

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

doc. dr. Mihael Černetič

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, Fakulteta za psihoterapevtsko znanost Univerze Sigmunda Freuda v Ljubljani

## POVZETEK

Zaradi škodljivih vplivov stresa na posameznike in delovne organizacije je v sodobnem času ključnega pomena uspešna regulacija delovnega stresa pri zaposlenih. Čuječnost (nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku) se je izkazala kot učinkovito orodje za spoprijemanje s stresom. Žal so klasične čuječnostne intervence časovno razmeroma zahtevne, kar zmanjšuje možnosti njihove aplikacije v kontekstu delovnega mesta ter izpostavlja potrebo po kratkih, a učinkovitih čuječnostnih tehnikah za regulacijo delovnega stresa. Namen pričujoče pilotske raziskave je bil preučiti uporabnost in učinkovitost kratke čuječnostne tehnike STOP (katere izvedba traja le eno do dve minuti) za neposredno spoprijemanje s stresnimi situacijami pri delu. Udeleženci so tehniko sedem dni izvajali ob stresnih situacijah na delovnem mestu. Kvantitativni rezultati so po izvedeni tehniki pokazali pomembno zmanjšanje neprijetnosti pri zaposlenih ter povečanje njihovega prepričanja o svoji zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo. Kvalitativni rezultati pa so širše osvetlili uporabnost in delovanje tehnike v povezavi s stresom na delovnem mestu. Tako je mogoče zaključiti, da je tehnika STOP uporabno in potencialno precej učinkovito orodje za regulacijo delovnega stresa.

Ključne besede: čuječnost, stres na delovnem mestu, kratke tehnike

JEL klasifikacija: I12, I15, I31

## ABSTRACT

Because of the harmful effects of stress on individuals and organizations, successful regulation of employees' work-related stress is nowadays of great importance. Mindfulness (nonjudgmental, accepting awareness of one's own experience in the present moment) has proven to be an effective tool for coping with stress. Unfortunately, classical mindfulness interventions are relatively time-consuming which reduces the possibilities of their application in the context of a workplace and highlights the need for short but effective mindfulness techniques for the regulation of work stress. The aim of this pilot study was to examine the usefulness and effectiveness of a short mindfulness technique called STOP (which takes only one to two minutes to do) for direct coping with stressful situations at work. Participants were practicing the technique for seven days at stressful situations in the workplace. Quantitative results showed a significant reduction of discomfort in employees after doing the STOP technique as well as the increase of their belief regarding their ability to cope with the stressful situation. In addition, qualitative results shed light more broadly on usability and functioning of the technique in relation to workplace stress. It can thus be concluded that the STOP technique is a useful and potentially quite effective tool for regulation of work-related stress.

Keywords: mindfulness, workplace stress, brief techniques

JEL classification: I12, I15, I31

## **1. Uvod s pregledom literature**

### **1.1 Stres na delovnem mestu**

Dandanes je stres pogost in celo naraščajoč v delovnih organizacijah zaradi zmanjševanja števila zaposlenih in zahtev po večji delovni učinkovitosti (Zeller & Levin, 2013). Delovni stres je opredeljen kot prisotnost „škodljivih telesnih in čustvenih odzivov, ki se pojavijo, ko zahteve dela ne sovpadajo z zmožnostmi, viri ali potrebami delavca“ (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999, str. 6). Negativne posledice stresa na delovnem mestu lahko vključujejo poslabšanje telesnega in duševnega zdravja ter vodijo v vedenjske spremembe, škodljive za posameznike in organizacije (Gates, 2001).

Pri raziskovanju stresa na delovnem mestu je med najbolj uveljavljenimi transakcijski model stresa (Lazarus & Folkman, 1984), po katerem je raven stresa odvisna od dveh kognitivnih ocen posameznika. Prva je ocena zahtev dane situacije in druga ocena posameznika o svojih zmožnostih, da bo kos tem zahtevam. Posledično se lahko pojavi negativni stres, če posameznik oceni, da so zahteve situacije večje od njegovih zmožnosti. V kolikor pa oseba oceni, da so njene zmožnosti večje od zahtev, in slednje doživi kot pozitivni izziv, nastopi pozitiven stres.

Po predstavljeni teoriji je tako v nastanek stresa vključen pomemben subjektivni dejavnik, in sicer posameznikova percepcija (situacije in lastnih zmožnosti). Gre za proces kognitivnega ocenjevanja, ki je pod vplivom trenutnega čustvenega stanja posameznika (npr. doživljanje tesnobe poveča subjektivno zaznavo nevarnosti v dani situaciji) in njegovega načina razmišljanja (npr. morebitnih miselnih popačenj, kot so katastrofiziranje, pretirano posploševanje, emocionalno sklepanje, filtriranje idr.; Beck, 1976; Burns, 1980).

### **1.2 Čuječnost v kontekstu delovnega mesta in stresa pri delu**

V zadnjem desetletju se tudi v organizacijah čedalje bolj uveljavlja čuječnost, ki jo je možno opredeliti kot posameznikovo nepresojajoče, sprejemajoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku (Černetič, 2011). Čuječen posameznik je pozoren na svoje doživljanje iz trenutka v trenutek, zaveda se svojega notranjega in tudi zunanjega sveta, vključno z mislimi, čustvi, občutki, dejanji in okolico (Brown & Ryan, 2003).

Trinajst odstotkov delavcev v ZDA poroča o izvajanju dejavnosti, ki razvijajo čuječnost (Olano et al., 2015). O čuječnosti v kontekstu delovnega mesta je izšlo že več kot 4.000 znanstvenih člankov (Black, 2015, cit. po Good et al., 2016). Razlog za tolikšen interes so široki pozitivni učinki, za katere se zdi, da jih ima čuječnost na človeško delovanje (Brown, Ryan, & Creswell, 2007). Raziskave na področjih, kot so psihologija, nevroznanost in medicina, so podale obilo dokazov, da čuječnost na pozitivne načine vpliva na pozornost, kognicijo, čustva, vedenje in fiziologijo. Študije na področju managementa pa kažejo, da naj bi bila čuječnost povezana z boljším funkcioniranjem na delovnem mestu (Glomb et al., 2011).

Čuječnost je trenutno eno od najbolj raziskanih in uveljavljenih psiholoških orodij za spoprijemanje s stresom. S čuječnostjo so povezani številni nevrobiološki mehanizmi regulacije stresa (Creswell & Lindsay, 2014). V kontekstu dela je čuječnost povezana z zmanjšanjem nivoja izgorelosti (npr. Flook et al., 2013), stresa (npr. Roeser et al., 2013), konflikta med delom in družino (Allen & Kiburz, 2012) ter negativnih razpoloženj (Roche, Haar, & Luthans, 2014).

### **1.3 Problemi uporabe klasičnih čuječnostnih programov v delovnem kontekstu ter obstoječe alternative**

Problem klasičnih čuječnostnih programov pa je precejšen vložek časa in truda, ki se pričakuje od udeležencev (npr. Zeidan et al., 2010). V pogosto izvajanem programu Na čuječnosti temelječe zmanjševanje stresa (angl. Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR; Kabat-Zinn, 1990) naj bi udeleženci dejavnostim programa namenili več kot 8 ur tedensko v obdobju 8 tednov. Časovna zahtevnost programa utegne zaposlene odvrniti od udeležbe v MBSR ali povečati verjetnost, da bodo iz programa predčasno izstopili (Grégoire & Lachance, 2015). Z naraščanjem dolžine čuječnostnega programa se žal povečuje tudi osip udeležencev (Klatt, Buckworth, & Malarkey, 2009). Poleg tega ima lahko delodajalec pomisleke glede investicije v časovno zahteven psihosocialni program, ki njegove zaposlene za relativno dolge časovne bloke drži stran od njihovega dela (Grégoire & Lachance, 2015).

Tudi zaradi navedenih razlogov so se v zadnjem času pričeli pojavljati kratki čuječnostni programi za izvedbo v kontekstu delovnega mesta, ki imajo v primerjavi z običajnimi programi skrajšano skupno trajanje, prav tako sta zmanjšana število učnih srečanj in pričakovana količina samostojne vadbe čuječnosti (Grégoire & Lachance, 2015). Pojavili so se tudi inovativni načini izvedbe na delovnem mestu, pri katerih niti ni potrebno, da se udeleženci zberejo v učilnici. Denimo Hülshager in sodelavci (Hülshager et al., 2013) so oblikovali čuječnostni program za samostojno učenje, ki traja dva tedna (10 delovnih dni). Udeležencem ni potrebno prisostvovati v skupinskih srečanjih, temveč prejmejo zgoščenko z vodenimi meditacijami ter knjižico s podrobnimi informacijami o tem, kako in kdaj naj izvajajo različne čuječnostne vaje. Avtorji programa so pri zaposlenih, ki so bili opravili njihov program, ugotovili višjo raven čuječnosti in nižjo emocionalno izčrpanost v primerjavi s kontrolno skupino.

V raziskavi, ki sta jo na vzorcu zaposlenih v klicnem centru izvedla Grégoire in Lachance (2015), je kratek čuječnostni program povzročil zmanjšanje psihološke stiske, natančneje stresa, tesnobe, depresivnosti, utrujenosti in negativnega afekta. V metodološkem pogledu je bila raziskava oblikovana v skladu z eksperimentalnim dizajnom replikativne zamenjave (angl. switching replications design). Udeleženci študije so vsak delovni dan tekom petih zaporednih tednov na svojem delovnem mestu s pomočjo slušalk poslušali dve kratki vodeni čuječnostni meditaciji (10 minut zjutraj pred pričetkom dela in 5 minut po kosilu). Tekom raziskave sta se povečala čuječnost udeležencev, pa tudi zadovoljstvo njihovih strank.

Podobno kot velja za čuječnostne programe, je tudi za same tehnike čuječnosti na delovnem mestu (zlasti za tehnike spoprijemanja s stresom) zaželeno, da so dovolj kratke in jih je tako možno izvesti med samim delom, denimo ob nastopu stresne situacije. Ena takšnih je tehnika STOP (Stahl & Goldstein, 2010), ki vsebuje štiri preproste korake, njena izvedba pa traja le eno do dve minuti.

### **1.4 Namen raziskave**

Namen pričujoče raziskave je bil raziskati uporabnost in učinkovitost tehnike STOP za spoprijemanje s stresom v kontekstu delovnega mesta. Učinkovitost te tehnike po mojem védenju doslej še ni bila raziskana. Odvisni spremenljivki za merjenje učinkovitosti sta bili (1) neprijetno počutje udeležencev v stresni situaciji ter (2) prepričanje udeležencev o svoji zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo. Spremenljivki se nanašata na emocionalni (spremenljivka 1) in kognitivni (spremenljivka 2) vidik stresa oz. stresnega doživljanja. Raziskovalni hipotezi sta bili, da bo izvajanje tehnike STOP ob stresni situaciji pri udeležencih povezano z zmanjšanjem neprijetnega počutja ter z okrepitevijo prepričanja o svoji zmožnosti za spoprijemanje s situacijo.

V članku predstavljena študija je bila pilotski del širšega raziskovalnega projekta, zato ni vsebovala kontrolne skupine. Metodološko je opredeljena kot nekontrolirani terenski eksperiment. Da bi podala čim celovitejši odgovor na raziskovalno vprašanje, je študija vključevala tako kvantitativni kakor tudi kvalitativni raziskovalni pristop.

## **2. Metoda**

### **2.1 Udeleženci**

V raziskavi so sodelovali (samo)zaposleni slušatelji enega od študijskih predmetov druge študijske stopnje na DOBA Fakulteti. Predmet se je izvajal v obliki študija na daljavo (e-študij), v slovenskem jeziku. Udeleženci so pred zbiranjem podatkov podali svoje soglasje za sodelovanje v raziskavi.

Vzorec je obsegal 29 udeležencev, od tega 6 moških in 22 žensk (en udeleženec podatka o spolu ni vpisal). Povprečna starost udeležencev je bila 39 let (dva udeleženca podatka o starosti nista navedla). Večinoma so imeli udeleženci le malo ali nič predhodnih izkušenj s prakticiranjem čuječnostnih tehnik; v obdobju zadnjih 12 mesecev pred zbiranjem podatkov so v povprečju nekajkrat izvedli katero od tehnik čuječnosti, le dve osebi sta tovrstne tehnike prakticirali vsak dan in ena oseba nekajkrat na teden. Naravo dela na svojem delovnem mestu so udeleženci v povprečju ocenili kot dokaj stresno, svoje življenje v obdobju zadnjih 30 dni pa kot srednje do dokaj stresno.

### **2.2 Pripomočki**

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo namensko sestavljenega vprašalnika. Njegov osrednji del je obsegal sedem vsebinsko enakih delov, za vsakega od sedmih dni zbiranja podatkov.

Vprašalniške postavke za posamezni dan so bile naslednje:

- 11-stopenjski lestvici Likertovega tipa (t. i. lestvica SUD, angl. Subjective Units of Distress, slov. subjektivne enote stiske; Wolpe, 1969) za označitev, kako neprijetno so se udeleženci počutili pred izvedbo tehnike STOP oz. po njej (razpon od „popolnoma nič neprijetno“ do „najbolj neprijetno, kar je možno“);
- 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa za označitev prepričanja udeležencev glede svojih zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo pred izvedbo tehnike STOP oz. po njej („skoraj gotovo ne bom kos situaciji“, „verjetno ne bom kos situaciji“, „ne morem se odločiti“, „verjetno bom kos situaciji“, „skoraj gotovo bom kos situaciji“);

- postavke kvalitativnega tipa o datumu, času in kraju izvedbe tehnike, stresni situaciji, vedenju pred izvedbo tehnike in po njej, doživljanju (čustva, misli, telesni občutki) pred izvedbo tehnike in po njej, doživljanju v času zapisovanja.

## 2.3 Postopek

Za udeležence raziskave je bilo predhodno izvedeno enourno spletno predavanje (webinar) o čuječnosti. Zatem so imeli udeleženci nalogo na svojem delovnem mestu ob stresnih situacijah sedem zaporednih delovnih dni izvajati tehniko STOP (Stahl & Goldstein, 2010). Navodilo je od njih želelo še, da čim prej po vsaki izvedbi tehnike izpolnijo ustrezen del vprašalnika.

Za samo izvedbo tehnike so udeleženci prejeli naslednje navodilo:

- „S – Stop: Prekinite svoje trenutno početje, odložite stvari za minuto.
- T – Trenutki za dihanje: Dihajte normalno in naravno ter spremljajte svoj dih, kako prihaja v vaš nos in odhaja iz njega. Lahko si celo rečete ‚noter‘, ko vdihujete, in ‚ven‘, ko izdihujete, če vam to pomaga pri koncentraciji.
- O – Opazujte: Opazujte svoje misli, občutja, čustva. Lahko reflektirate, kar je v vašem umu, in tudi zaznate, da misli niso dejstva in da niso permanentne. Na primer, če se pojavi misel, da ste neustrezni, samo opazite to misel, dopustite jo, in nadaljujte. Zaznajte kakršna koli čustva, ki so prisotna, in jih samo imenujte. To, da čustva samo imenujemo, ima pomirjajoč učinek. Nato zaznajte svoje telo. Ali stojite ali sedite? Kakšna je vaša drža? So prisotne kake bolečine?
- P – Pojdite naprej: Sedaj s tem zavedanjem, z izstopom iz avtopilota in prizemljitvijo v ta trenutek, se lahko vprašate: ‚Kaj je sedaj najbolj pomembno? Kaj nameravam početi v naslednjem trenutku? Kaj želim početi v naslednjem trenutku?‘ In ko se pojavi odgovor, nadaljujte s tem.“

## 3. Rezultati

### 3.1 Kvantitativni podatki

Podatki o neprijetnem počutju udeležencev ob stresnih situacijah so prikazani v tabeli 1, medtem ko tabela 2 prikazuje podatke o prepričanjih udeležencev v svojo zmožnost spoprijemanja s stresno situacijo.

Dan	Pred tehniko STOP		Po tehniki STOP		<i>n</i>	95% interval zaupanja za povprečno razliko		<i>r</i>	<i>t</i>	<i>d</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>SM</i>	<i>ZM</i>			
1	7,45	1,82	3,41	1,84	29	3,08	4,99	0,06	8,64	2
2	7,50	1,60	4,04	2,52	28	2,52	4,41	0,37	7,56	2
3	6,90	2,21	3,00	2,35	29	3,02	4,77	0,49	9,11	2
4	8,14	1,67	3,71	2,48	28	3,59	5,27	0,51	10,81	2
5	7,64	1,91	4,07	2,97	27	2,52	4,44	0,58*	7,46	2
6	7,46	2,15	3,75	2,29	28	2,49	4,94	-0,01	6,24	2
7	6,71	2,28	3,11	2,47	28	2,64	4,57	0,45	7,68	2

*Opomba.* *SM* = spodnja meja; *ZM* = zgornja meja; *d* = velikost učinka  
<sup>\*\*</sup>*p* < 0,02 (po izvedeni Bonferronijevi korekciji za število izvedenih analiz)  
<sup>\*</sup> korigirano vrednost *p* = 0,0014).

*Tabela 1.* Primerjava neprijetnega počutja udeležencev pred in po tehniki STOP in po njej.

Iz tabele 1 je razvidno, da je bilo v vseh sedmih dnevih neprijetno počutje udeležencev po izvedbi tehnike bistveno manjše kakor pred tehniko. Na to kažejo precejšnje velikosti učinka ter visoke statistične pomembnosti rezultatov tudi po korekciji zaradi večjega števila izvedenih analiz.

Dan	Pred tehniko STOP		Po tehniki STOP		n	95% interval zaupanja za povprečno razliko		r	t
	M	SD	M	SD		SM	ZM		
1	3,31	0,89	4,41	0,68	29	-1,50	-0,71	0,13	-5,68
2	3,32	1,16	4,07	0,98	28	-1,11	-0,39	0,63*	-4,28
3	3,07	1,12	4,29	0,94	28	-1,55	-0,82	0,62*	-6,68
4	3,29	1,33	4,46	0,79	28	-1,64	-0,72	0,47	-5,25
5	3,26	0,94	4,14	1,04	27	-1,23	-0,48	0,55*	-4,67
6	3,22	1,28	4,21	0,96	27	-1,63	-0,44	0,11	-3,58
7	3,52	1,01	4,32	0,86	27	-1,16	-0,39	0,47	-4,15

*Opomba.* SM = spodnja meja; ZM = zgornja meja;  $d$  = velikost učinka  
 \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,02$  (oboje po izvedeni Bonferronijevi korekciji za analizo, ki je določila korigirano vrednost  $p = 0,0036$  oz.  $p = 0,0014$ ).

**Tabela 2.** Primerjava prepričanj udeležencev o svoji zmožnosti spoprijemanja s situacijo pred izvedbo tehnike STOP in po izvedbi.

Iz tabele 2 lahko razberemo, da je bilo v vseh sedmih dnevih prepričanje udeležencev o svoji zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo po izvedbi tehnike bistveno večje kakor pred tehniko. Na to kažejo precej visoke velikosti učinka ter visoke statistične pomembnosti rezultatov tudi po korekciji zaradi večjega števila izvedenih analiz.

Pri 5 od 14 analiz je test Shapiro-Wilk pokazal odstopanje od normalnosti porazdelitve podatkov. Vendar glede na velikost vzorca sodeč po ugotovitvah, ki jih navajajo Lumley et al. (2002), navedeno dejstvo ni problematično, zlasti ker so bile  $p$ -vrednosti pri vseh izvedenih  $t$ -testih zelo nizke (0,001 ali manj pred Bonferronijevo korekcijo).

### 3.2 Kvalitativni podatki

Zaradi večje nazornosti in praktične relevantnosti sem se namesto za običajno kvalitativno analizo podatkov odločil za prikaz desetih izbranih vinjet o vlogi, ki jo je imela tehnika STOP pri spoprijemanju udeležencev z različnimi stresnimi situacijami pri njihovem delu.

#### Vinjeta 1: Zamujanje v službo zaradi slabega vremena

- Oseba: Ženska v poznih štiridesetih, ima precej izkušenj s čuječnostjo, pa tudi precej stresno delo.
- Stresna situacija: Zjutraj v avtomobilu med vožnjo na delovno mesto. „Saj sem vedela, da bom zaradi vremenskih neprilik zamudila v službo.“

- Pred izvedbo tehnike: „Nervozno sem vozila v koloni. Iskala sem možnost za preHITEVANJE, čeprav za to ni bilo nobene varne možnosti. Bila sem živčna, jezna na sebe, ker nisem odšla na delo dovolj zgodaj, jezna na druge voznike.“
- Po izvedbi tehnike: „Prilagodila sem hitrost vremenskim neprilikam in hitrosti ostalih udeležencev v prometu. Umirila sem se, saj sem se vprašala, kaj tako strašnega se pravzaprav lahko zgodi, če bom zamudila pet minut? Nič!“
- Refleksija: „Ob spominu na jutranje dogajanje in svojo nepotrebno jezo se le nasmehnem.“

### **Vinjeta 2: Trema pred poslovno prezentacijo**

- Oseba: Moški sredi tridesetih let, nima predhodnih izkušenj s tehnikami čuječnosti, svoje delo opiše kot precej stresno.
- Stresna situacija: Pred izvedbo poslovne prezentacije.
- Pred izvedbo tehnike: „Strah, nervoza, negotovost, trema. Presedanje, nečakanost.“
- Po izvedbi tehnike: „Sproščeno, umirjeno počutje. Samozavest. Misel, da bom znal dobro opraviti.“
- Refleksija: „Tehnika mi je pomagala prebroditi tremo. Ustavil sem se in spoznal, da sem dobro pripravljen in da bom zmogel.“

### **Vinjeta 3: Potreba po bolniškem staležu kljub nujni nalogi na delovnem mestu**

- Oseba: Ženska v poznih petdesetih, brez predhodnih izkušenj s čuječnostnimi tehnikami in s precej stresnim delom.
- Stresna situacija: „Zjutraj sem se doma zbudila z močnimi bolečinami v ušesu, tako da sem morala k zdravniku. Pred tem sem preverila službeno elektronsko pošto, če je kaj nujnega, in ugotovila, da mi je eden izmed zaposlenih poslal zahtevo za nujno, precej zahtevno naročilo.“
- Pred izvedbo tehnike: „Razmišljala sem, ali naj grem najprej v službo in potem k zdravniku, čeprav bom tvegala, da zamudim na naročeno uro zdravniške obravnave. Čutila sem bolečine v ušesih, glavobol in razbijanje srca, potila sem se.“
- Po izvedbi tehnike: „Lažje sem dihala, imela sem normalen utrip, potenja ni bilo. Bila sem boljše volje, nisem bila več zaskrbljena – zavedala sem se, da bo nalogo namesto mene opravil nekdo drug.“
- Refleksija: „Sem povsem mirna, sproščena.“

### **Vinjeta 4: Velika obremenitev s količino dela**

- Oseba: Ženska sredi dvajsetih let, na tem delovnem mestu je šele kratek čas, s tehnikami čuječnosti nima predhodnih izkušenj.
- Stresna situacija: „Veliko elektronske pošte zaradi moje odsotnosti in nove naloge.“
- Pred izvedbo tehnike: „Nemirnost, nezbranost. Živčnost, vročina v telesu.“
- Po izvedbi tehnike: „Večja osredotočenost na posamezno delo, umirjanje. Sproščanje, ni bilo več vročičnih oblivov.“
- Refleksija: „Odlično, da obstaja tehnika STOP, saj z njo poslušam sebe in ko se znajdem v stresni situaciji, se soočim s svojim strahom in mu ne pustim, da se razširi.“

### **Vinjeta 5: Soočanje z napako, ki jo je storil nekdo drug**

- Oseba: Ženska sredi dvajsetih let, trgovska potnica.

- Stresna situacija: „Ob prihodu v trgovino sem opazila, da so bile police z našimi izdelki prazne - izdelek ni bil dodatno naložen na police.“
- Pred izvedbo tehnike: „Strmela sem v police in premišljevala, zakaj se to dogaja, če se ne bi smelo. Bila sem žalostna, razočarana.“
- Po izvedbi tehnike: „Odšla sem do odgovorne osebe in ji pojasnila, kaj se je zgodilo. Nad izjavami odgovornih oseb sem čutila razočaranje, a sem bila obenem pomirjena, ker sem v normalnem tonu pojasnila težave.“
- Refleksija: „Vesela sem, saj sem se s tehniko umirila. Težave sem rešila na umirjen način, brez jeze in povzdigovanja glasu.“

#### **Vinjeta 6: Komunikacija z nesramno in napadalno stranko**

Oseba: Ženska v zgodnjih tridesetih, zaposlena v gradbeništvu.

Stresna situacija: „Po telefonu me je poklicala stranka, ki ni bila zadovoljna z našo opravljeno storitvijo in je bila izredno napadalna in nesramna.“

Pred izvedbo tehnike: „Po sprejemu telefonskega klica sem stranko poslušala in ji pustila, da izrazi svoje mnenje. Bila sem jezna, naveličana, hitreje sem dihala.“

Po izvedbi tehnike: „Bila sem sproščena. Stranki sem mirno razložila svoj vidik, nisem burno in jezno reagirala na njen napad. Čutila sem umirjenost, dihanje je bilo lažje, nevšečnosti so izginile.“

Refleksija: „Zanimivo, da sem se s tehniko sprostila in tako brez jeze odreagirala v kontaktu s stranko. Brez uporabe tehnike bi bila najverjetneje do stranke tudi sama nesramna.“

#### **Vinjeta 7: Težava z odpovedjo računalnika**

- Oseba: Moški v začetku petdesetih let.
- Stresna situacija: „Moj računalnik se je nepričakovano ugasnil in ga nisem mogel več usposobiti za delovanje.“
- Pred izvedbo tehnike: „Počutil sem se izgubljenega zaradi uničenja dosedanjega dela. Čutil sem negotovost, ali bom izgubljene podatke lahko pridobil nazaj, in obenem jezo ter nemoč, tako da me je oblival pot.“
- Po izvedbi tehnike: „Prenehal sem z delom, poklical tehnično službo informatike ter obenem prosil sodelavca za delo na njegovem računalniku. Delno sem se pomiril in spoznal, da so podatki mogoče še rešljivi; postal sem bolj sproščen in tudi strah je minil.“
- Refleksija: „S tehniko STOP sem hitreje prišel do jasnih in potrebnih rešitev, obenem pa sem se umiril, kar je pomagalo pri nadaljevanju dela.“

#### **Vinjeta 8: Pojav nujnega dela blizu konca delovnika**

- Oseba: Ženska sredi štiridesetih let.
- Stresna situacija: „Proti koncu dneva je prišlo veliko dela, katerega je bilo nujno opraviti še isti dan.“
- Pred izvedbo tehnike: „Preletavala in prelagala sem papirje, katere je bilo potrebno urediti, namesto da bi jih začela obdelovati. Bila sem jezna, nemirna, raztresena, napeta. Telo je bilo napeto in pojavljale so se bolečine v glavi.“
- Po izvedbi tehnike: „Osredotočila sem se na delo in dokumente urejala umirjeno in sistematično. Bila sem mirna, zadovoljna; vedela sem, da bo delo opravljeno.“
- Refleksija: „Vesela in zadovoljna sem. Delo sem opravila do dogovorjene ure, kljub začetnemu stresu in napetosti. Telo je sproščeno in mirno.“

## Vinjeta 9: Težava s podrejenim

- Oseba: Moški v zgodnjih tridesetih, čuječnost pogosto prakticira.
- Stresna situacija: „Podrejeni kljub večkratni razlagi ponavlja napako.“
- Pred izvedbo tehnike: „Prisotna sta bila nestrpnost in iskanje morebitne kazni. Doživljal sem jezo in dvom o dolgotrajnem sodelovanju s sodelavcem.“
- Po izvedbi tehnike: „Umirjeno sem pristopil k zaposlenemu in se z njim na štiri oči pogovoril o nadaljevanju sodelovanja, v kolikor se angažma z njegove strani ne bo dvignil na nivo nemotenega samostojnega dela. Dobro sem se počutil, ker sem dosegel svoj namen - na lep ampak ploden način povedati bistvo.“
- Refleksija: „Glede na pripravljenost podrejenega na dodatno samoiniciativno izobraževanje se počutim dobro. V komunikaciji z njim sva šla korak dlje, vseeno pa obdržala poslovnost in dober odnos.“

## Vinjeta 10: Neujemanje s sodelavcem

- Oseba: Ženska sredi tridesetih let s precej stresno službo.
- Stresna situacija: „Doma pred nastopom nočne službene izmene, v kateri bi lahko imela za sodelavca meni izredno neprijetno osebo.“
- Pred izvedbo tehnike: „Prisotna je bila brezvezna hoja iz enega prostora v drugega. Počutila sem se tečno, razdraženo; nad vsemi sem se znašala.“
- Po izvedbi tehnike: „Počutila sem se bolj sproščeno. Umirjeno sem pripravljala stvari in se preoblačila za nastop nočne službe. Mislila sem si, da zmorem; saj ne bo prvič; se bom čim bolj zamotila, da mi ne bo neprijetno.“
- Refleksija: „Smešno, ker se je naposled izkazalo, da sem se sekirala brez potrebe, saj sem imela v izmeni sodelavca, s katerim se ujameva.“

## 4. Razprava

Kot je pokazala analiza tako kvantitativnih kakor tudi kvalitativnih podatkov, zbranih v raziskavi, je bila raven stresa pri udeležencih po izvedbi kratke čuječnostne tehnike STOP bistveno nižja kakor pred njo. Natančneje, neprijetno počutje udeležencev se je zmanjšalo, njihovo prepričanje o lastni zmožnosti spoprijemanja s stresno situacijo pa se je okrepilo. Navedeni spremembi sta se pri udeležencih pojavili že prvi dan izvajanja tehnike in nato še v vseh preostalih šestih dneh. Rezultati so tako podprli obe postavljeni hipotezi. Izvajanje tehnike STOP je bilo povezano s pozitivno spremembo v emocionalni komponenti stresa (neprijetno počutje oz. subjektivna stiska udeležencev) ter v njegovi kognitivni komponenti (prepričanje o svoji zmožnosti spoprijemanja s situacijo).

V skladu s transakcijskim modelom stresa (Lazarus & Folkman, 1984) posameznikova ocena možnosti spoprijemanja predstavlja pomembno determinanto v procesu nastanka stresa. Prav tako je ta ocena pomembna z vidika boljšega obvladovanja delovnih nalog, saj je prepričanje glede svoje zmožnosti za uspeh v specifičnih situacijah (samoučinkovitost; Bandura, 1997) pozitivno povezano z dejansko učinkovitostjo pri delu (npr. Stajkovic & Luthans, 1998).

Kot je razvidno iz kvalitativnih rezultatov, sta izvedbi tehnike STOP pri udeležencih pogosto sledila zmanjšanje ocene zahtevnosti oz. nevarnosti situacije, poleg tega pa tudi porast ocene glede možnosti uspešnega obvladovanja situacije, kar oboje po že omenjenem transakcijskem modelu (Lazarus & Folkman, 1984) privede do zmanjšanja nivoja stresa. Udeleženci raziskave so poročali, da jim je tehnika STOP v stresnih situacijah pomagala prekiniti

avtomatsko, z negativnimi emocijami nabito reagiranje in aktivirati bolj zavesten, premišljen in reflektiven odziv. Obe opisani spremembi (bolj objektivno doživljanje situacije ter zmanjšanje avtomatičnosti reagiranja) se ujemata z dosedanjimi ugotovitvami o mehanizmi delovanja čuječnosti (Černetič, 2016).

Rezultati raziskave so skladni tudi s predhodnimi študijami, ki so ugotovile pozitivno povezanost med prakticiranjem čuječnosti in učinkovito regulacijo stresa. Na podlagi tega, kar doslej vemo o čuječnosti in stresu v kontekstu delovnega mesta, lahko delovna organizacija pričakuje, da bo z uspešno vpeljavo čuječnosti pri svojih zaposlenih dosegla boljše psihično in fizično počutje (npr. sprostitev negativne vznemirjenosti in telesne napetosti, zmanjšanje skrbi), večje delovno zadovoljstvo in boljšo delovno motivacijo, manjša absentizem in fluktuacijo, uspešnejše opravljanje delovnih nalog ter boljše odnose v delovnem kolektivu.

Sodeč po dostopnih podatkih, učinkovitost tehnike STOP doslej še ni bila empirično raziskana, čeravno so tehniko v kontekstu dela in organizacije pričeli uporabljati že pred časom (npr. Phang, Keng, & Chiang, 2014). Pričujoča raziskava tako predstavlja prvo empirično študijo učinkovitosti dotične tehnike. Rezultati raziskave so še toliko bolj obetavni, ker nakazujejo, da je lahko za zmanjševanje stresa učinkovita tudi kratka čuječnostna tehnika (katere implementacija je časovno in stroškovno relativno ekonomična), in to pri osebah z le malo predhodnimi izkušnjami s tehnikami čuječnosti. Kot vrednost raziskave je potrebno izpostaviti tudi terenski metodološki pristop, ki v primerjavi z laboratorijskim raziskovanjem daje ugotovitve z večjo zunanjo veljavnostjo oz. večjim potencialom za aplikacijo v praksi.

Po drugi strani je terenska narava raziskave pogojevala izbor načina merjenja odvisnih spremenljivk. Pri zbiranju kvantitativnih podatkov je bila posamezna odvisna spremenljivka merjena z le eno postavko (kar sicer v raziskovanju nikakor ni osamljen primer). Ker so imeli udeleženci nalogo, naj raziskovalne podatke beležijo karseda sproti, med svojim siceršnjim delom, števila postavk ne bi bilo mogoče izrazito povečati, še zlasti, če ne bi želeli v ta namen opustiti zbiranja kvalitativnih podatkov. Beleženje slednjih je za udeležence predstavljalo dodatno časovno obremenitev, a je v raziskavi omogočilo dragocene vpogled v naravo učinkovanja tehnike STOP na delovnem mestu.

Ker se predstavljena študija nanaša na pilotski del širšega raziskovalnega projekta, raziskovalni dizajn ni vključeval kontrolne skupine. Ugotovljenih pozitivnih sprememb pri udeležencih zato ni mogoče enoznačno, v vzročnem smislu pripisati izvajanju tehnike STOP. Toda podatki, zbrani v kvalitativnem delu raziskave, kažejo na domnevno precejšnjo vlogo tehnike STOP v nastanku sprememb pri udeležencih. Slednji so uporabljeni tehniki eksplicitno pripisovali vzročni učinek pri zmanjšanju svojega stresa. Trenutno je že v teku osrednji, obsežnejši del zadevnega raziskovalnega projekta, ki ima raziskovalni dizajn oblikovan tako, da poleg večjega vzorca udeležencev vsebuje tudi (aktivni) kontrolni pogoj.

## **5. Zaključki in priporočila**

Na podlagi izvedene raziskave je mogoče zaključiti, da je tehnika STOP potencialno precej uporaben in učinkovit način zmanjševanja stresa, ki ga zaposleni doživljajo na delovnem mestu. Vpeljava in izvajanje tehnike STOP sta ekonomična, saj od zaposlenih in od organizacije zahtevata le malo časovnih in drugih sredstev. Doslej niso bili ugotovljeni nobeni negativni stranski učinki dotične tehnike. Na podlagi vsega tega je možno tehniko STOP priporočiti kot ustrezno orodje za regulacijo stresa v vseh stresnih situacijah, ki (oziroma ko) zaposlenemu dopuščajo, da si vzame minuto ali dve predaha za izvedbo tehnike. Nižja raven

negativnega stresa prinaša koristi ne le v funkcioniranje in življenje posameznega zaposlenega, temveč posredno tudi v delovanje organizacije in celotne družbe. Poleg praktične uporabe tehnike STOP je priporočljivo tudi nadaljnje raziskovanje le-te kot orodja za spoprijemanje s stresom pri delu.

## 6. Literatura

1. Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
2. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
3. Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapies and emotional disorders*. New York: New American Library.
4. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
5. Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
6. Burns, D. D. (1980). *Feeling good: The new mood therapy*. New York: New American Library.
7. Černetič, M. (2011). Kjer je bil id, tam naj bo ... čuječnost: Nepresojačo zavedanje in psihoterapija. *Kairos*, 5(3/4), 23–34.
8. Černetič, M. (2016). Mehanizmi delovanja čuječnosti: Primer anksioznosti. *Kairos*, 10(3–4), 55–82.
9. Creswell, J. D., & Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 401–407. <https://doi.org/10.1177/0963721414547415>
10. Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K., & Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182–195. <https://doi.org/10.1111/mbe.12026>
11. Gates, D. M. (2001). Stress and coping: A model for the workplace. *Workplace Health & Safety*, 49(8), 390–398.
12. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. V A. Joshi, H. Liao, & J. J. Martocchio (ur.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 30, str. 115–157). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
13. Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
14. Grégoire, S., & Lachance, L. (2015). Evaluation of a brief mindfulness-based intervention to reduce psychological distress in the workplace. *Mindfulness*, 6(4), 836–847. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0328-9>
15. Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>

16. Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York, N.Y: Dell Publishing.
17. Klatt, M. D., Buckworth, J., & Malarkey, W. B. (2009). Effects of low-dose Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR-ld) on working adults. *Health Education & Behavior, 36*(3), 601–614. <https://doi.org/10.1177/1090198108317627>
18. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
19. Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., & Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual Review of Public Health, 23*(1), 151–169. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546>
20. National Institute for Occupational Safety and Health. (1999). *Stress ... at work*. Atlanta, GA: National Institute for Occupational Safety and Health.
21. Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum, S. L., Mehta, A., Annane, D., & Lee, D. J. (2015). Engagement in mindfulness practices by U.S. adults: Sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine, 21*(2), 100–102. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0269>
22. Phang, K. C., Keng, L. S., & Chiang, C. K. (2014). Mindful-S.T.O.P.: Mindfulness made easy for stress reduction in medical students. *Education in Medicine Journal, 6*(2), 48–56. <https://doi.org/10.5959/eimj.v6i2.230>
23. Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
24. Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology, 105*(3), 787–804. <https://doi.org/10.1037/a0032093>
25. Stahl, B., & Goldstein, E. (2010). *A mindfulness-based stress reduction workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
26. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
27. Wolpe, J. (1969). *The practice of behavior therapy*. New York: Pergamon Press.
28. Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition, 19*(2), 597–605. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.03.014>
29. Zeller, J. M., & Levin, P. F. (2013). Mindfulness interventions to reduce stress among nursing personnel: An occupational health perspective. *Workplace Health & Safety, 61*(2), 85–89. <https://doi.org/10.1177/216507991306100207>

Korespondenca/Correspondence: [miha.cernetic@net.doba.si](mailto:miha.cernetic@net.doba.si)