

Voditi z jasnim umom: s čuječnostjo do več mentalne energije

Mateja Lenarčič*

LEADING WITH A CLEAR MIND: MINDFULNESS FOR MORE MENTAL ENERGY

In today's fast-paced and high-stakes financial environment, mental energy—not time—has become the most critical resource influencing decision-making quality, risk management, leadership clarity, and overall resilience. The article highlights how modern neuroscience reveals mental energy as a finite yet renewable cognitive fuel, and shows that mindfulness practices can significantly enhance focus, emotional regulation, and strategic thinking by reducing cognitive »noise«, counteracting mind-wandering, and restoring mental clarity. For financial professionals facing constant complexity, mindfulness offers practical, evidence-based tools to shift from reactivity to mindful and wise leadership, optimize cognitive resources, prevent burnout, strengthen team relationships, and create psychologically safer, more resilient organizations.

Finančne institucije delujejo v poslovnem svetu, kjer so odločitve visoko tvegane, regulatorne zahteve stroge, konkurenca globalna, tempo dela pa stalen in nepopustljiv. V takem okolju se pogosto govori o obvladovanju časa, optimalni organizaciji dela in učinkovitih procesih. A raziskave vse bolj kažejo, da ključen omejitveni dejavnik ni čas, temveč **mentalna energija**, ki jo imamo na voljo za razmišljanje, odločanje in vodenje.

Ljudje imamo enakih 24 ur na dan kot pred desetletji, a mentalne zahteve so se eksponentno povečale. Zato postaja jasno, da osrednji izziv ni časovno upravljanje, temveč **upravljanje mentalne energije**, ki poganja našo sposobnost modrega in etičnega odločanja, strateškega razmišljanja, empatije in profesionalne stabilnosti. Čeprav se večina ljudi zaveda pomena fizične energije in virov energije, kot so telesna vadba, zdrava prehrana in spanje, pomemben vidik pogosto spregledamo: **mentalno energijo kot strateški vir**, ki ga je mogoče izgubljati, izčrpavati, obnavljati in celo pomnoževati. Vodje, ki znajo ohranjati mentalno jasnost in zbranost, sprejemajo boljše odločitve, vodijo bolj jasno, umirjeno in učinkoviteje ter ustvarjajo varnejše in stabilnejše delovno okolje in odnose. Članek ponudi znanstvene uvide in praktične postopke, ki temeljijo na čuječnosti, nevroznanosti in dolgoletni praksi dela z vodji.

Mentalna energija kot nevidni, a ključni del vodstvene učinkovitosti

Mentalna energija ni abstrakten koncept. Nevrologi jo opisujejo kot razpoložljivo kognitivno »gorivo«, ki omogoča analitično razmišljanje, hitro prepoznavanje vedenjskih vzorcev, jasnost presoje, čustveno samoregulacijo, globlje poslušanje in povezano asertivno komunikacijo, kreativno reševanje kompleksnih problemov ipd.

Dnevno razpolagamo le z določeno količino mentalne energije, ki jo porabljamo za razmišljanje, načrtovanje, ravnanje s čustvi, komunikacijo ali preprosto za ohranjanje pozornosti med sestanki. Ko ta energija pade, se ne poslabša le naše počutje, temveč tudi kakovost odločitev. To je na odgovornih in zahtevnih področjih dela še posebej kritično, kjer majhne napake v presoji lahko pomenijo velike posledice za ljudi kot tudi za uspešnost in ugled organizacije.

Pomanjkanje mentalne energije se najprej pogosto pokaže v drobnih simptomih, ki jih vodje pogosto prezrejo: nezbranost, razdražljivost in impulzivnost, utrujenost, nižja kognitivna fleksibilnost, padanje tolerance do negotovosti, več opravičnih napak in slabša presoja, upad sposobnosti poslušanja, »megla« v glavi in občutek mentalnega prenasičenja. Vse to so znaki, da um deluje pod prekomerno obremenitvijo in da je mentalne energije premalo za kakovostne odločitve.

Dolgoročno lahko to vodi v upad motivacije, kronično izčrpanost in izgorelost, kar ima neposreden vpliv tako na

* 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

osebno zdravje kot na kakovost dela in poslovne rezultate. Sodobne nevroznanstvene ugotovitve ponujajo pomembno upanje: mentalna energija ni statična. Lahko jo **negujemo**, jo **učinkovito porabljamo** in se je celo **naučimo obnavljati hitreje**, podobno kot vrhunski športniki obnavljajo telesno energijo.

Čuječnost kot mentalna »hibernacija« – znanost, ki razkrije presenetljivo

Nekatere živali preživijo zimo tako, da telesne procese upočasnijo na minimum. Presenetljivo podobni vzorci se pokažejo tudi pri ljudeh že med osnovnimi vajami čuječnosti. Podobno kot živali v hibernaciji zmanjšajo porabo energije, tudi čuječnost upočasni notranjo aktivnost. Raziskave, ki merijo porabo kisika, srčni utrip, variabilnost srčnega ritma in možgansko aktivnost med čuječnostnimi meditacijami, kažejo:

- nižjo porabo kisika,
- upočasnjeno in bolj enakomerno dihanje,
- aktivacijo parasimpatičnega živčnega sistema,
- stanje telesne umirjenosti, primerljivo z globokim spanjem,
- **obenem pa visoko osredotočenost uma.**

To pomeni, da že z nekaj minutami osredotočene pozornosti na dihanje ustvarimo stanje, v katerem se čuti umirjati, telo regenerira, um pa postane jasen – to je kombinacija, ki je zelo redka v vsakdanjem tempu življenja. Že nekaj minut lahko povzroči merljive spremembe, ki vodijo k večji učinkovitosti in nižji porabi energije. Z redno prakso se ta učinek še okrepi.

Vandranje uma kot nevidni porabnik in tihi saboter učinkovitosti

Raziskave kažejo, da naš um v povprečju vandra skoraj polovico dneva. Pri tem se ne premikamo fizično, temveč mentalno: misli uhajajo v prihodnost, preigravajo scenarije, analizirajo pretekle pogovore, ustvarjajo nepotreben notranji dialog ali se izgublja v nepomembnih dražljajih. Ko nismo osredotočeni, se mentalna energija razprši po številnih »odprtih zavihkih«, podobno kot računalnik z desetimi odprtimi programi deluje počasneje.

To stalno premikanje uma je izjemno potratno. Vsaka misel, predvsem pa vsaka miselna spirala, porablja kognitivno energijo. Možgani so energetsko najbolj intenziven organ v telesu, zato je »puščanje energije« skozi nezavedno razmišljanje eden največjih razlogov za utrujenost. Ne gre le za količino misli, temveč predvsem za njihovo vsebino:

- skrbi in strah povečujejo stresne hormone,
- negativne miselne spirale izčrpavajo kognitivne vire,

- prekomerno navdušenje in pričakovanje (tudi pozitivno) prav tako porablja energijo,
- nezavedni miselni tokovi sprožajo fiziološke odzive, ki zmanjšujejo jasnost.

Pomembno je razumeti, da tudi pozitivne, a intenzivne misli niso vedno koristne, saj zahtevajo gorivo v obliki glukoze in kisika v možganih.

Kako čustva in misli vplivajo na našo energijo

Skrbi in podobne negativne miselne spirale sprožijo aktivacijo amigdale, kar dvigne stresne hormone in porablja ogromno energije. Če tega procesa ne zajezimo, ga telo razume kot dolgotrajno nevarnost – mentalno izčrpanost pa plačamo s kognitivnim upadom. Neprijetna čustva, kot so frustracija, jeza, razočaranje ali strah, so naravna in imajo evolucijsko funkcijo zaščite. A če jih ne prepoznamo in ne znamo upravljati, so izjemno potratna za našo mentalno energijo. Čuječnost ponuja pomembno alternativo: ne potlačimo čustev, ampak jih ozavestimo, dopustimo, si jih dovolimo začutiti, jih razumemo in preoblikujemo v konstruktivno delovanje. Redko pomislimo, da lahko tudi pozitivne, a pretirano intenzivne misli izčrpavajo. Nestrpno pričakovanje dogodkov, hiter notranji dialog ali mentalna hiperaktivnost vodijo do enake izgube energije kot skrbi – le da so prikrite.

Nevroznanstveni temelji jasnosti uma

Čuječnost ni modna muha, temveč dobro raziskan proces, ki ima merljive učinke:

- izboljšano delovanje prefrontalnega korteksa – centra odločanja,
- zmanjšana aktivnost amigdale – centra strahu,
- izboljšana povezljivost med regijami pomembnimi za koncentracijo,
- hitrejša vrnitev iz stresne aktivacije v stanje umirjenosti.

Z rednim treningom čuječnosti se poveča naša sposobnost fokusiranja in izbiranja misli, ki jim posvečamo pozornost. To pa neposredno vpliva na strateške in vodstvene sposobnosti.

Učinek na vodje: od reaktivnosti do zrelosti

Vodje, ki v delovni dan redno vključujejo kratke vaje čuječnosti, poročajo o:

- večji sposobnosti mirnega odzivanja pod stresom,
- boljšem ravnanju s čustvi,
- jasnejši presoji,
- manj impulzivnih reakcijah,
- večji psihološki odpornosti,
- boljših odnosih z ekipami.

Čuječnost ni namenjena temu, da postanemo »počasnejši« ali manj odločni. Nasprotno – omogoča, da postanemo manj reaktivni in bolj zavestno odzivni, kar je ključna voditeljska kompetenca.

Štirje ključni načini za ohranjanje mentalne energije

1. Biti prisoten

Kadar naš um brezciljno vandra, porablja dragoceno energijo, ki bi lahko bila bolje porabljena pri drugih opravilih. Ko pa smo prisotni v trenutku, energija ne uhaja v preteklost ali prihodnost. Prisotnost omogoča optimalno porabo mentalnih virov.

2. Vzdrževanje notranjega ravnovesja

Um naravno gravitira k temu, kar želimo, ali od tega, česar si ne želimo. To vodi v pretirano navezanost na pričakovanja, odpor in izogibanje neprijetnim nalogam, notranje konflikte in kronično napetost. Čuječnost nas uči prepoznati te vzorce in jih uravnotežiti. Opazovanje miselnih tendenc – želja, odpora, skrbi – omogoča, da se ne ujamemo v pretirane reakcije. Notranje ravnovesje ohranja energijo.

3. Zavestne izbire in osredotočeno delovanje

V delovnem okolju je t. i. multitasking še vedno večkrat hvaležen, a raziskave jasno potrjujejo, da večopravilnost zmanjšuje učinkovitost in močno izčrpa energijo. Najbolj učinkoviti vodje zato delajo po načelu: *Ena naloga. En fokus. Krajši čas. Boljši rezultat.*

4. Upoštevanje naravnih ciklov energije

Mentalna energija ni konstantna. Energija se čez dan naravno spreminja. Pri večini ljudi je najvišja zjutraj, pade pred kosilom in se dvigne popoldne. Ko se čuječe zavedamo pretoka svoje energije, nam to omogoča biti bolj strateški pri tem, kaj delamo in kdaj. Če zahtevne naloge opravimo v času najvišje energije, imamo boljše rezultate in manj utrujenosti.

Namigi, kako upravljati svojo mentalno energijo

- Opazujte, kako vaše misli vplivajo na raven vaše energije.
- Uvedite kratke odmore za um: 1–3 minute vaje čuječnosti.
- Prepoznajte dnevne cikle visoke in nizke mentalne ostrine.
- Zmanjšajte kognitivni »hrup«: nepotrebna obvestila, nepotrebna srečanja.
- Ne skačite med nalogami – blokirajte čas za posamezne kognitivne faze.
- Zavestno izbirajte, čemu posvečate pozornost.
- Vnesite kratke strateške pavze, preden sprejemate pomembne odločitve.
- Pogostejše preverjajte notranje stanje, ne le zunanjih rezultatov.

V zahtevnih delovnih okoljih in pri hitrem tempu dela je sposobnost premora pogosto redkejša od sposobnosti hitrega delovanja. A strateški odmor ni znak dvoma ali šibkosti, je znak zrelosti in stabilnosti. Je ena najmočnejših tehnik za jasno delovanje, saj omogoča preverjanje celotne slike, boljšo presojo in zmanjšanje tveganja impulzivnih odločitev, močnejšo vodstveno prisotnost, manj napak in večjo psihološko varnost v timu. Pogosto prav strateški odmor razkrije, kar hitrost delovanja prikrije. Vodje, ki obvladujejo umetnost odmora, pogosto hitreje premikajo organizacije naprej.

Zakaj je praksa čuječnosti nujna, ne le koristna.

Tri ključne koristi za finančne strokovnjake

1. Prožna odpornost

Hektični delovni urniki od jutra do večera imajo slej kot prej svoje posledice. Telo nam vedno sporoča, kdaj je preobremenjeno – z motnjami spanja, glavoboli, napetostjo, pozabljivostjo, impulzivnostjo ipd. Čuječnost pomaga prepoznavati signale preobremenjenosti, preprečiti izgorelost in krepi notranje ravnovesje.

2. Jasnost in modrost

V svetu nenehne mentalne hiperaktivnosti sta jasnost misli in sposobnost jasnega uvida redki in izjemno dragoceni prednosti. Čuječnost odpira prostor za prepoznavanje stagnacije, slepih peg in potrebnih korakov naprej.

3. Sočutje in kakovost odnosov

Finančne organizacije so v svojem jedru – kljub procesom, številkam in regulacijam – poganjane z odnosi. Sočuten vodja ustvarja psihološko varnost, zaupanje in kulturo zdrave komunikacije.

Ko spreminjamo sebe, spreminjamo celotno organizacijo

Čuječnost ni samo tehnika in osebna praksa. Je proces osebne transformacije, ki lahko vodi v organizacijsko transformacijo. Vodje, ki jo prakticirajo, bolje razumejo sebe, delujejo avtentično, sprejemajo modrejše odločitve, dvigujejo kolektivno psihološko odpornost in etičnost. Ekipe delujejo bolj povezano, konflikti se hitreje razrešijo, komunikacija je bolj transparentna, kultura postane bolj zdrava in usmerjena v dolgoročni razvoj.

Sklep

V delovnem okolju, kjer so pritiski veliki in okolje hitro se spreminjajoče, postaja mentalna energija ena najpomembnejših oblik kapitala. Nič več ni dovolj, da vodje obvladajo zgolj strategijo, procese ali številke.

Obvladati morajo sebe – svoje misli, energijo, pozornost in notranje stanje.

Čuječnost ni le orodje za osebno dobro počutje. Je praksa, ki krepi profesionalno odličnost, etičnost, vodstvo in odpornost. Ob rednem urjenju prinaša jasnost, stabilnost in sposobnost, da v hrupu sodobnega sveta slišimo najpomembnejši glas – svojega.

Ko znamo upravljati mentalno energijo, se izboljšajo ne le poslovni rezultati, temveč tudi kakovost življenja, odnosov in delovnega okolja. In prav v tem je tiha, a izjemno močna prednost sodobnih vodij. V svetu hrupa je sposobnost jasnega, mirnega in fokusiranega uma ena največjih prednosti. In prav čuječnost nam ponuja pot, kako do nje.