psychological stability is often overlooked as a key factor for success. This article highlights mindfulness—specifically the Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) program—as a scientifically supported method to enhance mental resilience, emotional regulation, and conscious decision-making. Chronic stress negatively impacts brain function and behavior, but mindfulness helps break automatic reactive patterns by creating mental space between stimulus and response. Through regular practice, mindfulness reshapes brain structures related to fear, attention, and empathy, enabling leaders and employees to maintain clarity, inner stability, and effective communication. Rather than being a passing trend, mindfulness is presented as a critical 21st-century leadership skill and a sustainable investment in both individual well-being and organizational performance.

JEL I12, I19, D91

V svetu financ, kjer štejejo vsaka sekunda, odločitev in odstotek, se pogosto pozablja na enega ključnih dejavnikov uspešnosti – psihološko stabilnost ljudi, ki vsak dan pod pritiskom sprejemajo odgovorne odločitve. Banke, investicijske družbe in druge finančne institucije se soočajo z izjemnimi obremenitvami: hitre tržne spremembe, regulativni pritiski, visoka pričakovanja deležnikov ter nenehna potreba po natančnosti in hitrosti. V tem okolju so stres, izgorelost in impulzivno odločanje pogosto neizogibni spremljevalci. Toda ali obstaja način, da vodje in zaposleni ostanejo mentalno stabilni, osredotočeni in hkrati človeški? Znanost ponuja jasen odgovor: da. In eden najučinkovitejših načinov za spoprijemanje s stresom ter izboljšanje psihološke odpornosti je čuječnost (ang. mindfulness). Ne kot modna muha, temveč kot znanstveno podprta praksa z večtisočletno tradicijo in preverjenimi rezultati.

Visoka cena kroničnega stresa

Stres je psihološki, fiziološki ali vedenjski odziv, reakcija na dražljaj oziroma povzročitelja stresa, ki je lahko karkoli, kar čutimo kot izziv, zahtevo ali preizkušnjo.

Lahko ga povzročijo zunanji in notranji dražljaji. Gre za kompleksen psihofiziološki odziv, ki neposredno vpliva na razmišljanje, presojo, komunikacijo, zdravje in vedenje. Visoki cilji, odgovornost do strank in vlagateljev, hitrost odločanja ter občasna nepredvidljivost trgov ustvarjajo idealne razmere za dolgotrajen in kronični stres.

Raziskave kažejo, da kar 75 % stresa izvira iz medosebnih odnosov, preostalih 25 % pa iz notranjih pritiskov, kot so perfekcionizem, strah pred neuspehom, nezavedni vedenjski vzorci in podobno. Skozi možgane nam gre vsak dan približno 60.000 misli, in če večina teh misli nosi skrb, strah ali kritiko, se hitro znajdemo v začaranem krogu negativnih misli, ki vodi v izčrpanost ali celo izgorelost.

Biologija stresa: Ko telo vozi z ročno zavoro

Za lažje razumevanje, zakaj čuječnost tako močno vpliva na našo psihofizično kondicijo, je koristno pogledati v ozadje biološkega odziva na stres. Naš stresni odziv je zasidran globoko v možganskih strukturah, v tako imenovanem »plazilskem delu« možganov. Ko telo zazna nevarnost – naj bo to dejanska fizična ogroženost ali le psihološki pritisk, kot je kritika nadrejenega – se sproži stresni odziv. Na delu je amigdala, del možganov, ki služi kot naš notranji alarmni sistem.

* mag. Mateja Lenarčič, mednarodno certificirana učiteljica čuječnosti po metodah MBSR in MBCL, certificirana transakcijska analitičarka – Counsellor, MEDIUS - Inštitut za čuječnost, izobraževanje in svetovanje, info@institut-medius.si, www.institut-medius.si

Ob sprožitvi alarma se aktivira simpatični živčni sistem. To sproži val hormonov – adrenalina, noradrenalina in kasneje kortizola – ki pripravijo telo na boj ali beg: srčni utrip se pospeši, dihanje postane plitko, mišice se napnejo, dobimo dodatno energijo. Ta mehanizem je evolucijsko izjemno pomemben, saj nas je obvaroval pred plenilci. A v sodobnem svetu nas ne napadajo volkovi, temveč e-pošta ob 22. uri ali nepričakovan komentar na sestanku.

Dolgotrajna aktivacija tega sistema pa je škodljiva. Stresni odziv izklopi vse vitalne sisteme, ki jih v trenutku življenjske ogroženosti ne potrebujemo – rast, razmnoževanje, prehranjevanje, imunski sistem. Če stres postane kroničen, naše telo pravzaprav »vozi z ročno zavoro« – s povečanim pritiskom na vitalne funkcije, a brez možnosti za regeneracijo.

Gre za avtomatski mehanizem boj–beg–zmrzni, ki je sicer ključen za preživetje. A vsakodnevno se ta odziv aktivira tudi ob »nevarnostih«, kot so na primer kritika nadrejenega ali napet sestanek s stranko. V takih trenutkih prevzame nadzor amigdala, center za zaznavo nevarnosti, ki vklopi simpatično živčevje in izklopi misleči del možganov (neokorteks) – tisti, ki bi moral strateško razmišljati, reševati konflikte in sočutno komunicirati. Zato se pogosto zgodi, da pod stresom delujemo impulzivno, reagiramo nekonstruktivno ali zmrznemo. Posledično lahko sprejmemo slabe odločitve, poškodujemo odnose ali ustvarimo dodatne konflikte – vse to pa pomeni izgubo, tako na osebni kot organizacijski ravni. In prav tu vstopi čuječnost.

Usposabljanje za notranjo stabilnost

Program MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) ne temelji na prepričanju ali pozitivnem mišljenju, temveč na znanstveno podprtih metodah opazovanja, zaznavanja in regulacije telesnega in duševnega stanja. Namen ni, da stres popolnoma izgine – kar bi bilo iluzorno – ampak da spremenimo naš odziv nanj.

Pomembno je razumeti, da čuječnost ni pasivno sprejemanje ali odmik v svet tišine, temveč aktiven, zavesten odnos do realnosti – tudi kadar je ta neprijetna. Z njo ustvarimo »notranji prostor«, ki nam omogoča, da med dražljajem in odzivom naredimo zavestno izbiro, ne reagiramo avtomatsko.

To je večšina, ki je posebej dragocena tudi v finančnem sektorju, kjer vodje pogosto sprejemajo pomembne odločitve pod pritiskom. Čuječnost vodjem omogoča, da opazijo zgodnje znake napetosti, prepoznajo lastne notranje vzorce in na ta način ohranijo stik s sabo – tudi sredi nevihtnega delovnega dne.

Most med dražljajem in odzivom

Čuječnost (ang. Mindfulness) je zavestna prisotnost v sedanjem trenutku brez presojanja. Gre za kvalitete in veščine, ki nas učijo, da prepoznamo svoje misli, čustva in telesne občutke, ne da bi jih takoj poskušali spremeniti ali potlačiti. Največja moč čuječnosti je v tem, da med dražljajem in odzivom ustvari prostor – prostor, v katerem se lahko zavestno odločimo, kako se bomo odzvali in kako bomo ravnali.

Program MBSR (angl. Mindfulness-Based Stress Reduction), ki ga je razvil dr. Jon Kabat-Zinn na Medicinski fakulteti v Massachusettsu, velja za zlati standard čuječnostnih intervencij. Program med drugim dokazano zmanjšuje stres, izboljšuje regulacijo čustev, povečuje zbranost ter zmanjšuje simptome anksioznosti in depresije.

Posledice dolgotrajnega stresa in kako jih pravočasno prepoznati

Dolgotrajen stres se izrazi na štirih ravneh: telesno (povišan tlak, bolečine, nespečnost, prebavne motnje...), čustveno (razdražljivost, tesnoba, izguba interesa...), miselno (zmanjšana zbranost, begajoče misli, negativno mišljenje...) in vedenjsko (odlašanje, pretirano delo, socialni umik, nezdrave navade...). S pomočjo čuječnosti lahko hitreje prepoznamo te simptome in prekinemo stresni cikel, še preden se razvijejo resnejše posledice.

Kaj se dogaja v možganih med vadbo čuječnosti

Nevroznanstvena odkritja, ki spremljajo učinke čuječnosti, so izjemno spodbudna. Po osmih tednih redne prakse se v možganih začnejo merljive spremembe:

- Amigdala, center za zaznavo nevarnosti in sprožanje strahu, se zmanjša, kar pomeni manj pretiranih stresnih odzivov.
- Aktivnost v prefrontalnem korteksu, odgovornem za zavestno odločanje in empatijo, se poveča.
- Gostota sive možganske snovi se poveča na področjih, povezanih z učenjem, spominom in regulacijo čustev.
- Povezave med različnimi deli možganov postanejo bolj usklajene in učinkovite – tudi pri starejših odraslih.

V praksi pomeni to večji občutek notranje stabilnosti, večjo sposobnost jasnega mišljenja pod pritiskom ter boljšo regulacijo čustev v zahtevnih medosebnih situacijah. Z drugimi besedami: s čuječnostjo dobesedno preoblikujemo možgane, kar vodi v boljše odzivanje, večjo psihološko odpornost, učinkovitejše delovanje in modrejše odločanje.

Ko avtomatski odzivi postanejo ovira

Večina ljudi se ne zaveda svojih vedenjskih vzorcev – še posebej tistih, ki so se oblikovali v otroštvu. Vzorce, kot so na primer pretirana kritičnost – do sebe in do drugih, pretirana želja po ugajanju ali neustrezno ravnanje s svojimi mislimi, čustvi in občutki, pogosto prenesemo v profesionalno okolje, kjer lahko postanejo resna ovira. Na primer, vodja, ki je v otroštvu ponotranjil prepričanje, da ne sme izražati čustev, ker to pomeni šibkost, lahko danes v konfliktni situaciji ostane brez ustreznega odziva ali se zateče k pretirani kontroli nad drugimi. S pomočjo čuječnosti lahko prepoznamo svoje stare vedenjske vzorce, ki nam več ne služijo, in jih postopoma nadomestimo z ustreznimi odzivi.

Čuječnost ni izguba časa – je investicija

Med najpogostejšimi odgovori, zakaj se vodje in zaposleni ne odločajo za čuječnost, je: »Za to nimam časa.« A ta miselni vzorec je pravzaprav del težave. Stres povzroča izgube – tako osebne kot organizacijske. Med njimi so: napake pri delu zaradi težav z osredotočenostjo, konflikti v ekipi in znižana motivacija, bolniške odsotnosti in izgorelost, slabe strateške odločitve zaradi impulzivnosti ali nepreglednosti informacij. Prav vlaganje nekaj minut dnevno v čuječnost je tisto, kar omogoča, da čas in energijo kasneje uporabimo učinkoviteje. Podjetja, ki uvajajo programe MBSR, pogosto poročajo o večji produktivnosti, boljši klimi in manjši fluktuaciji kadra. V tujini postaja MBSR standardna praksa tudi v korporativnem svetu – od tehnoloških podjetij do bančnega sektorja. V podjetjih, ki so uvedla redne programe čuječnosti, se:

- zniža stopnja bolniških odsotnosti,
- izboljšata koncentracija in kreativnost,
- izboljša sprejemanje odločitev,
- povečata učinkovitost in doseganje ciljev,
- izboljšajo odnosi in reševanje konfliktov,
- poveča zadovoljstvo zaposlenih,
- izboljša ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem,
- znižata se izčrpanost in izgorelost.

Učinki MBSR v številkah in praksi

Študije kažejo, da že 15 do 20 minut dnevne vadbe vodi do merljivih izboljšav. Udeleženci programov MBSR pogosto poročajo o povečani sposobnosti koncentracije, večji kreativnosti in strateškem mišljenju, zmanjšani anksioznosti in čustveni izčrpanosti ter boljših odnosih in večji empatiji. Zlasti v okoljih, kjer so odločitve finančno in sistemsko tvegane, je sposobnost ohranjanja notranje stabilnosti ključna.

Preprosta vaja za začetek: premor med številkami

Čuječnost ne zahteva ure in ure meditacij v tišini ali umika na Himalajo. Dovolj je 15 do 20 minut dnevno, da se začnejo kazati učinki. Za začetek povabim bralca k enostavni vaji, ki jo lahko naredite kjerkoli – v pisarni, v avtu, pred sestankom ali med odmori: Udobno sedite, poravnajte hrbtenico. Zaprite oči ali spustite veke navzdol in zaznajte telo. Pozornost usmerite na dih. Opazujte, kako zrak vstopa in izstopa iz telesa. Ko vaša pozornost odvrne misel, jo zgolj opazite ter se nežno in jasno vrnite k dihu. Vajo izvajajte 2–3 minute. Brez sodbe.

Ta strateški namenski odmor resetira vaš živčni sistem, omogoči ponovni dostop do neokorteksa in vas postavi nazaj v stik z vašo notranjo stabilnostjo. Redna praksa vodi k boljši samoregulaciji, večji jasnosti in boljšim odzivom v kritičnih trenutkih.

Sklep: Investicija, ki presega številke

V času nenehnih sprememb, visoke negotovosti in hitrega tempa je vprašanje notranje stabilnosti postalo strateško. Finančne institucije, ki to prepoznajo, vlagajo ne le v tehnologijo in produkte, temveč tudi v ljudi – njihove čustvene kapacitete in zmožnost zavestnega delovanja. Čuječnost v tem kontekstu ni duhovna moda ali začasen trend, temveč orodje, ki omogoča večjo psihološko odpornost, jasnejše odločanje v negotovosti, boljše odnose in sodelovanje, dolgoročno učinkovitost, zdravje in etično delovanje.

V času, ko so številke pogosto edino merilo uspeha, je pomembno razumeti, da resnična vrednost podjetja izvira iz ljudi, ki za njim stojijo. Vodje in zaposleni, ki znajo ustaviti notranji vrvež, se zavestno odločati in ustvarjati prostor za zavestni odziv, postajajo močnejši, bolj učinkoviti in bolj povezani – tako s sabo kot z drugimi. S tem, ko znajo ohranяти stik s sabo, so bolj prisotni, bolj zbrani – in v najtežjih trenutkih tudi bolj človeški in modri. Morda prav to postaja nova definicija uspeha v svetu prihodnosti. MBSR ni zgolj metoda – je miselni premik, ki ponuja orodja za celostno obvladovanje iz-zivov: notranjih in zunanjih. Čuječnost ni trend ali filozofija – je veščina preživetja v 21. stoletju in ena osrednjih kompetenc vodenja.

Ko nehamo reagirati avtomatsko in se zavestno odločamo, kako bomo ravnali – ne le pri delu, temveč tudi v odnosih – dobimo nazaj tisto, kar nam je stres odvzel: jasnost, ravnovesje, notranjo moč, učinkovitost in integriteto. Investicija vase se obrestuje. Ne nujno v obliki števil na bančnem računu – temveč v kakovosti življenja, ki je v končni fazi najpomembnejši kapital, ki ga imamo.