

ČUJEČ VODJA JE BOLJŠI VODJA: ČUJEČNOST KOT RAZSEŽNOST TALENTA

MELITA BALAS RANT¹

POVZETEK: Čuječnost postaja vse pomembnejša komponenta pri zaposlenih v podjetjih, zlasti če gre za vodstveni kader. Članek predstavi kvalitete in učinke čuječnosti pri zaposlenih/vodjih in utemelji potrebo po sistematičnem razvoju te kvalitete pri zaposlenih. V empirični raziskavi dokaže, da so vodje, ki imajo poleg vseh svojih vrlin tudi vrlino čuječnosti, v podjetjih prepoznani kot večji talent.

Ključne besede: čuječnost, vodja, talent, položaj v hierarhiji

UVOD

Poslovni svet odlikujeta dva temeljna principa – princip tržnega konkuriranja in princip organizacijskega prilagajanja, spreminjanja. Ta dva principa delujeta navzven (na trgu) in navznoter (v organizacijah), v zvezi s tem pa se postavlja ključno vprašanje, kakšne kvalitete potrebuje posameznik (manager, zaposleni), da bi mu uspelo (ostati zdrav, poln energije) v svetu teh dveh principov. Čeprav je ta izziv kompleksen, je temeljno vprašanje zelo preprosto: »Kako ohraniti notranjo mirnost v zunanjem nemirnem svetu?« To vprašanje nas neizbežno pripelje do pojma "čuječnosti", ki se v strokovno-znanstvenih krogih vse bolj proučuje. Do leta 2000 nam Googlov učenjak vrže natančno 10.500 člankov z besedo čuječnost v naslovu. Od leta 2001 do 2010 je bilo napisanih dodatnih 57.000 znanstvenih in strokovnih člankov z besedo čuječnost v naslovu, od leta 2011 do danes pa še 139.000 člankov. Ta rast zanimanja za čuječnost nas popelje do logičnih vprašanj, kaj je čuječnost, ali je zanimiva za poslovni svet in zakaj.

Ta članek v nadaljevanju odgovarja na vprašanja, kaj je čuječnost, kakšne so kvalitete čuječega posameznika/vodje, kakšni so učinki na posameznika in podjetje. V ta namen preletimo ključno literaturo in raziskave na področju čuječnosti s fokusom na podjetjih. Izsledke raziskav nadgradimo s tezo, da je posebno pomembno razvijati čuječnost pri managerjih (tistih, ki s svojimi odločitvami in delovanjem vplivajo na mnoge). V raziskavi pokažemo, kako so bolj čuječi vodje prepoznani tudi kot večji talenti in kot pomemben vir dolgoročne uspešnosti podjetja.

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

KAJ JE ČUJEČNOST?

Beseda čuječnost je v našem besednjaku oznaka za stanje budnosti oz. opreznosti (SSKJ, 2015), v poljudnih krogih pa najpogosteje označuje meditativno prakso Daljnega vzhoda (McWilliams, 2014; Stratton, 2015). Zaradi mnogoterih pozitivnih učinkov na psihofizično stanje človeka je čuječnost konec 20. stoletja postopno prišla pod drobnogled (zahodne) stroke – najprej medicinske (Grossman et al., 2004; Chiesa, Serretti, 2009) in športne stroke (De Petrillo et al., 2009; Gardner, Moore, 2012), nekoliko kasneje pa tudi strokovno-izobraževalnih krogov – čuječnost je postala element vzgoje otrok (Huppert, Johnson, 2010), izobraževanja najstnikov (Schonert-Reichl, Lawlor, 2010), izobraževanja pravnikov (Riskin, 2002), psihoterapevtov (Germer et al. 2016; Davis, Hayes, 2011), v zadnjem času pa tudi študentov poslovno-organizacijskih ved (Boyatzis, Saatioglu, 2008; Boyatzis, Boyatzis, McKee, 2005).

V omenjenih strokovnih krogih je čuječnost opredeljena kot opazovanje in sprejemanje notranjega doživljanja najrazličnejših življenjskih izkušenj, občutkov, zaznav brez subjektivnega presojanja z odnosom nenavezanosti (Kabat-Zinn, 2003). To razumevanje čuječnosti nakazuje, da lahko obravnavamo čuječnost bodisi kot stanje bodisi kot proces: (1) čuječnost je višje (razširjeno, estetsko, razsvetljeno) stanje zavesti in (2) čuječnost je proces globoke introspekcije v smislu "jaz opazuje sebe" (Titchener, 1898/1914, p. 27; Vermersch, 1999; Petitmengin, 2006).

Stanje čuječnosti je rezultat procesa čuječnosti. Natančneje, proces introspekcije (lahko) posameznika pripelje do razširjenega stanja zavedanja, do tega pa ga lahko pripeljejo tudi drugi procesi (ne zgolj usmerjena introspekcija), in sicer aktivnosti, kot so meditacija, usmerjeno dihanje, jogijske vaje (Sadhguru, 2016), pa tudi sprehodi v naravi, športne aktivnosti, glasba (Raffo, 2014), prav tako tudi »slikanje, kiparjenje, ples, ljubljenje, pogovor ...« (Johnson, 2008, 45).

Na tem mestu povzemamo in podajamo svojo opredelitev čuječega posameznika. Posamezniku lahko pripisujemo lastnost čuječnosti takrat, ko je zmožen biti iz časovne točke v časovno točko (v času, kar tvori proces in oblikuje veččino) v višjem, razširjenem stanju zavedanja ne glede na to, kaj se dogaja okoli njega. Čuječnost je lahko obravnavana kot lastnost posameznika, vendar to ni lastnost, ki je pripisana osebnosti (maski), ampak je generična lastnost biti oz. bivanja (Hanley, Garland, 2017).

KVALITETE ČUJEČIH POSAMEZNIKOV

Čuječnost kot stanje razširjene zavesti in hkrati proces razširjanja zavesti se izvaja z odnosom nepresojanja, potrpežljivosti, zmožnost čudenja, zaupanja, nenaprežanja, opuščanja, hvaležnosti in darežljivosti (Kabat-Zinn, Hanh, 2009). To so lastnosti čuječega posameznika. Ker so te lastnosti s pozitivno valenco, na tem mestu raje kot o lastnostih govorimo o kvalitetah čuječega posameznika.

Čuječ posameznik izžareva kvalitete, ki niso prisotne pri “povprečnih” ljudeh. Raziskave, kako tretje osebe zaznavajo čuječe posameznike, so potrdile, da jih zaznavajo kot bolj prisotne, osredotočene, situacijo dojemajo celoviteje, z manj čustvenega popačenja, bolj umirjeno, bolj jasno (vedo, kaj je pomembno; ločijo “zrnje od plev”), delujejo manj navezано na določen izid, bolj pozitivno, bolj sočutno do ljudi in izzivov ter bolj dosledno v besedah in dejanjih (Gonzales, 2012); bolj proaktivno, bolj odprto, prilagodljivo (Reitz, Chaskalson, et al., 2016). Čuječi posamezniki se pogosteje lotijo dodatnih delovnih izzivov (Bruch, Ghoshal, 2002; W Reitz, Chaskalson, et al., 2016). Biofiziološke raziskave potrjujejo, da imajo posamezniki, ko se nahajajo v stanju čuječnosti (razširjenega zavedanja), višjo raven življenjske energije. (McCraty et al. 2009).

POZITIVNI UČINKI ČUJEČNOSTI ZA POSAMEZNIKA IN ZA PODJETJE

Če posameznik pri sebi razvija kvaliteto čuječnosti, izvaja proces introspekcije, ki ga popelje in ohranja v razširjenem stanju zavedanja, –navzven se razvoj te kvalitete manifestira v spremembi dojemanja in delovanja (vedenja) posameznika. Ta sprememba je zlasti pomembna, kadar ta posameznik zaseda višje mesto v hierarhiji (ima avtoriteto, odločevalsko moč), kar pomeni, da njegovo dojetje in delovanje pomembno vplivata na zaposlene in druge deležnike organizacije.

Raziskave o vplivu čuječnosti na dojetje in delovanje posameznika so potrdile mnoge pozitivne psihološke in fiziološke učinke za posameznika. Razvoj kvalitete čuječnosti zmanjšuje zaznavanje stresa (pri delu) (Hyland, Lee, Mills, 2015; Biberman, Whitty, 1997); vodi do bolj pozitivnega razpoloženja, manj destruktivnega razmišljanja, do zmanjšane stopnje anksioznosti in depresije (Chiesa, Serretti, 2009); povečuje sočutje do sebe in drugih, povečuje empatijo (Davidson, 2010; Tischler et al., 2002); zmanjšuje občutek čustvene izčrpanosti (Hülshager et al., 2013); izboljšuje čustveno regulacijo, kar ima za posledico razvoj bolj kvalitetnih medosebnih odnosov (Davis, Hayes. 2011; Dawn et al. 2013; Bazarko et al., 2013); dviguje raven zadovoljstva pri delu (Hülshage et al., 2013; Petchsawang, McLean, 2017) in raven ustvarjalnosti (Dhiman, 2012); vodi do višje stopnje samouresničevanja, boljše samopodobe, bolj pozitivnega zaznavanja težkih situacij in do višje ravni modrosti (Tischler et al., 2002); lažje se je soočati s težkimi situacijami (Biberman, Whitty. 1997); zvišuje dolgoročno odpornost in prožnost (Morris et al., 2015); zaznava več smisla v življenju (Biberman, Whitty, 1997) in vodi k boljšemu splošnemu počutju (Davis, Hayes, 2011; Dawn et al., 2013).

Te pozitivne učinke povzemajo metaanalize od Grossmana et al. (2004), Chiesa in Serretti, (2009) ter Goyal et al. (2014), vendar so v te meta-preglede zajete le tiste raziskave, ki čuječnost obravnavajo kot meditacijo, mi pa na tem mestu čuječnost obarvamo širše kot lastnost “bíti” posameznika.

Pozitivni učinki čuječnosti “bíti” zaposlenih pa se razširjajo tudi na celotno združbo. Čeprav je raziskovanje vpliva čuječnosti zaposlenih na združbo šele v povojih, je že

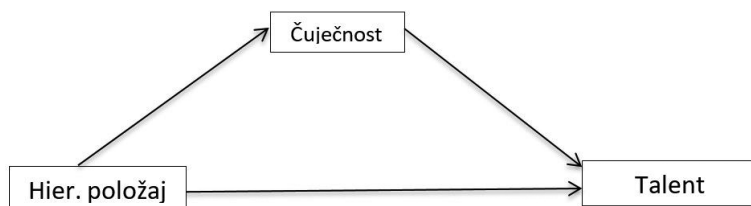
prvi val raziskav potrdil mnoge pozitivne učinke za podjetje, in sicer večjo zavzetost zaposlenih za delo (Aikens et al. 2014. Hülshager et al. 2013; Leroy et al., 2013); višjo raven zadovoljstva pri delu (Tischler et al., 2002; Dane, Brummel, 2014); manjšo stopnjo fluktuacije zaposlenih z nižjo namero odhoda in bolj izraženo zvestobo združbi (Dane, Brummel, 2014); višjo povprečno oceno delovne uspešnosti; manjšo stopnjo konfliktnosti (Tischler et al., 2002); uspešnejše organizacijsko učenje (Levinthal, Rerup, 2006; Argote, Miron-Spektor, 2011); višjo stopnjo uspešnosti inovacijskih aktivnosti (Ramiller, Burton Swanson, 2009) in zmanjšanje spečega konformističnega delovanja (Fiol, O'Connor, 2003); manjše doživljanje stresa pri delu, manj čustvene izčrpanost (Hülshager et al., 2013) ter bolj etično poslovno odločanje (Ruedy, Schweitzer, 2010; 2015; Mihelič, Culiberg, 2018).

Zaradi vseh teh pozitivnih učinkov trdimo, da so čuječi posamezniki zaznani kot pomembni viri za podjetje. Na tem mestu raje govorimo o talentu kot o človeškem viru, saj talent poleg obstoječih vključuje tudi bodoče kompetence. Ker bodoče kompetence še niso znane, obstaja pa kvalitetno seme za njihov razvoj, je namesto bodočih kompetenc primerneje govoriti o razvojnem potencialu posameznika, ki predstavlja dinamično kompetenco (Olszewski-Kubilius, 1998; 2013; Silzer, Church, 2009). V tem članku trdimo, da je čuječnost na eni strani sicer prepoznana kot kvaliteta "biti" posameznika, ki sočasno predstavlja njegovo dinamično kompetenco. Povedano drugače, predpostavljamo, da je bolj čuječ posameznik zaznan kot večji talent. Predpostavljamo, da so posamezniki, ki zasedajo višja mesta v hierarhiji organizacije, prepoznani kot bolj talentirani. Trdimo pa, da čuječnost prispeva k okrepljeni zaznavi talenta pri ljudeh na hierarhično odgovornejših oziroma odločevalskih položajih. Čuječnost je nova dimenzija talenta managementa, ki prihaja v ospredje v izrazito negotovem poslovnem okolju.

Leta 2015 je Said Business School v sodelovanju z največjo managersko kadrovsko agencijo Heidrick & Struggles izvedla raziskavo, v kateri so globinsko intervjuvali 150 direktorjev uprav največjih globalnih podjetij s skupaj 880 let delovne dobe. Zanimalo jih je, kaj je ključna kompetenca uspešnega managerja v današnjem izrazito nestabilnem, kompleksnem, rivalskem poslovnem okolju (VUCA for Volatility, Uncertainty, Complexity and Adversity). Intervjuvani so delili spoznanja iz lastne razvojne poti. Večina je izpostavila, da je ključna in nujna kvaliteta managementa, ki deluje v okolju VUCA, odpornost. Na vprašanje, kako so pri sebi razvili to kvaliteto, je večina odgovorila, da »z ohranjanjem čuječnosti v težkih preizkušnjah« (Morris et al., 2015: 21).

Raziskovalno vprašanje v tem članku je, ali čuječnost posameznika (zlasti če zaseda odgovoren odločevalski položaj) predstavlja kvaliteto in s tem dodatno razsežnost v zaznavi talenta. Zanima nas, ali je čuječnost posameznika (managerja) pomembna posredujoča spremenljivka, skozi katero hierarhični položaj (neodvisna spremenljivka) vpliva na zaznavo talenta (odvisna spremenljivka). Ta hipoteza o posredujoči vlogi čuječnosti je grafično predstavljena v sliki 1.

Slika 1: Posredujoča vloga čuječnosti v odnosu hierarhični položaj: talent



RAZISKAVA: VPLIV ČUJEČNOSTI NA ZAZNAVANJE TALENTA PRI MANAGERJIH

Vzorec in način zbiranja podatkov

Vzorec predstavljajo aktivno zaposleni v slovenskih podjetjih. Vprašalnik je bil poslan vsem, ki so poslušali vsaj dve predavanji na temo čuječnosti v okviru poslovnega izobraževanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vprašalnik je bil pripravljen na platformi Enka. Zaposlene smo prosili, da vprašalnik pošljejo vsem svojim znancem in prijateljem, ki jih vsak malo zanima področje čuječnosti. Vprašalnike je odprlo in izpolnilo 685 respondentov.

Merski instrument

Odvisna spremenljivka

V skladu s Silzerjevim in Churchevim pogledom (2009) je talent (TAL) definiran kot nabor obstoječih znanj, sposobnosti, veščin, vključno z razvojnim potencialom, dinamično komponento talenta. V raziskavi je talent navidezna spremenljivka z vrednostjo 0 (respondent ni talent, če ni vključen v noben program razvoja znanj in kompetenc, ki ga financira njegov zaposlovalec v zadnjih treh letih) in 1 (respondent je talent, če je bil vključen v vsaj en program razvoja znanj in kompetenc, ki ga financira njegov zaposlovalec v zadnjih treh letih).

Respondenti so se samoocenjevali, vendar vprašanje ni bilo povezano s samooceno talenta, ampak je bila vrednost spremenljivke talent določena posredno prek pripravljenosti podjetja, da investira v razširitev kompetenc posameznika. S tem nakazuje, da ocenjuje pozitivno neto sedanjo vrednost, ki jo ustvari posameznik zaradi razširjenega nabora svojih kompetenc v prihodnosti.

Neodvisna spremenljivka

Hierarhični položaj (HP) je merjen šeststopenjsko lestvico, kjer nižje stopnje označujejo višji položaj v organizacijski hierarhiji (1 – vrhnji management; 2 – srednji management; 3 – nižji management; 4 – navadni zaposleni, delavec; 5 – podporna služba, strokovnjaki; 6 – drugi s prekarno obliko zaposlitve, samo-zaposlitev).

Posredujoča spremenljivka (mediator)

Čuječnost (ČUJ) je ocenjena z metodo CAMS-R (Feldman et al., 2007), ki meri moč kognitivne in afektivne čuječnosti. CAMS-R ni primeren za klinično diagnostiko, je pa zelo primeren za testiranje hipotez (Park, Reilly-Spong, Gross, 2013). Razpon zbranih točk se giblje med minimalno 12 in maksimalno 60.

Statistična metoda

Konceptualni model je bil ocenjevan z regresijsko analizo v SPSS, izvedeno s Hayesovim macrojem "PROCESS" (Hayes, 2012). Za oceno modela smo izbrali četrto modelsko podlago.

REZULTATI IN DISKUSIJA

Najprej smo ocenili korelacijske koeficiente med neodvisno, odvisno in posredujočo spremenljivko. Zaželeno je, da med vsemi tremi spremenljivkami obstajajo statistično značilne korelacije vsaj zmerne jakosti. Dobljene ocene korelacijskih koeficientov so to potrdile. Tabela 1 prikazuje statistično značilno negativno odvisnost med čuječnostjo in (čim nižjim) hierarhičnim položajem, statistično značilno pozitivno povezavo med čuječnostjo in talentom ter statistično značilno negativno povezavo med (čim nižjim) hierarhičnim položajem in talentom.

Tabela 1: *Korelacijski koeficienti med konstrukti čuječnost (ČUJ), hierarhični položaj (HP) in zaznan talent (TAL)*

	POVP.	ST. ODKL.	N	ČUJ	HP	TAL
ČUJ	42,24	5,92	685	1,00		
HP	4,50	1,47	685	-0,177**	1,00	
TAL	0,59	0,49	685	0,203**	-0,275**	1,00

** Korelacija statistično značilna pri 0.01.

V naslednjem koraku smo izvedli analizo variance, da bi videli, ali so posamezniki na višjih hierarhičnih položajih v poprečju bolj čuječi in zaznani kot bolj talentirani kot ljudje na nižjih hierarhičnih položajih. ANOVA je potrdila statistično značilne razlike v ravni

čuječnosti in ravni talenta med višjimi in nižjimi hierarhičnimi položaji (tabela 2). Srednji management je v povprečju najbolj čuječ, medtem ko so delavci in drugi zaposleni (npr. prekarni delavci – študenti, samozaposleni) v povprečju najmanj čuječi (slika 2). Talent je v povprečju najizrazitejši pri vrhnjem in srednjem managementu, najmanjši pa je pri navadnih in drugih delavcih (slika 3).

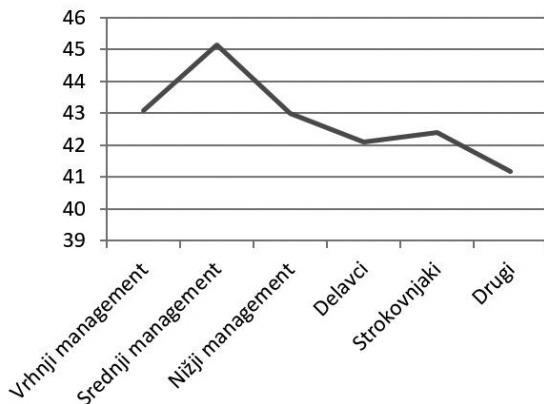
Tabela 2: *Analiza variance čuječnosti (ČUJ) in talenta (TAL) med različnimi hierarhičnimi položaji (HP)*

ČUJEČNOST	SS	df	MS	F	Sig.
Med skupinami	946,9	5	189,38	5,59	0
Znotraj skupin	23024,4	679	33,91		
Skupno	23971,3	684			
TALENT	SS	df	MS	F	Sig.
Med skupinami	15,0	5	3,01	13,59	0
Znotraj skupin	150,1	679	0,22		
Skupno	165,2	684			

Tabela 3: *Povprečje in standardni odkloni čuječnosti (ČUJ) in talenta (TAL) med različnimi organizacijskimi pozicijami (OP)*

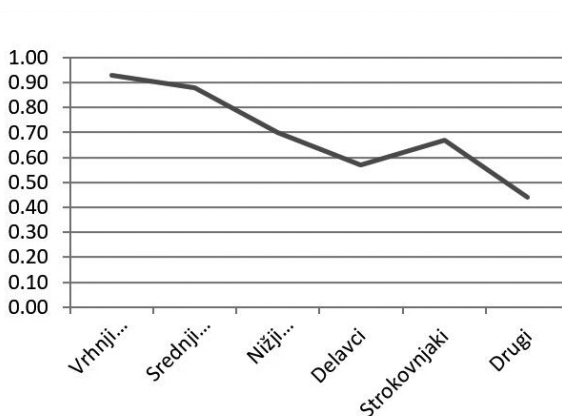
	ČUJEČNOST			TALENT	
	Št.	Povp.	St. odkl.	Povp.	St. odkl.
Vrhnji management	15	43,07	7,05	0,93	0,26
Srednji management	68	45,15	5,37	0,88	0,33
Nižji management	99	43,00	6,50	0,70	0,46
Delavci	140	42,09	5,51	0,57	0,50
Strokovnjaki	105	42,38	4,95	0,67	0,47
Drugi	258	41,16	6,07	0,44	0,50
Skupaj	685	42,24	5,92	0,59	0,49

Slika 2: Razlike v čuječnosti med različnimi hierarhičnimi položaji



Opomba: Merska skala čuječnosti minimalno od 12 točk do maksimalno 60 točk.

Slika 3: Razlike v zaznanem talentu med različnimi hierarhičnimi položaji



Opomba: Merska skala talenta na intervalu od 0 do 1.

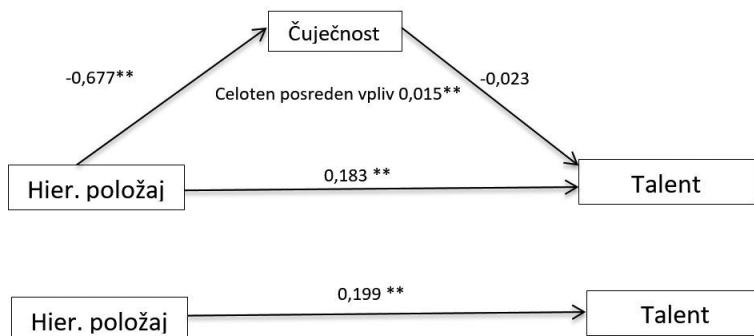
V zadnjem koraku smo ocenili regresijski model med talentom (TAL) kot odvisno spremenljivko, hierarhičnim položajem (HP) kot neodvisno spremenljivko in čuječnostjo (ČUJ) kot posredujočo spremenljivko (tabela 3, slika 4). Rezultati potrjujejo, da je hierarhični položaj značilen negativen napovedovalec ($b = -0,677$, $SN = 0,268$; $SMIZ = -1,206$, $ZMIZ = -0,148$), ter da je čuječnost značilen napovedovalec talenta ($b = -0,023$, $SN = 0,010$; $SMIZ = -0,043$, $ZMIZ = -0,003$). Sočasno je hierarhični položaj značilen napovedovalec talenta ($b = 0,183$, $SN = 0,037$; $SMIZ = 0,111$, $ZMIZ = 0,256$), ko kontroliramo za posredujoči vpliv čuječnosti na talent, kar pomeni, da je čuječnost delno posredujoča spremenljivka med

vplivom hierarhičnega položaja na talent. Približno 14 % variacije v spremenljivki talent je pojasnjeno z hierarhičnim položajem in čuječnostjo. Posredujoči vpliv čuječnosti je bil testiran z metodologijo generiranja 5.000 vzorcev (bootstrap), ki je potrdila značilnost posredujočega vpliva ($b = 0,015$, $SN = 0,010$; bootstrap SMIZ = 0,002; bootstrap ZMIZ = 0,045), vendar je posredujoč vpliv čuječnosti majhen, saj poveča zaznavo talenta le za 0,015 odstotne točke.

Tabela 3: Posredujoči učinek čuječnost (ČUJ) na vpliv hierarhičnega položaja (HP) na zaznavo talenta (TAL)

	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka ocene	Spodnja meja intervala zaupanja	Zgornja meja intervala zaupanja
Vpliv HP na ČUJ	-0,677	0,268	-1,206	-0,148
Vpliv ČUJ na TAL	-0,023	0,010	-0,043	-0,003
Celoten vpliv HP na TAL	0,199	0,036	0,127	0,271
Neposreden vpliv HP na TAL	0,183	0,037	0,111	0,256
Posreden vpliv HP na TAL preko ČUJ	0,015	0,010	0,002	0,045
Determinacijski koeficient (R ²)	0,142			
Povprečna kvadratna napaka	0,651			
F-stat	29,63			
p-vrednost	0,001			

Slika 4: Ocena modela z ocenami regresijskih koeficientov



** Ocenjeni regresijski koeficienti so značilni pri $p = 0,05$.

Zaključimo lahko, da je čuječnost posameznika posrednik pri zaznavi talenta. Hierarhični položaj pozitivno vpliva na zaznavo talenta (višje kot je mesto, ki ga zaseda posameznik v organizacijski hierarhiji, bolj je prepoznan kot talent), čuječnost kot posebna lastnost managerja okrepi zaznavo njegovega talenta. Talent je opredeljen kot vsota obstoječega nabora znanj, veščin in spretnosti ter potenciala za razvoj novih znanj, veščin in spretnosti. Raziskava je potrdila našo hipotezo, da je čuječnost pozitivno naravnana posredujoča spremenljivka med vplivom managementa na zaznavo talenta. Predpostavljamo, da je ta pozitivni posredujoči vpliv čuječnosti na odnos hierarhični položaj – zaznavo talenta rezultat delovanja dveh silnic, ki jih sproža čuječnost: (1) čuječnost krepi absorpcijsko sposobnost posameznika za razvoj novih znanj, veščin in vedenj; (2) čuječnost krepi plastičnost obstoječih znanj, veščin in spretnosti. To lahko pomeni, da lahko posameznik v krajšem času opušča stara vedenja in znanja ter hitreje ponotranji nova znanja in veščine. Raziskava je nakazala, da je čuječnost dodatna razsežnost talenta.

Na tem mestu je treba izpostaviti, da je posredujoči učinek čuječnost majhen, saj predstavlja le 8 % celotnega vpliva hierarhičnega položaja na zaznavo talenta. Pomanjkljivost raziskave je tudi način ocenjevanja čuječnosti z merskim instrumentom CAMS-r, ki je sicer kalibriran na veliki množici ocenjevanj in ozko statistično gledano veljaven instrument (Feldman et al., 2007), vendar usmerja pozornost posameznika na doživljanje sebe z vidika desetih variacij opisov notranjega stanja biti v bližnji preteklosti. To vodi do velikega poenostavljanja in možnosti popačenega ocenjevanja pod vplivom trenutnega razpoloženskega stanja zavesti. V ta namen bi bilo smiselno raziskavo ponoviti z introspektivno metodo zajemanja stopnje čuječnosti, kot jo predlagajo Vermersh (1999), Petitmenging (2006) ter Markič in Kordeš (2016). Zaradi načina zajemanja podatkov z metodo samoocenjevanja obstaja napaka uporabe ene metode in tudi enega vira, vendar je bil pogoj za samooceno talenta vključitev v programe izobraževanja v podjetju, zato je problem pristranskosti v zasnovi raziskave omiljen.

Čuječnost je nakazala, da je dinamična dimenzija talenta, kar pomeni, da bi bilo dobro, če bi v programe razvoja talentov v podjetju vpeljali tudi metode čuječnosti (Dugan, O'Shea, 2014).

ZAKLJUČEK

V članku je najprej predstavljen pojem čuječnosti s poudarkom na pomenu razvoja kvalitete čuječnosti pri zaposlenih, zlasti v primeru, ko gre za vodje. Učinki čuječnosti so mnogoteri in pozitivni tako za posameznika kot za organizacijo. Kvantitativna raziskava vpliva čuječnosti na zaznavo talenta pri managementu je potrdila, da čuječnost povečuje vpliv zaznave talenta managementa. Mi trdimo, da čuječnost sproža dva sklopa silnic v posamezniku: (1) na eni strani povečuje absorpcijsko sposobnost za nove načine in vzorce razmišljanja, dožemanja in delovanja, (2) na drugi strani pa povečuje plastičnost (odmrzuje) obstoječih vzorcev razmišljanja, dožemanja in delovanja. To pomeni, da bi morala čuječnost postati področje načrtovanja kadrovskega razvoja v organizacijah

(Schaufenbuel, 2014; Dugan, O'Shea, 2014; Starkey, Hall, 2012). V ta namen predlagamo, da kadrovske službe vgradijo v svoje načrte razvoja vodstvenega kadra tudi aktivnosti razvoja čuječnosti.

REFERENCE

Aikens, K. A., J. Astin, K. R. Pelletier, K. Levanovich, C. M. Baase, Y. Y. Park & Bodnar, C. M. (2014). Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721–731.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123–1137.

Bazarko, D., Cate, R. A., Azocar, F. & Kreitzer, M. J. (2013). The impact of an innovative mindfulness-based stress reduction program on the health and well-being of nurses employed in a corporate setting. *Journal of workplace behavioral health*, 28(2), 107–133.

Boyatzis, R. E. & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 27(1), 92–108.

Boyatzis, R. E., Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business Press.

Chiesa, A. & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine*, 15(5), 593–600.

Dane, E. & Brummel, B. J. (2014). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128.

Davis, D. M. & Hayes, J. A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48(2), 198.

Dawn, B., A. C. Rebecca, A. Francisca & Mary, J. K. (2013). The Impact of an Innovative Mindfulnessbased Stress Reduction Program on the Health and Well-being of Nurses Employed in a Corporate Setting. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2): 107–133.

De Petrillo, L. A., Kaufman, K. A., Glass, C. R. & Arnkoff, D. B. (2009). Mindfulness for long-distance runners: An open trial using Mindful Sport Performance Enhancement (MSPE). *Journal of Clinical Sport Psychology*, 3(4), 357-376.

Dhiman, S. (2012). Mindfulness and the art of living creatively: Cultivating a creative life by minding our mind. *Journal of Social Change*, 4(1). (dostopno na: <https://scholarworks.waldenu.edu/jsc/vol4/iss1/1/>).

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

Dugan, B. A. & O'shea, P. G. (2014). Leadership development: Growing talent strategically. *SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series*. (dostopno na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Leader%20Development.pdf>).

Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. & Laurenceau, J. P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(3), 177-190.

Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *Academy of management review*, 28(1), 54-70.

Gardner, F. L. & Moore, Z. E. (2012). Mindfulness and acceptance models in sport psychology: A decade of basic and applied scientific advancements. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(4), 309.

Germer, C., Siegel, R. D. & Fulton, P. R. (Eds.). (2016). *Mindfulness and psychotherapy*. New York City: Guilford Publications.

Gonzales, M. (2012). *Mindful Leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., et al. (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: a systematic review and meta-analysis. *JAMA internal medicine*, 174(3), 357-368.

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of psychosomatic research*, 57(1), 35-43.

Hanley, A. W. & Garland, E. L. (2017). The mindful personality: A meta-analysis from a cybernetic perspective. *Mindfulness*, 8(6), 1456–1470.

Hayes, A. F. (2012). "PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling," white paper, The Ohio State University, (accessed April 18, 2018), at <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>).

Hülshege, U. R., H. J. Alberts, A. Feinholdt & Lang, J. W. (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.

Huppert, F. A. & Johnson, D. M. (2010). A controlled trial of mindfulness training in schools: The importance of practice for an impact on well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 264–274.

Hyland, P. K., R. A. Lee & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(4), 576–602.

Johnson, M. (2008). *The meaning of the body: Aesthetics of human understanding*. University of Chicago Press.

Kabat-Zinn, J. & Hanh, T. N. (2009). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Bantam Books.

Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future*.

Komac, N.G. et al. (2017). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Založba ZRC.

Leroy, H., F. Anseel, Dimitrova, N. G. & Sels, L. (2013). Mindfulness, Authentic Functioning, and Work Engagement: A Growth Modeling Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 238–247.

Levinthal, D. & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization science*, 17(4), 502–513.

Markič, O. & Kordeš, U. (2016). Parallels between Mindfulness and First-person Research into Consciousness. *Asian Studies*, 4(2), 153–168.

McCraty, R., Atkinson, M., Tomasino, D. & Bradley, R. T. (2009). The coherent heart. Boulder Creek, CA: Institute of HeartMath. Integral Review, December 5(2), 10-115. (dostopno na: https://integral-review.org/issues/vol_5_no_2_mccraty_et_al_the_coherent_heart.pdf)

McGhee, P. & Grant, P. (2015). The Influence of Managers' Spiritual Mindfulness on Ethical Behaviour in Organisations. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 8(1), 12-33.

McWilliams, S. A. (2014). Foundations of mindfulness and contemplation: Traditional and contemporary perspectives. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(2), 116-128.

Mihelič, K. K. & Culiberg, B. (2018). Reaping the Fruits of Another's Labor: The Role of Moral Meaningfulness, Mindfulness, and Motivation in Social Loafing. *Journal of Business Ethics*, 1-15.

Morris, T., White, A., Smets, M., Moss Cowan, A., et al. (2015). *The CEO Report: Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt*. Oxford (VB): Said Business School.

Olszewski-Kubilius, P. (1998). Research evidence regarding the validity and effects of talent search educational programs. *Journal of Secondary Gifted Education*, 9(3), 134-138.

Park, T., Reilly-Spong, M. & Gross, C. R. (2013). Mindfulness: a systematic review of instruments to measure an emergent patient-reported outcome (PRO). *Quality of Life Research*, 22(10), 2639-2659.

Petitmengin, C. (2006). Describing one's subjective experience in the second person: An interview method for the science of consciousness. *Phenomenology and the Cognitive sciences*, 5(3/4), 229-269.

Raffo, D.: Reflection and Authentic leadership in Schuyler, K. G., Baugher, J. E., Jironet, K. & Lid-Falkman, L. (ur.). (2014). *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges* (str. 39-58). San Francisco: Jossey Bass.

Ramiller, N. C. & Burton Swanson, E. (2009). Mindfulness routines for innovating with information technology. *Journal of Decision Systems*, 18(1), 13-26.

Reber, R. (2014). Mindfulness in education. V Amanda, Christelle T. Ngnoumen, & Ellen J. Langer (ur.), *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness* (str. 1054-1070). New York: John Wiley & Sons.

Reitz, M., Chaskalson, M. Olivier, S. & Waller, L. (2016). *The Mindful Leader: Developing the capacity for resilience and collaboration in complex times through mindfulness practice*. Ashridge Executive Education at Hult International Business School (dostopno na: <http://affinityhealthhub.co.uk/storage/app/attachments/ashridge-mindful-leader-2016-1498492374.pdf>)

Riskin, L. L. (2002). The contemplative lawyer: On the potential contributions of mindfulness meditation to law students, lawyers, and their clients. *Harvard Negotiation Review*. (dostopno na: <https://scholarship.law.ufl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1436&context=facultypub>)

Ruedy, N. E. & Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87.

Sadhguru, V. J. (2016). *Inner Engineering: A Yogi's Guide to Joy*. Spiegel & Grau.

Schonert-Reichl, K. A. & Lawlor, M. S. (2010). The effects of a mindfulness-based education program on pre-and early adolescents' well-being and social and emotional competence. *Mindfulness*, 1(3), 137-151.

Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.

Starkey, K. & Hall, C. (2012). The Spirit of Leadership (chapter 6). V Snook, S., Nohria, N. & Khurana, R. (ur.), *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being* (str. 81-98). Thousand Oaks (Ca): Sage Publications.

Stratton, S. P. (2015). Mindfulness and contemplation: Secular and religious traditions in Western context. *Counseling and Values*, 60(1), 100-118.

Tischler, L., J. Biberman, and R. McKeage. 2002. Link Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance: Definitions, Model and Ideas for Research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.

Vermersch, P. (1999). Introspection as practice. *Journal of consciousness studies*, 6(2/3).