

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Paulina Štarolienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO (MINDFULNESS) UGDYMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOSE	APPLICATION OF EMPLOYEE MINDFULNESS DEVELOPMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS
---	---

Darbo vadovas: dr. Žygimantas Grakauskas

TURINYS

IVADAS	4
1. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ	7
1.1. Dėmesingo įsisąmoninimo kilmė.....	7
1.2. Dėmesingo įsisąmoninimo šiuolaikinė samprata.....	7
1.3. Dėmesingo įsisąmoninimo pagrindiniai principai	9
1.4. Dėmesingo įsisąmoninimo tipai.....	11
2. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJŲ KONTEKSTE.....	13
2.1. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų reikšmė šiuolaikinėse organizacijose.....	13
2.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų formos organizacijose	18
2.3. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo apribojimai ir galimi iššūkiai.....	22
3. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO UGDYMO PRAKTIKŲ, KURIANČIŲ VERTĘ ORGANIZACIJOMS, TYRIMO METODOLOGIJA	26
3.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas	26
4. TYRIMO REZULTATAI	33
4.1. Dėmesingo įsisąmoninimo samprata organizacijų kontekste.....	34
4.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatai organizacijose.....	37
4.3. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai organizacijose.....	41
4.4. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė organizacijose	43
4.5. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kylantys iššūkiai organizacijose.....	46
4.6. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo palaikymas organizacijose	48
4.7. Tyrimo apibendrinimas	51
TYRIMO RIBOTUMAS IR PASIŪLYMAI ATEITIES TYRIMAMS	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
SANTRAUKA	66
SUMMARY	68
PRIEDAI	70

LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ IR PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dėmesingo įsisąmoninimo apibrėžimas

2 lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas organizacijų kontekste

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas dėl dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatų organizacijose

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas dėl veiksmingiausių taikomų ugdymo metodų organizacijose

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas dėl dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriamos vertės organizacijai

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas dėl iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos, taikydamos dėmesingo įsisąmoninimo praktikas

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas dėl rekomendacijų, kaip užtikrinti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų palaikymą organizacijose

1 paveikslas. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir jų nauda organizacijose

2 paveikslas. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų nauda organizacijose

3 paveikslas. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų formos organizacijose

4 paveikslas. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo apribojimai ir iššūkiai

5 paveikslas. Tyrimo metu išryškėjusios esminės kategorijos su subkategorijos

Priedas nr. 1. Interviu gairės

Priedas nr. 2. Tyrime dalyvavusių respondentų transkripcijos

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinėse organizacijose darbo sąlygos vis dažniau reikalauja ne tik profesinių žinių, bet ir gebėjimo susitelkti, aiškiai mąstyti, sąmoningai atlikti užduotis ir priimti sprendimus. Didėjantis informacijos kiekis, nuolatiniai pokyčiai ir sudėtingos situacijos darbo aplinkoje skatina organizacijas ieškoti būdų, kaip stiprinti darbuotojų vidinius gebėjimus, leidžiančius veikti apgalvotai ir kryptingai kasdienėje veikloje.

Mokslinėje literatūroje dėmesingas įsisąmoninimas vis dažniau įvardijamas kaip svarbus darbuotojų gebėjimas, padedantis sutelkti dėmesį į atliekamas užduotis ir išvengti automatinio reagavimo (Saini, 2024). Tyrimai rodo, kad dėmesingas įsisąmoninimas darbe siejamas su geresne dėmesio koncentracija, aiškesniu mąstymu, apgalvotesniu sprendimų priėmimu bei efektyvesniu darbo organizavimu, o tai prisideda prie aukštesnės darbo atlikimo kokybės ir mažesnės klaidų tikimybės (Johnson ir kt., 2020; Reb, Allen ir Vogus, 2020; Choi ir kt., 2021; Bernárdez ir kt., 2022). Moksliniai tyrimai taip pat rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas siejamas su didesniu darbuotojų efektyvumu, kūrybiškumu, psichologiniu atsparumu bei gebėjimu susidoroti su intensyviomis situacijomis darbe (Kehinde, 2024; Sharma ir Kumra, 2022; Saini, 2024). Be to, šios praktikos padeda darbuotojams aiškiau nusistatyti darbo prioritetus, palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei mažinti perdegimo riziką, kuri yra viena aktualiausių šiuolaikinių organizacijų problemų (Muharrani ir kt., 2024; Villamizar ir kt., 2025).

Dėmesingas įsisąmoninimas taip pat yra reikšmingas tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo kontekste (Kehinde, 2024). Tyrimai atskleidžia, kad šis gebėjimas stiprina emocinį intelektą, padedant darbuotojams geriau atpažinti savo ir kitų emocijas bei sąmoningiau valdyti elgesį bendraujant su kolegomis (Obloh ir kt., 2023). Dėmesingesni darbuotojai pasižymi aktyvesniu klausymusi, didesne empatija ir konstruktyvesne komunikacija, o tai prisideda prie pasitikėjimu grįstų santykių, sklandesnio komandinio darbo ir palankesnės darbo atmosferos kūrimo (Jones ir kt., 2019).

Organizacijų lygmeniu dėmesingas įsisąmoninimas vis dažniau vertinamas kaip žmogiškųjų išteklių ugdymo priemonė, prisidedanti prie darbuotojų įsitraukimo, veiklos kokybės ir efektyvumo bei rezultatų gerinimo (Ihl ir kt., 2020). Tačiau dėmesingo įsisąmoninimo nauda organizacijoms nėra savaime suprantama – ji priklauso nuo to, kaip kryptingai ir nuosekliai šis gebėjimas yra ugdomas ir integruojamas į kasdienes darbo procesus. Atsižvelgiant į tai, dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas organizacijose išlieka aktuali tyrimų sritis, siekiant geriau suprasti, kaip šis gebėjimas gali būti vystomas taip, kad kurtų realią, apčiuopiamą ir ilgalaikę vertę tiek darbuotojams, tiek organizacijoms.

Darbo naujumas ir temos ištyrimo lygis. Dėmesingo įsisąmoninimo sąvoka įvairiuose moksliniuose šaltiniuose nagrinėjama jau ne vieną dešimtmetį. Pagrindus šiai temai padėjo autoriai Kabat–Zinn (1992), Bishop ir kt. (2004), Shapiro ir kt. (2005), Brown ir kt. (2007) bei Glomb ir kt. (2011), kurių darbai plačiai cituojami aptariant dėmesingumo esmę, principus bei jo sąsajas su žmogaus psichologine būkle. Vėliau atlikti tyrimai išplėtė dėmesingumo taikymo ribas – jis pradėtas sieti su darbuotojų elgesiu, gebėjimu valdyti stresą, emociniu atsparumu ir prisitaikymu prie kintančių darbo sąlygų (Good ir kt., 2016; Hülshager ir kt., 2013; Johnson ir kt., 2020; Primdahl, 2023; Cheung ir kt., 2024; Saini, 2024).

Nors mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, analizuojančių dėmesingo įsisąmoninimo poveikį žmogaus sveikatai ir emocinei savijautai, praktinis šių praktikų taikymas organizacijų kontekste iki šiol nėra išsamiai ištirtas. Kai kurie autoriai kelia klausimą, ar dėmesingo įsisąmoninimo praktikos organizacijose visada sukuria realią ir ilgalaikę vertę. Literatūroje pažymima, kad šios praktikos neretai taikomos fragmentiškai, be aiškių tikslų ar poveikio vertinimo kriterijų, todėl jų nauda gali būti trumpalaikė arba sunkiai apčiuopiama. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad dėmesingas įsisąmoninimas kartais suvokiamas kaip madinga iniciatyva, neatsižvelgiant į platesnį organizacinį kontekstą. Tokiais atvejais šios praktikos gali būti vertinamos kritiškai arba net kelti darbuotojų pasipriešinimą.

Šiuo darbu siekiama prisidėti prie akademinės spragos užpildymo, pateikiant naujų įžvalgų apie tai, kaip organizacijose turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų didžiausią vertę.

Darbo problema. Nepakankamai ištirtas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas ir jo kuriama vertė organizacijose.

Darbo tikslas. Remiantis mokslinės literatūros analize bei vykdant interviu su ekspertais, atskleisti darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo reikšmę ir jo kuriamą vertę organizacijoms.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti dėmesingo įsisąmoninimo kilmę, šiuolaikinę sampratą, pagrindinius principus bei tipus.
2. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo reikšmę, formas, metodus, galimus apribojimus ir iššūkius organizacijų kontekste.

3. Remiantis mokslinė literatūra ir atliekant kokybinį tyrimą, išnagrinėti, kaip turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų didžiausią vertę organizacijoms.
4. Apibendrinti atlikto tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas, kaip organizacijose turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų kuo didesnę vertę organizacijoms, bei pasiūlyti kryptis tolimesniems tyrimams.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Kokybinis tyrimas – iš dalies struktūruotas interviu su ekspertais.
3. Gautų duomenų susisteminimas ir apibendrinimas.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas. Rengiant šį darbą, dirbtinis intelektas naudotas kaip pagalbini priemonė kalbos ir stiliaus korekcijai. Mokslinės analizės, tyrimo ir išvadų formavimas atliktas savarankiškai.

Darbo struktūra. Šis darbas susideda iš keturių skyrių. Pirmajame skyriuje analizuojami dėmesingo įsisąmoninimo teoriniai aspektai – jo kilmė, šiuolaikinė samprata, pagrindiniai principai ir tipai. Antrajame skyriuje nagrinėjamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas organizacijų kontekste, aptariant jų reikšmę, formas, metodus, naudą bei iššūkius, su kuriais susidūria organizacijos taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo priemones. Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija, aprašoma tyrimo imtis, eiga ir etiniai aspektai. Ketvirtajame skyriuje analizuojami tyrimo rezultatai, atskleidžiant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo vertę organizacijoms. Darbas baigiamas išvadomis, pasiūlymais, tyrimo ribotumais ir ateities tyrimų kryptimis.

1. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1. Dėmesingo įsisąmoninimo kilmė

Terminas „dėmesingas įsisąmoninimas“ atsirado Rytų budizmo filosofijose ir tradicijose, kuriose terminas "Sati" reiškia sąmoningumo, dėmesingumo ir atminties derinį. Šios praktikos esmė – ją atlikti laikantis tokių savybių kaip nevertinimas, priėmimas, gailestingumas ir draugiškumas, nukreiptas tiek į save, tiek į aplinkinius (Passmore, 2019). Vakarų kultūroje ir moksle sąvoka „mindfulness“ plačiai išplito XX a. pabaigoje, kai amerikiečių medicinos profesorius Jon Kabat–Zinn 1979 m. įkūrė „Mindfulness–Based Stress Reduction“ (MBSR) programą. Ši programa buvo sukurta Masačusetso universiteto medicinos mokykloje ir orientuota į pacientus, kenčiančius nuo lėtinių ligų, kaip priemonė mažinti stresą, nerimą bei skausmą, naudojant dėmesingo įsisąmoninimo metodus. Pasak Shapiro, Carlson ir kt. (2006) Kabat–Zinn įkvėpė budizmo meditacijos praktikos, tačiau jis atskyrė dėmesingo įsisąmoninimo metodiką nuo religinių ar kultūrinių šaknų, kad ji būtų lengviau pritaikoma medicininiam ir kasdieniam kontekstui. Netrukus MBSR programa tapo populiari ne tik sveikatos priežiūros srityje, bet ir buvo pritaikyta švietime, psichoterapijoje bei versle.

1.2. Dėmesingo įsisąmoninimo šiuolaikinė samprata

Dėmesingo įsisąmoninimo sąvoka nagrinėjama daugybėje mokslinių šaltinių, tačiau jos apibrėžimai skiriasi priklausomai nuo autorių požiūrio bei tyrimo krypties. Lentelėje (1 lentelė) pateikti pavyzdžiai leidžia suprasti, kaip ši samprata laikui bėgant plėtėsi ir gilėjo.

Kabat–Zinn (1992) vienas pirmųjų mokslininkų tyrinėjęs dėmesingo įsisąmoninimo sąvoką apibrėžė ją kaip sąmoningą dėmesio skyrimą būnant „čia ir dabar“ ir patirties priėmimą be vertinimo. Šis apibūdinimas dažniausiai cituojamas dėmesingo įsisąmoninimo temose.

Tolimesniuose tyrimuose autoriai praplėtė šią sąvoką pažymėdami, kad tai ne tik sąmoningas minčių stebėjimas be vertinimo ir priėmimas to, kas vyksta „čia ir dabar“, bet ir atsiribojimas nuo automatinio mąstymo ir reakcijų (Shapiro ir kt., 2005); minčių ir jausmų stebėjimas apgalvotai ir sąmoningai (Waltz ir Hayes, 2010); sąmoningumas pojūčiams, veiksams ir aplinkai (Mellor ir kt., 2016); natūralus žmogaus gebėjimas (Pattnaik ir Jena, 2021); gebėjimas sutelkti dėmesį į vidines ir išorines patirtis (Petitta ir kt., 2022); gebėjimas atlaidžiai priimti savo klaidas (Schmitt ir kt., 2025).

1 lentelė

Dėmesingo įsisąmoninimo apibrėžimas

Apibūdinimas	Autoriai, Metai
Sąmoningas dėmesio skyrimas dabarties akimirkoje ir be vertinimo.	Kabat–Zinn (1992)
Sąmoningas ir be vertinimo priėmimas to, kas vyksta šiuo metu, tuo pačiu metu atsiribojant nuo automatinio mąstymo ir reakcijų.	Shauna Lynn Shapiro, John A. Astin, Scott R. Bishop, Matthew J. Cordova (2005)
Savo minčių ir jausmų stebėjimas, suvokiant juos ne kaip automatines reakcijas, bet kaip apgalvotus ir sąmoningus pasirinkimus.	Thomas Waltz ir Steven C Hayes (2010)
Sąmoningumas savo mintims, emocijoms, pojūčiams, veiksams ir aplinkai dabartinėje akimirkoje.	Nadine Joelle Mellor, Leanne Ingram and Marc Van Huizen, John Arnold, Anne–Helen Harding (2016)
Natūralus žmogaus gebėjimas būti sąmoningam ir skirti maksimalų dėmesį tam, kas vyksta dabartiniu momentu.	Laxmiprada Pattnaik, Lalatendu Kesari Jena (2021)
Gebėjimas sutelkti dėmesį į patirtis (vidines ir išorines), vykstančias dabarties akimirkoje, jų nevertinant ir priimant su atvirumu.	Laura Petitta, Emanuela Sinato, Maria Teresa Giannelli, Miriam Palange (2022)
Psichologinė būseną, padedanti individo dėmesiui išlikti sutelktam į dabartinį momentą, nepaisant blaškančių aplinkybių.	Said Al Riyami, Mohammad Rezaur Razzak, Adil S. Al–Busaidi (2024)
Dėmesingas požiūris į savo mintis, emocijas ir kūno pojūčius, ugdant priėmimą ir gebėjimą atlaidžiai priimti savo klaidas.	Judith Schmitt, Daniela Pauknerová, Petr Arbet, Olga Válková Tarasová (2025)

Šaltinis sudarytas autorės, remiantis analizuojama literatūra

Analizuojant autorių požiūrį, galima matyti, kaip per pastaruosius dešimtmečius dėmesingo įsisąmoninimo sąvoka evoliucionavo. Nuo klasikinio požiūrio, kuris apima buvimą „čia ir dabar“ ir patirties priėmimą be vertinimo iki sąmoningo reagavimo į patiriamus dirgiklius, emocijų reguliavimą bei gebėjimą priimti savo klaidas. Toks sąvokos pokytis rodo dėmesingo įsisąmoninimo pritaikomumo galimybes nuo asmeninio iki organizacinio konteksto.

Apibendrinant galima pastebėti, kad dėmesingo įsisąmoninimo sąvoka per ilgą laiką stipriai pasikeitė ir išsiplėtė. Iš pradžių ji kilo iš Rytų tradicijų, kuriose buvo pabrėžiamas sąmoningumas, priėmimas ir atidumas tiek sau, tiek aplinkiniams. Vėliau ši idėja persikėlė į Vakarų pasaulį, kur Jon Kabat–Zinn ją pritaikė medicinai ir kasdieniam gyvenimui, taip atskirdamas ją nuo religinių šaknų.

Šiuolaikiniai mokslininkai dėmesingą įsisąmoninimą aiškina daug plačiau. Be to, kad tai yra buvimas „čia ir dabar“, tyrėjai akcentuoja ir gebėjimą pastebėti savo mintis, emocijas bei kūno pojūčius, nepasiduoti automatiniams impulsams, priimti savo klaidas ir sąmoningai reaguoti į įvairias situacijas.

Visa tai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo samprata tapo daug gilesnė ir lankstesnė. Ji jau neapsiriboja vien tik meditacija ar individualiu įsisąmoninimu, dabar ji gali būti pritaikoma tiek asmeniniam augimui, tiek psichologinei sveikatai, tiek ir organizacijų veiklai. Dėl to ši praktika vis dažniau naudojama įvairiose srityse, nes padeda geriau suprasti save ir sąmoningiau reaguoti į kasdienės situacijas.

1.3. Dėmesingo įsisąmoninimo pagrindiniai principai

Dėmesingas įsisąmoninimas literatūroje grindžiamas trimis pagrindiniais principais: dėmesio sutelkimas į dabarties akimirką, dėmesingumas patiriamiems pojūčiams ir priėmimas be vertinimo, kuriuos išskyrė autoriai: Bishop ir kt. (2004), Brown ir kt. (2007) bei Glomb ir kt. (2011).

Dėmesio sutelkimo į dabarties akimirką principas. Dėmesys yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių, kaip žmogus suvokia aplinką ir priima sprendimus. Kai pavyksta sąmoningai nukreipti dėmesį į tai, kas vyksta dabartiniu momentu, lengviau pastebėti svarbią informaciją. Kai esame dėmesingi ir nepasiduodame blaškančioms mintims, yra lengviau susikaupti, įsigilinti į situaciją ir tinkamai į ją reaguoti (Reb, Allen ir Vogus, 2020; Bernárdez ir kt., 2022).

Killingsworth ir Gilbert (2010) atkreipia dėmesį, kad žmogaus mintys dažnai linkusios klaidžioti, nepriklausomai nuo to, kuo jis tuo metu užsiima. Net kai užsiimama viena veikla, mintys dažnai nuklysta į praeities įvykius arba svarstymus kas galėtų nutikti ateityje. Tokios mintys gali trukdyti susikoncentruoti, kelti nerimą ar įtampą.

Tokiu atveju dėmesio sutelkimas į dabarties akimirką tampa itin naudingas. Tai padeda „nutildyti“ klaidžiojančių minčių triukšmą ir grąžina mintis į tai, kas vyksta dabartiniu momentu (Passmore, 2019). Dėmesio sutelkimo tikslas nėra visiškai pašalinti pašalines mintis, o tik jas pastebėti ir neleisti joms dominuoti (Saini, 2024). Dėmesingas asmuo nesikoncentruoja į tai kas jau buvo praeityje arba gali nutikti ateityje. Jis dėmesį skiria tam, kas vyksta esamuoju momentu. Dėmesio sutelkimas ne tik skatina atidumą dabarties akimirkai, bet ir padeda atsiriboti nuo

automatinių elgesio modelių, kurie gali trukdyti veiksmingai reaguoti į įvairias situacijas (Fraher ir kt., 2017).

Dėmesingumo patiriamiems pojūčiams principas. Dėmesingumas – tai būseną, kai žmogus suvokia savo vidinį pasaulį – emocijas, mintis, ketinimus bei išorinius dirgiklius, tokius kaip garsai, kvapai ar vaizdai. Ši būseną leidžia informaciją patirti tokią, kokia ji yra – dar prieš ją įvertinant ar susiejant su išankstinėmis nuostatomis (Pattnaik ir Jena, 2021).

Pasak Lindsay ir Creswell (2017), dėmesio sutelkimas į esamus pojūčius, skatina dažniau pastebėti teigiamus dalykus, kurie kitu atveju liktų nepastebėti. Tai gali būti malonūs garsai, skanūs kvapai ar gražūs vaizdai – visa tai praturtina žmogaus patirtį, kuri dažniausiai būna užgožta neigiamomis mintimis, emocijomis ar problemomis.

Kasdieniam gyvenime dėmesingumas padeda geriau suprasti savo emocinę būklę ir kūno siunčiamus signalus. Tai leidžia žmogui atpažinti stresą, išvengti impulsyvaus reagavimo ir priimti labiau apgalvotus sprendimus (Saini, 2024). Būnant „čia ir dabar“ akimirkoje, lengviau pastebėti, kas vyksta aplink, išlikti ramiam ir nepasiduoti skubėjimo ar įtampos keliamam chaosui.

Priėmimo ir nevertinimo principas. Tai gebėjimas, padedantis žmogui priimti visas patirtis tokias, kokios jos yra. Tai reiškia būti atviram visiems patyrimams – tiek maloniems, tiek nemaloniems. Vietoj to, kad bandytume iškart vertinti, slopinti ar pakeisti tai, ką jaučiame, šis požiūris kviečia tiesiog leisti patirti tokį jausmą, koks jis yra be papildomos įtampos ar streso.

Brown ir kt. (2007) teigia, kad dėmesingumo praktikos, remiantis priėmimo ir nevertinimo principu, padeda sumažinti kognityvinius ir emocinius sunkumus, kurie kyla, kai žmogus priešinasi arba neigia tam tikrus savo patyrimus. Užuoť kovojęs su nemaloniomis mintimis ar jausmais, žmogus mokosi juos tiesiog priimti – suprasdamas, kad tai laikini reiškiniai, kurie praeina savaime, jei jų pernelyg nesureikšminame.

Pasak Lindsay ir Creswell (2017), priėmimas veikia tarsi neutralus filtras – jis leidžia žmogui stebėti savo patirtis be papildomo emocinio vertinimo. Užuoť sureagavęs impulsyviai, žmogus tampa stebėtoju, gebančiu matyti situacijas tokias, kokios jos yra, be išankstinio nusistatymo.

Kai žmogus išmoksta priimti savo išgyvenimus be pasipriešinimo ar perdėto analizavimo, jis dažniau išlaiko vidinę ramybę ir jaučiasi emociškai stabilesnis. Tai padeda išlikti ramiam net sudėtingose situacijose.

Apibendrinant galima teigti, kad šie pagrindiniai dėmesingo įsisąmoninimo principai: dėmesio sutelkimas į dabarties akimirką, dėmesingumas patiriamiems pojūčiams ir priėmimas be vertinimo – yra glaudžiai tarpusavyje susiję bei vienas kitą papildo. Sutelkęs dėmesį į tai, kas vyksta čia ir dabar, žmogus tampa mažiau blaškomas, lengviau pastebi svarbias detales bei gali

aiškiau mąstyti. Tuo pat metu jautrumas vidiniams ir išoriniams pojūčiams padeda pastebėti teigiamus dalykus, geriau suprasti savo emocinę būseną, kūno siunčiamus signalus ir aplinkos pokyčius. Priėmimo be vertinimo principas leidžia žmogui atvirai ir apgalvotai priimti patyrimus, nesukeliant įtampos net sudėtingose situacijose. Moksliniai tyrimai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo principų taikymas padeda sumažinti stresą, didina efektyvumą ir skatina emocinį stabilumą tiek individualiame, tiek komandos lygmenyje (Hülshager ir kt., 2013; Good ir kt., 2016).

1.4. Dėmesingo įsisąmoninimo tipai

Identifikuojami trys pagrindiniai dėmesingo įsisąmoninimo tipai: būseną, bruožas ir praktika, kurie kartu sudaro platesnį dėmesingo sąmoningumo supratimą. Šie elementai kartu formuoja visuminį požiūrį, kuris suprantamas kaip įvairiapusis procesas, apimantis tiek individualias savybes, tiek kryptingą jų lavinimą. Tyrimai rodo, kad šie aspektai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildo, sukurdami tvirtą pagrindą tiek teoriniam, tiek praktiniam taikymui (Brown ir kt., 2003; Bishop ir kt., 2004; Baer ir kt. 2006; Hülshager ir kt., 2013). Dėl to dėmesingas įsisąmoninimas tampa ne tik įrankiu pažinimui ar elgesio valdymui, bet ir svarbia savęs tobulinimo bei asmeninio augimo dalimi.

Būseną. Tai trumpalaikė, tačiau gili sąmoningumo forma, kai žmogus visiškai sukoncentruoja dėmesį į dabarties akimirką, sąmoningai stebėdamas savo vidinius išgyvenimus bei išorinę aplinką. Esant tokioje būsenoje patiriami reiškiniai yra priimami be vertinimo. Tai nėra pasyvus stebėjimas, veikiau aktyvus dalyvavimas dabartyje, leidžiantis giliau suprasti tiek psichologinius, tiek fizinius reiškinius.

Būseną gali būti pasiekama sąmoningai, praktikuojant meditaciją arba natūraliai, kai žmogus įsitraukia į veiklą, kuri sutelkia visą jo dėmesį. Tokiu būdu žmogus stebi savo patirtį neutraliai, jos nevertinant ir neanalizuojant, tiesiog būnant „čia ir dabar“. Dėmesingo įsisąmoninimo būseną paprastai yra trumpalaikė – ji gali trukti nuo kelių sekundžių iki kelių valandų.

Pasak Hülshager ir kt. (2013) esant dėmesingo įsisąmoninimo būsenoje jaučiamas stipresnis ryšys su dabartimi, išlieka dėmesingumas vidinei ir išorinei patirčiai, nepaisant blaškančių aplinkybių. Tyrimai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo būseną gali padėti reguliuoti emocijas, mažinti nerimo ir depresijos simptomus bei skatinti pozityvesnį požiūrį į kasdienes situacijas (Pattnaik & Jena, 2021).

Ilgalaikėje perspektyvoje, sąmoningumo būsenos gali pasikartoti vis dažniau, ypač jei jos sąmoningai ugdomos. Toks pasikartojimas sudaro prielaidas šiai būsenai virsti nuolatine savybe. Tai reiškia perėjimą nuo trumpalaikės būsenos prie bruožo.

Bruožas. Tai žmogaus gebėjimas natūraliai ir dažnai išgyventi dėmesingumo akimirkas įvairiose kasdienėse situacijose. Pasak Baer ir kt. (2006) dėmesingumas kaip bruožas atsiranda tuomet, kai žmogus patiria sąmoningumo būseną be didelių pastangų tai pasiekti. Tai nėra vien tik trumpalaikė būsena, tai nuolatinis polinkis išgyventi dabartį sąmoningai – su atvirumu ir nevertinimu.

Nors kai kurie žmonės iš prigimties linkę būti dėmesingesni, dėmesingo įsisąmoninimo praktikavimas dar labiau sustiprina šį gebėjimą. Reguliarūs sąmoningumo pratimai padeda žmogui išmokyti būti dėmesingesniam savo mintims, kūno pojūčiams ir emocinėms reakcijoms, taip kuriant nuolatinę savirefleksijos ir vidinio balanso būseną. Ilgainiui šis gebėjimas tampa įprasta mąstymo ir veikimo forma – gyvenimo būdu, kuris grindžiamas sąmoningumu.

Praktika. Tai sąmoningas procesas, kurio metu žmogus mokosi sutelkti dėmesį į dabarties akimirką, stebėdamas savo mintis, emocijas ir aplinką be išankstinio vertinimo.

Sedlmeier ir kt. (2012) pabrėžia, kad reguliarius dėmesingumo lavinimas yra susijęs su mažesniu streso lygiu, geresne psichologine sveikata ir didesniu pasitenkinimu gyvenimu. Tuo tarpu Hülsheger ir kt. (2013) išskiria, kad meditacija ir kitos dėmesingumo praktikos ne tik padeda sustiprinti momentinę dėmesingumo būseną, bet ir ugdo ilgalaikį gebėjimą natūraliai išlikti sąmoningam, tuo pačiu atsiribojant nuo automatinio reagavimo.

Baer ir kt. (2006) atkreipia dėmesį, jog dėmesingo įsisąmoninimo praktikos prisideda prie psichologinių sunkumų mažinimo, emocinės pusiausvyros stiprinimo ir bendros gerovės didinimo. Tai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktika yra ne tik naudinga, bet ir būtina siekiant palaikyti vidinę harmoniją ir geresnę gyvenimo kokybę.

Apibendrinant, dėmesingumo reiškinyje nėra vienaalytė sąvoka – ji atsiskleidžia per kelis skirtingus aspektus: kaip trumpalaikė būsena, kaip asmens bruožas ir kaip sąmoningai lavinama praktika. Nors kiekvienas tipas turi savitų bruožų, jie vienas kitą sustiprina. Dėl to dėmesingumas tampa ne tik laikina patirtimi, bet ir nuolat ugdomu asmeniniu gebėjimu, kuris gali turėti reikšmingą poveikį žmogaus emocinei savijautai, psichologinei pusiausvyrai ir gebėjimui darniai veikti socialinėje bei profesinėje aplinkoje.

2. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJŲ KONTEKSTE

2.1. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų reikšmė šiuolaikinėse organizacijose

Šiuolaikinės organizacijos susiduria su itin dinamiška aplinka, kurioje kasdien kyla įvairių iššūkių. Pasak Malewska (2018), šiandienos verslo pasauliui būdingas nestabilumas, nenuspėjamumas ir didelė konkurencija. Iš tiesų, pandemijos, geopolitinės krizės, „multitaskingo“ kultūra ir didėjantis darbo tempas yra tik dalis veiksnių, kurie stipriai veikia tiek darbuotojų gerovę, tiek organizacijų veiklos efektyvumą. Šie veiksniai dažnai lemia, kad darbuotojai susiduria su nepakeliamu darbo tempu, per dideliais lūkesčiais ir informacijos perkrova. Visa tai ne tik kelia stresą ar perdegimą, bet ir tiesiogiai mažina produktyvumą.

Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, dėmesingo įsisąmoninimo taikymas organizacijose įgauna ypatingą reikšmę. Tai ne tik priemonė stresui valdyti ar darbuotojų gerovei palaikyti, bet ir yra strateginė organizacijos veiklos dalis (Mujtaba ir kt., 2025). Dėmesingumas organizacijoms padeda pastebėti ankstyvuosius problemų požymius, analizuoti įvairias situacijas bei priimti tvarius sprendimus (Shaik ir kt., 2022). Taigi dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas tampa neatsiejama šiuolaikinės organizacijos strategijos dalimi, kuri padeda spręsti kasdienes problemas ir stiprina ilgalaikę sėkmę.

Pandemijos laikotarpis bei geopolitinės krizės dar labiau išryškino emocinės gerovės svarbą. Daugelis darbuotojų susidūrė su nerimu, baime ir nesaugumo jausmu, kurie paveikė jų produktyvumą ir gebėjimą susikaupti (Pattnaik ir Jena, 2021). Dėmesingas įsisąmoninimas tapo svarbiu įrankiu, padedančiu valdyti šias neigiamas emocijas. Dėmesingo įsisąmoninimo taikymas darbuotojus skatina susitelkti į dabarties akimirką, o tai ne tik mažina stresą, bet ir didina efektyvumą bei kūrybingumą (Li ir kt., 2024).

Šiuolaikinis darbo pasaulis neatsiejamas nuo greito tempo, kuris tapo įprasta kasdienybe. Technologijų pažanga leidžia užduotis atlikti efektyviau, tačiau kartu kelia didesnius reikalavimus darbuotojų pasiekiamumui ir reagavimui į nuolat kintančias situacijas. Toks darbo pobūdis neretai sukelia nuolatinį blaškymąsi tarp užduočių, apsunkina susikaupimą ir didina streso lygį. Be to, organizacijos dažnai susiduria su greitai kintančiomis rinkos sąlygomis, kurios reikalauja nuolatinio prisitaikymo.

Tokioje aplinkoje dėmesingumo praktikų taikymas tampa vertingu įrankiu, leidžiančiu išlaikyti sąmoningumą ir susitelkimą. Dabarties akimirka gali būti suvokiama kaip būdas sustabdyti spartėjantį gyvenimo tempą (Primdahl, 2023). Taikant dėmesingo įsisąmoninimo metodus, darbuotojai mokosi nukreipti dėmesį į dabarties momentą, nesureikšmindami praeities klaidų ar

nerimaudami dėl ateities. Toks požiūris padeda ne tik priimti geriau apgalvotus sprendimus, bet ir veiksmingiau prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, sumažinant stresą ir didinant atsparumą pokyčiams.

„Multitaskinimas“ (daugelio užduočių atlikimas vienu metu) ilgą laiką buvo laikomas produktyvumo simboliu, tačiau šiandien vis daugiau tyrimų atskleidžia jo trūkumus. Nors galimybė atlikti kelias užduotis vienu metu atrodo kaip efektyvumo rodiklis, realybėje tai gali turėti priešingą poveikį. Nuolatinis perėjimas nuo vienos užduoties prie kitos didina klaidų tikimybę, mažina susikaupimą ir prailgina užduočių atlikimo laiką.

Dėmesingo įsisąmoninimo taikymas – veiksminga alternatyva „multitaskinimui“. Ši praktika skatina sąmoningą dėmesio sutelkimą į vieną užduotį, padeda valdyti blaškymąsi ir pagerinti susikaupimą. Kaip rodo tyrimai, praktikuojant dėmesingumą darbuotojai gali išmokti nekreipti dėmesio į dirgiklius ir efektyviau atlikti užduotis (Zivnuskaitė ir kt., 2016). Tai ne tik pagerina darbo kokybę, bet ir sumažina su „multitaskinimu“ susijusį stresą. Galiausiai tokia praktika prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės ir padeda palaikyti efektyvumą net ir intensyviose darbinėse situacijose.

Dar svarbiau, kad dėmesingo įsisąmoninimo taikymas organizacijose padeda joms kurti teigiamą įvaizdį. Vis dažniau įmonės siekia ne tik rezultatyvumo, bet ir būti socialiai atsakingomis. Dėmesingo įsisąmoninimo programos pabrėžia įmonių rūpinimąsi darbuotojų emocine ir psichologine gerove, kas tampa patraukliu aspektu potencialiems darbuotojams ir partneriams. Toks požiūris organizacijoms suteikia konkurencinį pranašumą ir padeda išlaikyti motyvuotus, gerai besijaučiančius bei pasitenkinimą darbu jaučiančius darbuotojus (Mir ir Shafi, 2025).

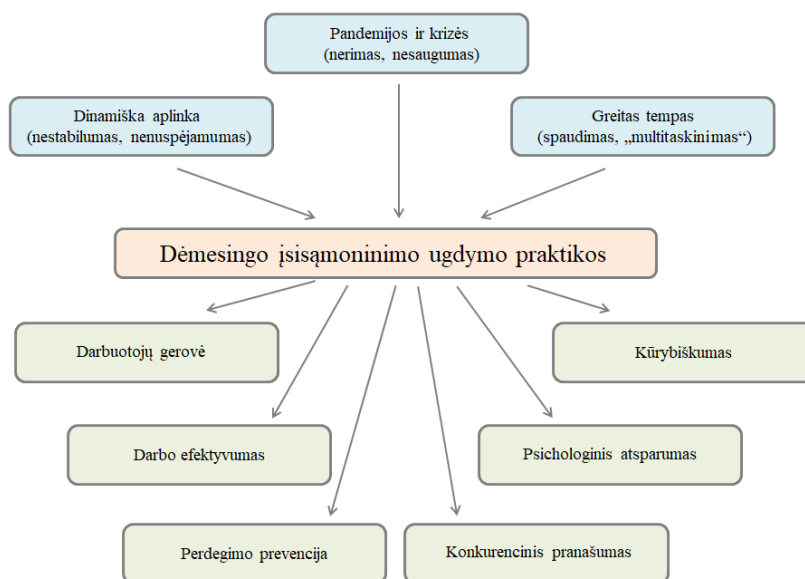
Dėmesingo įsisąmoninimo praktikos tampa neatsiejamą šiuolaikinių organizacijų veiklos dalimi, padedančia spręsti kasdienes iššūkius. Greitas darbo tempas, „multitaskingo“ kultūra ir nuolatiniai pokyčiai sukelia nemažai streso, skatina perdegimą ir mažina produktyvumą. Gebėjimas sustoti ir susitelkti į dabarties momentą tampa ne tik emocinės gerovės palaikymo, bet ir organizacijos išlikimo sąlyga. Dėmesingo įsisąmoninimo programų įgyvendinimas ne tik prisideda prie darbuotojų gerovės, bet ir padeda kurti pozityvią kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi. Tad tokios praktikos stiprina organizacijos įvaizdį kaip socialiai atsakingos ir rūpestingos darbdavės.

Dėmesingumo ugdymas nėra vien trumpalaikis problemų sprendimas. Siekiama, kad tai taptų ilgalaikė organizacijos strategija, kuri skatintų organizacijos atsparumą, didintų kūrybiškumą ir užtikrintų tvarią ir ilgalaikę sėkmę sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Pagrindinės dėmesingo įsisąmoninimo taikymo sritys, tokios kaip darbuotojų gerovė, kūrybiškumas, darbo efektyvumas, psichologinis atsparumas, streso valdymas, perdegimo prevencija ir konkurencinio pranašumo

stiprinimas, yra esminiai elementai, užtikrinantys organizacijos stabilumą bei ilgalaikę sėkmę (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir jų nauda organizacijose



Šaltinis sudarytas autorės, remiantis: Zivnуска ir kt., 2016; Johnson, Park, Chaudhuri, 2020; Pattnaik ir Jena, 2021; Primdahl, 2023; Sharma ir Kumra, 2022; Li ir kt., 2024; Saini, 2024; Mir ir Shafi, 2025

Darbuotojų gerovė. Darbuotojų gerovė yra esminis veiksnys, užtikrinantis organizacijos stabilumą ir sėkmę. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikos padeda darbuotojams ne tik efektyviau tvarkytis su darbo krūviu, bet ir subalansuoti darbą su asmeniniu gyvenimu, kas ypač svarbu šiuolaikinėje visuomenėje (Zivnуска ir kt., 2016). Be to, dėmesingumo užsiėmimai gerina darbuotojų gebėjimą atsipalaiduoti po įtemptos darbo dienos, pagerina miego kokybę ir skatina greitesnį fizinį bei emocinį atsigavimą (Hülshager ir kt., 2013).

Shaik, Nambudiri ir Yadav (2022) teigia, kad dėmesingumo mokymai prisideda prie teigiamos darbo atmosferos kūrimo, mažindami konfliktų skaičių ir gerindami darbuotojų tarpusavio santykius. Darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai ir fiziškai gerai, yra labiau įsitraukę, lojalūs ir produktyvūs.

Kūrybiškumas. Kūrybiškumas – tai gebėjimas generuoti naujas idėjas, kuris yra būtinas šiuolaikinėms organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingoms. Tyrimai rodo, kad net ir 10 minučių trukmės dėmesingo įsisąmoninimo praktikos darbuotojams padeda ne tik geriau susikaupti, bet ir kurti nestandartines, inovatyvias idėjas (Schootstra, Deichmann ir Dolgova, 2017). Tokios praktikos padeda atsitraukti nuo kasdienių minčių, pažvelgti į situacijas nauju kampu ir lengviau pastebėti naujas galimybes.

Efektyvumas. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikos pagerina darbuotojų gebėjimą efektyviai organizuoti savo laiką ir užduotis. Praktikuodami dėmesingą įsisąmoninimą, darbuotojai išmoka susidėlioti darbų prioritetus ir geriau susitelkti į svarbiausius uždavinius, vengiant nereikalingo dėmesio blaškymo (Goleman ir Davidson, 2017). Pasak Gajda ir Zbierowski (2023), dėmesingumo praktikos ne tik padeda efektyviau organizuoti darbą, bet ir mažina klaidų tikimybę. Praktikų dėka darbuotojai geba sąmoningai ir tikslingai įvertinti situacijas, planuoti veiksmus bei greitai prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių.

Psichologinis atsparumas ir streso valdymas. Psichologinis atsparumas yra itin svarbus darbuotojų gebėjimas išlikti stabiliems ir efektyviems net esant spaudimui ar stresinėje situacijoje. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas organizacijose padeda darbuotojams išlaikyti emocinę pusiausvyrą, mažina blaškymąsi ir ugdo gebėjimą susidoroti su kasdieniais iššūkiais (Sharma ir Kumra, 2022). Be to, dėmesingumo mokymai skatina sąmoningą emocijų valdymą ir racionalų sprendimų priėmimą, kuris ypač svarbus sudėtingose darbo situacijose (Goleman ir Davidson, 2017).

Perdegimo prevencija. Perdegimas – tai viena dažniausiai pasitaikančių šiuolaikinio darbo problemų. Dėmesingumo programos padeda darbuotojams atpažinti perdegimo simptomus ankstyvose stadijose ir su jais susidoroti (Johnson, Park, Chaudhuri, 2020). Tyrimai rodo, kad šios praktikos padeda aiškiau nustatyti darbo prioritetus, o tai mažina stresą ir padeda išvengti perdegimo rizikos (Reb ir kt., 2020). Tai itin svarbu darbo aplinkoje, kur vyrauja didelis spaudimas, sudėtingos darbo sąlygos ir greitas tempas. Allen ir Kiburz (2012), pažymi, kad dėmesingumo praktikos leidžia darbuotojams atsiriboti nuo darbo po darbo valandų, sukuriant sveikesnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Be to, dėmesingumo praktikos stiprina darbuotojų gebėjimą susitelkti į prasmingas veiklas, skatina jų motyvaciją ir ilgalaikį produktyvumą. Tokios programos tampa ne tik prevencine priemone, bet ir esmine darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu dalimi (Gajda ir Zbierowski 2023).

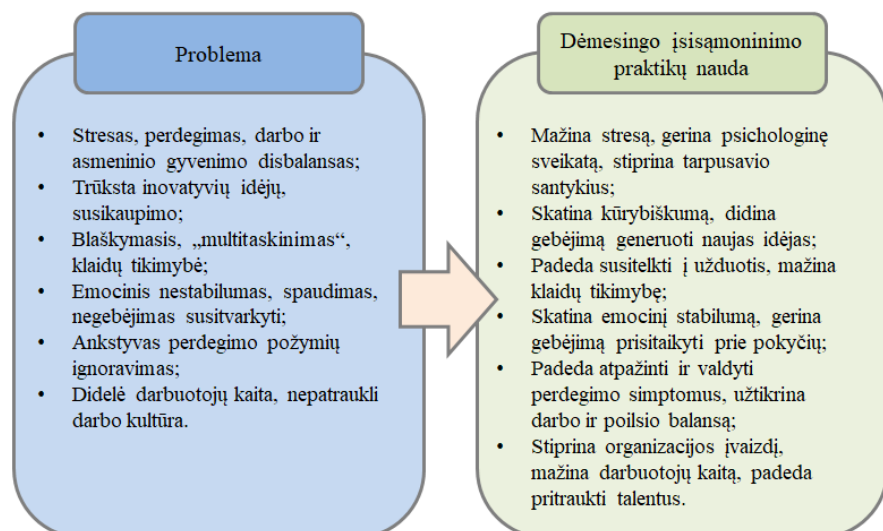
Konkurencinio pranašumo stiprinimas. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas organizacijose gali veikti ir kaip strateginis įrankis organizacijos konkurencingumui stiprinti. Organizacijos, kurios investuoja į dėmesingumo programas, sukuria teigiamą darbo aplinką, kuri

padaeda sumažinti darbuotojų kaitą ir pritraukti talentingus specialistus (Krishnan, 2021). Šios programos skatina sąmoningą darbo kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi labiau vertinami (Chen, Liu ir Chiou 2024). Dėmesingumo praktikų taikymas taip pat leidžia organizacijoms greičiau reaguoti į rinkos pokyčius ir efektyviau išnaudoti naujas galimybes, stiprinant jų konkurencinį pranašumą (Saini, 2024). Ilgalaikėje perspektyvoje tokios programos užtikrina tvarų organizacijos augimą ir stiprina konkurencinį pranašumą rinkoje.

Apibendrinant, dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra veiksmingas įrankis, padedantis spręsti problemas, tokias kaip stresas, perdegimas, dėmesio trūkumas, negebėjimas valdyti emocijų ir kt. (žr. 2 pav.). Šios praktikos ne tik padeda valdyti stresą bei gerina emocinę pusiausvyrą, bet ir skatina kūrybiškumą, didina susikaupimą bei mažina klaidų tikimybę. Jos taip pat padeda atpažinti perdegimo simptomus, užtikrina darbo ir poilsio balansą bei stiprina organizacijos įvaizdį. Investicijos į dėmesingo įsisąmoninimo praktikų integravimą organizacijose ne tik prisideda prie darbuotojų gerovės, bet ir mažina darbuotojų kaitą, kuria patrauklią darbo kultūrą ir didina organizacijos konkurencinį pranašumą. Tokios iniciatyvos tampa neatsiejama strategine priemone, kuri kuria ilgalaikę vertę tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

2 paveikslas

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų nauda organizacijose:



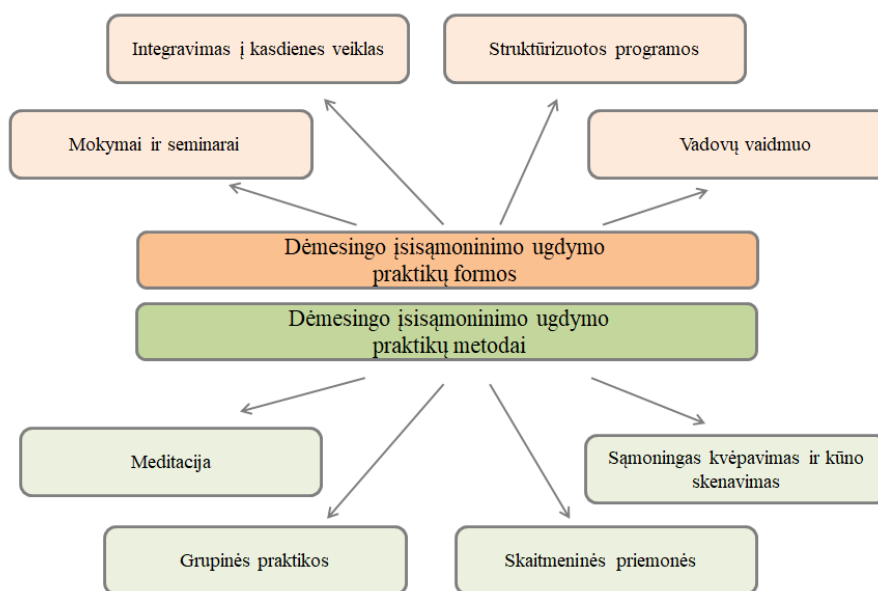
Šaltinis sudarytas autorės, remiantis Zivnуска ir kt., 2016; Johnson, Park, Chaudhuri, 2020; Sharma ir Kumra, 2022; Chen, Liu ir Chiou, 2024; Saini, 2024

2.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų formos organizacijose

Šiandienos organizacijos vis dažniau ieško būdų, kaip ugdyti darbuotojų savireguliacijos gebėjimus, stiprinti jų gebėjimą susitelkti ir kurti palankią darbo aplinką. Vienas iš sprendimų – dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas. Šios praktikos gali būti taikomos įvairiomis formomis: per mokymus ir seminarus, struktūrizuotas programas, skatinant darbuotojus integruoti praktikas į kasdienes veiklas ar net pasitelkiant vadovų įsitraukimą. Taip pat organizacijos gali taikyti konkrečius dėmesingo įsisąmoninimo metodus, kaip meditacija, sąmoningas kvėpavimas ir kūno skenavimas, grupinės praktikos bei skaitmeninių priemonių naudojimas. Šios priemonės padeda darbuotojams geriau susitvarkyti su įtampa, susikonscentruoti ties svarbiausiomis užduotimis ir išlaikyti emocinį stabilumą. Toliau aptariamos pagrindinės dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų formos ir metodai, kurie gali būti taikomi organizacijose (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų formos ir metodai:



Šaltinis sudarytas autorės, remiantis Kropp ir Sedlmeier, 2019; Eby ir kt., 2019; Johnson ir kt., 2020; Sercekman 2023; Saini, 2024; Deshpande ir kt., 2024; Hong ir Zainal, 2024; Schmitt ir kt., 2025

Mokymai ir seminarai. Viena iš dažniausiai taikomų dėmesingo įsisąmoninimo praktikų formų organizacijose – mokymai ir seminarai, kuriuose darbuotojai supažindinami su pagrindiniais šios praktikos principais. Tokie užsiėmimai padeda ne tik suprasti dėmesingumo esmę, bet ir išmokyti, kaip ją taikyti sprendžiant kasdienius darbo iššūkius. Dalyvavimas mokymuose gali sustiprinti dėmesio sutelkimą, lavinti savirefleksiją ir skatinti kokybiškesnį bendravimą darbo aplinkoje. Tyrimai rodo, kad dėmesingumo mokymai daro reikšmingą poveikį darbuotojų emocinei pusiausvyrai, dėmesio koncentracijai, savimonės ugdymui ir tarpasmeniniams santykiams (Johnson ir kt., 2020).

Struktūrizuotos programos. Struktūrizuotos dėmesingo įsisąmoninimo programos, tokios kaip dėmesingumu grįstas streso mažinimas (MBSR) ar dėmesingumu grįsta kognityvinė terapija (MBCT), tampa vis populiareesnės šiuolaikinėse organizacijose. Pasak Eby ir kt. (2019), šios programos pasižymi lankstumu, nes darbuotojai gali jas naudoti tiek darbo vietoje, tiek namuose, taip mažindami stresą ir stiprindami emocinę gerovę. Siekiant sėkmingai įgyvendinti šias programas, svarbu pritaikyti jas prie organizacijos poreikių, kultūros ir veiklos specifikos.

Struktūrizuotos dėmesingumo programos dažnai trunka nuo kelių savaičių iki kelių mėnesių, priklausomai nuo jų pobūdžio ir tikslų. Pavyzdžiui, MBSR programa paprastai vykdoma aštuonias savaites ir apima savaitinius užsiėmimus, kurių metu dalyviai mokosi meditacijos, kvėpavimo pratimų, kūno skenavimo technikų ir kitų dėmesingumo ugdymo metodų. Be grupinių susitikimų, dalyviams skiriamos individualios praktikos užduotys, padedančios įtvirtinti įgūdžius ir taikyti juos kasdienėse situacijose.

Norint, kad šios programos taptų neatsiejama organizacinės rutinos dalimi, svarbu jas integruoti į kasdienius darbo procesus. Užsiėmimai gali būti planuojami darbo pradžioje, per pietų pertrauką ar po darbo dienos, kad darbuotojams būtų patogu dalyvauti. Lankstus organizavimas yra itin svarbus, nes suteikia galimybę skirtingas pareigas einantiems ir nevienodą darbo krūvį turintiems darbuotojams dalyvauti be papildomo streso ar trikdžių.

Programai pasibaigus, svarbu skatinti darbuotojus ir toliau taikyti dėmesingumo praktikas. Tęstinumą galima užtikrinti organizuojant periodinius susitikimus, siūlant skaitmeninius įrankius, pavyzdžiui, meditacijos programėles, ar kuriant vidines bendruomenes, kuriose darbuotojai galėtų dalytis patirtimi ir palaikyti vieni kitus. Tęstinumas yra itin svarbus, siekiant užtikrinti ilgalaikį programos poveikį ir darbuotojų emocinę gerovę.

Dėmesingo įsisąmoninimo integravimas į kasdienes veiklas. Dėmesingumas gali būti integruotas į kasdienę darbo rutiną, skatinant darbuotojus būti „čia ir dabar“. Šių praktikų metu darbuotojai mokomi atlikti vieną užduotį vienu metu, vengiant „multitaskinimo“. Darbuotojams rekomenduojama prieš pradėdant naują darbą kelias minutes skirti ramiai pasėdėti ir pastebėti savo

kvėpavimą. Tokia praktika padeda „perkrauti“ protą pereinant nuo vieno darbo prie kito, susidėlioti prioritetus ir nesiblaškyti. Deshpande ir kt. (2024) pastebi, kad praktikuojantys dėmesingumą darbuotojai geriau susitvarko su darbo krūviu, aiškiau susidėliojant prioritetus, tad rečiau patiria emocinį išsekimą. Kadangi, ši dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų forma nereikalauja papildomų išteklių, gali būti lengvai integruota į organizacijos veiklą.

Vadovų vaidmuo. Vadovai organizacijoje atlieka itin svarbų vaidmenį, formuojant tiek emocinį klimatą, tiek darbuotojų požiūrį į darbą. Jų kasdienis elgesys – nuo pagarbaus bendravimo iki sąmoningų pertraukų inicijavimo ar dėmesingumo principų taikymo – gali tapti pavyzdžiu, skatinančiu pozityvius pokyčius visoje organizacijoje. Kaip rodo Hong ir Zainal (2024) atliktas tyrimas, kai vadovas palaiko, skatina iniciatyvą ir atvirai bendrauja – daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui bei jų darbo rezultatams. Tokie vadovai kuria psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai lengviau reiškia nuomonę, jaučiasi drąsiau ir labiau įsitraukia į veiklą, o tai prisideda prie aukštesnės darbo kokybės.

Meditacijos praktikos. Meditacija yra vienas populiariausių dėmesingumo ugdymo metodų, plačiai taikomas darbo aplinkoje. Šios praktikos metu darbuotojai sutelkia dėmesį į kvėpavimą ar dabarties akimirką, taip sumažindami stresą ir pagerindami dėmesio koncentraciją. Sercekman (2023) pabrėžia, jog meditacijos praktikos padeda darbuotojams ugdyti sąmoningumą dabarties momentu bei stiprinti emocijų valdymo įgūdžius. Tokio pobūdžio praktikos padeda žmogui labiau įsigilinti į savo vidinę būseną, geriau suvokti kylančias emocijas ir tinkamai į jas reaguoti. Gebėjimas sąmoningai valdyti emocijas tampa itin reikšmingas tuomet, kai darbo aplinkoje tenka susidurti su įtampa, dideliu darbo krūviu ar konfliktinėmis situacijomis. Pasak Schmitt ir kt. (2025), meditacija organizacijose laikoma viena iš svarbiausių dėmesingumo intervencijų formų, padedančių valdyti stresą. Tyrime dalyvavę asmenys meditaciją įvardijo kaip veiksmingą priemonę, padedančią išlikti ramiems ir susikaupusiems sudėtingose situacijose.

Kai kurios organizacijos turi įrengtus meditacijos kambarius, skirtus darbuotojams atsipalaiduoti, praktikuoti dėmesingumą ar tiesiog trumpam pabėgti nuo kasdienio darbo ritmo. Tokie kambariai tampa vis populiariesni, ypač organizacijose, kurios vertina darbuotojų emocinę gerovę ir siekia kurti palaikančią darbo aplinką.

Sąmoningas kvėpavimas ir kūno skenavimas. Sąmoningas kvėpavimas – tai paprastas, tačiau itin veiksmingas dėmesingo įsisąmoninimo metodas, padedantis sumažinti įtampą, susitelkti į svarbiausias užduotis ir išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Pasak Saini (2024), kvėpavimo kontrolė yra viena svarbiausių praktikų, padedančių reguliuoti viso kūno veiklą ir mažinti psichologinį nuovargį. Šios praktikos lengvai pritaikomos kasdienėje darbo aplinkoje, o trumpi sąmoningo kvėpavimo pratimai padeda darbuotojams išlaikyti dėmesio koncentraciją, stiprina gebėjimą būti „čia ir dabar“

ir veiksmingiau susidoroti su stresinėmis situacijomis. Dėl savo paprastumo ir lankstumo šie pratimai gali būti atliekami net ir esant intensyviai darbo grafikui – jie nereikalauja daug laiko, tačiau turi reikšmingą poveikį darbuotojų savijautai bei gebėjimui valdyti stresą.

Kūno skenavimo technika padeda darbuotojams geriau įsiklausyti į savo kūno siunčiamus signalus ir laiku atpažinti streso ar fizinės įtampos požymius. Ši praktika stiprina sąmoningą ryšį su kūnu, skatina dėmesingumą kūniškiems pojūčiams ir padeda palaikyti emocinę pusiausvyrą. Tyrimai rodo, kad kūno skenavimas daro ryškesnį poveikį savęs priėmimui, emocijų reguliavimui bei pasitenkinimui gyvenimu nei kiti dėmesingumo metodai, tokie kaip sąmoningo kvėpavimo pratimai (Kropp ir Sedlmeier, 2019).

Grupinės dėmesingo įsisąmoninimo praktikos. Grupinės dėmesingumo praktikos yra vis dažniau taikomos organizacijose. Nors dėmesingumas iš esmės yra asmeninė patirtis, praktikuojant ją grupėje atsiranda papildomos naudos – bendrumo jausmas, empatijos ugdymas bei abipusis supratimas. Bendros dėmesingumo praktikos, tokios kaip meditacija ar diskusijos apie emocinį atsparumą, stiprina tarpusavio ryšius komandoje. Tokia sąmoninga bendrystė prisideda prie pozityvios komandinės kultūros formavimo. Johnson ir kt. (2020) pažymi, kad grupinis dėmesingumas mažina atstumą tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, skatina bendrumo jausmą, todėl darbuotojai tampa atviresni, labiau linkę padėti vieni kitiems ir bendradarbiauti.

Skaitmeninės priemonės. Technologijų pažanga atvėrė naujas galimybes integruoti dėmesingo įsisąmoninimo praktikas į kasdienį gyvenimą. Naudojant išmaniuosius įrenginius, tokius kaip telefonai ar laikrodžiai, vartotojai dabar gali lengviau pasiekti įvairias meditacijos bei sąmoningumo praktikas, kurios prisideda prie geresnės psichologinės savijautos ir emocinio balanso.

Mobiliosios programėlės, leidžia darbuotojams reguliariai praktikuoti dėmesingumą be didesnių laiko ar išteklių sąnaudų. Programėlės suteikia galimybę atlikti meditacijas ar kvėpavimo pratimus bet kurioje vietoje, padedant išlaikyti emocinį balansą net ir intensyvioje darbo aplinkoje. Šiandien rinkoje yra daugybė mobiliųjų programėlių, pritaikytų dėmesingumo praktikoms, kurios padeda darbuotojams reguliariai praktikuoti dėmesingumą, net kai darbo grafikas yra intensyvus. Vienos populiariausių programėlių „Headspace“ ir „Calm“, siūlančios meditacijos sesijas, kvėpavimo pratimus bei papildomas funkcijas, tokias kaip miego kokybės stebėjimas ir sąmoningumo technikos, skirtos streso valdymui. Šios priemonės ne tik lengvai prieinamos, bet ir sukurtos taip, kad atitiktų skirtingų vartotojų poreikius – nuo pradedančiųjų iki labiau patyrusių.

Išmanieji laikrodžiai taip pat tapo svarbiu įrankiu, padedančiu integruoti dėmesingumo praktikas į kasdienybę. Daugelis jų yra aprūpinti funkcijomis, kurios leidžia vartotojams stebėti savo streso lygį, atlikti kvėpavimo pratimus ar net planuoti meditacijos sesijas. Pavyzdžiui,

„Samsung Galaxy Watch“ serijos laikrodžiai siūlo funkcijas, skirtas miego stebėjimui bei kvėpavimo pratimams, kurie padeda sumažinti stresą ir gerinti bendrą savijautą. Šios funkcijos padeda vartotojams trumpomis, bet reguliariomis pertraukomis atkurti emocinę pusiausvyrą ir palaikyti dėmesingumą. Tai itin naudinga tiems, kurie kasdien susiduria su dideliu darbo tempu ar įtampa.

Apibendrinant galima teigti, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas organizacijose tampa reikšmingu žingsniu siekiant ne tik psichologinės gerovės, bet ir aukštesnės darbo kokybės. Įvairios šių praktikų formos – nuo trumpų sąmoningo kvėpavimo pratimų iki išsamių mokymų programų – prisideda prie darbuotojų gebėjimo valdyti stresą, gerina jų tarpusavio ryšius ir padeda išlaikyti dėmesį atliekant užduotis. Kai dėmesingumo iniciatyvas palaiko vadovai, jos įsitvirtina ne kaip laikinos priemonės, bet kaip ilgalaikės organizacinės kultūros dalis. Tokiu būdu formuojama darbo aplinka, kurioje vertinamas ne tik rezultatas, bet ir žmogaus savijauta bei sąmoningas dalyvavimas kasdienėje veikloje.

2.3. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo apribojimai ir galimi iššūkiai

Nors dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra plačiai pripažįstamos dėl jų teigiamo poveikio darbuotojų gerovei, produktyvumui ir emociniam atsparumui, ši sritis, kaip ir daugelis kitų metodikų, turi tam tikrų apribojimų bei susiduria su iššūkiais, kuriuos būtina įvertinti (žr. 4 pav.). Tik suprasdamos šiuos aspektus organizacijos gali efektyviai taikyti dėmesingo įsisąmoninimo programas.

4 paveikslas

Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo apribojimai ir iššūkiai:



Šaltinis sudarytas autorės, remiantis Sutcliffe, Vogus ir Dane 2016; Ihl, Strunk ir Fiedler, 2020; Choi ir kt., 2021; Paterson ir kt. 2024; Charness, Le Bihan ir Villevall 2024; Mujtaba, Gudi ir Chinta, 2025; Schmitt ir kt. 2025; Yavuz Sercekman ir Akca 2025

Laiko ir resursų trūkumas. Vienas iš didžiausių iššūkių yra tai, kad darbuotojai neturi laiko ir energijos papildomoms praktikoms. Nors dėmesingo įsisąmoninimo praktikos organizacijose skamba patraukliai, realybėje darbuotojai dažnai būna tiek apkrauti darbais, kad jiems sunku rasti net kelias minutes sustoti.

Tai matyti ir atliktuose tyrimuose. Schmitt ir kt. (2025) tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai, dirbantys dideliu krūviu, dėmesingo įsisąmoninimo praktikas mato kaip papildomą našta, nes po darbo jiems tiesiog nebėra jėgų. Panaši tendencija atsispindi ir Paterson ir kt. (2024) atliktame tyrime, kurio rezultatai rodo, kad didelis darbo krūvis ir nuolatinis laiko trūkumas tampa priežastimi, kodėl darbuotojai neįsitraukia į siūlomas gerovės programas, net jei jos galėtų būti naudingos.

Tokiais atvejais net ir gerai parengtos iniciatyvos tiesiog neprigyja, nes trūksta tiek laiko, tiek organizacijos resursų, kad jos natūraliai taptų darbuotojų kasdienio darbo dalimi.

Paviršutiniškas programų įgyvendinimas. Kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikos būtų efektingos, reikia aiškos strategijos. Kitu atveju gaunamos naudos bus mažai. Tyrimai rodo, kad jeigu dėmesingo įsisąmoninimo praktikos nėra pritaikomos prie konkrečios organizacijos kultūros, jos tiesiog neprigyja ir neveikia taip, kaip turėtų (Choi ir kt., 2021).

Be to, vis dažniau kalbama, kad įmonės dėmesingo įsisąmoninimo praktikas diegia daugiau dėl įvaizdžio, o ne dėl tikro noro rūpintis darbuotojų gerove. Kai nėra tikro palaikymo ar vertybinio atitikimo, dėmesingo įsisąmoninimo taikymas tampa tik gražiai skambančia iniciatyva, kuri realiai nieko nepakeičia (Mujtaba, Gudi ir Chinta, 2025).

Dėl šių priežasčių labai svarbu, kad bet kokios dėmesingo įsisąmoninimo praktikos būtų integruojamos nuosekliai, turėtų aiškų tikslą ir būtų pritaikytos prie konkrečios darbo aplinkos. Tik tada galima tikėtis pastebimų ir ilgalaikių pokyčių.

Skeptiškas požiūris. Ne visi darbuotojai dėmesingo įsisąmoninimo praktikas vertina teigiamai. Tai dažniausiai nutinka tada, kai iniciatyvos pristatomos paviršutiniškai arba nepaaiškinama, kaip jos gali realiai prisidėti prie darbuotojų savijautos ir kasdienio darbo gerinimo. Dėl to dalis darbuotojų tiesiog nesupranta, kam to reikia, ir gali į tokius užsiėmimus žiūrėti neigiamai.

Be to, dalis darbuotojų į šias praktikas žiūri atsargiai todėl, kad jiems atrodo, jog dėmesingo įsisąmoninimo praktikos pateikiamos kaip būdas pačiam susitvarkyti su viskuo, nors pati

organizacija nieko nekeičia (Mujtaba, Gudi ir Chinta, 2025). Darbuotojams gali pasirodyti, kad tikro palaikymo nėra, o visas sunkumas tiesiog perkeltas jiems patiems. Tokiu atveju natūralu, kad darbuotojai nenori įsitraukti, o kartais net priešinasi tokioms iniciatyvoms.

Todėl labai svarbu, kad programos būtų aiškiai iškominiuotos darbuotojams. Darbuotojai turi suprasti, kad tai ne „dar viena iniciatyva“, bet organizacijos siekis pagerinti jų savijautą ir darbo patirtį

Nepakankamas vadovų palaikymas. Vadovų palaikymas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių, ar dėmesingo įsisąmoninimo programos iš tikrųjų įsitvirtins organizacijoje. Tyrimai rodo, kad jei vadovai patys netiki šių veiklų verte arba nemato jose prasmės, iniciatyvos dažniausiai neprigyja, nes darbuotojai greitai pajunta, kad vadovybei tai nėra prioritetas (Paterson ir kt., 2024). Todėl be aiškaus vadovų pavyzdžio ir nuoseklaus palaikymo sunku suformuoti teigiamą požiūrį į tokias programas.

Individualūs skirtumai. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų efektyvumas gali skirtis priklausomai nuo individualių darbuotojų poreikių, savybių ir požiūrio. Charness, Le Bihan ir Villeval (2024) tyrimas rodo, kad ne visi darbuotojai lengvai priima šias praktikas, tad vienodi sprendimai visai organizacijai ne visada pasiteisina.

Taip pat ne visi darbuotojai nori dalintis asmeniškais patirtimis kolegų rate. Dėl to dalis darbuotojų gali jaustis nejaukiai jungdamiesi į bendras praktikas (Ihl, Strunk ir Fiedler, 2020).

Dėl šių priežasčių organizacijos turėtų atsižvelgti į tai, kad darbuotojų poreikiai yra skirtingi, ir pasiūlyti kelias dėmesingo įsisąmoninimo praktikų alternatyvas. Tokiu būdu kiekvienas darbuotojas gali pasirinkti jam tinkamiausią metodą, kuriame jaustųsi saugiai ir galintis atsiskleisti.

Kultūriniai ir organizaciniai apribojimai. Organizacijos kultūra taip pat vaidina svarbų vaidmenį, integruojant dėmesingumo programas. Sutcliffe, Vogus ir Dane (2016) teigia, kad kai kurios organizacijos, orientuotos tik į rezultatus, gali nesuvokti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų svarbos ir neteikti tam pirmenybės. Toks požiūris gali apsunkinti sėkmingą šių iniciatyvų įgyvendinimą.

Trumpalaikis poveikis. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikos dažniausiai veikia tik tada, kai yra nuolat palaikomos. Shahbaz ir Parker (2021), Charness, Le Bihan ir Villeval (2024) ir Yavuz Sercekman ir Akca (2025) atlikti tyrimai rodo, kad vienkartiniai mokymai ar pavienės praktikos dažnai nesukuria ilgalaikių pokyčių, nes darbuotojams pritrūksta palaikymo ir aiškesnės struktūros, todėl įgyti įgūdžiai ilgainiui pasimiršta. Todėl svarbu, kad organizacijos, norinčios rimtai diegti dėmesingumo praktikas, turėtų ilgalaikę strategiją, o ne apsiribotų tik pavienėmis iniciatyvomis.

Sunkiai pamatuojama nauda organizacijai. Vienas iš dažnesnių iššūkių taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas yra gaunamos naudos organizacijai matavimas. Kaip pastebi Ihl, Strunk ir

Fiedler (2020), vadovams kyla nemažai neapibrėžtumo, nes jie dažnai turi parodyti aiškų ir išmatuojamą rezultatą, o dėmesingo įsisąmoninimo praktikų kuriama vertė ne visada atsispindi kietuosiuose rodikliuose, kaip KPI (pagrindiniai veiklos rodikliai). Dėl to sunku nuspręsti, ar pokyčiai vyksta dėl pačių praktikų, ar dėl kitų veiksmų.

Be to, Shahbaz ir Parker (2021) atkreipia dėmesį, kad tokios iniciatyvos organizacijai kainuoja laiką, pinigus ir pastangas, tačiau ne visada būna aišku, ar ši investicija atsiperka. Dėl to dalis organizacijų dvejoja, ar verta tęsti šias programas, kai nėra tvirtų įrodymų apie grąžą.

Dėl šių priežasčių dėmesingo įsisąmoninimo naudą organizacijai įrodyti yra sudėtinga ir tai gali mažinti norą palaikyti tokio tipo iniciatyvas.

Apibendrinant, dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijose įgyvendinti nėra taip paprasta, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Nors pačios praktikos skamba patraukliai ir gali būti itin naudingos, realybėje daug kas priklauso nuo to, ar darbuotojai turi tam laiko, ar vadovai rodo palaikymą ir ar pati organizacija yra pasirengusi tokias iniciatyvas priimti. Jei darbuotojai yra labai apkrauti, jiems šios praktikos atrodo kaip dar vienas papildomas darbas. Trūkstant aiškios komunikacijos ar palaikymo iš vadovų, darbuotojai gali į tai žiūrėti skeptiškai.

Todėl organizacijos turi labai gerai apgalvoti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų diegimo strategiją: aiškiai iškomunikuoti teikiamą naudą, pasiūlyti daugiau alternatyvų, siekiant pritaikyti jas skirtingiems darbuotojų poreikiams ir skirti tam pakankamai dėmesio bei resursų. Tik tada galima tikėtis, kad šios iniciatyvos duos realų ir ilgalaikį rezultatą.

Siekiant geriau suprasti, kaip šios teorinės prielaidos atsiskleidžia praktikoje, toliau darbe atliekamas kokybinis tyrimas, kuriuo siekiama išanalizuoti ekspertų patirtis ir požiūrį į dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymą organizacijose.

3. DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO UGDYMO PRAKTIKŲ, KURIANČIŲ VERTĘ ORGANIZACIJOMS, TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos vis dažniau taikomos organizacijose kaip priemonė stiprinti darbuotojų psichologinę gerovę, emocinį atsparumą bei produktyvumą. Tačiau nepaisant augančio dėmesio šiai temai, ši sritis vis dar nėra pakankamai ištirta praktiniu lygmeniu, ypač kalbant apie patį ugdymo procesą. Dauguma tyrimų apsiriboja dėmesingo įsisąmoninimo poveikio vertinimu, tačiau trūksta tyrimų apie patį dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesą organizacijose – kaip šios praktikos yra suprantamos, kaip jos taikomos, palaikomos ir integruojamos į kasdienius darbo procesus bei su kokiais iššūkiais susiduriama jas įgyvendinant. Todėl šiuo tyrimu siekiama prisidėti prie šios spragos užpildymo, išsamiau atskleidžiant, kaip darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas gali būti ugdomas taip, kad kurtų realią, apčiuopiamą ir ilgalaikę vertę organizacijoms.

Tyrimo metodai. Remiantis Pathak ir kt. (2013), kokybiniai tyrimai leidžia siekti gilesnio tiriamo reiškinių suvokimo, nes yra orientuoti į žmogaus patirtis ir jų interpretaciją, o ne į kiekybiškai išreiškiamų rodiklių matavimą. Nors kiekybiniai tyrimai pasižymi didesniu objektyvumu ir pakartojamumu, kokybinis požiūris suteikia galimybę analizuoti žmonių mąstymą, nuostatas, elgesį ir tarpusavio sąveikas jų natūraliame socialiniame kontekste, naudojant neskaitinius duomenis.

Kadangi dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos organizacijose yra glaudžiai susijusios su individualiais darbuotojų išgyvenimais, emocine būsena ir subjektyviu jų vertinimu, šiame tyrime pasirinktas kokybinis metodas leidžia išsamiau atskleisti, kaip šios praktikos yra patiriamos ir suprantamos organizacijose. Tokiu būdu sudaromos prielaidos giliau įvertinti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesą ir jo kuriamą vertę organizacijoms.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti, kaip turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų didžiausią vertę organizacijoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip suprantama dėmesingo įsisąmoninimo sąvoka ir jos reikšmė organizaciniame kontekste.

2. Ištirti, kokiomis formomis organizacijose yra ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas.
3. Ištirti, kokia vertė sukurama organizacijose, taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas.
4. Ištirti, kurios organizacijose taikomos dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos vertinamos kaip teikiančios didžiausią vertę.
5. Ištirti, su kokiais iššūkiais susiduriama taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas organizacijose.
6. Ištirti, kokių priemonių turėtų imtis organizacijos, kad užtikrintų dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų palaikymą.

Tyrimo objektas. Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos organizacijose.

Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas. Tyrimo imtis buvo formuojama taikant netikimybinę atranką ir prisotinimo principą. Tyrime dalyvavo 10 respondentų, kurių patirtis buvo tiesiogiai susijusi su dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymu organizacijose. Duomenų rinkimas buvo nutrauktas pasiekus teminį prisotinimą, kai nauji interviu nebeatnešė reikšmingai naujų įžvalgų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Respondentų atrankos kriterijai buvo orientuoti ne į imties dydį, bet į informantų patirties aktualumą, informatyvumą ir gebėjimą atskleisti tyrimui reikšmingus aspektus. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti taip, kad jų žinios ir praktinė patirtis apimtų skirtingus dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo aspektus – nuo praktikų inicijavimo iki jų taikymo ir vertinimo.

Tyrimo respondentų – ekspertų pasirinkimas ir jo pagrindimas. Tyrimo respondentai buvo atrinkti taikant netikimybinį tiriamųjų grupių parinkimo būdą (Kardelis, 2016).

Respondentais tapo:

- Organizacijų, kurios taiko dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas vadovai, žmogiškųjų išteklių padalinio vadovai ir specialistai.
- Dirbantys su organizacijomis dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų lektoriai ir treneriai.

Visi tyrimo dalyviai dirbo Lietuvoje veikiančiose organizacijose ir turėjo patirties inicijuojant, organizuojant arba taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas.

Respondentų paieška buvo vykdoma profesiniame socialiniame tinkle „LinkedIn“ ir socialinio tinklo „Facebook“ grupėse, skirtose žmoniškųjų išteklių specialistams. Su potencialiais tyrimo dalyviais buvo susisiekiama individualiai, pateikiant informaciją apie tyrimo tikslą, pobūdį ir dalyvavimo sąlygas.

Lentelėje (2 lentelė) pateikiamos respondentų, sutikusių dalyvauti tyrime ir atitinkančių įvardintus kriterijus, charakteristikos.

2 lentelė

Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos

Respondento identifikacija	Užimama pozicija	Darbo patirtis su dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymu
MT1	Mindfulness trenerė	2 metai – veda mindfulness mokymus organizacijų darbuotojams.
MT2	Mindfulness trenerė	apie 7 metus – veda MBSR ir kitas mindfulness praktikas grupėms, organizacijoms ir universitetų bendruomenėms.
MT3	Sertifikuota dėmesingo įsisąmoninimo mokytoja	2 metai – veda mindfulness mokymus organizacijų darbuotojams.
MT4	Sertifikuota mindfulness mokytoja	4 metai – nuo 2021 m. organizacijoje taiko mindfulness praktikas; sertifikuota mindfulness mokytoja nuo 2024 m.
OA1	Žmoniškųjų išteklių padalinio vadovė	Organizuoja mindfulness praktikas organizacijoje. Šiuo metu organizacijoje taikomos praktikos: savaitiniai online jogos užsiėmimai, kas ketvirtį vykstančios praktinės paskaitos ir kas pusmetį organizuojami vadovų mokymai, integruojant dėmesingumą į lyderystę.
OA2	Organizacijos vadovas	Pandemijos metu organizacijoje vyko mindfulness mokymai. Dalyvavo mokymuose. Šiuo metu

		organizacijoje taiko „Focus Friday“ – diena be susitikimų metodą.
OA3	Mokymų vadybininkė	Taiko dėmesingo įsisąmoninimo metodus darbo metu. Dalyvavo dėmesingo įsisąmoninimo mokymuose. Organizacijoje kartą per metus vyksta 8 savaitių MBSR programa ir kas antrą ketvirtadienį trumpos meditacijų praktikos.
OA4	HR specialistė	Dalyvavo organizacijos organizuojamuose mindfulness mokymuose. Organizacijoje, kurioje dirba yra tylos ir žaidimų erdvės, kas ketvirtą vyksta mindfulness mokymai, savaitinės jogos ir meditacijos sesijos ir kasdien kalendoriuje numatytą laiką savarankiškiems kvėpavimo pratimams.
OA5	Personalo specialistė	Organizacijoje, kurioje dirba vyksta grupiniai mindfulness mokymai, online paskaitos, prieinama meditacijų programėlė.
OA6	Personalo specialistė	Asmeninė praktika: taiko paprastus kasdienius dėmesingumo įpročius – sąmoningą bendravimą, trumpas pauzes, pasivaikščiojimus, muziką. Dalyvavo dėmesingo įsisąmoninimo mokymuose. Organizacijoje, kurioje dirba vyksta dėmesingo įsisąmoninimo mokymai ir neformalus komandos susibūrimai.

Šaltinis: sudaryta autorės (MT – *mindfulness treneriai*; OA – *organizacijų atstovai*)

Tyrimo instrumentas. Tyrimo duomenims rinkti buvo parengtos pusiau struktūruotos interviu gairės. Šis instrumentas leido užtikrinti teminį nuoseklumą, kartu suteikdamas galimybę lanksčiai gilinti pokalbį atsižvelgiant į respondentų atsakymus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Interviu klausimai buvo sugrupuoti į šešis teminius blokus: dėmesingo įsisąmoninimo samprata, ugdymo formos, ugdymo metodai, kuriama vertė, poveikio matavimas ir taikymo iššūkiai. Tokia struktūra leido sistemingai atliepti tyrimo uždavinius ir surinkti išsamius, analizei tinkamus duomenis. Iš viso buvo suformuluota 19 pagrindinių klausimų. Interviu gairės pateikiamos darbo priede.

Dėmesingo įsisąmoninimo samprata. Mokslinėje literatūroje dėmesingas įsisąmoninimas apibrėžiamas kaip sąmoningas dėmesio sutelkimas į dabarties momentą be vertinimo (Kabat–Zinn, Bishop ir kt.). Vis dėlto lieka neaišku, kaip ši sąvoka interpretuojama organizaciniame kontekste – ar ji visiems suprantama vienodai, ar jos reikšmė kinta priklausomai nuo asmens užimamos pozicijos, atliekamų funkcijų bei santykio su šiomis praktikomis. Kadangi sampratos suvokimas daro įtaką tam, kaip praktikos taikomos ir vertinamos, šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kaip dėmesingas įsisąmoninimas suprantamas tų, kurie šias iniciatyvas kuria, įgyvendina ar jose dalyvauja.

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formos. Literatūroje aptariamos įvairios dėmesingo įsisąmoninimo taikymo formos – nuo trumpalaikių mokymų iki struktūrizuotų programų. Vis dėlto stokojama žinių apie tai, kas organizacijose inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymą, kokios dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formos taikomos organizacijose, kaip dažnai jos vyksta, kokia jų trukmė bei kas juos veda. Tad šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kokios dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formos taikomos ir kaip jos yra palaikomos bei plėtojamos realiame organizaciniame kontekste.

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai. Dėmesingo įsisąmoninimo metodai gali skirtis, priklausomai nuo organizacijos poreikių. Literatūroje dažniausiai įvardijami meditacijos, sąmoningo kvėpavimo bei kūno skenavimo metodai. Tačiau trūksta aiškumo, kurie metodai taikomi praktikoje. Tad šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai yra taikomi organizacijose, kurie iš jų yra veiksmingiausi, kaip jie integruojami į organizacijų kasdienę veiklą.

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė. Nors mokslinėje literatūroje dažnai akcentuojama šių praktikų nauda individualiam darbuotojui, vis dar trūksta gilesnių įžvalgų apie jų poveikį platesniui organizacijos lygmeniu. Tad šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kokias naudas organizacijos gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, kaip jas vertina darbuotojai bei kaip tai prisideda prie palankesnio psichologinio klimato kūrimo, efektyvesnio bendradarbiavimo, kokybiškesnio sprendimų priėmimo ar veiklos rezultatų gerinimo.

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo poveikio matavimas. Vienas iš mažiausiai nagrinėtų aspektų mokslinėje literatūroje yra tai, kaip organizacijos matuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo rezultatus. Neaišku, ar taikomos konkrečios priemonės stebėti pokyčius darbuotojų savijautoje, komandinėje dinamikoje bei veiklos efektyvume, ar vertinimas dažniau grindžiamas subjektyviomis įžvalgomis. Tad šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kokie dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų vertinimo būdai taikomi praktikoje ir kaip matuojamas jų poveikis organizaciniame kontekste.

Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo iššūkiai. Taikant dėmesingumo praktikas gali kilti įvairių kliūčių: skeptiškas darbuotojų požiūris, nepakankamas vadovų palaikymas, laiko ir resursų trūkumas, netinkamas metodų pasirinkimas ir kita. Šie veiksniai gali trukdyti praktikos įsitvirtinimui ir tęstinumui. Tad šiame bloke siekiama išsiaiškinti, su kokiais konkrečiais sunkumais susiduria organizacijos, taikydamos dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo iniciatyvas, ir kokių sprendimo būdų jos imasi siekdamos užtikrinti ugdymo veiksmingumą.

Šios sritys leido tyrimą atlikti išsamiai, remiantis tiek teoriniais principais, tiek praktinėmis įžvalgomis, pateikiamomis asmenų, kurie tiesiogiai dalyvauja organizuojant, diegiant ar taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas.

Iš viso tyrime suformuluota 19 klausimų. Klausimai suformuluoti taip, kad padėtų išsiaiškinti, kaip suprantamas dėmesingas įsisąmoninimas organizacijų kontekste, kaip jis ugdomas, kokią vertę kuria, kaip matuojamas jo poveikis ir su kokiais iššūkiais susiduriama taikymo procese. Tyrėjas taip pat gali užduoti papildomus klausimus. Interviu gairės suformuluotos laikantis struktūros, leidžiančios užtikrinti teminį nuoseklumą. Interviu gairės pateikiamos darbo priede (žr. priedą nr. 1).

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas taikant iš dalies struktūruoto interviu metodą. Interviu vyko nuotoliniu būdu per „MS Teams“ platformą, respondentams patogiu laiku. Prieš kiekvieną interviu respondentams buvo pristatytas tyrimo tikslas, užtikrintas savanoriškas dalyvavimas ir gautas sutikimas dėl pokalbio įrašymo.

Visi interviu buvo įrašomi, o vėliau transkribuojami. Gautos transkripcijos buvo analizuojamos kokybinės turinio analizės metodu, kurio pagrindu buvo formuojamos tyrimo išvados. Interviu transkripcijos pateikiamos darbo prieduose.

Tyrimo duomenų analizė ir pateikimas. Surinkti kokybiniai duomenys buvo apdorojami ir analizuojami taikant teminės analizės metodą. Teminė analizė apibrėžiama kaip metodas, skirtas identifikuoti, analizuoti ir interpretuoti duomenyse pasikartojančias temas ir prasmių modelius, susijusius su tiriamuoju klausimu (Braun ir Clarke, 2013). Šis analizės metodas leidžia sistemingai išskirti reikšmingas temas, atspindinčias respondentų patirtis ir požiūrius, bei struktūruotai pateikti tyrimo rezultatus. Teminė analizė laikoma lanksčiu duomenų analizės metodu, leidžiančiu nagrinėti tiek didelės, tiek mažesnės apimties duomenų rinkinius ir tinkamu įvairių socialinių reiškinių analizei.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių kokybinių tyrimų etikos principų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016): savanoriško dalyvavimo, informuotumo, konfidencialumo ir dalyvių apsaugos. Visi respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų naudojimą ir turėjo teisę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą, respondentai buvo koduojami, o bet kokios organizacijos ar asmenys identifikuojantys duomenys buvo pašalinti. Tyrimo duomenys buvo naudojami tik moksliniais tikslais ir saugomi taip, kad prieiga prie jų būtų prieinama tik tyrimo autorei.

4. TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas buvo atliekamas 2025 metų spalio 10 – lapkričio 12 dienomis. Tyrime dalyvavo 10 respondentų, kurių charakteristikos pateiktos 2 lentelėje.

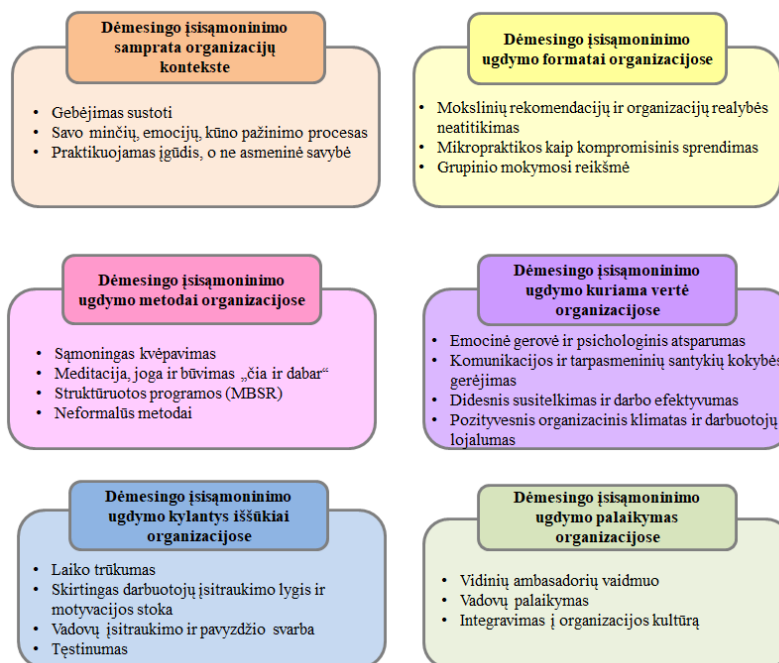
Tyrimo metu surinktų duomenų analizei buvo taikytas teminės analizės metodas, kurio pagalba išryškėjo šešios pagrindinės dėmesingo įsisąmoninimo taikymo darbo aplinkoje kategorijos:

- Dėmesingo įsisąmoninimo samprata organizacijų kontekste
- Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatai organizacijose
- Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai organizacijose
- Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė organizacijose
- Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kylantys iššūkiai organizacijose
- Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo palaikymas organizacijose

Kiekvienoje iš šių kategorijų atsiskleidė subkategorijos, atspindinčios tiek organizacijų atstovų (OA), tiek mindfulness trenerių (MT) patirtis bei požiūrius į dėmesingo įsisąmoninimo taikymą realiame darbo kontekste (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Tyrimo metu išryškėjusios esminės kategorijos su subkategorijomis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2025

4.1. Dėmesingo įsisąmoninimo samprata organizacijų kontekste

Atliekant tyrimą pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyviai supranta dėmesingo įsisąmoninimo sampratą darbo aplinkoje. Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad organizacijose dėmesingas įsisąmoninimas dažniau suprantamas ne kaip sudėtingos technikos ar teorinės sąvokos, o kaip paprastas, kasdienėje veikloje pritaikomas gebėjimas sulėtėti, pastebėti savo vidinę būseną ir sąmoningiau atlikti užduotis. Šią mintį įvairiomis formomis įvardijo tyrimo dalyviai: tiek organizacijų atstovai (OA), tiek mindfulness treneriai (MT).

Tiriant respondentų pasisakymus išskirta kad dėmesingas įsisąmoninimas suprantamas, kaip gebėjimas sustoti prieš reaguojant. Tai savo atsakymuose paminėjo 5 respondentai. Respondentė (OA1) dėmesingą įsisąmoninimą darbo aplinkoje apibūdina kaip gebėjimą laiku pastebėti kylantį stresą ir sąmoningai padaryti pauzę darbo eigoje: *„Na tai mokėjimas sustoti, padaryti pauzę darbuose. Nors gal tai labiau gebėjimas atpažinti kada reikia, kada yra laikas daryti tą pauzę. <...> Kartais atrodo, kad galva tiesiog tuoj plyš nuo visko, stresas ima viršų. Būtent tada kiekvienam reikia akimirkai sustoti. Įkvėpti, iškvėpti.“* Tai rodo, kad sustojimas suvokiamas ne kaip darbo vengimas, o kaip sąmoningas veiksmas, padedantis išvengti įtampos, kylančios darbo metu. Panašų požiūrį išsako ir respondentė (OA6), pabrėždama sustojimo svarbą būtent prieš reagavimą į įvairias situacijas: *„Mano manymu, dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje pirmiausia yra gebėjimas sąmoningai sustoti, prieš reaguojant į įvairias situacijas. Ypač tuomet, kai aplinka darosi įtempta.“* Tai leidžia daryti prielaidą, kad dėmesingas įsisąmoninimas suvokiamas kaip tam tikras vidinis „stabdis“, padedantis išvengti impulsyvių sprendimų. Respondentas (OA2) dėmesingą įsisąmoninimą sieja su išėjimu iš „autopiloto“ būsenos: *„<...> kuo mažiau automatiškai viską darytume, kad mastytume apie tai ką darom ir darytume tai pilnai būdami tame momente.“* Tuo tarpu respondentė (OA4) akcentuoja fizinį atsitraukimą kaip būdą sumažinti įtampą: *„Kai jaučiu stresą darbo vietoje, visada man padeda minutės pertraukėlė bei išėjimas į lauką ar į ramybės poilsio aukštą, kuriame reikia laikytis tylos.“* Šie pasisakymai rodo, kad dėmesingas įsisąmoninimas organizacijose dažnai pasireiškia per labai paprastus veiksmus – sąmoningą kvėpavimą, trumpą pertrauką, ar net aplinkos pakeitimą.

Kita svarbi dėmesingo įsisąmoninimo sampratos dalis, išryškėjusi tyrime, yra savęs – savo minčių, emocijų ir kūno pažinimo procesas. Ši tema išryškėjo 4 respondentų atsakymuose. Respondentai pabrėžia, kad dėmesingas įsisąmoninimas padeda geriau suprasti, kas vyksta jų viduje darbo metu. Respondentė (OA6) tai apibūdina kaip *„<...> kasdienis įprotis stebėti, kas vyksta su tavimi pačiu: kaip jautiesi, kaip reaguoji, kada pradedi jausti perdegimo užuomazgas.“* Tai leidžia suprasti, kad dėmesingas įsisąmoninimas suvokiamas ne kaip vienkartinė praktika, bet kaip

nuolatinis savistabos procesas. Respondentė (OA1) akcentuoja dėmesio sutelkimą į vieną veiksmą: „Svarbu leisti sau vieną darbą mintimis paleisti ir tik tuomet pradėti daryti kitą darbą. <...> Žmogus iš vis turėtų skirti visą dėmesį vienam veiksmui. Pavyzdžiui vienam darbui, vienam pokalbiui, vienai minčiai. Kad neseikintume savęs.“ Respondentas (OA2) pabrėžia sąmoningą buvimą pokalbyje: „Kai bendrauji su žmogumi, tu iš tiesų klausaisi ką jis sako, o ne mintyse galvoji apie vakaro planus <...>“. Šie atsakymai rodo, kad dėmesingas įsisąmoninimas siejamas su gebėjimu būti „čia ir dabar“, tiek atliekant užduotis, tiek bendraujant su kolegomis.

Mindfulness trenerių (MT) atsakymai papildė šį supratimą gilesniu lygmeniu. Respondentė (MT1) akcentuoja kūno ir kvėpavimo stebėjimą kaip būdą nuraminti kylančias reakcijas: „Kai aš tikrai pastebiu, kaip įmanoma dažniau grąžinti tą dėmesį prie to, kas vyksta mano kūne, prie kvėpavimo ir taip mes galime po truputį nuraminti tą kylančią reakciją.“ Tai parodo, kad geresnis savęs pažinimas padeda žmogui ramiau reaguoti į kasdienės darbo situacijas.

Trečioji išryškėjusi subkategorija atskleidžia dėmesingą įsisąmoninimą kaip praktikuojamą įgūdį, o ne įgimtą asmeninę savybę. Tai įvardijo 3 respondentai. Respondentas (MT2) įvardija, kad „<...> man dėmesingas įsisąmoninimas yra kaip įgūdis, kurį praktikuoju mes galime didinti savo sąmoningumą – tiek aplinkai, tiek savo vidiniam pasauliui.“ Šią mintį papildė ir kiti respondentai, pabrėždami dėmesingo įsisąmoninimo praktikų svarbą. Respondentė (MT4) dėmesingą įsisąmoninimą apibūdina kaip raumenį, kurį reikia treniruoti: „<...> būtent tas išbuvimas su savo mintimis, neįsitraukiant į jas, ir yra tas raumuo, kurį mes treniruojame.“ Respondentės (MT3) teigimu, dėmesingas įsisąmoninimas yra sąmoningas apsisprendimas praktikuoti: „Tai įgūdis įsisąmoninti kiekvienos akimirkos patirtį, kai tam apsisprendžiame, per savo kūną, jausmus ir mintis.“ Šie pasisakymai rodo, kad dėmesingas įsisąmoninimas respondentų suvokiamas ne kaip savaime atsirandanti savybė, bet kaip nuoseklus procesas, kuriam būtinas sąmoningas įsitraukimas, reguliarius praktikavimas ir laikas, kol šis įgūdis tampa natūralia būseną kasdienėje darbo aplinkoje.

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas organizacijų kontekste

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Dėmesingo įsisąmoninimo samprata organizacijų	Gebėjimas sustabdyti automatines reakcijas	MT3: „Tai gebėjimas veikti sudėtingesnėse situacijose sąmoningai, o ne autopiloto režimu.“ OA1: „Na tai mokėjimas sustoti, padaryti pauzę darbuose. Nors gal tai labiau gebėjimas atpažinti

kontekste		<i>kada reikia, kada yra laikas daryti tą pauzę. <...> Kartais atrodo, kad galva tiesiog tuoj plyš nuo visko, stresas ima viršų. Būtent tada kiekvienam reikia akimirksniai sustoti. Įkvėpti, iškvėpti.“</i> OA2: „<...> kuo mažiau automatiškai viską darytume, kad mastytume apie tai ką darom ir darytume tai pilnai būdami tame momente.“ OA4: „Kai jaučiu stresą darbo vietoje, visada man padeda minutės pertraukėlė bei išėjimas į lauką ar į ramybės poilsio aukštą, kuriame reikia laikytis tylos.“ OA6: „Mano manymu, dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje pirmiausia yra gebėjimas sąmoningai sustoti, prieš reaguojant į įvairias situacijas. Ypač tuomet, kai aplinka darosi įtempta“
	Savo minčių, emocijų, kūno pažinimo procesas	MT1: „Kai aš tikrai pastebiu, kaip įmanoma dažniau grąžinti tą dėmesį prie to, kas vyksta mano kūne, prie kvėpavimo ir taip mes galime po truputį nuraminti tą kylančią reakciją.“ OA1: „Svarbu leisti sau vieną darbą mintimis paleisti ir tik tuomet pradėti daryti kitą darbą. Žmogus iš vis turėtų skirti visą dėmesį vienam veiksmui. Pavyzdžiui vienam darbui, vienam pokalbiui, vienai minčiai. Kad neseikintume savęs.“ OA2: „Kai bendrauji su žmogumi, tu iš tiesų klausaisi ką jis sako, o ne mintyse galvoji apie vakaro planus <...>“ OA6: „<...> kasdienis įprotis stebėti, kas vyksta su tavimi pačiu: kaip jautiesi, kaip reaguoji, kada pradedi jausti perdegimo užuomazgas.“
	Praktikuojamas įgūdis, o ne asmeninė savybė	MT2: „<...> man dėmesingas įsisąmoninimas yra kaip įgūdis, kurį praktikuojant mes galime didinti savo sąmoningumą – tiek aplinkai, tiek savo vidiniam

		<i>pasauliui.</i>“ MT3: „<i>Tai įgūdis įsisąmoninti kiekvienos akimirkos patirtį, kai tam apsisprendžiame, per savo kūną, jausmus ir mintis. <...> Tai prabanga turint šį įgūdį atpažinti savo kūno ir/ar emocinius poreikius darbo dienos eigoje.</i>“ MT4: „<i><...> būtent tas išbuvimas su savo mintimis, neįsitraukiant į jas, ir yra tas raumuo, kurį mes treniruojame.</i>“
--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatai organizacijose

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokie dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatai realiai veikia organizacijose ir kaip jie yra taikomi praktikoje.

Analizuojant respondentų atsakymus aiškiai matyti, kad organizacijų kontekste dažnai susiduriama su neatitikimu tarp moksliskai pagrįstų programų ir to, ką organizacijos realiai daro kasdienėje veikloje. Respondentė (MT1) teigia: „*standartiškai trukmė yra aštuonių savaitių, tačiau praktikoje neturėjau dar nei vienos organizacijos, kuri būtų sutikusi daryti pilnai aštuonias savaites*“. Vietoje to dažniausiai pasirenkamas trumpesnis formatas, kuris, nors ir neatitinka moksliskai pagrįstų rekomendacijų, yra labiau priimtinas organizacijoms. Ta pati respondentė pabrėžia, kad „*aštuonios savaitės – tai yra tai, kas yra moksliskai pagrįsta, kad jau gali susiformuoti tam tikras įprotis*“, tačiau kartu pažymi, jog „*keturios savaitės yra geriau negu nieko*“. Tai rodo, kad organizacijos prisitaiko prie realių darbo sąlygų ir renkasi ne moksliskai pagrįstą, o praktiskai įgyvendinamą sprendimą.

Antroji subkategorija atskleidžia mikropraktikas kaip kompromisinį sprendimą organizacijose. Šias įžvalgas pateikė 3 respondentai. Respondentų atsakymai rodo, kad trumpi, lengvai į kasdienę rutiną įtraukiami formatai dažnai tampa priimtinesni nei ilgos ir struktūruotos praktikos. Respondentė (MT1) pabrėžia, kad nors meditacijoms rekomenduojamas ilgesnis laikas, net ir labai trumpos praktikos yra vertingos: „*<...> meditacija yra rekomenduojama dvidešimt minučių, penkiolika minučių, o standartinėje programoje – keturiasdešimt penkios minutės. Bet <...> penkios minutės yra geriau negu nieko, viena minutė yra geriau negu nieko*“. Tai atskleidžia požiūrį, jog svarbiau pradėti ir palaikyti praktikas darbuotojams, kad ir taikant minimalią trukmę. Respondentė (MT2) pateikia konkretų mikropraktikų taikymo pavyzdį: „*Aš netgi turiu šiek tiek*

adaptuotą versiją. Aš jos nevadinu aštuonių savaitių programa, bet kartais įmonėms ją pasiūlau. <...> Tai tokie rytiniai dešimt susitikimų po pusvalanduką. <...> Tris kartus per savaitę arba du kartus per savaitę, pagal įmonės galimybes. Pusvalandis yra tiek, kiek žmonėms paprastai sąžinė „negrauzia“ – gali sau leisti ištrūkti iš darbų. Ir dažnai sako, kad tai padeda tą dieną pradėti šiek tiek dėmesingiau, sąmoningiau.“ Respondentė (MT4) pasidalino dar vienu pavyzdžiu, kurį taikė organizacijoje: „Eksperimentas vadinosi „Pauzė prieš susitikimą“. <...> prieš kiekvieną susitikimą atlikdavo dviejų minučių meditacijos pauzę.“. Tai leidžia suprasti, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo sutrumpintos praktikos gali būti taikomos tiesiog darbo eigoje, sklandžiai prisitaikant prie įprastų darbo procesų.

Trečioji subkategorija atskleidžia grupinio mokymosi reikšmę dėmesingo įsisąmoninimo ugdymui organizacijose. Tai išskyrė 4 respondentai. Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad grupinis formatas dažnai suvokiamas kaip labiau palaikantis ir padedantis išlaikyti praktikų reguliarumą. Respondentė (MT1) sako: „*Realybėje yra taip, kad žmogui, kai jis lieka vienas, yra labai sunku tęsti. <...> Kai yra grupė, kai yra kažkas, kas veda, tada galima išlaikyti tą rutiną, discipliną – ir tik tai realybėje padeda.*“. Grupinio mokymosi naudą išryškina ir respondentė (MT3), kuri teigia, kad „*<...> daugiau naudos patiriame per grupinius dėmesingo įsisąmoninimo mokymus/užsiėmimus, nes tai ne tik augina dėmesingumo įgūdžius, bet ir stiprina bendrystę, darbuotojų bendrasąmoningumą*“. Tai leidžia suprasti, kad grupinis formatas organizacijose veikia ne tik kaip individualių įgūdžių ugdymo priemonė, bet ir kaip būdas stiprinti bendrą komandos sąmoningumą ir ryšį. Respondentė (MT4) akcentuoja ir platesnį kontekstą, pabrėždama aplinkos įtaką individualiam pokyčiui. Jos teigimu, kai mokosi visa komanda, poveikis yra reikšmingesnis nei tada, kai mokosi pavieniai darbuotojai: „*Vienas žmogus keičiasi, bet jo aplinka dažnai yra taip pat stipriai veikianti jį. Jeigu, pavyzdžiui, mokosi visa komanda kaip ląstelė, šis metodas yra daug paveiklesnis, negu kai mokosi vienas žmogus, o kiti komandos nariai su tuo nėra susipažinę. <...>*“. Respondentė (OA1) pažymi, kad bendros praktikos kuria tarpusavio ryšį: „*Kai žmonės kartu dalyvauja jogos ar kvėpavimo užsiėmimuose, atsiranda ryšys*“. Panašią mintį išsako ir respondentė (OA6), teigdama, kad net ir neformalus bendri pasibuvimai gali turėti reikšmės: „*Tai gali būti ir labai paprasti pasibuvimai kartu, kur svarbiausia yra ne darbai, o tarpusavio ryšys*“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad grupinis mokymasis organizacijose pasireiškia ne tik per struktūruotus mokymus, bet ir per bendrą buvimą kartu, kuris stiprina tarpusavio ryšį ir sudaro palankesnes sąlygas dėmesingo įsisąmoninimo palaikymui.

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatų organizacijose

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatai organizacijose	Mokslinių rekomendacijų ir organizacijų realybės neatitikimas	MT1: „Standartiškai trukmė yra aštuonių savaitių, tačiau praktikoje neturėjau dar nei vienos organizacijos, kuri būtų sutikusi daryti pilnai aštuonias savaites. Tai mes darome keturias savaites.“; „Realybė yra tokia: aštuonios savaitės – tai yra tai, kas yra mokslškai pagrįsta, kad jau gali susiformuoti tam tikras įprotis. <...> Tačiau keturios savaitės yra geriau negu nieko.“
	Mikropraktikos kaip kompromisinis sprendimas	MT1: „<...> meditacija yra rekomenduojama dvidešimt minučių, penkiolika minučių, o standartinėje programoje – keturiasdešimt penkios minutės. Bet <...> penkios minutės yra geriau negu nieko, viena minutė yra geriau negu nieko.“ MT2: „Aš netgi turiu šiek tiek adaptuotą versiją. Aš jos nevadinu aštuonių savaitių programa, bet kartais įmonėms ją pasiūlau. <...> Tai tokie rytiniai dešimt susitikimų po pusvalanduką. Mes tiesiog turime labai trumpą teorinį interlą, susijusį su psichologinio atsparumo ir streso valdymo temomis. Pavyzdžiui, apie mintis, apie ryšį tarp minčių, emocijų ir elgesio, apie tai, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas, apie dėmesį apskritai, kas tai yra. Žodžiu, visokie trumpi teoriniai interpai apie emocijų atpažinimą. Ir tada trumpa meditacija. Tai tokia programa taip pat būna, siūlau ją įmonėms, ir jos formatai joms būna visai patrauklus, nes tai vyksta dienos pradžioje. Tris kartus per savaitę arba du kartus per savaitę, pagal įmonės galimybes. Pusvalandis yra tiek, kiek žmonėms paprastai sąžinė „negrąžia“ – gali sau

		<i>leisti ištrūkti iš darbų. Ir dažnai sako, kad tai padeda tą dieną pradėti šiek tiek dėmesingiau, sąmoningiau.“</i> MT4: „Eksperimentas vadinosi „Pauzė prieš susitikimą“. <...> prieš kiekvieną susitikimą atlikdavo dviejų minučių meditacijos pauzę.“
	Grupinio mokymosi reikšmė	MT1: „Realybėje yra taip, kad žmogui, kai jis lieka vienas, yra labai sunku tęsti. <...> Tai iš tiesų būtų tokia rekomendacija: kad reguliariai, minimum kartą per savaitę, būtų galimybė jungtis kartu – kad būtų galimybė praktikuoti. Idealiausia – kasdien, o realiausia bent jau kartą per savaitę. Kai yra grupė, kai yra kažkas, kas veda, tada galima išlaikyti tą rutiną, discipliną – ir tik tai realybėje padeda.“ MT3: „<...> daugiau naudos patiriame per grupinius dėmesingo įsisąmoninimo mokymus/užsiėmimus, nes tai ne tik augina dėmesingumo įgūdžius, bet ir stiprina bendrystę, darbuotojų bendrasąmoningumą.“ MT4: „Vienas žmogus keičiasi, bet jo aplinka dažnai yra taip pat stipriai veikianti jį. Jeigu, pavyzdžiui, mokosi visa komanda kaip ląstelė, šis metodas yra daug paveiklesnis, negu kai mokosi vienas žmogus, o kiti komandos nariai su tuo nėra susipažinę. <...>“ OA1: „Kai žmonės kartu dalyvauja jogos ar kvėpavimo užsiėmimuose, atsiranda ryšys.“ OA6: „Tai gali būti ir labai paprasti pasibuvimai kartu, kur svarbiausia yra ne darbai, o tarpusavio ryšys.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.3. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai organizacijose

Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai organizacijose dažniausiai vertinami per jų paprastumą, prieinamumą ir galimybę taikyti kasdienėse darbo situacijose. Respondentai akcentuoja, jog veiksmingiausi metodai turi būti nesudėtingi, nereikalaujantys papildomų resursų ir kuriuos galima lengvai integruoti į darbo eigą.

Viena ryškiausiai išsiskiriančių dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodų, kuris lengvai pritaikomas darbo aplinkoje, yra sąmoningas kvėpavimas. Šį metodą išskyrė 3 respondentai. Respondentė (OA1) sako: „<...> sąmoningas kvėpavimas yra būtent pats paprasčiausias ir universaliausias metodas. Jis veikia visur, tiek prieš sudėtingą užduotį, tiek po intensyvios dienos.“. Panašiai kvėpavimo svarbą akcentuoja ir respondentė (OA4), teigdama: „Kvėpavimas. Čia net nesvarstyčiau. Šimtu procentų. Nes jį galima panaudoti iškart, bet kur: susitikimo metu, prieš sudėtingą pokalbį. Tam nereikia nei specialių priemonių, nei pasiruošimo.“ Tai leidžia daryti prielaidą, kad kvėpavimo praktikos organizacijose suvokiamos kaip metodas, nereikalaujantis nei papildomo pasiruošimo, nei specialių sąlygų, todėl yra lengvai pritaikomas realiose darbo situacijose. Respondentas (OA2) kvėpavimą pastebi, jog šis metodas suvokiamas kaip natūrali praktika, kurią taiko kiekvienas: „<...> Kvėpavimas dar, bet jučiom ar nejučiom, man atrodo pakvėpuojame visi, pas mus kažkoks instinktas yra. Kažin kas taip nedaro.“.

Kita respondentų išskiriama subkategorija apima meditaciją, jogą ir buvimą „čia ir dabar“. Tokius atsakymus pateikė 2 tyrimo dalyviai. Respondentė (OA4) pažymi, kad šios praktikos „padeda numalšinti įtampą, įvertinti savo savijautą bei lengviau susikoncentruoti į darbus.“. Panašią mintį išsako ir respondentė (OA5), kuri teigia, kad meditacija, sąmoningas kvėpavimas ir susitelkimas į esamą momentą yra veiksmingi, nes „padeda nurimti, susikaupti, susitelkti į esamas užduotis, racionaliai jas susidėlioti.“. Tai rodo, kad šie metodai organizacijose dažniausiai siejami su emocinės būsenos reguliavimu ir susitelkimo gerinimu, o ne su formaliu mokymosi procesu.

Respondentų atsakymai taip pat atskleidžia struktūruotų programų, tokių kaip MBSR, reikšmę organizacijose. Respondentas (OA3) pabrėžia, kad veiksmingiausi metodai yra tie, kurie patinka darbuotojams ir nesukuria papildomos įtampos. Jo teigimu, organizacijoje veiksmingiausios yra „<...> Mindfulness based stress reduction mokymai ir online susijungimai pamedituoti“. Tai leidžia suprasti, kad struktūruotos programos organizacijose vertinamos tuomet, kai jos pritaikytos darbuotojų poreikiams ir nesuvokiamos kaip papildoma našta.

Be formalių praktikų, 2 respondentai išskyrė neformalius metodus, kurie padeda mažinti įtampą darbo aplinkoje. Respondentas (OA2) kaip vieną iš sėkmingų sprendimų mini „Focus Friday“, o taip pat neoficialius elementus, pavyzdžiui, galimybę pabūti su kolegės šunimi: „Kai kas

nors jaučia įtampą, nueina jį paglostyti“. Tai atskleidžia, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas organizacijose nebūtinai siejamas tik su konkrečiomis praktikomis, bet gali pasireikšti ir per neformalius sprendimus.

Respondentė (OA6) pabrėžia individualumo svarbą, teigdama, kad veiksmingi metodai gali būti labai skirtingi – nuo saviizoliacijos ir kvėpavimo ar tempimo pratimų iki muzikos klausymo ar išsikalbėjimo. Jos teigimu: „<...> kiekvienas turi surasti savo metodą, kuris padeda nurimti ir į viską pažvelgti kita perspektyva.“. Tai rodo, kad organizacijose taikomi dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai dažnai suvokiami kaip lankstūs ir individualiai pritaikomi, o ne vienodi visiems darbuotojams.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl veiksmingiausių taikomų ugdymo metodų organizacijose

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Ugdymo metodai	Sąmoningas kvėpavimas	OA1: „<...> sąmoningas kvėpavimas yra būtent pats paprasčiausias ir universaliausias metodas. Jis veikia visur, tiek prieš sudėtingą užduotį, tiek po intensyvios dienos.“ OA4: „Kvėpavimas. Čia net nesvarstyčiau. Šimtu procentų. Nes jį galima panaudoti iškart, bet kur: susitikimo metu, prieš sudėtingą pokalbį. Tam nereikia nei specialių priemonių, nei pasiruošimo.“ OA2: „<...> Kvėpavimas dar, bet jučiom ar nejučiom, man atrodo pakvėpuojame visi, pas mus kažkoks instinktas yra. Kažin kas taip nedaro.“
	Meditacija, joga ir būvimas „čia ir dabar“	OA4: <...> Dar meditacija ir joga, visa tai padeda numalšinti įtampą, įvertinti savo savijautą bei lengviau susikoncentruoti į darbus.“ OA5: „Meditacija, sąmoningas kvėpavimas, susitelkimas į buvimą „čia ir dabar“. Veiksmingiausi todėl, kad padeda nurimti, susikaupti, susitelkti į esamas užduotis, racionaliai jas susidėlioti.“
	Struktūruotos programos	OA3: „Veiksmingiausi tie, kurie patinka darbuotojams. Kuriuose dalyvaujant jie nejaučia dar papildomai

	(MBSR)	<i>įtampos. Mūsų organizacijoje veiksmingiausia ir yra tai ką taikome šiuo metu. Tai Mindfulness based stress reduction mokymai ir online susijungimai pamedituoti. <...> “</i>
	Neformalus metodai	<i>OA2: „,,Focus Friday“ yra turbūt mūsų didžiausias pasiekimas. <...> Dar turim tokių savotišką, neoficialų mindfulness elementą – kolegės šunį <...> Kai kas nors jaučia įtampą, nueina jį paglostyti.“ OA6: „Manau priklauso nuo žmogaus. Aš manau, kad tai gali būti ir saviizoliacija, kai gali atsiskirti nuo triukšmo darbo vietoje, daryti kvėpavimo ar tempimo pratimus, kurie tinka tau pačiam. Klausimas muzikos, kuri tinkama pačiam, kad susikaupti arba atsipalaiduoti. Kitiems kaip tik padeda išsikalbėjimas. Kiekvienas turi surasti savo metodą, kuris padeda nurimti ir į viską pažvelgti kita perspektyva.“</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.4. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė organizacijose

Analizuojant respondentų atsakymus, išryškėjo, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo kuriama vertė organizacijose pasireiškia per kelias tarpusavyje susijusias kryptis. Respondentų pasisakymai leidžia matyti, jog šios praktikos palaipsniui keičia darbuotojų savijautą, tarpusavio santykius, darbo atlikimo būdą ir bendrą organizacinį klimatą.

Pirmiausia respondentai akcentuoja emocinės gerovės augimą ir psichologinio atsparumo stiprėjimą. Šias įžvalgas savo atsakymuose pateikė 3 respondentai. Respondentė (MT2) išskiria emocinį poveikį kaip vieną pagrindinių dėmesingo įsisąmoninimo praktikų naudų: „<...> *didesnis psichologinis atsparumas, geresnis streso ir emocijų valdymas, geresnė komunikacija, geresni santykiai, emocinė sveikata.*“. Šis pasisakymas rodo, kad dėmesingumas respondentų suvokiamas kaip priemonė, padedanti darbuotojams geriau susitvarkyti su vidiniais išgyvenimais. Organizacijos atstovės (OA1) patirtis papildė šią įžvalgą, atskleisdama elgesio pokyčius kasdienėse situacijose: „*Darbuotojai tapo mažiau reaguojantys iš karto. Daugiau apmąsto prieš atsakydami <...> Gerėja koncentracija ir darbo kokybė <...> žmonės dažniau kalba apie savijautą.*“. Panašiai situaciją

apibūdina ir respondentė (OA3): „*Tai pagerėjusi darbuotojų emocinė savijauta <...>“*. Šie pasisakymai leidžia daryti prielaidą, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikos padeda darbuotojams lengviau atpažinti savo emocinę būseną ir sąmoningiau į ją reaguoti, taip mažinant įtampą ir perdegimo riziką.

Kita išryškėjusi subkategorija siejasi su komunikacijos ir tarpusavio santykių kokybe. Apie tai kalba 5 respondentai. Respondentė (MT2) pažymi, kad dėmesingumo ugdymas prisideda prie „*<...> geresnės komunikacijos, geresnių santykių, <...>“*, kas rodo, jog sąmoningumas padeda ne tik valdyti savo reakcijas, bet ir aiškiau bei jautriau bendrauti su kitais. Šį aspektą papildė respondentė (MT3), pabrėždama „*<...> stipriau išreikštą darbuotojų bendrystę <...>“*. Organizacijos atstovės (OA5) pastebėjimas, jog „*<...> mažėja netinkamos komunikacijos <...>“*, leidžia manyti, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikos prisideda prie konfliktų prevencijos ir saugesnės bendravimo aplinkos kūrimo.

Respondentų atsakymai taip pat atskleidžia ryšį tarp dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų ir darbuotojų susitelkimo bei darbo efektyvumo. 2 respondentai pateikė tokias išvalgas. Respondentė (MT1) pabrėžia, kad „*<...> kai mus mažiau išblaško, mes esame labiau įsitraukę į darbą, gebame susikonscentruoti, geriau ir efektyviau atliekame tuos darbus, kuriuos turime atlikti. Ir taip natūraliai prisidedame kokybiškiau prie įmonės rezultatų, prie įmonės sėkmės.“*. Respondentė (OA1) sako: „*<...> Gerėja koncentracija ir darbo kokybė. Kai žmogus išmoksta dirbti dėmesingiau, jis mažiau blaškosi, padaro mažiau klaidų <...>“*. Šie pasisakymai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos organizacijose suvokiamos ne tik kaip gerovės iniciatyva, bet ir kaip veiksnys, darantis įtaką darbo rezultatams bei produktyvumui.

Galiausiai respondentų atsakymai atskleidžia, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas turi poveikį ir organizaciniam klimatui. Respondentas (OA2) pabrėžia, jog investicijos į darbuotojų gerovę atsiperka per didesnę stabilumą ir lojalumą: „*Organizacija gauna laimingus darbuotojus <...> mažiau patiriamo streso, perdegimo rizikų <...> rezultate gauname sumažėjusį darbuotojų kaitos rodiklį.“* Šis pasisakymas leidžia manyti, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikos prisideda prie saugesnės, stabilesnės darbo aplinkos kūrimo ir padeda formuoti tvirtesnį ilgalaikį ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos.

6 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriamos vertės organizacijai

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė	Emocinė gerovė ir psichologinis atsparumas	MT2: „<...> didesnis psichologinis atsparumas, geresnis streso ir emocijų valdymas, geresnė komunikacija, geresni santykiai, emocinė sveikata.“ OA1: „Darbuotojai tapo mažiau reaguojantys iš karto. Daugiau apmąsto prieš atsakydami <...> Gerėja koncentracija ir darbo kokybė <...> žmonės dažniau kalba apie savijautą.“ OA3: „Tai pagerėjusi darbuotojų emocinė savijauta <...>“.
	Komunikacijos ir tarpasmeninių santykių kokybės gerėjimas	MT2: „<...> geresnė komunikacija, geresni santykiai, <...>“ MT3: „<...> stipriau išreikštą darbuotojų bendrystę <...>“. OA5: „<...> mažėja netinkamos komunikacijos <...>“
	Didesnis susitelkimas ir darbo efektyvumas	MT1: „<...> Kai mus mažiau išblaško, mes esame labiau įsitraukę į darbą, gebame susikonscentruoti, geriau ir efektyviau atliekame tuos darbus, kuriuos turime atlikti. Ir taip natūraliai prisidedame kokybiškiau prie įmonės rezultatų, prie įmonės sėkmės.“ OA1: „<...> Gerėja koncentracija ir darbo kokybė. Kai žmogus išmoksta dirbti dėmesingiau, jis mažiau blaškosi, padaro mažiau klaidų <...>“
	Pozityvesnis organizacinis klimatas ir darbuotojų lojalumas	OA2: „Organizacija gauna laimingus darbuotojus <...> mažiau patiriamo streso, perdegimo rizikų <...> rezultate gauname sumažėjusį darbuotojų kaitos rodiklį.“.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.5. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kylantys iššūkiai organizacijose

Analizuojant respondentų atsakymus išryškėjo, kad organizacijos, bandydamos taikyti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, susiduria su iššūkiais, kurie dažnai nėra susiję su pačių praktikų turiniu, bet su kasdiene darbo realybe.

Vienas dažniausiai minimų iššūkių – laiko trūkumas. Šį iššūkį savo atsakymuose paminėjo 4 respondentai. Respondentų pasisakymai rodo, kad net ir suvokiant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo naudą, praktikos dažnai atidedamos „vėlesniam laikui“. Respondentė (MT1) įvardija tipines darbuotojų reakcijas: „*„Nėra laiko“*“, „*ne man*“, „*ne dabar – kai bus ramiau*““. Šią tendenciją papildė ir (MT2), pažymint, kad „*<...> žmonėms atrasti laiko meditacijai, skirti bent penkiolika minučių per dieną, yra pakankamai sudėtinga*“, tad pagrindinis iššūkis tampa ne pačių praktikų turinys, bet vietos joms kasdienėje rutinoje atradimas. Organizacijų atstovų patirtys tai patvirtina – respondentė (OA1) teigia: „*Turbūt didžiausias iššūkis tai laiko trūkumas. Visi skuba, lekia, niekur nespėja*“, Respondentas (OA2) atkreipia dėmesį, kad net ir planuojant skirti laiko praktikoms, tai ne visada pavyksta: „*<...> atrodo, kitam penktadieniui jau tikrai geriau susiplanuosiu, bet ir vėl kas nors įvyksta*“.

Kita išsiskirianti subkategorija – skirtingas darbuotojų įsitraukimo lygis ir motyvacijos stoka. Tai įvardijo 3 respondentai. Respondentų atsakymai rodo, kad ne visi darbuotojai yra vienodai pasirengę ar nusiteikę naudoti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas. Respondentė (OA4) pažymi, kad „*Dalis darbuotojų visiškai nenaudoja jokių praktikų, nes tai nėra privaloma*“, o (OA5) papildė, jog „*Dalis darbuotojų nesidomi mindfulness, arba mano, kad tai nereikalingas dalykas*“. Šį aspektą papildė ir (MT2) įžvalga, jog „*<...> meditacija ne visada yra maloni <...>*“, todėl kai kurie darbuotojai gali nusivilti ar atsitraukti dar praktikų pradžioje. Tai leidžia manyti, kad motyvacijos stoka dažnai kyla ne iš nepritrimo pačiai idėjai, bet iš lūkesčių neatitikimo ar kylančių nemalonių asociacijų.

Respondentų atsakymai taip pat išryškina vadovų įsitraukimo ir asmeninio pavyzdžio svarbą. 3 respondentai pateikė tokias įžvalgas. Organizacijų atstovai pabrėžia, kad vadovų elgesys turi tiesioginę įtaką darbuotojų dalyvavimui. Respondentė (OA1) aiškiai įvardija: „*<...> Jei vadovas neįsitraukia, jo komanda retai taip pat jungiasi*“. Panašiai kalba ir respondentas (OA2), pabrėždamas, kad vadovų nuoseklumas yra būtinas: „*<...> jei nesilaikom to, ką sukūrėm mes, vadovai, nu tai kokį pavyzdį rodom darbuotojams <...>*“. Respondentė (MT4) atkreipia dėmesį ir į prioritetų konfliktą, kai net ir turint gerų ketinimų, vadovai dažnai renkasi „kažką svarbesnio“ vietoj praktikos, nes atsiranda skubūs darbai, su kuriais „tiesiog negali konkuruoti“. Tai rodo, kad vadovų

pavyzdys organizacijose veikia ne tik simboliškai, bet ir praktiškai – per sprendimus, kam skiriamas jų laikas.

Galiausiai 2 respondentų atsakymai išryškina tęstinumo stoką kaip vieną esminių iššūkių. Organizacijų atstovė (OA1) pabrėžia, kad „<...> Dėmesingo įsisąmoninimo mokymai nėra vienkartinis reikalas. Kitaip viskas greitai pasimiršta“. Šią mintį labai aiškiai papildė ir (OA2), prisimindamas situaciją po mokymų: „<...> visi buvom užsivedę, užsimotyavę. Nu o paskui natūralu tas entuziazmas per laiką dinga. Nes mes nepalaikėm“. Šie pasisakymai leidžia daryti prielaidą, kad be nuoseklaus palaikymo ir tęstinių praktikų net ir sėkmingai pradėtos iniciatyvos ilgainiui praranda savo poveikį.

7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos, taikydamos dėmesingo įsisąmoninimo praktikas

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo iššūkiai organizacijose	Laiko trūkumas	MT1: „„Nėra laiko“, „ne man“, „ne dabar – kai bus ramiau““. MT2: „<...> reikalingos reguliarios praktikos. O žmonėms atrasti laiko meditacijai, skirti bent penkiolika minučių per dieną, yra pakankamai sudėtinga. Ir čia pagrindinis iššūkis – kaip padėti jiems atrasti vietos toms praktikoms.<...>“ OA1: „Turbūt didžiausias iššūkis tai laiko trūkumas. Visi skuba, lekia, niekur nespėja.“ OA2: „<...> Atrodo, kitam penktadieniui jau tikrai geriau susiplanuosiu, bet ir vėl kas nors įvyksta. <...>“
	Skirtingas darbuotojų įsitraukimo lygis ir motyvacijos stoka	OA4: „Dalis darbuotojų visiškai nenaudoja jokių praktikų, nes tai nėra privaloma.“ OA5: „Dalis darbuotojų nesidomi mindfulness, arba mano, kad tai nereikalingas dalykas.“ MT2: „<...> meditacija ne visada yra maloni <...>“
	Vadovų įsitraukimo ir pavyzdžio	OA1: „<...> Jei vadovas neįsitraukia, jo komanda retai taip pat jungiasi.<...>“ OA2: „<...> Nes noris, noris ir būti pavyzdys

	svarba	<i>darbuotojams. Nes jei nesilaikom to ką sukūrėm mes, vadovai, nu tai kokį pavyzdį rodom darbuotojams. Jiems irgi atrodo, kad va vadovas visgi meet“e, tai ir man turbūt reikia. <...>“</i> <i>MT4: „<...> kildavo pagunda žmonėms, ypač vadovams, pasirinkti kažką „svarbesnio“ vietoj šio užsiėmimo. Su tuo ir susidurdavome: kartais atsirasdavo kažkoks skubus darbas, ir tiesiog negali su tuo konkuruoti. Žmogus renkasi prioritetą, ir tai suprantama. <...>“</i>
	Tęstinumas	<i>OA1: „<...> Dėmesingo įsisąmoninimo mokymai nėra vienkartinis reikalas. Kitaip viskas greitai pasimiršta.<...>“</i> <i>OA2: „<...> Pamenu įvykus mokymams, visi buvom užsivedę, užsimotyavę. Nu o paskui natūralu tas entuziazmas per laiką dinga. Nes mes nepalaikėm, sudalyvavom ir pamiršom. O reikia to palaikymo.<...>“</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.6. Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo palaikymas organizacijose

Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo palaikymas organizacijose suvokiamas kaip atskiras ir ne mažiau svarbus etapas nei pačių praktikų diegimas. Respondentai akcentuoja, jog be nuoseklaus palaikymo net ir sėkmingai pradėtos iniciatyvos ilgainiui praranda savo poveikį, todėl pagrindinis iššūkis tampa ne pradėti, o išlaikyti dėmesingo įsisąmoninimo praktikas kasdienėje organizacijos veikloje.

Pirmoji išryškėjusi subkategorija – vidinių ambasadorių vaidmuo. Šią subkategoriją pamini 4 respondentai savo atsakymuose. Respondentų atsakymai rodo, kad tęstinumas dažniausiai palaikomas tuomet, kai organizacijoje atsiranda žmonių, kurie patys tiki dėmesingo įsisąmoninimo praktikų verte ir yra pasirengę šią temą palaikyti „iš vidaus“. Respondentė (MT1) sako, kad „*reikėtų žmogaus – vidinio ambasadoriaus, kuris palaikytų tęstinumą <...> jie galėtų toliau organizuoti grupes, kur būtų galima vesti užsiėmimus, meditacijas ar kitus dalykus.*“. Panašią mintį išsako ir respondentė (MT2): „*<...> reikia žmonių organizacijoje, kurie turėtų bent jau savo patirtį – kad*

jiems tai veikia ir padeda. Ir tada, kad jie turėtų įkvėpimo, gebėjimą įkvėpti kitus žmones, suburti juos ir pasidalinti savo patirtimi.“. Respondentė (MT4) akcentuoja tarpusavio palaikymą tarp tų, kuriems ši tema svarbi: „<...> *jeigu organizacijoje yra žmonių, kuriems ši tema iš tiesų rūpi, labai svarbu, kad jie vieni kitus stiprintų ir padėtų išlaikyti tęstinumą.“.* Organizacijų atstovės (OA1) požiūriu, vidiniai ambasadoriai turėtų būti išskaidyti skirtinguose padaliniuose, nes tai didina praktikų pasiekiamumą ir patikimumą darbuotojų akyse: „<...> *reikėtų turėti vidinius ambasadorius. Manau reikėtų turėti kelis žmones skirtinguose padaliniuose, kurie patys tiki šiomis praktikomis.“.* Tai leidžia daryti prielaidą, kad vidiniai ambasadoriai veikia kaip jungiamoji grandis tarp formalų iniciatyvų ir kasdienės darbuotojų patirties.

Antroji subkategorija išryškina vadovų palaikymo svarbą. 4 iš 10 respondentų atsakymai rodo, kad vadovų įsitraukimas organizacijose suvokiamas ne tik kaip formalus pritarimas, bet ir kaip aiškus signalas darbuotojams, ar šios praktikos yra vertinamos rimtai. Respondentė (MT1) pabrėžia, jog „*Jeigu vadovai nemato tame naudos ir labiau tik siunčia darbuotojus, tai darbuotojai dažnai gali manyti, kad tai tiesiog kažkoks išmislas ar laiko gaišatis. Vėlgi – labai priklauso nuo vadovo: ar jis palaiko, ar jis labiau šaiposi.“.* Organizacijų atstovė (OA1) papildo šią mintį, akcentuodama asmeninį vadovų pavyzdį – kai vadovai patys praktikuoja dėmesingą įsisąmoninimą, tai „<...> *automatiškai perduoda žinutę, kad tai jiems svarbu.“.* Kiti organizacijų atstovai (OA4, OA5) taip pat išskiria vadovų skatinimą ir palaikymą kaip būtiną sąlygą praktikų tęstinumui: (OA4): „<...> *tiesioginių vadovų įsitraukimas bei skatinimas.“* (OA5): „<...> *kad aukštesni vadovai palaikytų šią iniciatyvą“.* Tai leidžia teigti, kad vadovų elgesys organizacijose veikia kaip leidimas praktikuoti ir kartu formuoja darbuotojų požiūrį į dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo iniciatyvas.

Trečioji subkategorija – dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo integravimas į organizacijos kultūrą. 4 respondentų pasisakymai rodo, kad ilgalaikis praktikų palaikymas tampa įmanomas tuomet, kai jos nebelaikomos vienkartinė iniciatyva. Respondentė (OA1) aiškiai įvardija, jog „<...> *ilgam išlaikyti mindfulness praktikas galima tik tada, kai jos taps natūralia organizacijos kultūros dalimi“.* Organizacijų atstovų patirtys rodo, kad tai pasiekama per struktūrinius sprendimus – pavyzdžiui, praktikas įtraukiant į darbuotojų kalendorius ar planuojant mokymus į priekį, kaip pažymi respondentė (OA3): „*Mes tai esam sudėję darbuotojams į kalendorius visus mokymus, kurie vyks ketvirčio bėgyje. <...> Tai svarbu yra pasirengti mokymų planą į priekį, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir galėtų jungtis.“.* Respondentė (OA6) pabrėžia reguliarumo svarbą: „*Reguliarumas irgi labai svarbu, kai tai tampa įpročiu, praktikos natūraliai įsitvirtina organizacijos kultūroje.“.* Mindfulness trenerė (MT3) papildo šią perspektyvą, akcentuodama sąlygų sudarymą darbuotojams dalyvauti praktikose: „<...> *sudaryti sąlygas darbuotojams*

dalyvauti praktikose.“. Tai leidžia daryti išvadą, kad integracija į kultūrą vyksta per kasdienes organizacinius sprendimus, o ne per pavienius mokymus.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl rekomendacijų, kaip užtikrinti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų palaikymą organizacijose

Kategorija	Subkategorija	Citatos
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų palaikymas organizacijose	Vidinių ambasadorių vaidmuo	MT1: „Reikėtų žmogaus – vidinio ambasadoriaus, kuris palaikytų tęstinumą. <...> jie galėtų toliau organizuoti grupes, kur būtų galima vesti užsiėmimus, meditacijas ar kitus dalykus.“ MT2: „Aš gal sakyčiau, kad reikia žmonių organizacijoje, kurie turėtų bent jau savo patirtį – kad jiems tai veikia ir padeda. Ir tada, kad jie turėtų įkvėpimo, gebėjimą įkvėpti kitus žmones, suburti juos ir pasidalinti savo patirtimi.“ MT4: „<...> jeigu organizacijoje yra žmonių, kuriems ši tema iš tiesų rūpi, labai svarbu, kad jie vieni kitus stiprintų ir padėtų išlaikyti tęstinumą.“ OA1: „<...> reikėtų turėti vidinius ambasadorius. Manau reikėtų turėti kelis žmones skirtinguose padaliniuose, kurie patys tiki šiomis praktikomis.“
	Vadovų palaikymas	MT1: „<...> labai svarbus pagrindas yra vadovų įsitraukimas. Jeigu vadovai nemato tame naudos ir labiau tik siunčia darbuotojus, tai darbuotojai dažnai gali manyti, kad tai tiesiog kažkoks išmislas ar laiko gaišatis. Vėlgi – labai priklauso nuo vadovo: ar jis palaiko, ar jis labiau šaiposi.“ OA1: „<...> vadovų įsitraukimo ir pavyzdžio. Jeigu vadovai patys praktikuoja dėmesingumą, kad ir paprastai, „nusinulindami“ prieš susitikimus, kalbėdami ramiau, klausydami be vertinimo, tai automatiškai perduoda žinutę, kad tai jiems svarbu. O

		<i>darbuotojai greitai tą pajunta. “</i> OA4: „<...> tiesioginių vadovų įsitraukimas bei skatinimas. “ OA5: „<...> kad aukštesni vadovai palaikytų šią iniciatyvą“
	Integravimas į organizacijos kultūrą	MT3: „<...> sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti praktikose. “ OA1: „Man atrodo, kad ilgam išlaikyti mindfulness praktikas galima tik tada, kai jos taps natūralia organizacijos kultūros dalimi. <...> “ OA3: „Mes tai esam sudėję darbuotojams į kalendorius visus mokymus, kurie vyks ketvirčio bėgyje. <...> Tai svarbu yra pasirengti mokymų planą į priekį, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir galėtų jungtis. “ OA6: „Reguliarumas irgi labai svarbu, kai tai tampa įpročiu, praktikos natūraliai įsitvirtina organizacijos kultūroje. “

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

4.7. Tyrimo apibendrinimas

Atliktas tyrimas leido identifikuoti, kaip respondentai supranta dėmesingo įsisąmoninimo sąvoką organizacijų kontekste, kokiomis formomis ir metodais dėmesingo įsisąmoninimas yra ugdomas organizacijose, kokią vertę organizacijose kuria dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų, su kokiais iššūkiais susiduriama jį diegiant bei kokias rekomendacijas tyrimo dalyviai pateikia, siekiant šias praktikas palaikyti ilgalaikėje organizacijų perspektyvoje. Tyrimo metu analizuotos organizacijų atstovų ir mindfulness trenerių patirtys atskleidė, kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos yra realiai taikomos organizacijose, o ne tik aprašomos teoriniu lygmeniu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dėmesingas įsisąmoninimas organizacijose respondentų yra suvokiamas kaip praktikuojamas, kasdienėje veikloje taikomas gebėjimas, o ne teorinė koncepcija. Tyrimo dalyviai šią sąvoką siejo su gebėjimu sustabdyti automatines reakcijas, sąmoningai stebėti savo mintis, emocijas ir kūno pojūčius bei ugdyti dėmesingumą kaip nuolat praktikuojamą įgūdį, o

ne įgimtą asmeninę savybę. Tai rodo, kad organizacijų kontekste dėmesingas įsisąmoninimas pirmiausia suprantamas per asmeninę patirtį ir kasdienius veiksmus, o ne per formalius apibrėžimus. Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriama, kad dėmesingas įsisąmoninimas yra patyriminis, nuolat ugdomas gebėjimas, susijęs su sąmoningu dėmesio nukreipimu į dabarties akimirką. Tačiau literatūroje papildomai akcentuojama, kad šis procesas vyksta be vertinimo – stebint kylančias mintis, emocijas ir pojūčius tačiau jų neanalizuojant ir nevertinant. Tyrimo dalyvių pasisakymuose šis nevertinimo aspektas nebuvo įvardytas. Tai rodo skirtumą tarp teorinio dėmesingo įsisąmoninimo apibrėžimo ir to, kaip ši praktika yra suprantama bei patiriama organizacijų kontekste.

Analizuojant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formatus nustatyta, kad organizacijos dažnai susiduria su neatitikimu tarp moksliskai rekomenduojamų programų ir kasdienės darbo realybės. Nors tokios programos kaip aštuonių savaitių dėmesingumo mokymai laikomos moksliskai pagrįstomis, praktikoje organizacijos dažniau renkasi trumpesnius ir labiau prieinamus formatus. Tyrimo metu išryškėjo, kad mikropraktikos tampa kompromisiniu sprendimu, leidžiančiu taikyti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas neatimant daug laiko iš darbuotojų dienvakšės. Taip pat nustatyta, kad grupinio mokymosi formatas yra reikšmingas palaikant darbuotojų motyvaciją ir bendrystės jausmą organizacijoje. Mokslinėje literatūroje dėmesingo įsisąmoninimo ugdymui dažnai rekomenduojamos struktūruotos, orientuotos į nuoseklų dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesą programos. Tai rodo neatitikimą tarp teoriniuose modeliuose siūlomų ugdymo formų ir realių organizacijų galimybių, dėl kurių praktikoje pasirenkami labiau supaprastinti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo sprendimai.

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijose veiksmingiausi tie dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodai, kurie yra paprasti, lankstūs ir gali būti pritaikomi individualiems darbuotojų poreikiams. Respondentai dažniausiai minėjo sąmoningo kvėpavimo praktikas, trumpas meditacijas, buvimo „čia ir dabar“ pratimus bei dėmesingumo integravimą į kasdienės darbo situacijas. Struktūruotos metodikos taip pat buvo minimos, tačiau rečiau ir dažniausiai kaip papildoma, dažniausiai vienkartinė, priemonė. Tai rodo, kad organizacijose nėra taikomas vienas universalus dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodas, o pasirenkami sprendimai priklauso nuo darbuotojų poreikių ir organizacijos veiklos specifikos. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo programos ir metodai turėtų būti pritaikomi prie konkrečios organizacijos poreikių, veiklos konteksto ir organizacinės kultūros. Šiuo požiūriu tyrimo metu gauti rezultatai sutampa su literatūroje pateikiamomis išvaidomis, nes respondentai taip pat akcentavo metodų lankstumą ir jų pritaikymą prie kasdienės darbo realybės. Tai leidžia teigti, kad dėmesingo

įsisąmoninimo ugdymo metodų veiksmingumas organizacijose siejamas ne su vieno konkretaus metodo taikymu, o su gebėjimu adaptuoti praktikas prie organizacijos ir darbuotojų poreikių.

Analizuojant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų kuriamą vertę nustatyta, kad jos daro teigiamą poveikį tiek individualiam darbuotojų lygmeniui, tiek organizacijai kaip visumai. Tyrimo dalyviai šias praktikas siejo su geresne emocine savijauta ir didesniu psichologiniu atsparumu, sklandesne komunikacija ir geresne tarpasmeninių santykių kokybe, didesniu susitelkimu bei darbo efektyvumu. Ilgalaikėje perspektyvoje dėmesingo įsisąmoninimo praktikos prisideda prie pozityvesnio organizacinio klimato formavimo, didesnio darbuotojų lojalumo ir mažesnės darbuotojų kaitos. Mokslinėje literatūroje dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo nauda taip pat siejama su darbuotojų emocine gerove, tarpasmeninių santykių stiprinimu, darbo efektyvumu ir palankesnės organizacinės aplinkos kūrimu. Šiuo aspektu tyrimo metu gauti rezultatai sutampa su literatūroje pateikiamomis išvalgomis ir patvirtina, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikos organizacijose vertinamos kaip reikšmingas veiksnys, kuriantis tiek individualią, tiek organizacinę vertę.

Tyrimas taip pat atskleidė reikšmingus iššūkius, su kuriais organizacijos susiduria taikydamos dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas. Respondentai dažniausiai minėjo laiko trūkumą, skirtingą darbuotojų įsitraukimo lygį ir motyvacijos stoką, vadovų įsitraukimo ir asmeninio pavyzdžio trūkumą bei praktikų tęstinumo problemą. Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad net ir sėkmingai pradėtos dėmesingumo iniciatyvos greitai praranda poveikį, jei nėra nuosekliai palaikomos. Mokslinėje literatūroje taip pat pažymima, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymas organizacijose neretai susiduria su panašiais iššūkiais, susijusiais su ribotais laiko ištekliais, nevienodu darbuotojų įsitraukimu ir vadovų palaikymo stoka. Šiuo požiūriu tyrimo metu nustatyti iššūkiai sutampa su literatūroje aprašomomis problemomis ir rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo iniciatyvų sėkmė priklauso ne tik nuo pasirinktų praktikų, bet ir nuo organizacinio konteksto bei vadovų vaidmens.

Galiausiai tyrimo rezultatai parodė, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų sėkmė organizacijose priklauso nuo nuoseklaus ir kryptingo jų palaikymo. Nustatyta, kad vidinių ambasadorių vaidmuo, aktyvus vadovų įsitraukimas ir dėmesingumo praktikų integravimas į organizacijos kultūrą sudaro sąlygas šias iniciatyvas išlaikyti ilgalaikėje perspektyvoje. Tokiu atveju dėmesingas įsisąmoninimas organizacijose tampa ne paviene ar vienkartinė iniciatyva, bet natūralia kasdienės darbo veiklos dalimi. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad dėmesingo įsisąmoninimo praktikų tęstinumas organizacijose siejamas su jų integravimu į organizacijos kultūrą ir kasdienes darbo procesus. Tyrimo metu gautos išvalgos sutampa su literatūroje išskiriamais veiksniais, nes respondentai nurodė, kad dėmesingumo praktikos tampa

veiksmingos tada, kai jos nėra suvokiamos kaip vienkartinė iniciatyva. Tai rodo, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas organizacijose turi būti palaikomas sistemiškai, siekiant, kad šios praktikos taptų natūralia kasdienės darbo veiklos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos organizacijose turi realų potencialą prisidėti prie darbuotojų psichologinio saugumo, savijautos, darbo efektyvumo ir organizacinės kultūros stiprinimo. Tačiau didžiausias jų poveikis atsiskleidžia tuomet, kai praktikos yra pritaikytos prie organizacijos poreikių, palaikomos nuosekliai ir suvokiamos kaip ilgalaikė investicija į žmones, o ne trumpalaikė iniciatyva.

TYRIMO RIBOTUMAS IR PASIŪLYMAI ATEITIES TYRIMAMS

Šis tyrimas suteikia vertingų įžvalgų apie dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymą organizacijose, tačiau jį riboja keli svarbūs aspektai. Pirma, tyrimas atliktas Lietuvos kontekste, todėl gautos išvados gali neatspindėti situacijos kitose kultūrinėse ar organizacinėse aplinkose. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymas organizacijose ir jo suvokimas gali skirtis priklausomai nuo šalies kultūros, organizacijų brandos ir požiūrio į psichologinę gerovę. Antra, tyrime dalyvavo ribotas skaičius respondentų – 10 mindfulness trenerių ir Lietuvos organizacijų atstovų. Dėl tokios imties tyrimo rezultatų negalima apibendrinti visoms organizacijoms ar visiems sektoriams. Kitose srityse ar sektoriuose, veikiančios organizacijos, kurių atstovai nedalyvavo tyrime, praktikos gali būti taikomos visiškai kitaip. Trečia, tyrimas remiasi kokybine metodologija. Nors ši metodika suteikė galimybę giliau suprasti respondentų patirtis, ji neleidžia daryti statistiškai patikimų išvadų platesnei populiacijai. Tai yra subjektyvios patirtys, kurias gali veikti asmeninis požiūris ar organizacinė kultūra. Galiausiai, tyrimas buvo atliktas tam tikru laikotarpiu, todėl jis neatspindi galimų pokyčių, kurie galėtų atsirasti ilgalaikėje perspektyvoje, pavyzdžiui nutraukus praktikų įgyvendinimą arba jas išplėtojus.

Pasiūlymai ateities tyrimams

- Derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Tokiu būdu būtų galima tiksliau įvertinti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų veiksmingumą. Kiekybiniai tyrimai padėtų išmatuoti pokyčius (pvz., streso sumažėjimą, produktyvumą, emocinį atsparumą), o

kokybiniai suteiktų gilesnį supratimą apie organizacijos atstovų ir mindfulness trenerių patirtis.

- Atlikti organizacinės kultūros įtakos analizę. Vertėtų tirti, kokiomis sąlygomis dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos geriausiai įsitvirtina organizacijose: kokia kultūra, vidinė komunikacija, struktūra ar lyderystės stilius tam palankūs. Tai leistų organizacijoms efektyviau diegti tokias praktikas.
- Atlikti ilgalaikio poveikio analizę. Reikalingi tyrimai, kuriuose būtų analizuojama, kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos daro įtaką darbuotojų savijautai, psichologiniam atsparumui, komandiniam klimatui ir darbo rezultatams per ilgesnį laiką (pvz., 6–12 mėn.). Tai padėtų nustatyti, ar praktikos išlieka veiksmingos ir kaip keičiasi darbuotojų elgesys.
- Atlikti vadovų vaidmens tyrimą. Verta išanalizuoti, kaip vadovų požiūris, asmeninis įsitraukimas ir elgesys veikia darbuotojų motyvaciją bei dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų tęstinumą.
- Atlikti vidinių ambasadorių vaidmens tyrimą. Verta išanalizuoti, kaip šie darbuotojai prisideda prie dėmesingo įsisąmoninimo praktikų palaikymo ir integravimo į organizacijos kultūrą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Dėmesingo įsisąmoninimo praktikos, kilusios iš Rytų filosofijos tradicijų, šiandien aktyviai integruojamos į Vakarų organizacijas kaip streso valdymo, produktyvumo didinimo ir darbuotojų emocinės gerovės gerinimo priemonė. Tačiau jų taikymas sukelia dvilypių vertinimų: vieni jas laiko esminiu ilgalaikės organizacijos strategijos elementu, o kiti – tik laikinu reiškiniu. Organizacijos renkasi šias praktikas dėl skirtingų motyvų – nuo darbuotojų gerovės gerinimo iki įmonės įvaizdžio stiprinimo. Visgi, jei šios praktikos diegiamos paviršutiniškai, jų poveikis išlieka ribotas.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais, išskirtos dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymo organizacijose sritys: praktikų įvairovė ir pasirinkimas, kur analizuojama, kokie metodai yra taikomi ir kaip jie pritaikomi organizacijų poreikiams; praktikų taikymo motyvai, kurie atskleidžia, kodėl organizacijos nusprendžia diegti šias praktikas; praktikų integracijos procesas, kuriame nagrinėjama, kaip šios praktikos tampa organizacijos veiklos dalimi ar išlieka pavienėmis iniciatyvomis; praktikų nauda ir iššūkiai, siekiant įvertinti jų poveikį darbuotojams ir organizacijai bei identifikuoti galimus įgyvendinimo sunkumus; praktikų efektyvumo vertinimas, padedantis nustatyti, kaip matuojamas jų poveikis ir ar jis išlieka reikšmingas ilgalaikėje perspektyvoje. Šių sričių analizė suteikia išsamų požiūrį į dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo procesą ir jų poveikį organizacijoms.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė:
 - a) dėmesingas įsisąmoninimas organizaciniame kontekste suvokiamas kaip praktikuojamas įgūdis, padedantis darbuotojams sąmoningai sustoti, pastebėti savo emocijas ir mintis bei susitelkti į esamą veiklą. Dėmesingas įsisąmoninimas vertinamas kaip reikšminga priemonė, padedanti geriau reaguoti į kasdienes darbo iššūkius, mažinti įtampą ir palaikyti emocinį stabilumą;
 - b) darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas organizacijose ugdomas įvairiomis formomis, tačiau praktikoje dažniausiai pasirenkami trumpi, lengvai pritaikomi formatai. Mikropraktikos, trumpi grupiniai užsiėmimai ir dėmesingumo integravimas į kasdienes veiklas laikomi tinkamiausiais sprendimais, atitinkančiais organizacijų darbo realijas;
 - c) dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos kuria vertę tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Individualiu lygmeniu jos prisideda prie geresnės darbuotojų emocinės savijautos, streso ir perdegimo mažinimo bei dėmesio

sutelkimo, o organizaciniu lygmeniu – prie pozityvesnio mikroklimato, sklandesnės komunikacijos ir didesnio darbuotojų įsitraukimo;

- d) didžiausią vertę organizacijose kuria tos dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos, kurios yra paprastos, lanksčios ir priimtinos patiems darbuotojams. Sąmoningo kvėpavimo praktikos, meditacija, buvimas „čia ir dabar“ bei grupinės praktikos vertinamos kaip veiksmingiausios, nes jos natūraliai integruojamos į kasdienius darbo procesus;
- e) pagrindiniai dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymo iššūkiai organizacijose yra laiko trūkumas, skirtingas darbuotojų požiūris ir motyvacija, nepakankamas vadovų įsitraukimas bei praktikų fragmentiškas taikymas. Šie iššūkiai dažnai lemia, kad dėmesingumo iniciatyvos nėra palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje;
- f) siekiant užtikrinti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų palaikymą, organizacijoms svarbu aktyvus vadovų įsitraukimas, vidinių ambasadorių ugdymas ir praktikų integravimas į organizacijos kultūrą. Nuoseklus palaikymas leidžia dėmesingą įsisąmoninimą paversti ne laikina iniciatyva, o tvaria kasdienio darbo dalimi.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir kokybinio tyrimo rezultatais, bei siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą – išsiaiškinti, kaip turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų didžiausią vertę organizacijoms, pateikiami tokie pasiūlymai organizacijoms:

- formuoti bendrą ir aiškų dėmesingo įsisąmoninimo supratimą darbuotojams, akcentuojant naudą ir pabrėžiant kad tai nėra vienkartinė iniciatyva. Tai padėtų didinti darbuotojų sąmoningumą ir įsitraukimą;
- ugdyti darbuotojų dėmesingą įsisąmoninimą per paprastas ir reguliarias praktikas, kurios lengvai būtų integruojamos į darbo dieną. Tyrimo rezultatai rodo, kad trumpi sustojimai, mikropraktikos ar sąmoningo kvėpavimo pratimai leidžia pasiekti didesnę ilgalaikę vertę nei sudėtingos ir retai taikomos programos.
- darbuotojams pateikti kelis skirtingus dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo metodus, sudarant galimybę savarankiškai pasirinkti, jiems priimtinausius ir geriausiai jų poreikius atitinkančius metodus. Toks pasirinkimo lankstumas didina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir praktikų taikymo tęstinumą;

- įtraukti vadovus į dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, skatinant juos rodyti asmeninį pavyzdį ir palaikyti darbuotojų įsitraukimą. Vadovų palaikymas didina praktikų patikimumą ir jų priėmimą darbuotojų atžvilgiu;
- užtikrinti dėmesingo įsisąmoninimo praktikų tęstinumą, ugdant ir palaikant vidinių ambasadorių vaidmenį. Vidiniai ambasadoriai galėtų skatinti darbuotojų įsitraukimą, palaikyti reguliarias praktikas, dalintis asmenine patirtimi ir padėti integruoti dėmesingumo principus į kasdienę darbo kultūrą. Toks palaikymas leistų išvengti praktikų fragmentiškumo ir padėtų dėmesingą įsisąmoninimą įtvirtinti kaip natūralią, ilgalaikę organizacijos kultūros dalį;
- reguliariai rinkti grįžtamąjį ryšį apie dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikų taikymą, siekiant įvertinti jų naudą darbuotojams bei organizacijai ir laiku identifikuoti kylančius iššūkius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Al Riyami, S., Razzak, M.R. ir Al-Busaidi, A.S. (2024), "Mindfulness and workplace ostracism in the post-pandemic work from home arrangement: moderating the effect of perceived organizational support", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 12 No. 2, pp. 353-370. DOI: <https://doi.org/10.1108/ebhrm-10-2022-0259>
- Allen, T.D. ir 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*, Vol. 80 No. 2, pp. 372–379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
- Baer, R.A., Smith, G.T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. ir Toney, L. (2006), "Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness", *Assessment*. Vol. 13. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bernárdez, M., ir kt. (2022), "Mindfulness in the business context: A multi-level model", *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 33 No. 8, pp. 2066–2105. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2024-4466>
- Bishop, S.R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N.D., Carmody, J., Segal, Z.V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. ir Devins, G. (2004), "Mindfulness: A Proposed Operational Definition", *Clinical Psychology: Science and Practice*, Vol. 11 No. 3, pp. 230–241. DOI: 10.1093/clipsy.bph077
- Brown, K.W. ir Ryan, R.M. (2003), "The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 No. 4, pp. 822–848. DOI:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K.W., Ryan, R.M. ir Creswell, J.D. (2007), "Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects", *Psychological Inquiry*, Vol. 18, No. 4, 211–237. DOI:10.1080/10478400701598298
- Charness, G., Le Bihan, Y. ir Villeval, M. C. (2024), „Mindfulness training, cognitive performance and stress reduction“, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 217, pp. 207-226 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.10.027>
- Chen, H., Liu, C. ir Chiou, W.-K. (2024), "Editorial: Mindfulness in interpersonal, group, organization, media, and cross-culture communication", *Frontiers in Psychology*, Vol. 15. DOI <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1429978/full>
- Cheung, Y.W., Yim, M.S. ir Fan, J.S. (2024), "The role of mindfulness skill and inclusive leadership in job performance among secondary teachers in Hong Kong", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 18 No. 2, pp. 609-636. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0313>

- Choi, W., Leroy, H., Menges, J. I., Rupp, D. E. ir Cameron, L. D. (2021), „A balanced view of mindfulness at work“, *Organizational Psychology Review*, Vol. 11, No. 2–3, pp. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1177/20413866211036930>
- Clarke, V. ir Braun, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. London: Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/256089360_Successful_Qualitative_Research_A_Practical_Guide_for_Beginners
- Deshpande, A., Raut, R., Mittal, A. ir Kaul, N. (2024), "Mindfulness matters: unravelling its influence on job demands and emotional exhaustion in remote work", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 32, No. 4, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2024-4493>
- Fraher, A.L., Branicki, L.J. ir Grint, K. (2017), "Mindfulness in action: discovering how US Navy SEALs build capacity for mindfulness in high-reliability organizations (HROs)", *Academy of Management Discoveries*, Vol. 3, No. 3, pp. 239-261. DOI:10.5465/amd.2014.0146
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/handle/007/16724>.
- Gajda, D. ir Zbierowski, P. (2023), "Exploring the consequences of mindfulness at work: the impact of mindful organizing on employee attitudes and behavior toward work and organization", *Personnel Review*, Vol. 52, No. 9, pp. 2342–2362. DOI: <https://doi.org/10.1108/pr-05-2020-0385>
- Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E. ir Yang, T. (2011), "Mindfulness at Work", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 30, pp. 115–157. DOI: [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Goleman, D. ir Davidson, R.J. (2017), „Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body“, *Mindfulness*, Vol. 12, pp. 2355–2356. <https://doi.org/10.1007/s12671-021-01650-4>
- Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Brown, K.W., Duffy, M.K., Baer, R.A., Brewer, J.A. ir Lazar, S.W. (2016), "Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review", *Journal of Management*, Vol. 42, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J.E.M., Feinholdt, A. ir 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*, Vol. 98 No. 2, pp. 310-325 . DOI: 10.1037/a0031313

- Yavuz Sercekman, M. (2024), "Chapter 3: Managing Differences in the Workplace: Mindfulness-based Interventions", *International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 9, pp. 37–55. DOI:10.1108/S2051-233320230000009004
- Ihl, A., Strunk, K. ir Fiedler, M. (2020). Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level. *Organization*. Pp. 1-34. DOI: 10.1177/1350508420968195
- Johnson, K.R., Park, S. ir Chaudhuri, S. (2020), "Mindfulness training in the workplace: exploring its scope and outcomes", *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 4/5, pp. 341–354. DOI:10.1108/EJTD-09-2019-0156
- Jones, S. M., Bodie, G. D. ir Hughes, S. D. (2019). The impact of mindfulness on empathy, active listening, and perceived provisions of emotional support. *Communication Research*, Vol. 46, No. 6, pp. 838–865. DOI: 10.1177/0093650215626983
- Kabat-Zinn, J., Massion, A. O., Kristeller, J., Peterson, L. G., Fletcher, K. E., Pbert, L., et al. (1992). „Effectiveness of a meditation-based stress reduction program in the treatment of anxiety disorders“, *American Journal of Psychiatry*, Vol. 149, No. 7. pp. 936–943. DOI:10.1176/ajp.149.7.936
- Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
- Kehinde, S. (2024). The role of workplace mindfulness in shaping ethical decision-making, team dynamics, creativity, and organizational culture: A commentary. *African Journal of Human Resources, Marketing and Organisational Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 51–62. DOI: 10.31920/3050-2292/2024/v1n2a3
- Killingsworth, M.A. ir Gilbert, D.T. (2010), "A Wandering Mind Is an Unhappy Mind", *Science*, Vol. 330, No. 6006 pp. 932. DOI:10.1126/science.1192439
- King, K. A., Vaiman, V. (2019). „Enabling Effective Talent Management through a Macro-Contingent Approach: A Framework for Research and Practice“, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 22, No. 3, pp. 194–206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Krishnan, H.A. (2021), "Mindfulness as a strategy for sustainable competitive advantage", *Business Horizons*, Vol. 64 No. 5, pp. 697-709. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.023>
- Kropp, A. ir Sedlmeier, P. (2019), "What Makes Mindfulness-Based Interventions Effective? An Examination of Common Components", *Mindfulness*, Vol. 10 No. 2, pp. 2060–2072. DOI:10.1007/s12671-019-01167-x

- Li, F., Wei, Y., Pan, L., & Li, R. (2024). From stress to creativity: The application and prospects of mindfulness training in graduate students. *European Journal of Applied Sciences*, Vol. 12, No. 6, pp. 801–810. DOI: 10.14738/aivp.1206.17674
- Lindsay, E.K. ir Creswell, J.D. (2017), "Mechanisms of mindfulness training: Monitor and Acceptance Theory (MAT)", *Clinical Psychology Review*, Vol. 51, pp. 48-59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.10.011>
- Malewska, K. (2018), "Intuition and Entrepreneurship in Management Practice", *Journal of Business and Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 34–48, Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/331064793_Intuition_and_Entrepreneurship_in_Management_Practice
- Mellor, N.J., Ingram, L., Van Huizen, M., Arnold, J. ir Harding, A.-H. (2016), "Mindfulness training and employee well-being", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 126-145. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2014-0049>
- Mir, S. ir Shafi, M. Q. (2025). Exploring the impact of mindfulness on employee work engagement: The mediating role of emotional strength and the moderating role of work–life balance. *Journal of Social & Organizational Matters*, Vol. 4, No. 2, pp. 45–72. DOI: 10.56976/jsom.v4i2.203
- Muharrani, T., Lubis, R. ir Hardjo, S. (2024). The relationship between mindfulness and work–life balance: The mediation role of emotional regulation. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 77–90. DOI: 10.26555/humanitas.v21i1.382
- Mujtaba, B. G., Gudi, A. ir Chinta, R. (2025), „Mindfulness Benefits and Practices for a Healthy Workforce: Learning from the Design and Management of the Mindfulness Society in South Florida“, *Organization Development Journal*, Vol. 43 No. 1. DOI:10.5281/zenodo.15835172
- Mujtaba, B. G., Gudi, A. ir Chinta, R. (2025). Mindfulness benefits and practices for a healthy workforce: Learning from the design and management of the Mindfulness Society in South Florida. *Organization Development Journal*, Vol. 43, No. 1. DOI: 10.5281/zenodo.15835172
- Oboh, A., Mendelson, R., Bracken, D. ir Dayanim, S. (2023). Does mindfulness have a role in the relationship between emotional intelligence and self-perceived job performance? *Journal of International Business and Economics (JIBE)*, Vol. 23, No. 1, p. 26. DOI: 10.18374/JIBE-23-1.4
- Pashler, H. (2000), "Task switching and multitask performance", in Monsell, S. and Driver, J. (Eds.), *Attention and Performance XVIII: Control of Cognitive Processes*, MIT Press, pp. 277–307, Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/243776968_Task_switching_and_multitask_performance

- Passmore, J. (2019), "Mindfulness in organizations (part 1): a critical literature review", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 2, pp. 104-113. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0063>
- Passmore, J. (2019), "Mindfulness in organizations (Part 2): a practitioners' guide to applying mindfulness-based approaches in leadership development, workplace wellbeing and coaching", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 3, pp. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.1108/ict-07-2018-0064>
- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., Tsantila, F., Cresswell-Smith, J., Purebl, G., Winter, L., Fanaj, N., Doukani, A., Hogg, B., Corcoran, P., D'Alessandro, L., Mathieu, S., Hegerl, U. ir Arensman, E. (2024), „Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental health: qualitative evidence synthesis“, *Systematic Reviews*, Vol. 13, Article No. 152. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02569-2>
- Pathak, V., Jena, B. ir Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, Vol. 4, No. 3, p. 192. DOI: <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Pattnaik, L. ir Jena, L.K. (2021), "Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the 'new normal'", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 4, pp. 873-890. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>
- Petitta, L., Sinato, E., Giannelli, M.T. ir Palange, M. (2022), "Implementing Mindfulness in General Life and Organizations: Validation of the Time Flow Mindfulness Questionnaire for Effective Health Management", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.832784>
- Primdahl, N.L. (2023), "Becoming 'intimate' with the present moment: Mindfulness and the question of temporality", *Time & Society*, Vol. 32, No. 1, pp. 33–49. DOI: <https://doi.org/10.1177/0961463X221123356>
- Reb, J., Allen, T.D. ir Vogus, T.J. (2020), "Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 159, pp. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001>
- Saini, D. (2024), "Decoding mindfulness for organisations by exploring the perceptions of mindfulness masters: an indigenous approach", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 33, No. 6, pp. 1542–1561. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2024-4347>
- Schmitt, J., Pauknerová, D., Arbet, P. ir Válková Tarasová, O. (2025), "Being mindful in uncertain times – a resource-demand perspective on mindfulness as a workplace intervention", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 37 No. 9, pp. 40–57. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2024-0225>

- Schootstra, E., Deichmann, D. ir Dolgova, E. (2017), "Can 10 Minutes of Meditation Make You More Creative?", *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2017/08/can-10-minutes-of-meditation-make-you-more-creative>
- Sedlmeier, P., Eberth, J., Schwarz, M., Zimmermann, D., Haarig, F., Jaeger, S. ir Kunze, S. (2012), "The Psychological Effects of Meditation: A Meta-Analysis", *Mindfulness*, Vol. 3, No. 3, pp. 174–189. DOI:10.1007/s12671-012-0101-x
- Sercekman, M. Y. ir Akca, M. (2025), „Transforming managers with mindfulness-based training: A journey towards humanistic management principles“, *Current Psychology*, Vol. 44, pp. 1382–1394. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07260-2>
- Shahbaz, W. ir Parker, J. (2021), „Workplace mindfulness: Fundamental issues for research and practice“, *Labour and Industry*, Vol. 31, No. 2, pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.1080/10301763.2021.1878572>
- Shaik, R., Nambudiri, R. ir Yadav, M.K. (2022), "Mindfully performed organisational routines: reconciling the stability and change duality view", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30, No. 4, pp. 1019–1038. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijoa-12-2020-2535>
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). „Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial“, *International Journal of Stress Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 164–176. DOI: 10.1037/1072-5245.12.2.164
- Shapiro, S.L., Carlson, L.E., Astin, J.A. ir Freedman, B. (2006), "Mechanisms of Mindfulness", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 62 No. 3, pp. 373–386. DOI: <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
- Sharma, P.K. ir Kumra, R. (2022), "Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 129–148. DOI: <https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2019-0184>
- Sutcliffe, K.M., Vogus, T.J. ir Dane, E. (2016), "Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 55–81. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Ureña Villamizar, Y. C., Vargas-Velásquez, O. A., Arrieta Vertel, L. A., Eljach Hernández, D. P. ir Fernández Delgado, M. K. (2025). Mindfulness: A comprehensive approach to well-being and burnout prevention in university facilitators. *Gaceta Médica de Caracas*, Vol. 133, No. 1, pp. S140–S150. DOI: 10.47307/GMC.2025.133.s1.13
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M. ir Lyssenko, L. (2020), "Mindfulness-Based Programs in the Workplace: a Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials", *Mindfulness*, Vol. 11 No. 7, pp. 1579–1598. DOI:10.1007/s12671-020-01328-3

- Waltz, T.J., ir Hayes, S.C. (2010), "Acceptance and Commitment Therapy", *Cognitive and behavioral theories in clinical practice*. pp. 148-192.
https://www.researchgate.net/publication/231181287_Acceptance_and_Commitment_Therapy
- Zivnуска, S., Kacmar, K.M., Ferguson, M. ir Carlson, D.S. (2016), "Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes", *Career Development International*, Vol. 21 No. 2, pp. 106–124. DOI: <https://doi.org/10.1108/cdi-06-2015-0086>

DARBUOTOJŲ DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO (MINDFULNESS) UGDYMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOSE

Paulina Štarolienė

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

111 puslapiai, 8 lentelės, 5 paveikslai.

Pagrindinis šio magistro baigiamojo darbo tikslas – remiantis moksline literatūra ir empiriniu tyrimu atskleisti, kaip organizacijose turėtų būti ugdomas darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas, kad jis kurtų didžiausią vertę organizacijoms. Darbe siekiama išanalizuoti dėmesingo įsisąmoninimo sampratą organizacijų kontekste, ugdymo formas ir metodus, kurią vertę, kylančius iššūkius bei praktikų palaikymo galimybes ilgalaikėje perspektyvoje.

Šį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: dėmesingo įsisąmoninimo teorinių aspektų analizė, dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo organizacijų kontekste analizė, tyrimo metodologija ir empirinių tyrimo rezultatų analizė su apibendrinimu, išvadamis bei pasiūlymais.

Tyrimas atliktas taikant kokybinį tyrimo metodą – pusiau struktūruotus interviu su organizacijų atstovais ir mindfulness treneriais. Gauti duomenys analizuoti taikant teminę analizę, kurios metu išskirtos pagrindinės kategorijos: dėmesingo įsisąmoninimo samprata organizacijų kontekste, ugdymo formatai ir metodai, ugdymo kuriama vertė, kylantys iššūkiai bei praktikų palaikymo ir tęstinumo veiksniai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dėmesingas įsisąmoninimas organizacijose dažniausiai suvokiamas kaip praktiškai taikomas ir kasdienėje veikloje ugdomas gebėjimas. Respondentai pabrėžė, kad šios praktikos prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės ir psichologinio atsparumo stiprinimo, komunikacijos ir tarpasmeninių santykių kokybės gerėjimo, didesnio susitelkimo ir darbo efektyvumo bei pozityvesnio organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo formavimo. Taip pat nustatyta, kad organizacijos susiduria su tam tikrais iššūkiais diegdamos dėmesingo įsisąmoninimo praktikas, tokiais kaip laiko trūkumas, nevienodas darbuotojų įsitraukimas, vadovų palaikymo stoka ir praktikų tęstinumo užtikrinimas.

Remiantis tyrimo rezultatais, darbe organizacijoms siūloma dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas pritaikyti prie organizacijos poreikių ir kultūros, užtikrinti vadovų įsitraukimą, skatinti vidinių ambasadorių vaidmenį ir integruoti šias praktikas į kasdienes darbo procesus.

Ateities tyrimams rekomenduojama derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, atlikti organizacinės kultūros įtakos analizę, ilgalaikio poveikio analizę, vadovų vaidmens tyrimą bei vidinių ambasadorių vaidmens tyrimą.

APPLICATION OF EMPLOYEE MINDFULNESS DEVELOPMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS

Paulina Štarolienė

Master thesis

Human Resources Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2026

SUMMARY

111 pages, 8 tables, 5 figures.

The main aim of this master's thesis is to reveal, based on scientific literature and empirical research, how employee mindfulness should be developed in organizations in order to create the greatest value for organizations. The thesis seeks to analyze the concept of mindfulness in the organizational context, the forms and methods of its development, the value it creates, the challenges encountered, and the possibilities for sustaining mindfulness practices in the long term.

The thesis consists of four main parts: an analysis of the theoretical aspects of mindfulness, an analysis of the application of mindfulness practices in organizational contexts, a description of the research methodology, and an analysis of the empirical research results, including a summary, conclusions, and recommendations.

The study was conducted using a qualitative research method, namely semi-structured interviews with organizational representatives and mindfulness trainers. The collected data were analyzed using thematic analysis, which led to the identification of the following main categories: the concept of mindfulness in organizational contexts, development formats and methods, the value created by mindfulness development, emerging challenges, and factors related to the maintenance and continuity of mindfulness practices.

The research results showed that mindfulness in organizations is most often perceived as a practically applied skill developed through everyday activities. Respondents emphasized that mindfulness practices contribute to the strengthening of employees' emotional well-being and psychological resilience, improvements in communication and the quality of interpersonal relationships, greater focus and work efficiency, as well as the formation of a more positive organizational climate and increased employee loyalty. The study also revealed that organizations

face certain challenges when implementing mindfulness practices, such as lack of time, uneven employee engagement, insufficient managerial support, and difficulties in ensuring the continuity of practices.

Based on the research findings, the thesis recommends that organizations adapt mindfulness development practices to their specific needs and organizational culture, ensure active managerial involvement, encourage the role of internal ambassadors, and integrate these practices into everyday work processes. For future research, it is recommended to combine qualitative and quantitative research methods, examine the influence of organizational culture, analyze long-term effects, and further investigate the role of managers and internal ambassadors in the development of mindfulness practices.

PRIEDAI

Priedas nr. 1

Interviu gairės

Tyrimo temos pavadinimas	Klausimai respondentams
Dėmesingo įsisąmoninimo samprata	1. Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje? 2. Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.
Ugdymo formos	1. Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus organizacijose? 2. Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)? 3. Kaip dažnai vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka? 4. Ar dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?
Ugdymo metodai	1. Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas) 2. Kokie metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijos kontekste? Kodėl? 3. Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

	4. Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., mobiliosios programėlės) praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo kuriama vertė	1. Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? 2. Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? 3. Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius? 4. Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?
Dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo poveikio matavimas	1. Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma? 2. Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)? 3. Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?
Ugdymo iššūkiai	1. Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate? 2. Ko, Jūsų nuomone, reiktų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje?

Tyrimė dalyvavusių respondentų transkripcijos

Respondentė 1 – žymima MT1. Mindfulness trenerė. Interviu vyko 2025 m. spalio 30 d. 13:30 val.

Kiek laiko jau dirbate su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis? Kaip prasidėjo Jūsų kelias šioje srityje?

Jeigu apie darbą, tai turbūt 2 metai, kaip dirbu su mindfulness programomis, o studijas pradėjau prieš 3 metus. Pabaigus studijas ir turėjau savo pirmąją grupę.

Kaip atradote šią sritį?

Dėmesingumas, sąmoningumas mano pačios gyvenime jau yra, taip sakyčiau, aktyviai gal kokie dešimt metų. Ir aš pati studijuojau jau aštunti metai dar kitur – Prancūzijos laisvajame Samadeva universitete, kur sąmoningumas, buvimas „čia ir dabar“, savęs stebėjimas irgi yra pagrindas savęs pažinimui ir, sakykim, tokio laimingesnio gyvenimo. Besimokydama tenai taip pat sužinojau, kad yra studijos ir Lietuvoje, kur yra aiški programa ir dar mokslo grįsti metodai, kas, ypatingai dirbant su organizacijomis, yra aktualu – turėti tą pagrindimą. Tai va, tai mane taip patraukė – turėti tą išsilavinimą ir programas, kurios yra paruoštos ir Lietuvoje, LSMU universitete. Tos temos tikrai nėra svetimos, ir aš pati jas pradėjau ieškoti dirbdama organizacijose. Kai pati patyriau perdegimą – kai nebeturėjau jėgų, energijos ir noro kažką daryti, o visas gyvenimas tikrai priešaky – pradėjau ieškoti, ką dabar daryti, kad sustiprinčiau save, kad vėl atsitiesčiau, kad vėl degtų akys, būtų noro, būtų energijos siekti savo tikslų. Tai va, taip sąmoningumo temos, streso valdymo temos atsirado mano gyvenime – ir tai padėjo, ir padeda toliau visai kitaip, visai kita kokybe keliauti per gyvenimą.

Ką jums reiškia dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Svarbu gebėti stiprinti tą vidinę būseną, kad kas bevyktų išorėje, kaip įmanoma mažiau išbalansuotų. Tai reiškia, dėmesio sutelkimą į savo kūną, savo kvėpavimą. Aš pastebiu tai, kas vyksta manyje, kalbant su kolega, gaunant užduotį ir iš to pastebėjimo, kas vyksta manyje, aš labai stipriai neįsitraukiu į mintis, į plepalus, kurie pradeda vykti: visi prieštaravimai, kaltinimai, emocijos, nuo to užsisukančios. Kai aš tikrai pastebiu, kaip įmanoma dažniau grąžinti tą dėmesį prie to, kas vyksta mano kūne, prie kvėpavimo ir taip mes galime po truputį nuraminti tą kylančią reakciją. Visa tai yra apie dėmesio nukreipimą, bet visų pirma, kad nukreipti kažkur dėmesį, reikia

pastebėti kada kažkas vyksta ne taip, kaip mes norėtumėm, kad jau užsisuka mintis ir keliauja savo vaga, kad emocijos kyla, nes kol nepastebim, kažką keisti neturim galimybės.

Kokius dėmesingo įsisąmoninimo metodus ar praktikas taikote organizacijose?

Daugiausia tai MBSR, vadinama Mindfulness–Based Stress Reduction program.

8 savaitių trukmės programa, taip?

Taip, standartiškai trukmė yra aštuonių savaitių, tačiau praktikoje neturėjau dar nei vienos organizacijos, kuri būtų sutikusi daryti pilnai aštuonias savaites. Tai mes darome keturias savaites. Ir tada per tas keturias savaites yra dalis teorijos ir per susitikimą yra dalis praktikų. Tada yra tęstinumas ir praktikavimas namie ir po savaitės aptarimas: kaip sekėsi, kokie sunkumai, kokie lengvumai, vėl naujos teorijos, vėl praktikos ir mes taip keliujame keturias savaites. Tai realybė tokia.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijų kontekste? Kodėl?

Iš tiesų svarbūs yra du aspektai. Vienas – tai suprasti, kaip veikia mūsų mechanizmas, žmogus, susipažinti truputį su savimi. Nes mes dažniausiai esame ekspertai savo sričių organizacijose, savo profesinėse srityse, ir labai didelę laiko dalį skiriame tobulėjimui, augimui toje srityje, bet su pačiu savimi dažniausiai būname menkai susipažinę. Tai visas mechanizmas, kaip veikia mūsų mintys, emocijos, kūno pojūčiai, elgesys, kaip visa tai yra susiję. Ir, aišku, čia svarbiausią rolę atlieka mintis – mūsų mąstymas. Ir tas mąstymas – tai žinutė, kuri yra labai svarbi: mūsų mintys nėra faktas. Jos yra labai sąlygotos, labai įtakotos, ypač mūsų vaikystės patirčių. Mūsų mąstymas, mūsų reakcijos – jos yra pakankamai automatinės. Tai viena dalis yra suvokimo – kaip veikiame mes, kaip žmogus, ir koks mūsų mąstymas ar elgesys mums netarnauja. Na, jeigu mes, tarkim, situacijose pastoviai karštakošiškai reaguojame, užsiplieskiame, ir matome, kad nei komandai, nei kolegoms tai vertės nekuria – mes suprantame, kad kažką reikėtų keisti. Tas pažinimas, kaip viskas vyksta, yra labai svarbus. Arba kaip tik esame iš tų žmonių, kurie linkę užspausti, nesakyti, bet viduje po to save kaltiname, kad nepasakėme, ir taip toliau. Tai viena dalis yra susipažinti su mūsų veikimo mechanizmu. O kita dalis – praktikos. Tai yra praktikos, kaip, sakyčiau, apskritai visas mindfulness ir sąmoningumas yra nukreiptas į tai, kad per tas praktikas, ir po jų – kai mes einame į realų gyvenimą – mums atsirastų galimybė nereaguoti automatiškai, kaip esame įpratę, o sukurti tą pauzę ir distanciją tarp to, ką matome ir jaučiame. Kad, kai norime duoti atsaką, pavyktų pastebėti, pasakyti sau „stop“, įkvėpti, iškvėpti ir reaguoti ne automatiškai, o sąmoningai. Kad atsakas būtų kuo įmanoma sąmoningesnis – tiek žmogui, kuris erzina, tiek situacijai, tiek atėjusiam laišku, į kurį norime greitai parašyti kažką. Kad būtų kuo mažiau automatizmo, o kuo daugiau sąmoningo elgesio. Ir padeda tai vystyti tam tikros praktikos –

dažniausiai tai yra meditacijos, kurios pateikiamos šioje programoje. Apskritai, einant sąmoningumo ir savęs pažinimo keliu, be šitos dalies dar niekur neteko sutikti, kad jos nebūtų.

Minėjote, kad organizacijos prašo standartinę 8 savaitių trukmės programą sutrumpinti iki 4 savaitių. Tačiau kaip, Jūsų nuomone, organizacijos dažnai turėtų taikyti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas ir kiek jos turėtų trukti?

Realybė yra tokia: aštuonios savaitės – tai yra tai, kas yra mokslškai pagrįsta, kad jau gali susiformuoti tam tikras įprotis. Dėl to ir yra rekomenduojamos šios aštuonios savaitės pagal standartinę MBSR programą. Tačiau keturios savaitės yra geriau negu nieko. Žinoma, kad būtų geriau – aštuonios. Tačiau ką aš pastebiu: žmonės, kurie jau ieško pagalbos sau, kaip tvarkytis su visu stresu – tai jau tikrai yra nemaža pagalba ir tarsi užsikabinimas. O toliau jie gali gilinti žinias – tai yra svarbu, nes ar tai būtų keturios savaitės, ar aštuonios, bet kokiu atveju tai yra pirmas žingsnis, kad toliau žmogus tęstų. O jeigu netęs – tiek ir žinių. Bus sužinojęs, bus pabandęs, bet kad tai keistų realiai jo gyvenimą, jo visas nuotaikas, jo būseną – tikrai to nebus. Bet kokiu atveju, kas man gal irgi patinka, ir kas mindfulness yra akcentuojama, ir mokytojai, kurie mokė ir mane, visada pabrėždavo, kad net ir ta pati meditacija yra rekomenduojama dvidešimt minučių, penkiolika minučių, o standartinėje programoje – keturiasdešimt penkios minutės. Bet visą laiką mes savo studentams sakome: penkios minutės yra geriau negu nieko, viena minutė yra geriau negu nieko. Tai čia – lygiai taip pat: keturios savaitės yra geriau negu nieko. Ir dar, gal kas svarbu, ką norėčiau paminėti – kas pasiteisina. Kada mes darėme su viena organizacija, kur buvo laisvas kvietimas visai organizacijai, kas nori – ateina susipažinti. Aš valandą ar pusantros dariau pristatymą, kas tai yra, ir toliau galėjo registruotis tie, kurie susidomėjo. Dabar galvoju – organizacijoje iš viso buvo dvylika vietų, ir tie, kurie susidomėjo tokiais metodais kaip mindfulness, kur iš tiesų yra darbas su savimi, turėjo ne tik paklausti, bet po to ir kažką daryti. Rezultatas buvo žymiai geresnis, kada ateina tie žmonės, kurie nori, o ne „atveja“ grupę žmonių, kuriems „reikėtų“. Nes iš esmės tada yra labai sunku – jeigu jiems tai neįdomu ir jie nenori dirbti.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą organizacijose?

Viena yra baigti programą, o kita tas testinumas. Realybėje yra taip, kad žmogui, kai jis lieka vienas, yra labai sunku tęsti. Įtraukia darbai, įtraukia reikalai, ir nors jis pajunta, kad buvo faina, toliau vienam praktikuoti ir daryti – labai sunku. Tai iš tiesų būtų tokia rekomendacija: kad reguliariai, minimum kartą per savaitę, būtų galimybė jungtis kartu – kad būtų galimybė praktikuoti. Idealiausia – kasdien, o realiausia bent jau kartą per savaitę. Kai yra grupė, kai yra kažkas, kas veda, tada galima išlaikyti tą rutiną, discipliną – ir tik tai realybėje padeda.

Ar rekomenduojate skaitmenines priemones (pvz., išmanieji laikrodžiai, mobiliosios programėlės) dėmesingo įsisąmoninimo praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Ne, realybėje nesiūlau, bet vėlgi – priklausomai nuo kiekvieno žmogaus, jeigu jam tai yra vertinga ir taip jis labiau pastebi savo būseną, kai prietaisas kažkoks parodo – žinoma, kad tokiu momentu geriau bent jau ramiai pakvėpuoti, truputį atsitraukti nuo darbo ir prisiminti save, savo kvėpavimą, savo kūną. Kartais ir to, kad ir trumpam užtenka, kad vėl susinormalizuotų būseną. Tačiau labai svarbu, ugdant sąmoningumą, išmokti stebėti labiau save, o ne įrankius. Nes viską turim savy.

Kokias naudas organizacijos gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Organizacijoms yra svarbu žmonių įsitraukimas, efektyvumas, kad jie būtų motyvuoti. Tai iš tiesų, kai žmogus geba išlikti kaip įmanoma tvirtesnėje, ramesnėje vidinėje būsenoje, kai kaip įmanoma mažiau reaguoja į išorines situacijas, į žmones – kas ką pasakė ar nepasakė – ir turi energijos atlikti patikėtą darbą, tai mindfulness praktikomis žmogus gali tos vidinės stiprybės ir ramybės įgyti. Kai mus mažiau išblaško, mes esame labiau įsitraukę į darbą, gebame susikoncentruoti, geriau ir efektyviau atliekame tuos darbus, kuriuos turime atlikti. Ir taip natūraliai prisidedame kokybiškiau prie įmonės rezultatų, prie įmonės sėkmės.

Kaip organizacijų darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Vėlgi, jeigu tai yra su tuo „apšilimu“, kur po to patys ateina – tai reaguoja puikiai, įsitraukia, dėkoja ir nori tęsti toliau. Ne tik sako „nepalikite“, bet ir „mes norime toliau praktikuoti“. O jeigu yra grupė, kuri, sakykime, komanda, kur yra nariai, kuriems tai gal aktualu, bet yra ir dalis, kuriems neaktualu – tai, kaip ir visuose mokymuose, tie, kuriems neaktualu, tiesiog praplaukia, prabūna, gal kažką šiek tiek išsineša. Tiems, kurie pamato vertę ir naudą, kurie tuo metu yra ieškojimuose, kaip save pastiprinti – aišku, kad jie dėkoja ir naudojami tuo. Ilgalaikio poveikio pasakyti negaliu, nes nesu dariusi tyrimo, sugrįžusi po kažkiek laiko. Tačiau pabaigoje, iš to, kaip jie pasisako, kaip kitaip žiūri į situacijas, matosi, kad pokytis įvyksta.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos veikia organizacijų darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Tai – emocinė savijauta, Ką dažniausiai mini ir patys darbuotojai: kad jie ramiau reaguoja į stresines situacijas ir apskritai į situacijas, kurios anksčiau labiau juos išbalansuodavo ar suerzindavo. Dabar jie gali ramiau reaguoti, ramiau priimti, nėra tokio stipraus „bangavimo“, tų emocijų. Kita svarbi dalis – kad jie išmoksta atsistatyti. Nes labai nemažai organizacijose būna situacijų, kai tenka „užspausti“: mes norime pasakyti, ką galvojame, bet nepasakome. Ir tas

nepasakymas tampa užspaudimu. Taigi, įgiję praktinių metodų, kaip išsilaisvinti nuo to užspaudimo, žmonės vėl jaučia mažiau įtampos, palengvėjimą. Jaučiasi saugiau ir užtikrinčiau, nes turi rankose įrankius, kaip su savimi tvarkytis.

O gal organizacijos dalinasi, ar jie kažkaip vertina tą praktikų poveikį?

Nesidalino, bet kiek turėjau, tai ir nevertino, man atrodo. Kažkaip tai atskirai kažkokio vertinimo nebuvo.

O kokie rodikliai, Jūsų nuomone, geriausiai atspindi realų dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikį?

Ką darydavau – tai apklausas mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje. Tai tam tikra, kas yra duota MBSR programoje – tiesiog apklausa ir tam tikri klausimai. Tad įvertinimą galėdavau daryti tik pagal tą pokytį, pagal pasikeitusius atsakymus. Toliau – jeigu kažkokie efektyvumo kriterijai nėra organizacijoje matuojami darbuotojų lygmeniu, tai labai sunku pasakyti. Nes, pavyzdžiui, pardavimuose tai pakankamai aišku: natūralu, jeigu tavo būseną yra geresnė, o tu turi pasiekti tam tikrą pardavimų kiekį per mėnesį – tai, natūralu, turėtų prisidėti prie rezultatų, nes esi geresnės būsenos ir gali efektyviau dirbti. Vėlgi, sakyčiau, tai tikrai yra labai susieta su tiesioginiais rezultatais ir tiesiogiai iškeltais tikslais. Jeigu organizacijoje yra matuojamas darbuotojų įsitraukimas, motyvacija, pasitenkinimas – tai per šią dalį, per kokybinį vertinimą, taip pat turėtų pasimatyti pokytis.

Su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas? Kaip juos sprendžiate?

Iššūkiai tai yra: „Nėra laiko“, „Ne man“, „Ne dabar – kai bus ramiau, tada“. Pats taikymas, kad žmogus pradėtų, kad įsivestų tai į dieną ir surastų tam laiko, yra pakankamai sudėtingas. Sunku atrasti tą naudą ir vertę, kad apskritai pradėtų daryti – išskyrus tuos atvejus, kai žmogus jau yra ieškojimuose. Kai jis jau ieškojimuose, kai gal bandė vieną, bandė kitą, ir iš tiesų mato, kad taip, kaip aš einu dabar, nieko nebesigauna ir reikia kažką keisti – tai va, su šita kategorija žmonių yra lengviau. Jie yra labiau linkę bandyti, įsitraukti, kažką keisti.

Na ir paskutinis klausimas: Tai ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos organizacijų ilgalaikėje perspektyvoje?

Reikėtų žmogaus – vidinio ambasadoriaus, kuris palaikytų tęstinumą. Tai yra, kad tikrai mielai galėčiau apmokytį vidinius, vadinamuosius trenerius ar ambasadorius, ir tada jie galėtų toliau organizuoti grupeles, kur būtų galima vesti užsiėmimus, meditacijas ar kitus dalykus. Aišku, tą galima daryti ir samdant išorinius specialistus, tačiau tai dažniausiai yra kaštai organizacijai. Todėl dažniausiai išeitis – vidiniai ambasadoriai, kurių visada atsiranda: tiems žmonėms patinka pati filosofija, jie linkę įsitraukti. Taip pat, labai svarbus pagrindas yra vadovų įsitraukimas. Jeigu

vadovai nemato tame naudos ir labiau tik siunčia darbuotojus, tai darbuotojai dažnai gali manyti, kad tai tiesiog kažkoks išmislas ar laiko gaišatis. Vėlgi – labai priklauso nuo vadovo: ar jis palaiko, ar jis labiau šaiposi.

Respondentė 2 – žymima MT2. Mindfulness trenerė. Interviu vyko 2025 m. spalio 31 d. 10 val.

Kiek laiko jau dirbate su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis? Kaip prasidėjo Jūsų kelias šioje srityje?

Mano kelias prasidėjo, turbūt, per podiplomines studijas, iškart po magistrantūros. Kognityvinės elgesio terapijos studijų metu mes buvome supažindinti su mindfulness praktikomis. Paskui, berods, dar prieš karantiną, gal kokiais 2016 metais buvo mano pirmoji pažintis, o apie 2018 metais aš jau įstojau į mindfulness podiplomines studijas LSMU. Ten mokiausi šių praktikų ir kaip tapti mokytoja, kuri vėliau galėtų jas siūlyti ir mokyti kitus žmones. Mano pagrindinis darbas buvo per grupes ir tas aštuonių savaikių MBSR programas. Taip pat vedžiau pavienius mokymus įmonėms, organizacijoms, nevyriausybinėms organizacijoms, privačiam sektoriui. Tame pačiame Vilniaus universitete taip pat vedžiau užsiėmimus – ir studentams, ir darbuotojams. Per karantiną turėjome dešimties užsiėmimų ciklą, kuris labai įkvepia tęsti, nes gavome daug gerų atsiliepimų: žmonėms tas fonas padeda. Aš sakau, kad visiškos ramybės gyvenime turbūt nelabai įmanoma pasiekti, bet mes galime tame chaose atrasti ramybę savyje – kaip jame išbūti.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Man dėmesingas įsisąmoninimas visų pirma yra apie sąmoningumą. Jeigu kas nors mūsų dienos eigoje paklaustų: „Apie ką galvojai pastarąjį pusvalandį?“ – galbūt prisimintume paskutinę mintį, bet taip, kad galėtume papasakoti, ką galvojome, dažnai pasakome: „Nežinau“, „Nepamenu“, ar ne? Arba mes važiuojame į darbą ir net nepastebime, kaip atsiduriame darbo parkinge nuo namų, nors važiuojame penkiolika, dvidešimt minučių. Mes gyvenime daug dalykų darome automatiškai. Mūsų mintys nuolat sukasi – jų galvoje daugybė, kartu kyla jausmai, ir mes esame jų veikiami. Bet jeigu mes nesame tų dalykų įsisąmoninę, nesame sąmonėje, kad „mano mintys dabar yra tokios“ ir „galbūt dėl to aš jaučiu tokias emocijas“, tuomet pasidarome labai reaktyvūs. Tuomet mes veikiamė, pasakome ar padarome kažką iš emocijų, bet nesame iki galo sąmoningi, kodėl tai įvyko. Tos emocijos ir mintys mus paveikia – tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Kai dėmesingas įsisąmoninimas yra žemas, mes dažniau pažįstame tik savo reakcijas: kad esame impulsyvūs, linkę atidėlioti, kad mums sunku sutelkti dėmesį. Tačiau nežinome priežasčių, kodėl taip yra. Todėl man

dėmesingas įsisąmoninimas yra kaip įgūdis, kurį praktikuojant mes galime didinti savo sąmoningumą – tiek aplinkai, tiek savo vidiniam pasauliui.

Kokius dėmesingo įsisąmoninimo metodus ar praktikas taikote organizacijose?

Jo, tai čia turbūt galima kalbėti apie įrankius ar technikas. Arba galima kalbėti apie sistemas tų įrankių ir technikų. Pavyzdžiui, Mindfulness–Based Stress Reduction programa – dėmesingumu grįsta streso valdymo programa. Nežinau, lietuviškų vertimų yra visokių. Beje, šiaip lietuviškas terminas dabar jau yra „atida“. Kiek žinau, jis naudojamas ir įstatymuose – ne „dėmesingas įsisąmoninimas“, o „atida“: „atidos mokytojas“, „atidos praktikos“. Tai toks šiek tiek paprastesnis terminas. Tai žodžiu, dėmesingumu įsisąmoninimu grįsta streso valdymo programa yra pakankamai standartizuota, ir ji yra labai daug mokslinių tyrimų patikrinta, yra įrodyta kaip ji veikia, jos efektyvumas. Šitą programą aš vedu praktiškai porą kartų per metus. O toliau, jau konkrečiai organizacijoms: kai darėme užsiėmimus, paprastai, ką duodu pirmai pažinčiai, tai nuo ko mokymai prasideda, yra kvėpavimo meditacija. Įsisąmoninimas: savo kvėpavimo stebėjimas, savo kvėpavimo pajautimas. Iš tokių labai paprastų įrankių – organizacijos dažnai nori kažko, ką gali padaryti iš karto, kad būtų poveikis, nes jos neturi laiko kiekvieną dieną medituoti po dvidešimt minučių. Nors, aišku, tai duotų didesnius rezultatus, bet ilgalaikis poveikis po darbo reikalauja didesnių pastangų. Kita dalis yra tokie įrankiai, kaip, pavyzdžiui, penkių pojūčių pratimas. Mes įsisąmoniname ir įsivardijame: penkis dalykus, kuriuos matau; keturis dalykus, kuriuos girdžiu; tris, kuriuos galiu paliesti; du, kuriuos galiu užuosti; ir vieną, kurį galiu paragauti. Tai labai paprastas įrankis žmonėms, kaip save grąžinti iš galvoje vykstančio permąstymo, į dabartinį momentą. Paskui turime STOP praktiką, STOP pratimą, kuris yra iš dialektinės elgesio terapijos, bet ši terapija nėra parengta pagal mindfulness, tačiau ši technika skirta išžeminti, kai esu intensyviose emocijose, jaučiu didelį reaktyvumą, o mano darbas vyksta kontekste, kuriame gali būti konfliktinių situacijų, kaip tada susivokti, kas dabar su manimi vyksta? Tai čia tokia technika, kuri patinka, ir bent jau mano grupių dalyviai ją įsitraukia į savo „krepšelį“. Jie ją naudoja ir darbo kasdienybėje, kai gauna, pavyzdžiui, kokį nors laišką, kur labai norisi iš karto jį išsiųsti, nes kažkas supykde. STOP praktika padeda suvokti, kas čia dabar įvyko, ir tada pasirinkti sąmoningai, ar verta siųsti, ar ne. Ji sukuria pauzę tarp impulso ir reakcijos. Tai tokie trumpi įrankiai, kuriuos siūlau įsidėti į savo krepšelį. Toliau, kitos praktikos. Paprastai, jeigu leidžia sąlygos, siūlau išeiti į lauką: perkelti penkių pojūčių praktiką į aplinkos stebėjimą, buvimą gamtoje. Gamta turi savo krūvą pozityvių poveikių, padeda nusiraminti. Taip pat – dėmesingas vaikščiojimas: stebėjimas savo pojūčių, kai einu, susitelkimas į patį ėjimo procesą. Arba dėmesingi judesiai. Ir dar dėmesingas valgymas – razinos pratimas arba, pavyzdžiui, duonos gabalėlio valgymas. Tai praktika, kuri žmonėms labai patinka. Jie dažnai sako: „Aš juk ir taip valgau“, bet supranta, kad gali bent jau pirmą kąsnį suvalgyti sąmoningai, neskubant.

Tai tokie pagrindiniai dalykai, kurių mokau dirbdama su organizacijomis arba vedant vienkartinius mokymus.

Jūs iš pradžių užsiminėt apie aštuonių savaičių sesijas. Ar įmonės prašo kaip nors sutrumpinti ar kaip tik prailginti jas?

Tai aišku. Aš netgi turiu šiek tiek adaptuotą versiją. Aš jos nevadinu aštuonių savaičių programa, bet kartais įmonėms ją pasiūlau. Yra kelios, kurios labai entuziastingai sutiko. Tai tokie rytiniai dešimt susitikimų po pusvalanduką. Mes tiesiog turime labai trumpą teorinį interlą, susijusį su psichologinio atsparumo ir streso valdymo temomis. Pavyzdžiui, apie mintis, apie ryšį tarp minčių, emocijų ir elgesio, apie tai, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas, apie dėmesį apskritai, kas tai yra. Žodžiu, visokie trumpi teoriniai interlai apie emocijų atpažinimą. Ir tada trumpa meditacija. Tai tokia programa taip pat būna, siūlau ją įmonėms, ir jos formatas joms būna visai patrauklus, nes tai vyksta dienos pradžioje. Tris kartus per savaitę arba du kartus per savaitę, pagal įmonės galimybes. Pusvalandis yra tiek, kiek žmonėms paprastai sąžinė „negraužia“ – gali sau leisti ištrūkti iš darbų. Ir dažnai sako, kad tai padeda tą dieną pradėti šiek tiek dėmesingiau, sąmoningiau.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą organizacijoje?

Jo, aš esu girdėjusi, kad kai kurios įmonės samdosi „mindfulness“ mokytojus reguliariems užsiėmimams. Galbūt online susijungia, arba turi savo vidinį mokytoją, kuris tam tikromis reguliariomis dienomis siūlo gyvas sesijas: po darbo, arba dienos pradžioje, pavyzdžiui, penkiolikos minučių meditaciją. Yra žmonių, kurie jau turi kažkokią pažintį su mindfulness, tai jie tada įsitraukia į tai kaip į savo darbo rutinos dalį. Būna ir vadovų, kurie patys, galbūt, praėję MBSR programą, taiko tai susirinkimų metu. Jei yra kažkoks susirinkimas, jie pradeda jį įsižeminimu. Tai nebūna penkiolikos minučių meditacija. Gal tiesiog trijų minučių pauzė, kad šiek tiek pereiti nuo vieno susitikimo prie kito. Paprastai įmonės nori kažko greito, trumpo, efektyvaus, ir jos labiau linkusios tokius elementus įtraukti į savo susitikimų programą, į savo rutinas. O po darbo laiko tai jau būna tarsi papildoma veikla, kur žmonės savarankiškai renkasi kas nori, dalyvauja, kas nenori – ne.

Mačiau turite laikrodį. Ar rekomenduojate skaitmenines priemones dėmesingo įsisąmoninimo praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Po paskaitų, ar net tos pačios programos dalyviai, kaip tik kitą savaitę laukia paskutinis mano dėmesingo įsisąmoninimo grįsto streso valdymo programos užsiėmimas, ir dalyviai klausia: „Tai kaip mums toliau tęsti? Kur gauti tos informacijos?“ Tai aš paprastai siūlau mobiliąsias programėles, nes yra tiek lietuviškų variantų, tiek anglišių. O dėl laikrodžių tai gal nelabai siūlau, nes pati savo laikrodį naudoju labiau sportui ir laikui, o ne programėlėms.

Kokias naudas organizacijos gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Na, naudos tikrai daug. Aš pati, kaip sveikatos psichologė, o šalia mokymų turėdama ir psichoterapinį darbą, labai aiškiai matau, kad žmonių emocinė sveikata ir emocinis gerbūvis yra viena didžiausių naudų. Ir net jeigu kalbame iš darbdavio perspektyvos – jis vis tiek yra suinteresuotas rezultatu. Jeigu kalbame apie produktyvumą, jeigu darbdavys nori darbuotojo, kuris maksimaliai išnaudoja savo potencialą ir yra orientuotas ne į trumpalaikį išspaudimą – „išspausiu viską, o kai perdegs, ieškosiu kito“ – tai tokių vadovų, man atrodo, dabar vis mažėja, jie sąmoningėja. Siekiant turėti ilgalaikį darbuotoją, investavimas į jo emocinę sveikatą tampa labai svarbus. Jeigu darbuotojas yra pailsėjęs, turi optimalų darbo krūvį, moka derinti arba atrasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo – jis bus atsparesnis darbo stresams ir ilgiau galės teikti rezultatą įmonei. Mindfulness praktikos padeda tiek depresijos atkryčio prevencijai, tiek įvairiems nuotaikos sutrikimams, sumažina padidėjusį nerimą. Tai viena dalis – apie emocinę sveikatą. Kita dalis – streso valdymas. Darbas vis tiek turi įvairių stresorių: klientų aptarnavimas, sudėtingi sprendimai, rizikingi vadovų sprendimai, projektai, deadline'ai ir t. t. Streso yra daug. Mindfulness praktikos padeda pastebėti savo streso šaltinius ir būti sąmoningesniems, kaip tą stresą valdyti: ką galiu padaryti, kad jį sumažinčiau, iš kur tas stresas ateina ir kiek jo yra objektyviai, o kiek – mano mąstymo pasekmė ar asmeninių veiksmų dalis. Kalbant apie emocijas darbe – jų tikrai pasitaiko. Dėmesingumo ugdymas sukuria pauzę tarp impulso ir reakcijos. Pavyzdžiui, kalbant apie pyktį: užuot „rėžus“ ant kolegos, kad kažkas vyksta ne taip, aš pastebiu impulsą – „man kyla pyktis“. Ir kai aš jį pastebiu, turiu pasirinkimą: kaip man tą impulsą išreikšti. Ši pauzė tarp impulso ir reakcijos yra esminė. Mindfulness suteikia mažesnę streso lygį, geresnę emocijų įsisąmoninimą, didesnę empatiją kitiems. Kai aš pats geriau pažįstu savo emocijas, motyvus, suvokiu, kodėl atidėliuoju tam tikrus darbus – dažniausiai ne pačius darbus, o emocijas, kurias jie man kelia – aš tampa sąmoningesnis ir kitų emocijoms. Tai padeda suprasti, kad emocijos veikia ne tik mane, bet ir kitą žmogų. Darbo santykiuose tai yra labai didelė vertybė: suvokti, kad mes visi esame žmonės. Jeigu kolega yra piktas, tai nebūtinai todėl, kad jis „ant manęs“, bet todėl, kad jo poreikiai kažkur susiduria su mano, galbūt jis pavargęs, gal jo lėkštėje labai daug darbų. Tuomet galima eiti į dialogą. Kai nepriimu visko asmeniškai – „jis tiesiog blogas žmogus“ – kas, deja, yra gana dažnas įsitikinimas. Dažniausiai tai tiesiog skirtingų interesų susidūrimas. Santykiams ir sklandžiai komunikacijai mindfulness taip pat padeda. Bendravimas, gebėjimas išgirsti kitą, ne iš karto pertraukti – ypač susirinkimuose, kur būna daug emocijų ir visi kalba vienas per kitą – čia mindfulness labai padeda efektyviai komunikacijai. Ir aišku, dėmesio sutelkimas. Medituodami treniruojame gebėjimą išlaikyti dėmesį ties konkrečia veikla. Tai reiškia, kad mažiau nuklystame,

greičiau pastebime, kad dėmesys jau nuklydo, ir galime jį grąžinti prie užduoties. Tai didina produktyvumą ir gebėjimą geriau valdyti savo laiką.

Tai tokie pagrindiniai dalykai: didesnis psichologinis atsparumas, geresnis streso ir emocijų valdymas, geresnė komunikacija, geresni santykiai, emocinė sveikata.

Kaip darbuotojai reaguoja? Ar noriai prisijungia prie paskaitų, išitraukia į veiklas?

Visai būna. Tikrai būna visokių variantų. Dabar jau nemažai yra žmonių, kurie girdėję, kas tas mindfulness. Viena dalis yra tų, kurie bandė, praktikavo ir gali patys papasakoti. Atsiranda ir tokių, kurie tik girdėję žodį, bet nežino, kas tas mindfulness – „čia kokia mada ar ne?“ Būna įvairių mitų, nes žmonės žino, kad tai kažkaip susiję su meditacija ar buvimu „čia ir dabar“, bet ką tas „čia ir dabar“ reiškia – ne visai supranta. Arba galvoja: „Meditacija ne man, aš nemoku medituoti“, ir panašiai. Su tais mitais kartais tenka padirbėti. Paprastai, kai mes pabandome praktiškai – kokią trumpą kvėpavimo meditaciją – didžioji dalis žmonių iš karto pajunta, kad protas nurimsta, atsipalaiduoja. Jie gana pozityviai reaguoja, kai patys išbando ir pamato, kad čia nėra kažkokios religinės praktikos ar „nušvitimo“ paieškų, ir kad meditacija nereiškia, jog turi „apie nieką negalvoti“ – kas yra vienas dažniausių mitų. Tada žmonės po truputį pabando, ir tie, kurie atviresni patirčiai, dažniausiai sako, kad jiems patinka.

Ar pastebimi kokie nors pokyčiai darbuotojų elgsenoje, emocinėje savijautoje, kūrybiškume ir panašiai, lyginant laikotarpį prieš pradedant taikyti praktikas ir jau paskaitų pabaigoje? Gal žmonės labiau atsipalaiduoja?

Jo, aš dabar galvoju... gal greitai rasiu. Pavyzdžiui, aštuonių savaitių programoje dalyviai prieš programą ir po jos visą laiką pildė klausimynus. Ten yra trys klausimynai. Vienas yra dėmesingumo – kaip jis keičiasi. Kitas yra klausimynas apie streso požymius: elgesio, minčių, emocijų, fiziologinius pokyčius. Ir dar vienas. Suvokiamo streso skalė. Po aštuonių savaitių jie dar kartą užpildė tuos pačius klausimynus, ir tada mes galime palyginti, ar kažkas tame keičiasi. Ir tie pokyčiai tikrai nemaži. Aišku, tai yra dalyvių subjektyvus savęs vertinimas. Jie nėra objektyvūs matavimai. Pasidalinsiu ekranu. Tai nebus kažkoks išsamus tūkstančių žmonių tyrimas, bet subjektyvus devynių dalyvių patirties vertinimas – prieš ir po programos. Čia yra keli rezultatai. Buvo ir daugiau, bet čia pateikiu tuos, kuriuos žmonės patys labiausiai pajuto ir įsivardino kaip svarbiausius. Tai pirmiausia – suvokiamas stresas. Kiek aš jaučiu, kad mano gyvenime šiuo metu yra streso. Per tas aštuonias savaites jis sumažėja trisdešimt procentų. Toliau – geresnis miegas. Žmonės tai pastebi jau po antros savaitės, ir tyrimai patvirtina, kad dviejų savaitių meditacijų praktikos pagerina miego kokybę. Produktyvumo jausmas išauga keturiasdešimt aštuoniais procentais. Vėlgi, tai subjektyvus jausmas – kiek aš esu produktyvus savo darbe, kiek spėju užsibrėžtų dalykų padaryti per laiką. Penkiasdešimt keturiais procentais palengvėja gebėjimas

atsipalaiduoti. Visų pirma, tam reikia pastebėti, kad esu įsitempęs, ir tada gebėti atsipalaiduoti patyrus įtampą. Ir mažiau neramių minčių. Nerimas apskritai yra viena iš pagrindinių priežasčių, su kuriomis žmonės ateina. Net yra parašyta knygų – „nerimo visuomenė“ – apie tai, kaip šių dienų žmogui nerimas tampa labai svarbia būties dalimi. Tai per aštuonias savaites neramių minčių sumažėja keturiasdešimt procentų – pakankamai reikšmingas pokytis. Sakyčiau, labai geri rezultatai.

Su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas? Kaip juos sprendžiate?

Jo, tai vienas iš tokių, sakyčiau, pagrindinių iššūkių yra tas, kad norint pokyčio – kaip ir bet kokių praktikų ar programų atveju – reikalingos reguliarios praktikos. O žmonėms atrasti laiko meditacijai, skirti bent penkiolika minučių per dieną, yra pakankamai sudėtinga. Ir čia pagrindinis iššūkis – kaip padėti jiems atrasti vietos toms praktikoms. Tai yra kompleksinis dalykas: nuo bazinių įpročių formavimo, iki klausimo „kur įterpti tas penkiolika minučių?“. Jeigu atsiranda penkiolika minučių meditacijai, vadinasi, jas reikės paimiti iš kažkokios kitos veiklos. Kitas dalykas – meditacija ne visada būna maloni. Kartais medituoji, o minčių labai daug. Kaip tada žmonėms su tuo būti? Kaip eiti medituoti, kai esi labai pavargęs ir mieliau eitum tiesiog pagulėti? Čia kalbu apie žmones, kurie jau užsirašo į aštuonių savaičių programą – jie tarsi įsipareigoja sau medituoti. Bet kai aš ateinu į organizacijas ir pasakoju apie reguliarias praktikas, labai įstrigęs pavyzdys yra iš vieno startuolio, kur vedžiau užsiėmimą. Aš sakiau, kad skiriant per dieną dvidešimt minučių meditacijai galima pasiekti tam tikrų rezultatų. Ir vienas vyrukas pakėlė ranką ir sako: „Gera, rezultatai tai faina, bet galima kažkaip iki septynių minučių sutrumpinti?“. Tai labai gerai atspindi dabartinę efektyvumo kultūrą. Meditacijos mokytojas Thích Nhất Hạnh yra pasakęs: „Tomis dienomis, kai neturiu laiko medituoti, vietoj vienos valandos aš medituoju dvi valandas.“ Tai yra apie tai, kad kai skubame, kaip tik tada reikia sustoti. Jeigu norime daugiau gyvenime suspėti, turime mokėti tvarkytis su tuo iššūkiu. Todėl per paskaitas visą laiką normalizuoju tą minčių atsiradimą – ir atrodo, kad kartoju tai septynias savaites, o programos pabaigoje kažkas tik tada pasako: „Pagaliau supratau, kad normalu turėti minčių per meditaciją.“ Nors septynias savaites apie tai kalbėjau. Pagaliau atėjo iki smegenų, nu bet taip jau žmogus surėdytas. Tai čia yra tas iššūkis – kaip paskaitų metu žmonėms įskiepyti motyvaciją. Aš sakyčiau, kad jeigu tai yra trumpalaikiai susitikimai su įmone, mano rolė labiau supažindinti. Ir nerealų tikėtis, kad žmogus po vienos dienos ar pusdienio užsiėmimo pradės reguliariai medituoti. Bet galbūt jis dar kažkur kažką išgirs apie mindfulness, dar kartą pabandys, dalyvaus pas kitus kolegas mokymuose. Ir per tą visą procesą – kalbant pagal Prochaska ir DiClemente elgesio pokyčių ratą – žmogus iš iki svarstymo stadijos, kai jis net nežino, kas ta meditacija ir nenori su ja turėti nieko bendro, po truputį pereis į svarstymo

stadiją: „gal čia visai įdomu?“. Vėliau į pasiruošimo stadiją – „kur čia rasti meditacijos programą ar kursą?“ – ir galiausiai pereis į veiksmą, kur jau aktyviai medituoja. Man atrodo, tai yra natūrali proceso dalis, kalbant apie šių iššūkių įveikimą.

Na ir paskutinis klausimas. Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos organizacijų ilgalaikėje perspektyvoje?

Aš gal sakyčiau, kad reikia žmonių organizacijoje, kurie turėtų bent jau savo patirtį – kad jiems tai veikia ir padeda. Ir tada, kad jie turėtų įkvėpimo, gebėjimą įkvėpti kitus žmones, suburti juos ir pasidalinti savo patirtimi. Man atrodo, kad čia yra vienas svarbiausių dalykų. Ypač jeigu tokių žmonių atsiranda daugiau negu vienas – kad pradėtume judėjimą, reikia bent dviejų žmonių: vieno, kuris pasiūlo idėją, ir antro, kuris ją palaiko. Tada atsiranda gera pradžia užvesti kalbą apie šių praktikų įvedimą į organizacijos kultūrą – tiksliau, supažindinimą daugiau organizacijos žmonių su tomis praktikomis, o vėliau ir jų įvedimą į organizacijos meditacijų kultūrą. Tai aš sakyčiau, kad čia reikia žmonių, kurie yra patyrę ir turi gebėjimą įkvėpti kitus.

Respondentė 3 – žymima MT3. Sertifikuota dėmesingo įsisąmoninimo mokytoja. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 3 d. 11 val.

Kiek laiko jau dirbate su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis? Kaip prasidėjo Jūsų kelias šioje srityje?

Nuo 2023 m. rugsėjo mėnesio, kai pabaigusi LSMU Dėmesingo įsisąmoninimo metų trukmės mokymus tapau sertifikuota dėmesingo įsisąmoninimo mokytoja.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Tai įgūdis įsisąmoninti kiekvienos akimirkos patirtį, kai tam apsisprendžiame, per savo kūną, jausmus ir mintis. Tai gebėjimas veikti sudėtingesnėse situacijose sąmoningai, o ne autopiloto režimu. Tai prabanga turint šį įgūdį atpažinti savo kūno ir/ar emocinius poreikius darbo dienos eigoje.

Kokius dėmesingo įsisąmoninimo metodus ar praktikas taikote organizacijose? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas, kt.)

Kvėpavimo meditacija, kūno skenavimo praktika, sėdėjimo meditacija, išminties pauzės.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijų kontekste? Kodėl?

Mano patirtis rodo, kad daugiau naudos patiriame per grupinius dėmesingo įsisąmoninimo mokymus/užsiėmimus, nes tai ne tik augina dėmesingumo įgūdžius, bet ir stiprina bendrystę,

darbuotojų bendrasąmoningumą. Kalbant tik apie praktikas, neišskirčiau naudingų ar mažiau naudingų. Tai labai individualu.

Kaip dažnai organizacijos turėtų taikyti dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas ir kiek jos turėtų trukti?

Paprastai išmokstame praktikų ir tikėtina, kad jos taps įgūdžiu, kai mes jas atliekame 8 savaites kartą per savaitę grupėje ir kasdien tas 8 savaites atlikdami praktikas namuose. Galbūt utopiška, bet mano nuomone, organizacijoje būtų prasminga palaikyti grupinį dėmesingo įsisąmoninimo praktikavimą kartą per savaitę.

Ar rekomendujete skaitmenines priemones (pvz., išmanieji laikrodžiai, mobiliosios programėlės) dėmesingo įsisąmoninimo praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Taip, savo klientams rekomenduoju klausytis dėmesingo įsisąmoninimo įrašų [pauze.lt/meditacijos](https://www.pauze.lt/meditacijos) arba mano įrašus youtube kanale.

Kokias naudas organizacijos gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Dėmesingesnius, sąmoningesnius darbuotojus, geresnį emocinį klimatą, stipriau išreikštą darbuotojų bendrystę, stipriau išreikštą klientų pasitenkinimą, aukštesnę darbuotojų motyvaciją.

Kaip organizacijų darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Kai kurie priima labai atvirai, kai kurie gynybiškai nenoriai.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos veikia organizacijų darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Teigiamai.

Ar organizacijose, su kuriomis dirbate, vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Neteko su tokiu vertinimu susidurti.

Kokie rodikliai, Jūsų nuomone, geriausiai atspindi realų dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo naudą organizacijai?

Darbuotojų emocinis klimatas, jų santykis su klientais.

Su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas?

Laiko dalyvauti užsiėmimuose stoka.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos organizacijų ilgalaikėje perspektyvoje?

Numatyti dėmesingo įsisąmoninimo terapijos mokytojo valandas darbui su darbuotojais jo darbo krūvyje ir sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti praktikose.

Respondentė 4 – žymima MT4. Sertifikuota mindfulness mokytoja. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 4 d. 11 val.

Kiek laiko jau dirbate su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis? Kaip prasidėjo Jūsų kelias šioje srityje?

Sertifikatą, kad esu sertifikuota mindfulness mokytoja, gavau 2024 metų sausį. Baigiau Juliaus Neverausko programą. Berods, tai vienintelė programa Lietuvoje, kuri ruošia mindfulness mokytojus. Tai buvo dviejų metų studijos, plus reikalinga praktika ir tam tikras visų praėjusių etapų aprašymas. Aš iš karto paraleliai pradėjau taikyti praktikas savo organizacijoje – pradėjau vesti trumpas meditacijas. Tai jau galima sakyti, kad dveji metai mano asmeninės patirties, bet iš tikrųjų organizacijoje mes tai darome nuo 2021 metų. Tiesa, ne vien mano jėgomis – buvo kviečiami kiti lektoriai. Tai jau ketveri metai. O pati domėtis pradėjau todėl, kad man buvo neaišku, iš kur tas susidomėjimas tokia keista tema. Man pradžioje mindfulness irgi atrodė labai mistiškai, net šiek tiek nepagrįstai. Sėdėti darbo metu ir stebėti, kas su tavimi vyksta, kokie kūno pojūčiai ar kvėpavimas... man atrodė, kad tai yra atitraukimas žmogaus dėmesio nuo problemų, kurias reikia spręsti. Ir aš to atsakymo greitai neradau. Kaip čia viskas sukonstruota, kad mindfulness iš tikrųjų veikia: gerina dėmesingumą, sąmoningumą, mažina ruminaciją, mažina multitaskinimą. Nors mačiau, kaip organizacijose šios praktikos vyksta, bet iki galo nesupratau mechanizmo, todėl nusprendžiau pati eiti į mindfulness programą ir vėliau tapti mokytoja – vien tam, kad suprasciau visą „mechaniką“ po šiuo metodu. Mano pačios mokymosi patirtis buvo gana sunki. Apie pusmetį man buvo labai sunku suvokti, kaip ten vyksta. Mano dėmesys „lipo per viršų“ – man buvo sunku išsėdėti su savimi, stebėti savo mintis. Ir turbūt po maždaug pusmečio įvyko pokytis: supratau, kad būtent tas išbuvimas su savo mintimis, neįsitraukiant į jas, ir yra tas raumuo, kurį mes treniruojame ir kuris vėliau reikalingas gyvenime. Kai nutinka sunkumai, labai svarbi kompetencija yra ne pabėgti nuo emocijų ir ne įsitraukti į jas, bet gebėti būti su jomis. Tai va, tokia mano asmeninė kelionė.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Manau, kad žmogaus gyvenimas, tiek darbo, tiek nedarbo aplinkoje, nėra kažkoks skirtingas. Tiek gyvenime, tiek darbe mus atakuoja įvairūs lūkesčiai, iššūkiai, problemos, netikėtumai, kuriuos reikia spręsti čia ir dabar. Galbūt tik darbe koncentracija ir lūkesčiai yra didesni. Ir kodėl būtent darbo kontekste mindfulness galėtų padėti? Žmogus, kuris praktikuoja šį

metodą, kuris turi tam tikrą dėmesingumo kompetenciją, gali į iššūkį reaguoti ne automatiškai, ne reaktyviai, bet su tam tikra pauze. Per tą pauzę jis gali nuspręsti, kaip vertingiausia ir tinkamiausia sureaguoti, kad problema būtų išspręsta geriausiu būdu. Mes visi esame išmokę reaguoti spontaniškai, ar ne? Tai nėra labai sunku. Tuo tarpu mindfulness nėra ir apie susilaikymą ar gebėjimą išlikti „neutraliu“. Tai yra didžiulis atjautos sau momentas, pastebint tame sunkume, kad aš pykstu, kad man sunku, kad noriu atsakyti grubiau. Bet šiek tiek sustojus, atjautus save ir atsitraukus nuo to karšto įvykio centro, tai nereiškia, kad mes kažką „sulaikome“. Mes galime grįžti į tą pačią sudėtingą situaciją ar pokalbį su kolega su tais pačiais argumentais, tik jau labiau pamatuotais, labiau argumentuotais, labiau išmintingais. Ir tada atsiranda daugiau konstruktyvumo.

Kokius dėmesingo įsisąmoninimo metodus ar praktikas taikote organizacijoje?

Tai aš papasakosiu, ką mes esame taikę. Mes iš tikrųjų pradėjome nuo penkiolikos minučių online meditacijų, ir tai darome jau ketverius metus. Tos online meditacijos yra atviros visiems – bet kokiam pasirengimui, nereikia būti praėjus aštuonių savaitių bazinio kurso. Pradžioje pateikiamas trumpas teorinis įvadas: kas tai per praktika, ką ji leidžia, kuo gali padėti. Po to – praktika. Į tas meditacijas jungiasi tiek darbuotojai, jau baigę aštuonių savaitių programą, tiek visi, kuriems tiesiog smalsu ir norisi tęsti. Ši penkiolikos minučių linija vyksta nuolat, kartą per savaitę. Bet tam, kad šitą liniją galėtume turėti ir išlaikyti, mums reikėjo pagrįsti, kad mindfulness iš tiesų veikia. Nors pasaulyje tyrimų labai daug – aiškiai parodytas mindfulness poveikis stresui, perdegimui, yra ir smegenų tyrimų duomenys apie migdolinio kūno aktyvumo mažėjimą, prefrontalinės žievės pokyčius. Atrodytų, kam dar tų įrodymų? Tačiau kai organizacija įveda meditacijų praktiką, reikia pagrįsti, kaip tai veikia būtent pas mus. Mes tą ir darėme. Padarėme programą vadovams – aštuonių savaitių. Po to programą darbuotojams. Tuomet atjautos programą darbuotojams. Ir visur matavome: prieš ir po. Naudojome įvairias skales: subjektyviai suvokiamą stresą, nuovargį (keleto tipų), vėliau ir atsparumo skalę. Ir ką matėme? Kad visų dalyvių dėmesingumo lygis labai stipriai išaugo. Visuose tyrimuose – nuoseklus augimas. Sumažėjo streso lygis, o ypač – nuovargis. Ne fizinis nuovargis, o protinis, kuris darbui būdingas labiausiai: daug sprendimų, nuolatinis perjungimas iš vienos užduoties į kitą. Dar vienas įdomus rezultatas: atjautos programa, kurią vykdėme, atsparumo kompetenciją padidino 100 % dalyvių. Vadinasi, žmonės, kurie išmoksta atjausti save, kai jiems sunku, kuriems lengviau save palaikyti ir tapti sau atrama, lengviau priima gyvenimo iššūkius ir greičiau atsitiesia. Dar darėme vieną eksperimentą – sujungėme mindfulness su kasdiene darbo rutina. Bandėme ne tik kurti programas ir jas matuoti, bet ir integruoti mindfulness į kasdienybę. Eksperimentas vadinosi „Pauzė prieš susitikimą“. Tris savaites kelios komandos (keturios komandos) prieš kiekvieną susitikimą atlikdavo dviejų minučių

meditacijos pauzę. Skambėdavo trumpas meditacijos įrašas, visi dalyviai prieš susitikimą jo klausydavo. Matavome dalyvius prieš ir po eksperimento. Rezultatai:

- 69 % dalyvių pastebėjo teigiamus susitikimų pokyčius.
- Labiausiai jiems patiko geresnė susitikimų atmosfera.
- Buvo greičiau randami sprendimai.
- Pastebėjome, kad susitikimų laikas naudojamas efektyviau.
- 78 % dalyvių sakė, kad rekomenduotų tokią pauzę kitiems.

Tai tokiu būdu mes savo organizacijoje bandome daryti, kad mindfulness taptų kasdienybės dalimi – ne tik programa su pradžia ir pabaiga, bet ilgalaikės rutinos dalimi.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą organizacijoje?

Tai čia turbūt reikėtų paminėti dar kartą dviejų minučių „pauzės prieš susitikimą“ eksperimentą. Komandos, kurios jį bandė, gali ir toliau jį taikyti ir naujos komandos, kurios nori tai daryti, turi visą aprašymą, kvietimą ir įrašus. Kitas pavyzdys būtų penkiolikos minučių meditacijos, kurios vyksta kiekvieną savaitę. Aš tai irgi laikičiau mindfulness integracija į darbo rutiną, nes darbuotojai šį susitikimą turi savo kalendoriuose – tai periodiškasis, pasikartojantis įvykis. Aišku, tie, kurie išreiškė norą jame dalyvauti. Ir tai jau yra jų rutina.

Ar rekomendujete skaitmenines priemones (pvz., išmanieji laikrodžiai, mobiliosios programėlės) dėmesingo įsisąmoninimo praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Kiek skaičiau, domėjausi tyrimais ir Lietuvoje egzistuojančiomis programėlėmis, net ir jas nupirkus, mes patys nesame bandę, bet kiek girdėjau iš kitų organizacijų, net ir nupirkus programėles ir davus jas kaip naudą darbuotojams, naudojimas yra labai menkas ir visiškai neatitinka tų išlaidų, kurios yra padarytos. Dėl to mūsų požiūris yra labiau būti su žmogumi ir atvesti jį į praktiką. Palydėti jį tame pokytyje, nepalikti vieno. Pakeliui aiškinti, mokyti, kviesti į seminarus, pakartotines programas – ir tokiu būdu išlaikyti susidomėjimą ir įsitraukimą. Nes mindfulness kelionė nėra paprasta. Būna daug atkritimų, daug sunkumo: „man neveikia“, „man nepavyksta“, „man netinka meditacijos“. Tai yra patys dažniausi mitai ir patirtys, su kuriomis susiduria žmonės, kai tai daro vieni. Dėl to, manau, ir reikalingas tas treneris šalia, kuris lydėtų ir galėtų pasakyti, kad tai, kas su tavimi vyksta, yra visiškai normalu. Tai yra etapas. Natūralu, kad dėmesys bėgioja, kad jis „pabėga“, kad pastebi daug daugiau nemalonių jausmų, kai pradedi praktikuoti. Bet tai yra mokymosi dalis. Turbūt dėl tokių priežasčių mes esame įsipareigoję likti kartu su žmonėmis tame procese, o ne nukreipti juos į programėles ar kažkokias technines priemones, kuriose, tikiu, lieka tik patys labiausiai motyvuoti.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Čia yra vienas tokių opiausių klausimų, nes reikėtų klausti: ko nori organizacija? Ir kiekvienai organizacijai reikėtų atsakyti pagal savo brandos lygį – ko ji nori. Iš tiesų tyrimai apie mindfulness organizacijose yra labai nevienareikšmiai: jie rodo, kad pokytis vyksta, bet vyksta individo lygmenyje. Vienas žmogus keičiasi, bet jo aplinka dažnai yra taip pat stipriai veikianti jį. Jeigu, pavyzdžiui, mokosi visa komanda kaip ląstelė, šis metodas yra daug paveikesnis, negu kai mokosi vienas žmogus, o kiti komandos nariai su tuo nėra susipažinę. Dėl to aš labai kviesčiau, pavyzdžiui, vadovų segmentą mokytis arba mokytis komandomis – ypač tas komandas, kurios aptarnauja klientus, patiria didelį stresą ir įtampą, ir galėtų būti kartu šitoje dėmesingumo kelionėje. Mūsų organizacijoje toks ir buvo tikslas – rūpintis darbuotojais, kurie yra labiausiai pažeidžiami. Mokymai, ši programa – mindfulness pradžiamoksliai – yra atviri visiems, gali rinktis bet kuris darbuotojas. Tačiau mums labai svarbu, kaip šis metodas paveikia dalyvaujančiųjų atsparumą, nes tai yra mūsų organizacijos prioritetas: didinti darbuotojų psichologinį atsparumą. Svarbiausias poveikis yra būtent per šią dimensiją. Kai matuojame programą, matome, kad atjautos sau programa labiausiai didina atsparumą. Tai reiškia, kad ši tema mums yra labai aktuali – kaip padėti darbuotojams save palaikyti sunkumuose. Jeigu programa arba metodika atitinka mūsų matavimus – mažina stresą, mažina nuovargį, didina dėmesingumą ir didina atsparumą – vadinasi, ši metodika mums tinka, ją pasitvirtiname ir naudojame savo gerovės krepšelyje kaip nuolatinę temą.

Kaip organizacijos darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Visai neseniai, prieš porą mėnesių, dariau penkiolikos minučių meditacijos bendruomenės apklausą. Kadangi praėjo ketveri metai, norėjau pasitikrinti, kaip sekasi atliepti lūkesčius, kodėl žmonės vis dar jungiasi kiekvieną savaitę ir medituoja. Vienas stipriausių komentarų buvo tas, kad šitos praktikos rodo, jog darbdaviui iš tikrųjų rūpi. Tai yra ženklas, kad jam svarbu, kaip aš jaučiuosi. Jeigu į tai investuojama, vadinasi, aš esu svarbus kaip darbuotojas. Tad iš darbdavio įvaizdžio ir lojalumo skatinimo perspektyvos tai žmonėms yra svarbu. Aišku, dalyviai per metus keičiasi: vieni atkrinta, kiti prisijungia naujai. Bet manau, kad ta nuosekliai kuriama kultūra – jog meditacija pas mus yra kultūros dalis, jog tai nėra kažkokia mistika ir kad jau esame pagrindę, kad tai veikia – kuria žmonių žinojimą, kad tai yra pastovu ir prie to galima jungtis. Todėl vieni atsijungia, kiti prisijungia, ir manęs tas dalyvių skaičiaus pokytis negąsdina. Jis yra stabilus, ir man tai kaip tik yra ženklas, kad branda ir priėmimas yra įvykęs. Į mindfulness pradžiamokslį susirenka, nežinau, apie šimtą žmonių klausyti nuotoliu. Aišku, aštuonių savaitių grupės yra ribotos – ten būna apie dvylika – penkiolika žmonių. Dalyvavimas priklauso nuo grupės, bet tokios populiarios temos

kaip pradžiamoksliai visada pritraukia daug smalsuolių. O tie smalsuoliai paskui pereina į periodines savaitines meditacijas, jeigu susidomi.

Kokius pokyčius pastebite organizacijose po dėmesingo įsisąmoninimo praktikų taikymo (darbuotojų elgsenoje, emocinėje savijautoje, kūrybiškume, darbo rezultatuose)?

Čia gal keli tokie prisiminimai iš dalyvių atsiliepimų – iš anketos apie penkiolikos minučių meditacijas po tiek metų. Aš klausiau, kokios kompetencijos atsirado, ką pastebite savo darbe kitaip, kaip tai veikia jūsų produktyvumą ar apskritai savijautą. Tai žmonės mini, kad mažėja multitaskingas – vadinasi, kad aš vienu metu būnu dėmesingai viename dalyke, nesiblaškau, suprantu, kaip veikia mano dėmesys, ir galiu jį greičiau „susirinkti“. Lengviau pavyksta susikoncentruoti, ir tas gebėjimas būti vienu metu vienoje vietoje mažina nuovargį, nes blaškymosi mažiau. Kitas momentas – mažėjantis reaktyvumas. Žmonės sako, kad įtampos metu sugebu sustabdyti automatinę reakciją, pastebiu, kaip ji manyje kyla, ir nesivadovauju ja. Leidžiu sau truputėlį atsitraukti, padaryti pauzę, o po kiek laiko sugrįžtu ir sureaguojau tinkamai. Jie pastebi, kas su jais vyksta sunkumo metu – dėmesys, sąmoningumas yra išsiplėtęs. Tai, žinoma, labai svarbu darbo santykiams. Kai turime konfliktą ar įtemptą ryšį, tampa lengviau jį išlaikyti kokybišką ir konstruktyvų, nes pokalbiuose dalyviai reaguoja iš tokios „sveiko suaugusiojo“ dalies, o ne iš reaktyvios dalies. Yra begalė pasidalinimų apie kasdienybę. Žmonės sako, kad valgau kitaip, kad einant pasivaikščioti kitaip stebiu gamtą, kad pastebiu, kaip atvažiuoju į darbą, maži dalykai – kaip atrodo medžiai, kaip jie keičiasi. Jie dalijasi, kad po praktikų jų pasaulio matymas tampa sodresnis, kokybiškesnis. Ir tai natūraliai siejasi su laimės jausmu. Nes laimė nėra tai, kas „nutinka“, o tai, kaip mes patiriame dalykus. Kiek giliai tą gyvenimą išgyvename. Tai jie ir pasakoja, kad praktikos padeda su pasauliu užmegzti kažkokį gilesnį, kokybiškesnį ryšį. Nu vat, gal tiek.

Ar organizacijoje vertinate dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikį? Jei taip – kaip tai darote?

Šis klausimas organizacijose turėtų būti užduodamas pirmas. Jeigu už kažką yra mokami pinigai, reikia atsakymo – o ką tai duoda? Organizacijos, kurios imasi tai daryti, nori matyti, ką jos iš to gaus. Dėl to mes ir matuojame, ir matavome tuos ketverius metus šias praktikas, kad organizacijai galėtume aiškiai atsakyti, ką tai duoda. Ir tai yra labai svarbus svirtis vėliau, kalbantis dėl programos tęstinumo, reikalingumo, jos skyrimo tam tikroms žmonių grupėms – kaip sakiau, dirbantiems su klientais, vadovams ar kitoms komandoms, kuriose matome didesnę stresą ar perdegimo riziką. Kai turime tokią intervenciją ir tokią priemonę, mes galime ją nukreipti ten, kur ji labiausiai reikalinga. Ne per visą organizaciją, o konkrečiai į tą komandą ar padalinį, nes organizacijoje yra apie penkis tūkstančius žmonių, ir svarbu ją taikyti ten, kur poreikis didžiausias.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas? Kaip juos sprendžiate?

Kadangi nėra prievartos šitoje temoje – yra tik kvietimas, ir negali būti kitaip tai nesusiduriu su kažkokiu pasipiktinimu. Programose ar meditacijose dalyvauja tie, kurie jaučia, kad nori ir gali skirti laiko.

Be abejo, pradžioje, kai tik pradėjome, būdavo sunku apginti laiko klausimą, ypač aštuonių savaitių užsiėmimų trukmę. Nes tai vykdavo darbo metu, ir tai reikalavo nemažos laiko dalies. Iš verslo perspektyvos tai tikrai yra daug – ne tiek faktiškai, kiek emociškai sunku atsitraukti ir išeiti į mindfulness užsiėmimą, kur tu nežinai, kas ten vyksta ir ar tai apskritai „veiks“. Tai gal tas iššūkis ir buvo – atitraukti žmogų, leisti jam čia būti, palaikyti jį, ir galbūt dar prieš programą turėti pokalbius apie tai, kas šitoje programoje bus, ką gausite, kodėl reikia tiek laiko. Tai labai svarbu, nes tada įsitraukimas būna tikresnis. Prisimenu dar vieną sunkumą – atkritimus. Kadangi mindfulness programa vykdavo biure, labai kildavo pagunda žmonėms, ypač vadovams, pasirinkti kažką „svarbesnio“ vietoj šio užsiėmimo. Su tuo ir susidurdavome: kartais atsirasdavo kažkoks skubus darbas, ir tiesiog negali su tuo konkuruoti. Žmogus renkasi prioritetą, ir tai suprantama. Dėl to mes kartojo programą ne vieną kartą – tie, kas norėjo, galėjo dalyvauti dar kartą. Ne vienas sugrįždavo antrą kartą. Tiek apie sunkumus ir tai, kaip juos sprendėme.

Ar Covid pandemija darė įtaką dėmesingo įsisąmoninimo taikymui organizacijoje?

Tikrai darė. Vienintelis plusas, kurį jis atnešė: suvokimą, kad emocinė sveikata darbe yra svarbi, kad ji tiesiogiai veikia darbingumą ir įsitraukimą. Per kovidą dauguma organizacijų pradėjo daryti įvairiausias iniciatyvas, kad padėtų darbuotojams pasijusti geriau. Ne išimtis ir mūsų organizacija. Turėjome sveikatos mėnesius, kur kiekvieną savaitę supažindindavome žmones su skirtingais būdais rūpintis savimi: buvo ir miško maudynės nuotoliu, ir kažkokios jogos praktikos, kvėpavimo pratimai, įvairios sporto rūšys. Žodžiu, rodėme spektrą galimybių, kaip galima rūpintis savimi. Mindfulness buvo viena iš jų, bet ilgainiui mes ją pasirinkome kaip tęstinę programą. Pamatėme, kad gal verta ją patyrinėti giliau, nes ją taiko ir didelės pasaulinės korporacijos. Mums buvo įdomu sužinoti: kodėl pas juos tai veikia? Gal ir pas mus galėtų veikti? Tai tikrai kovidas inicijavo domėjimąsi emocine sveikata. Iš visų priemonių, su kuriomis supažindinome žmones, pasirinkome tai, kas mums tinka, kas dera su mūsų verslo modeliu ir padeda siekti tikslų, padėti žmonėms išlikti sveikesniems, geriau besijaučiantiems, produktyvesniems.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje?

Gal dar pridėčiau vieną iš sunkesnių dalykų, kodėl šios iniciatyvos, net ir sėkmingai pradėtos, kartais nutrūksta. Tai – organizacijos viduje išlaikomas tikėjimas ir užsibrėžimas tęsti.

Labai sunku metai iš metų, net ir vedantiesiems, išlaikyti motyvaciją kiekvieną savaitę jungtis, medituoti, vesti susitikimus. Natūraliai atsiranda nuovargis šioje temoje, kyla tam tikri atsitraukimai. Bet jeigu organizacijoje yra žmonių, kuriems ši tema iš tiesų rūpi, labai svarbu, kad jie vieni kitus stiprintų ir padėtų išlaikyti tęstinumą. Tai iš esmės panašu į sporto klubą – neužtenka mėnesį palankyti. Kad tai veiktų, tai turi būti nuolatinis procesas, praktika, kurią žmogus vėliau pasiima tęsti savarankiškai. Tačiau iki įpročio formavimosi reikia „eiti kartu“, turėti palaikymą. Mano linkėjimas būtų toks: nepavargti tiems, kurie veda šias programas, kurie tiki, kurie rūpinasi. Nuovargis ateina natūraliai, todėl svarbu ir jiems turėti, į ką atsiremti. Turėti savo praktiką. Suprasti, kad tai, ką duodame kitiems, nėra vienos dienos reikalas – čia reikia tęstinumo. Kad ji išlaikytume, patys turime būti motyvuoti.

Respondentė 5 – žymima OA1. Žmogiškųjų išteklių padalinio vadovė. Interviu vyko 2025 m. spalio 10 d. 14 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Na tai mokėjimas sustoti, padaryti pauzę darbuose. Nors gal tai labiau gebėjimas atpažinti kada reikia, kada yra laikas daryti tą pauzę. Kai esame nuolat tarp žmonių, susitikimų, laiškų. Kai būnam įrėminti į kažkokius tai terminus. Kartais atrodo, kad galva tiesiog tuoj plyš nuo visko, stresas ima viršų. Būtent tada kiekvienam reikia akimirkai sustoti. Įkvėpti, iškvėpti. Svarbu leisti sau vieną darbą mintimis paleisti ir tik tuomet pradėti daryti kitą darbą. Žmogus iš vis turėtų skirti visą dėmesį vienam veiksmui. Pavyzdžiui vienam darbui, vienam pokalbiui, vienai minčiai. Kad nesekintume savęs. Man labai nepatinka multitaskinimas. Dabar atrodo nemadinga daryti tik vieną darbą. Nu bet aš tada jaučiuosi nesusikoncentravusi. Negaliu dalyvauti susitikime ir tuo pačiu rašyti laišką. Sunku net ir mintis suregzti kartais būna tada. Po to perskaitau net pačiai būna gėda. Todėl net savo komandą skatinu vienu metu daryti vieną darbą. Nes kartais atrodo mes ne žmonės, o robotai. Nuolat mąstau kur šiuolaikinis pasaulis taip skuba. Vis varom varom, lekiam lekiam. Kai pagalvoji, kur čia nuvarysi, nulėksi. Svarbu nepamesti savęs. Rūpintis savo emocine sveikata. Nes kitaip labai lengva yra perdegti.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Sakyčiau viskas prasidėjo labai paprastai. Pajaučiau, jog darbe kartais man jau būdavo visko per daug, jaučiau ir perdegimą. Buvo toks periodas, kai per dieną turėdavau po 6–7 susitikimus, tuo pačiu metu eidavo ir laiškai, kai kuriuos atsakyti reikėdavo nedelsiant, o vakare neapleisdavo „o ką aš šiandien realiai nuveikiau?“ mintys. Tada pradėjau ieškoti sprendimų. Kažkur perskaičiau ar

kažkas pasakė, nebepamenu, kad reikėtų prieš kiekvieną susitikimą tiesiog sustoti kelioms sekundėms, giliai įkvėpti, iškvėpti, „nusinulinti“, žodžiu. Atrodytų smulkmena, bet labai padėjo, tad tai darau ir iki šiol. Kartais net nepajaučiu to, turbūt jau tai tapo mano įpročiu. Vėliau kažkaip natūraliai tą patį perkėlėme ir į komandą. Susikūrėme „pradėkim nuo nulio“ principą. Tai reiškia, kad susitikimo pradžioje kelias minutes nekalbame apie darbus, o tiesiog aptariame, kaip kas jaučiasi. Iš pradžių buvo šiek tiek nejauku, nes mes, lietuviai, nelabai linkę kalbėti apie emocijas. Bet po truputį tai tapo įprasta, ir dabar toks startas padeda visiems nusiraminti, iš visokių reikalų sugrįžti į dabarties momentą ir sklandžiau pradėti susitikimą.

Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus Jūsų organizacijoje?

Dažniausiai inicijuojame mes, Žmoniškųjų išteklių komanda, nes jaučiame bendrą organizacijos pulsą. Bet, jei atvirai, didžiausias postūmis atsirado tada, kai patys darbuotojai pradėjo rodyti poreikį. Apklausose jie vis dažniau minėjo stresą, nuovargį, sunkumus atsijungti po darbo valandų. Gavome ne vieną komentarą, kad žmonėms trūksta paprastų būdų nusiraminti ar sustoti. Tai tapo aiškiu signalu mums, kad reikia imtis veiksmų. Kai matai tokį poreikį, tiesiog natūralu pradėti ieškoti sprendimų.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Tai gal visas jūsų įvardintas formas ir taikome. Turim ir mokymus ir grupinius užsiėmimus ir individualias praktikas.

Kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka?

Dabar jau turime tam tikrą ritmą, kuris gana natūraliai susidėliojo per kelerius metus. Online jogos užsiėmimai vyksta kartą per savaitę. Paprastai trečiadieniais 19 valandą. Užtrunka apie 45 minutes. Paskaitos vyksta maždaug kas ketvirtį. Lektorių prašome, kad jos būtų ne sausos, kur tik teorija, o su praktiniais pratimais, pavyzdžiui, kvėpavimu, dėmesio nukreipimu ar trumpu savirefleksijos užsiėmimu. Vadovų mokymai, kur integruojame dėmesingumą į lyderystės temas, vyksta pagal programą, sakyčiau kažkur kartą į pusmetį.

Ar dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas Jūsų organizacijoje veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?

Bendradarbiaujame su išoriniais specialistais. Mums svarbu, kad žmogus turėtų patirties tiek dėmesingo įsisąmoninimo srityje, tiek dirbant su organizacijomis. Kad suprastų, kaip tai veikia darbo aplinkoje.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Turim kelis metodus, kurie susiformavo natūraliai per laiką. Bandėme įvairius būdus, kol atradome, kas labiausiai tinka mūsų organizacijos žmonėms. Turim nuolatinius online jogos užsiėmimus. Jie vyksta kas savaitę, o darbuotojai gali jungtis savanoriškai. Pasirinkome online būdą todėl, kad galėtų jungtis darbuotojai iš bet kurio miesto, ne tik pagrindiniame ofise dirbantys. Kartais pasikviečiam išorinius lektorius, pavyzdžiui, psichologus, kurie kalba apie dėmesingumą, emocinį balansą, streso valdymą. Dar turim savo mokymų sistemoje patalpintus trumpus audio įrašus. Darbuotojai gali pasileisti 5–10 min. trukmės meditaciją ar kvėpavimo pratimą. Tai buvo mūsų pandemijos metu sukurta iniciatyva, bet pastebim, kad darbuotojai iki šiol ja naudojasi. Ir dar turime mini iniciatyvas, kurias darbuotojai taiko patys: pavyzdžiui, kaip ir minėjau prieš tai apie kelių minučių trukmės „nusinulinimą“ prieš pradedant susitikimą. Tokių dalykų niekas oficialiai neorganizuoja, bet jie tapo mūsų kasdienybės dalimi. Ai, dar yra ir vadovų mokymai, kur bandome integruoti dėmesingumą į lyderystės temas. Kaip pavyzdžiui, kaip klausytis be vertinimo, kaip atpažinti savo emocijas prieš priimant sprendimus. Tikriausiai viską įvardinau.

Įvardijote kokius dėmesingo įsisąmoninimo metodus taikote organizacijoje. Sakykite, Kurie iš jų, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi? Kodėl?

Sakyčiau veiksmingiausi yra paprasti, trumpi ir reguliariai kartojami metodai. Kai tai yra palaikoma reguliariai, o ne vienkartinė iniciatyva, savaime tampa organizacijos kultūros dalimi. Kalbant konkrečiai tai man atrodo, sąmoningas kvėpavimas yra būtent pats paprasčiausias ir universaliausias metodas. Jis veikia visur, tiek prieš sudėtingą užduotį, tiek po intensyvios dienos. Jo privalumas tas, kad nereikia jokio papildomo pasiruošimo, net niekas nepastebi, kai tai darai. Žmonės dažnai sako: „neturiu laiko meditacijai“, bet keli gilesni įkvėpimai tai jau geriau nei nieko. Dar sakyčiau veiksmingos yra dėmesingos pertraukos. Kai vietoj naršymo telefone tiesiog 5 minutėms atsitrauki, išgeri kavos, pažiūri pro langą. Skamba paprastai, bet kai organizacijoje tai palaikoma kaip normalus elgesys, ne „tinginystė“, žmonės iš tiesų labiau atsipalaiduoja ir pailsi.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Tiesą sakant, būtent tai buvo vienas iš mūsų tikslų, kad dėmesingumas natūraliai įsilietų į mūsų kasdienybę, taptų mūsų kultūros dalimi. Kad ir tos „nusinulinimo“ kelios minutės prieš susitikimą, ar ne. Tiesiog paklausi visų „Kaip jaučiatės“ arba „Kokiu balu vertinat savo dabartinę būseną ir kodėl?“. Tokie klausimai sugražina į dabartinį momentą. Pavyzdžiui prieš susitikimą nusprendei peržvelgti pašta, atsidarei laišką, įpusėjai skaityti, bet jau turi jungtis į susitikimą. Nu ir su kokiomis mintimis jungsiesi? Turbūt kad apie tą nebaigtą skaityti laišką. O jei jis dar koks

svarbus, su raudonu šauktuku, nors pas mus jis griežtai draudžiamas. Na, o kai užsiduodame tuos „nusinulinimo“ klausimus, grįžtame mintimis ir būname čia ir dabar. Tuomet jau kalbame apie einamus klausimus. Turime ir „mindful kalendoriaus“ praktiką. Darbuotojai, ypač vadovai skatinami pasidaryti 5–10 minučių pertraukėles, tarp susitikimų, vėlgi tam pačiam „nusinulinimui“.

Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., išmanieji laikrodžiai, mobiliosios programėlės) dėmesingo įsisąmoninimo praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Taip, šiek tiek naudojame, bet labai saikingai. Mūsų tikslas nėra viską „suskaitmeninti“. Sakyčiau tai daugiau apie pagalbą darbuotojams rasti tai, kas jiems patogu. Tad bandom, eksperimentuojam ir žiūrim limpa ar ne. Per pandemiją buvome sukūrę vidinę garso įrašų bibliotekėlę. Ten keli trumpi kvėpavimo ir dėmesio sutelkimo pratimai, kuriuos galima pasileisti bet kada, bet kur. Tai buvo toks mūsų gamybos sprendimas, darbuotojai jį labai mėgo. Kai kurie kolegos naudoja ir išmaniuosius laikrodžius. Gauna priminimus kad reikia pakvėpuoti ar atsistoti. Visai neseniai pačiai prireikė naujo laikrodžio ir kolegos prie pietų stalo pasidalino, kokie funkcionalumai jiems patinka laikrodžiuose. Vienas iš jų buvo, pulso matuoklis, nors dabar beveik visi jau tą daro.

Kokias naudas Jūsų organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Galbūt galėčiau išskirti kad tapo ramesnė emocinė atmosfera. Darbuotojai tapo mažiau reaguojantys iš karto. Daugiau apmąsto prieš atsakydami, ypač sudėtingose situacijose. Toks paprastas dalykas, bet jis labai sumažina įtampą tarp žmonių, ypač komandose. Gerėja koncentracija ir darbo kokybė. Kai žmogus išmoksta dirbti dėmesingiau, jis mažiau blaškosi, padaro mažiau klaidų, o tai svarbu ypač mūsų sektoriuje, kur detalės lemia daug. Dar pastebime, kad po dėmesingo įsisąmoninimo iniciatyvų žmonės dažniau kalba apie savijautą, drąsiau pasako, kai jaučia nuovargį ar per didelį krūvį. Anksčiau tokie dalykai būdavo nutylimi. Taip pat bendruomeniškumo jausmo stiprinimas. Kai žmonės kartu dalyvauja jogos ar kvėpavimo užsiėmimuose, atsiranda ryšys. Ten visai kitokia atmosfera. Nu va gal tiek.

Kaip Jūsų organizacijos darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Sakyčiau labai teigiamai. Iš darbuotojų grįžtamojo ryšio matome kad darbuotojai džiaugiasi, kad organizacija rūpinasi jų emocine savijauta. Labai vertinamas savanoriškumas. Pas mus niekas neverčia jungtis. Jungiasi tik tie, kurie nori. O tai sukuria saugią atmosferą, kurioje nėra jokio spaudimo. Tokia laisvė ir yra viena iš priežasčių, kodėl praktikos prigijo. Dar verta paminėti, kad mūsų užsiėmimai vyksta online. Darbuotojai gali jungtis iš bet kur: namų, biuro ar net automobilio. Dėl to dalyvauja ir regionuose dirbantys žmonės. Iš užpildytų anketų matome, kad apie 80 %

dalyvių nurodo, jog po užsiėmimų jaučiasi ramesni, labiau susikoncentravę, o keli net rašė, kad tai tapo jų kasdienybės dalimi ir už darbo ribų. Žinoma, yra ir tokių, kurie sako, kad „tai ne jiems“, bet ir tai natūralu. Svarbiausia, kad organizacijoje atsirado kalbėjimas apie savo vidinę būseną, o tai jau didelis pasiekimas mums.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė Jūsų organizacijos darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Gal sakyčiau darbuotojai tapo mažiau įsitempę. Padaugėjo empatijos ir konfliktų sumažėjo. Anksčiau būdavo, kad stresinėse situacijose žmonės gana greitai „užsidega“, na o dabar dažniau sustoja, pasako: „gal geriau grįžkim prie to rytoj“. Tai keičia klimatą organizacijoje. Dar vienas pokytis tai didesnis atvirumas kalbėti apie emocijas. Dabar per susitikimus visai natūralu, jei kas nors sako „šiandien sunkoka diena“ ar „man dar reikia šiek tiek laiko susidėlioti mintis“. Anksčiau tokie pasakymai būtų buvę suprasti kaip silpnumo ženklas, o dabar tai tiesiog žmogiškumas.

Kokius pokyčius pastebėjote Jūsų organizacijos darbuotojų darbo rezultatuose, taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Galiu teigti, kad padidėjo darbo efektyvumas. Po mokymų apie multitaskingo poveikį daug kas ėmė labiau planuoti savo laiką. Išmokome daryti vieną užduotį iki galo, tada pereiti prie kitos. Rezultate turime mažiau streso, daugiau pabaigtų darbų ir aišku mažesnę klaidų kiekį. Kai žmonės labiau susikoncentravę, jie mažiau blaškosi, rečiau padaro smulkių netikslumų, ypač ten, kur reikia kruopštumo. Net mūsų vadovai sako, kad dažniau renkasi sustoti, apmąstyti, išbūti, o ne reaguoti impulsyviai. Kartais tas sustojimas užtrunka kelias minutes, bet padeda išvengti didesnių klaidų ar konfliktų. Dar vienas pastebėjimas tai kad atsirado daugiau kūrybiškumo. Kai patiriame mažiau streso, atsiranda erdvės idėjoms.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Taip, mes stengiamės tą poveikį vertinti, nors aišku, tai nėra taip paprasta. Bet turime kelis būdus, kurie padeda pamatyti realų vaizdą. Darome darbuotojų apklausas. Kas metus atliekame bendrą darbuotojų įsitraukimo tyrimą, ir ten turime kelis klausimus, susijusius su emocine savijauta, streso lygiu, balansu tarp darbo ir poilsio. Nuo tada, kai pradėjome taikyti dėmesingo įsisąmoninimo praktikas, pastebim, kad rodikliai pamažu gerėja. Aišku daug tų dedamųjų yra. Ne visi nuopelnai būtent dėmesingo įsisąmoninimo mokymams tenka. Tada renkame grįžtamą ryšį po mokymų. Po kiekvieno užsiėmimo prašome dalyvių trumpai įvertinti, kaip jiems sekėsi, kas patiko, galbūt kažkas nepatiko. Dauguma vertinimų būna labai pozityvūs, o tai rodo, kad žmonės jaučia naudą. Vis tik aiškiai matome, kad dėmesingumo iniciatyvos duoda apčiuopiamą naudą.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate?

Matuojame rodiklius, kurie padeda pamatyti ne tik emocinį, bet ir praktinį dėmesingo įsisąmoninimo poveikį. Svarbiausias rodiklis, tai darbuotojų savijauta. Tai vienas sakyčiau svarbiausių kriterijų, kurio ir siekiame vykdydami įvairias iniciatyvas. Stebime, kaip šie rodikliai kinta po mokymų. Darbuotojai žymi, kad jaučiasi „ramiau“, kad „geriau susitvarko kai iškyla stresinės situacijos“.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Sakyčiau pati atmosfera organizacijoje pasikeitė. Žmonės tapo mažiau impulsyvūs, sąmoningesni vienas kito atžvilgiu. Didesnis dėmesys skiriamas emocinei sveikatai. Anksčiau apie tai mažai kas kalbėdavo, o dabar tapo normalu pasakyti „man reikia pertraukos“ ar „šiandien man sunkesnė diena“. Tai rodo psichologinio saugumo augimą. Darbuotojai nebejaučia, kad privalo būti visada stiprūs. Pagerėjusi koncentracija ir darbo kokybė. Po kelių mėnesių dėmesingo įsisąmoninimo veiklų vadovai pastebėjo, kad jų komandose dirbama kryptingiau, mažiau blaškomasi tarp užduočių. Auga ir vadovų sąmoningumas. Jie labiau įsiklauso, nebeskubina darbuotojų tik padaryti, o labiau domisi, kaip jiems sekasi. Mažiau perdegimo požymių. Tai gal net svarbiausias pokytis. Po metų matėme, kad mažiau darbuotojų kreipiasi dėl pervargimo, dažniau naudoja laisvadienius. Pavyzdžiui atostogas, motyvacines dienas. Ir apskritai, sakyčiau, atsirado daugiau žmogiškumo. Žmonės labiau mato vieni kitus ne tik kaip „darbuotojus“, bet kaip žmones. Tai yra su nuovargiu, emocijomis, gyvenimu už darbo ribų. Man tai didžiausias dėmesingo įsisąmoninimo poveikio ženklas.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate?

Turbūt didžiausias iššūkis tai laiko trūkumas. Visų dienotvarkės užimtoms, visi skuba, lekia, niekur nespėja. Todėl stengiamės praktikas daryti trumpas, lengvai integruojamas darbo dienoje. Aišku didelis iššūkis yra ir vadovų įsitraukimas. Jei vadovas neįsitraukia, jo komanda retai taip pat jungiasi, dalyvauja. Todėl daug dirbame su vadovais. Parodome, kaip dėmesingas įsisąmoninimas gali padėti jiems patiems. Kaip pavyzdys mažiau streso, geresnis klausymasis, greitesnis sprendimų priėmimas. Kai jie tai pajunta, natūraliai tampa ambasadoriais. Dar tuomet gal tęstinumas. Dėmesingo įsisąmoninimo mokymai nėra tik vienkartinis reikalas. Tad stengiamės kurti sistemingumą. Kitaip viskas greitai pasimiršta.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje?

Man atrodo, kad ilgam išlaikyti mindfulness praktikas galima tik tada, kai jos taps natūralia organizacijos kultūros dalimi. Tad tam reikia kelių dalykų. Visų pirma tai vadovų įsitraukimo ir

pavyzdžio. Jeigu vadovai patys praktikuoja dėmesingumą, kad ir paprastai, „nusinulindami“ prieš susitikimus, kalbėdami ramiau, klausydami be vertinimo, tai automatiškai perduoda žinutę, kad tai jiems svarbu. O darbuotojai greitai tą pajunta. Tada reikia tinkamos komunikacijos. Reikia paprasto, žmogiško kalbėjimo. Ne sausos teorijos, o paaiškinimų, kaip tai padeda kasdien. Kaip pavyzdys, mažina stresą, gerina susikaupimą, santykius. Svarbu suprasti kur ir kada galiu tai panaudoti. Kai darbuotojai mato praktinę naudą, jie įsitraukia, jiems įdomu. Na ir reikėtų turėti vidinius ambasadorius. Manau reikėtų turėti kelis žmones skirtinguose padaliniuose, kurie patys tiki šiomis praktikomis. Na ir svarbus organizacijos palaikymas. Kad tai būtų matoma kaip investicija į žmones. Kai organizacija skiria tam laiką, tuomet skleidžia aiškią žinutę, jog tai svarbu.

Respondentas 6 – žymima OA2. Organizacijos vadovas. Interviu vyko 2025 m. spalio 14 d. 10 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Na tai sakyčiau pagrindinė mintis yra tokia, kad kuo mažiau automatiškai viską darytume, kad mastytume apie tai ką darom ir darytume tai pilnai būdami tame momente. Nežinau ar čia suprantamai išsireiškiau. Bet man atrodo, kad darbe mes labai dažnai būnam autopiloto būsenoj. Ryte įsijungi kompiuterį, atsakai į meilus, dalyvauji susitikimuose, dar kelis skambučius padarai nu ir jau žiūri jau vakaras. O dienos pabaigoj net nelabai prisimeni, ką iš tikrųjų pasidarei. Ir būtent čia tas mindfulness padeda. Kai darai vieną užduotį, tai ir darai ją, o ne dar dešimt dalykų galvoj toj sukasi. Kai bendrauji su žmogumi, tu iš tiesų klausaisi ką jis sako, o ne mintyse galvoji apie vakaro planus ar dėlioji „Barboros“ krepšėlį. Būna ir man taip, neslėpsiu. Bet kai esi tam momente, kuriam ir turi būti, tada ir išgirsti pašnekovą, klaidų kiekis sumažėja, mažiau įtampos, streso patiri, nes negalvoji apie dalykus, apie kuriuos tuo metu ir turi negalvoti. Neapkrauni savęs pertekliniais dalykais. O kaip dalykus darai sąmoningai, tai ir diena produktyvesnė, vakare gali ramiai miegoti.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Tai mano patirtis labai paprasta. Pas mane labai daug to, kaip čia pasakius, autopiloto, ar ne, darbe. O kaip ir minėjau prieš tai vakare užmigti net būna sunku, nes kažkokiu būdu atrodo ir tą praleidau ir dar tą ir aną. Pasižymiu atrodo ką turiu nuveikt, bet kartais pamirštu ir ką pasižymėjau, nes vėlgi tai dariau autopilotu. Dar būna ir kam ko prisireikia ateina ir išblaško ir tada pamiršti kažką. Mes vyrai ir taip esam labiau išsiblaškę, moterys labiau sakyčiau sistemingos. Tai va vis tas išsiblaškyimas kišą koją, tad ieškai būdų kaip būti momente. Tai tas mindfulness sugražina. Esam turėję mokymus, ir pats dalyvavau juose, tai lektorė buvo pasidalinusi pratimais, kaip grįžti į save iš

tos autopiloto būsenos. Vienas iš jų buvo kvėpavimas. Dar geriau išeit kartais į lauką, ypač kai šalti orai, kad iš tos būsenos atsibustum. Tai kiekvienam savi metodai.

Kas Jūsų organizacijoje dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo procesus?

Šiaip tai HR. Jie rūpinasi mūsų darbuotojų mokymais.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Esam turėję mokymus ir dabar kaip darom tai individualiai.

Kaip dažnai šios praktikos vyksta ir kiek trunka?

Tai pasakojų kiek pamenu. Čia visgi gal HR mūsų reiktų paklausti. 2 mėnesių trukmės mokymus turėjom vieną kartą. Dar pandemiją buvo. Jie vyko kartą per savaitę, nu sakykim po kokias 3 valandas. Buvo gan intensyvu, bet tada to labai reikėjo. „Focus Friday“ turim kiekvieną savaitę. Vyksta visą dieną, kai neturim susitikimų, tik daromės einamus darbus. Tai kažin kaip čia įvardinti tą trukmę. Gal tiek.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Mokymai ir nežinau kaip pavadinti tuos „Focus Friday“, visa organizacija stengiamės laikytis.

O kas veda tas praktikas – jūsų vidiniai darbuotojai ar išoriniai specialistai?

Kvietemės lektorę.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Vieną kartą darėm tęstinę mindfulness programą. Man atrodo kažkur 2 mėnesius mes, tai yra, vyko jie pas mus. Tuose mokymuose išgirdom apie dieną be susitikimų. Tai nusprendėm, turėti tokią dieną pasidaryti ir savo organizacijoje. Dabar kiekvieną penktadienį stengiamės neturėti jokių susitikimų. Daromės darbus, bendraujame su kolegomis, bet stengiamės oficialius susitikimus pasidaryti tarpe pirmadienio iki ketvirtadienio. „Focus Friday“ pas mus vadinasi. Atrodo smulkmena, bet labai jaučiasi, kai bent kartą per savaitę gali normaliai, nesiblaškant padirbti. Nemeluosiu, nelabai man pačiam taip gaunasi, bet kelis tokius penktadienius pavyko turėti per kiek čia, nu kokį turbūt kelerių metų laikotarpį. Ai, ir dar turim tokį savotišką, neoficialų mindfulness elementą. Tai kolegės šunį. Ji jį kartais atsiveda į ofisą, ir mes juokais vadinam jį „terapiu šunimi“. Kai kas nors jaučia įtampą ar patiria stresą, nueina jį paglostyti. Tai turbūt net ne mindfulness forma, bet, tikrai stresą nuima prireikus. Kolegos kartais paprašo jį atsivesti. Juokaujam kad gal reiks įdarbinti. Bet atlygiui skanukų visada turim.

O kokie metodai, Jūsų manymu, veiksmingiausi organizacijos kontekste?

„Focus Friday“ yra turbūt mūsų didžiausias pasiekimas. Kvėpavimas dar, bet jučiom ar nejučiom, man atrodo pakvėpuojame visi, pas mus kažkoks inkstinktas yra. Kažin kas taip nedaro.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Mes tiesiog taip sugalvojom ir stengiamės laikytis. Nebuvo kažkokio papildomo integravimo. Kas nori tas pasidaro tuos „Focus Friday“. Į mokymus registruojasi irgi tik tie kas nori, kam aktualu. Nenori ir neina.

Ar naudojate kokias nors skaitmenines priemones – programėles, išmaniuosius laikrodžius?

Ne, organizacijoje bendrai kažko tai mes nieko nenaudojam. Mano išmanusis laikrodis tai man parodo, kada jaučiu stresą, įtampą informuoja, kad pakvėpuočiau. Nu tai bent jau man padeda.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Organizacija gauna laimingus darbuotojus, kurie jaučiasi matomi, kurie jaučia, kad organizacijai rūpi. Tikrai ne vienas yra atėjęs ir man tą pasakęs. Mažiau patiriamo streso, perdegimo rizikų. Ramesnė atmosfera organizacijoje. Visi draugiškesni, empatiškesni. Daug tų naudų. O kai darbuotojai tai jaučia, tai nori likti organizacijoje, tad rezultate gauname sumažėjusį darbuotojų kaitos rodiklį.

Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Gera. Pas mus visi visur noriai dalyvauja. Kažkaip pasisekė šiuo klausimu su organizacijos žmonėm. Bet tuo pačiu mes nieko niekur neverčiam dalyvauti. Aišku pastebim kad pasiskirsto žmonės. Vieniems labiau patinka sportinės veiklos, kitiem kūrybiškesnės. Sudėjus metų planą tai nemažai siūlom visko darbuotojams. Nes mano nuomone, turi būti gera dirbti organizacijoje, turim pažinti komandą su kuria dirbam, nes vieni su kitais praleidžiam tikrai ne mažai laiko.

Kaip tai paveikė emocinę savijautą ir santykius komandoje?

Būtent taikant mindfulness, tai nu jaučiasi daugiau empatijos. Kai žmonės stabteli pasisveikinti, paklausti „kaip jautiesi?“. Svarbiausia tai daryti ne iš mandagumo, o nuoširdžiai. Ir net nuotoliniu būdu tas ryšys jaučiasi stipresnis. Tuo pačiu ir santykiai tapo tvirtesni. Jaučiasi, kad vieni kitiems nori visi padėti. Esame, stipri komanda.

Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?

Nežinau ar mindfulness prisidėjo tiesiogiai prie darbo rezultatų. Nu jei išskirti būtent tą „Focus Friday“, tai tada gal jo. Bet mums labiau svarbu, kad darbuotojai jaustųsi gerai, todėl ir

tęsim tą iniciatyvą. O kai darbuotojai jaučiasi gerai, gerėja ir darbo rezultatai, tiesa? Čia viskas susiję, todėl ir reikia daryti.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Esam informacinių technologijų įmonė, tai mes viską vertinam ir analizuojam. Turbūt kai kažką darai nori žinoti ką tai duoda. Kas liečia praktikų poveikį, tai iš kart po mokymų būna anketos išsiunčiamos darbuotojams, nu ir žinom kas patiko, kokią naudą mokymai davė jiems. Bet aktualesnis mums metų pabaigoje darbuotojams siunčiamas klausimynas, kuriame prašome darbuotojų įsivertinti, kaip jie jaučiasi, ką norėtų tobulinti ir ką siūlo daryti kitaip kitais metais. Tai pastebėjom, kad kai pradėjom kreipti dėmesį į darbuotojų savijautą, tas atsispinti ir atsakymuose. Rodikliai vis gerėja.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)?

Stebime kelis dalykus. Kaip žmonės jaučiasi emociškai, kiek dažnai jaučia įtampą ar nuovargį, kaip keičiasi jų nusiteikimas darbe. Taip pat žiūrime, ar gerėja komandos bendradarbiavimas, ar mažėja vidinių nesusipratimų. Ir dar svarbu kaip kinta darbuotojų išlaikymas: jei mažiau žmonių galvoja apie išėjimą, vadinasi, praktikos duoda rezultatą.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Didžiausias pokytis tas, kad žmonės tiesiog pradėjo elgtis sąmoningiau. Nebėra tiek to užsidegimo iškart reaguoti, mažiau įtampos. Komanda tapo kantresnė, labiau girdinti vieni kitus. Net tempas darbe pasidarė stabilesnis, mažiau chaoso, daugiau aiškumo. Ir apskritai jaučiasi, kad žmonės greičiau atsistato po sudėtingų situacijų, nebesinėšioja to streso visą dieną.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant mindfulness praktikas? Ir kaip juos sprendžiate?

Tai va kaip ir minėjau, kad ne visada pavyksta laikytis to „Focus Friday“. Atrodo nu kitam penktadieniui jau tikrai pasiplanuosiu savo dienotvarkę geriau, bet ir vėl kas nors įvyksta. Nes noris, noris ir būti pavyzdys darbuotojams. Nes jei nesilaikom to ką sukūrėm mes, vadovai, nu tai kokią pavyzdį rodom darbuotojams. Jiems irgi atrodo, kad va vadovas visgi meet'e, tai ir man turbūt reikia. Bet taip neturėtų būti. O kitas iššūkis tai kaip čia įvardinti, mokymų palaikymas? Pamenu įvykus mokymams, visi buvom užsivedę, užsimotyavę. Nu o paskui natūralu tas entuziazmas per laiką dinga. Nes mes nepalaikėm, sudalyvavom ir pamiršom. O reikia to palaikymo. Todėl ieškojom paprastų būdų integruoti mindfulness į kasdienybę. Taip atsirado „Focus Friday“.

Ir paskutinis klausimas – ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad mindfulness praktikos išliktų ilgalaikėje perspektyvoje?

Sakyčiau reikėtų, kad viskas ką darom vyktų natūraliai, o ne dirbtinai, dėl kažko. Nu ir neversti darbuotojų. Geriau jau suteikti laisvę dalyvauti, jungtis savanoriškai. Kam versti kažką daryti, jei žmogus nenori, nėra suinteresuotas. Aš ir pats turbūt nenorėčiau, jei nebūtų žmona įkalbėjusi kažkada sudalyvauti.

Respondentė 7 – žymima OA3. Organizacijos mokymų vadybininkė. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 6 d. 10 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Darbo aplinkoje tai reiškia aiškesnę dėmesį, ramesnę bendravimą, mažiau impulsyvių reakcijų. Toks labai paprastas, bet svarbus sąmoningumas, kuris padeda žmonėms dirbti produktyviau ir sveikiau, ypač kai tempas didelis.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Aš pirmą kartą su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis būtent darbe ir susipažinau. Iki tol kažkur buvau girdėjusi mindfulness, bet nesigilinau, kas tai per dalykas. Į mokymus nuėjau be jokio lūkesčio. Tiesiog organizavome mokymus organizacijos darbuotojams, tai pagalvojau, kad pabandyčiau ir aš. Tuo metu man tai atrodė kaip dar viena mokymų tema, kurią išklausai ir tiek. Tačiau kai praktiškai pamėginau trumpas sustojimo, kvėpavimo praktikas, supratau, kad tai labai naudingas dalykas, kuris padeda, kai jauti stresą ar įtampą.

Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus organizacijose?

Tai visus mokymus mūsų organizacijoje inicijuoja Žmogiškųjų išteklių padalinys.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Grupinius užsiėmimus.

Kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka?

Pagrindinė Mindfulness based stress reduction programa vyksta gyvai, kartą metuose. Trukmė jos yra 8 savaites, dažniausiai jas darome iš eilės. Ir tie užsiėmimai vyksta po 2 valandas. O tos trumpos meditacijos praktikos, vyksta kas antrą ketvirtadienį. Trunka maždaug apie 30–45 minutes. Kažkas tokio. Darbuotojai tiesiog prisijungia Teams'uose iš bet kurios vietos.

Ar praktikas veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?

Tiek Mindfulness based stress reduction programą, tiek trumpus susijungimus veda trenerė iš išorės pas mus. Bendradarbiaujam jau ne vienerius metus. Ji jaučia organizaciją, kultūrą, darbuotojus pažįsta. Pastebime, kad darbuotojai irgi su ja gerai jaučiasi. O ir viduje šiuo metu neturime darbuotojų, kurie norėtų ir galėtų apsiimti. Tad renkames bendradarbiauti su profesionalais iš išorės.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Vieną kartą metuose organizuojam Mindfulness based stress reduction mokymus. Jų metu vyksta paskaitos, meditacijos, kvėpavimo pratimai, kūno skenavimas, įvairios judesio praktikos. Be šios programos dar turime trumpus savaitinius susijungimus online. Tų susijungimų metu klausantis ramios muzikos, vyksta meditacijos, kvėpavimo ar kūno skenavimo sesijos. Tuo metu darbuotojams nieko daryti nereikia. Tik mintimis „atsijungti“ nuo darbų ir pabūti toj vadinamoj „Čia ir dabar“ būsenoj.

Kokie metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijos kontekste? Kodėl?

Veiksmingiausi tie, kurie patinka darbuotojams. Kuriuose dalyvaujant jie nejaučia dar papildomai įtampos. Mūsų organizacijoje veiksmingiausia ir yra tai ką taikome šiuo metu. Tai Mindfulness based stress reduction mokymai ir online susijungimai pamedituoti. Pastebim, kad darbuotojai noriai jungiasi į šias veiklas. Taip pat grįžtamasis ryšys net labai teigiamas.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Nėra kažkokio papildomo integravimo, tiesiog jau turime susidariusią mokymų rutiną ir visiems tas tinka. Darbuotojai žino, kad kiekvieną pavasarį vyksta tie Mindfulness based stress reduction mokymai. Jeigu vėluojam paleisti komunikaciją, tai vis susilaukiam klausimų ar bus mokymai. Taip pat ir žino, kad kas antrą ketvirtadienį jungiamės online meditacijai.

Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., mobiliosios programėlės) praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Ne, nenaudojame.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Tai pagerėjusi darbuotojų emocinė savijauta, padidėjusi motyvacija, pamažėjęs klaidų kiekis, mažesnis streso lygis, didesnis kūrybiškumas, komandose klimatas geresnis. Čia galima daug vardinti. Kai darbuotojai jaučiasi gerai, tai prisideda ir prie noro likti organizacijoje. Todėl mes turime labai daug ilgamečių darbuotojų ir tuo labai džiaugiamės.

Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Manau teigiamai. Matosi pagal registracijų ir mokymų skaičių. Į Mindfulness based stress reduction programą visada labai greitai išgraibstomos vietos. Į online užsiėmimus taip pat jungiasi ne mažai darbuotojų. Jiems patinka, kad tuo metu nieko nereikia patiems daryti. Nereikia jiems net kalbėti. Tiesiog atsitraukti nuo darbų ir klausytis.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Sustiprėjo. Ir pati pajaučiau, kad organizacijoje gera būti. Visi šypsosi vieni kitiems, sveikinasi, net nežinau ar turim kokį niūrų darbuotoją, na nebent šiaip kam būna ne kokia diena, gi visko būna. Bet tikrai esame labai draugiški. Sąmoningi vienas kito atžvilgiu.

Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?

Sakyčiau, labiausiai matosi susitelkimas ir mažesnis blaškymasis. Kai kurie vadovai minėjo, kad komandos greičiau priima sprendimus. Ir net klaidų kiekis kai kur sumažėjo, nes žmonės dirba ne automatiškai, o su daugiau sąmoningumo.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Taip. Prašom užpildyti anketas prieš prasidedant programai ir jai pasibaigus.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)?

Daug ten tų rodiklių paminėta, dabar negalėčiau išvardinti. Tai darbuotojų savijauta taip. Apie streso lygį turbūt irgi užsiminta. Produktyvumas gal ir. Sunku man dabar prisiminti.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Tai visa tai ką prieš tai vadiniau. Pagerėjusi darbuotojų savijauta, motyvacija pakilusi, streso lygis pamažėjęs, darbuotojai sąmoningesni, klimatas geresnis. Tų pokyčių nemažai. Ir visi į gerą, sakyčiau.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate?

Nežinau, kad nelabai esam susidūrę su kažkokiais iššūkiais. Tai nelabai turiu ką pakomentuoti.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje?

Mes tai esam sudėję darbuotojams į kalendorius visus mokymus, kurie vyks ketvirčio bėgyje. Mindfulness savaitines sesijas taip pat. Kad jie galėtų planuoti dalyvavimą. Jeigu dalyvauti dėl kažkokių priežasčių negalės ar mokymų tema jiems neaktuali, tiesiog nepatvirtina kvietimo. Taip darome, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie organizacijoje vykstančius mokymus. Tai svarbu yra pasirengti mokymų planą į priekį, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir galėtų jungtis.

Respondentė 8 – žymima OA4. HR specialistė. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 7 d. 10:30 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Susikoncentravimas į vieną einamą darbą, produktyviai dirbant ir priimant sąmoningus sprendimus be jokių dirgiklių.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Kai jaučiu stresą darbo vietoje, visada man padeda minutės pertraukėlė bei išėjimas į lauką ar į ramybės poilsio aukštą, kuriame reikia laikytis tylos. Taip pat turime ir žaidimų kambarį, kuris esant didelei įtampai pradeda prasiblaškyti.

Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus Jūsų organizacijoje?

Ugdymo procesus, tokius kaip grupiniai užsiėmimai komandoje, dažniausiai inicijuoja vadovas ar atsakingos komandos, kurios dalinasi vykstančiais mokymais.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Nuotoliniai mokymai ir grupiniai užsiėmimai komandoje.

Kaip dažnai vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka?

Mokymai vyksta kartą per ketvirtį, trunka gal apie pusantros valandos. Joga ir meditacija kiekvieną savaitę po 45 minutes. Kvėpavimo pratimai tai nu, oficialiai jie yra kasdien, įrašyti į kalendorių, bet realybėje tai... vieni daro, kiti būna praleidžia, čia labai asmeniška.

Ar dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, Jūsų organizacijoje, veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?

Dalis vidinių, dalis išorės darbuotojų.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Meditacija vyksta online arba jogos užsiėmimai vyksta darbovietės sporto salėje. Sąmoningas kvėpavimas ir pratimai, kuriuos galima atlikti sėdint darbo vietoje prie savo kompiuterio. Mokymai fizinei ir emocinei sveikatai gerinti.

Kokie metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijos kontekste? Kodėl?

Kvėpavimas. Čia net nesvarstyčiau. Šimtu procentų. Nes jį galima panaudoti iškart, bet kur: susitikimo metu, prieš sudėtingą pokalbį. Tam nereikia nei specialių priemonių, nei pasiruošimo. Pakvėpuoji, kelis kartus sąmoningai ir jauti, kaip nusiramini. Dar meditacija ir joga, visa tai padeda numalšinti įtampą, įvertinti savo savijautą bei lengviau susikonscentruoti į darbus.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Per komandines veiklas, įmonės siūlomus mokymus bei individualiai.

Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., mobiliosios programėlės) praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Nuotolinės paskaitos ir mokymai vyksta per Teams, registruojantis į norimas per vidinę e-Learning platformą, o iš programėlių yra tik darbo vietoje esančios sporto salės programėlė, kurioje išsaugomos tam tikrų treniruočių, kaip joga įrašai ir juos galima žiūrėti ir atlikti bet kuriuo metu.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Geresnė emocinė sveikata, darbuotojai produktyvesni ir labiau susitelkę į darbą, pozityviau bendrauja.

Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Įvairiai. Vieni tam skiria daugiau dėmesio ir naudos, kiti netgi vykstant tam tikriems mokymams ar nuotolinėms paskaitoms juose nedalyvauja, nes nemato poreikio, naudos.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Mažiau streso, atviresnis bendravimas, o tai stiprina komandą ir neša geresnius rezultatus.

Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?

Didesnis efektyvumas.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Mano žiniomis, naudojamas tik Smile-o-Meter' įrankis, kiekvieną savaitę vertinant savo emocinę savijautą.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)?

Naudojama 'Smile-o-Meter', kur kiekvieną savaitę reikia įvertinti savo savijautą (įmonės mastu). Taip pat, pas save komandoje turime ir atskirą, vidinę platesnę apklausą, matuojančią streso lygį, produktyvumą, išitraukimą komandoje ir panašiai, kurią pildome bei aptariame kiekvieną savaitę komandinio susirinkimo metu.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Darbuotojai, kurie dažnai naudoja tam tikras dėmesingumo ugdymo praktikas yra labiau susitelkę į darbus, jaučia mažiau streso.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate?

Jeigu tai nėra komandiniai privalomi grupiniai užsiėmimai, dalis darbuotojų visiškai nenaudoja jokių praktikų, nes tai nėra privaloma. Vidiniuose kanaluose dalinamasi tam tikromis praktikomis, renginiai, mokymais, taip skatinant įsitraukti ir kitus.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje?

Reguliariesni mokymai, didesnis tiesioginių vadovų įsitraukimas bei skatinimas.

Respondentė 9 – žymima OA5. Personalo specialistė. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 7 d. 13 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Susitelkimas į esamą užduotį ir jos darymą, ir negalvojimas apie kitus darbus.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Pavyzdžiui susirinkime gyvai, arba online, susitelkimas į kalbėtoją, pašalinių darbų nedarymas. Užduočių atlikimo metu nesiblaškymas „scrollinant“ ar tikrinant elektroninį paštą, Teams.

Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus Jūsų organizacijoje?

Skatinama, kad patys darbuotojai domėtusi, imtusi iniciatyvos. Vadovai pasidalina bendrine informacija, prieinamais mokymais.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Grupiniai mokymai, online paskaitos, prieinama meditacijų programėlė.

Kaip dažnai vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka?

Praktikos, kaip mokymai vyksta kas pusę metų arba ketvirtį.

Ar dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, Jūsų organizacijoje, veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?

Dažniausiai veda vidiniai darbuotojai.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Meditacija, sąmoningas kvėpavimas.

Kokie metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijos kontekste? Kodėl?

Meditacija, sąmoningas kvėpavimas, susitelkimas į buvimą „čia ir dabar“. Veiksmingiausi todėl, kad padeda nurimti, susikaupti, susitelkti į esamas užduotis, racionaliai jas susidėlioti.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Sąmoningas susitelkimas į darbus, į bendravimą su kolegomis, išitraukimas susitikimuose ir susirinkimuose.

Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., mobiliosios programėlės) praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Naudoju „Calm“ programėlę.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Darbuotojai labiau susitelkę, mažėja netinkamos komunikacijos, didesnis dėmesingumas darbe, mažiau išsiblaškę.

Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Tie kurie taiko vertina teigiamai, patenkinti, nes galima praktikas naudoti įvairiose gyvenimo srityse, ne tik darbe.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Gerėja bendravimas ir bendradarbiavimas, nes yra susitelkiama į bendravimą su kolegomis, nesiblaškant mintyse ir išorėje, kaip pavyzdžiui, tikrinant telefoną.

Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?

Pagerėjo bendravimas, didesnis efektyvumas, mažesnis klaidų skaičius.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Dėmesingumo įsisavinimo praktikų poveikio vertinimas nėra taikomas įmonės mastu, daugiau tiesiog bendriniai pastebėjimai savo ir kitose komandose.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)?

Nematuojam.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Darbuotojai taikantys šias praktikas yra ramesni, labiau susitelkę, mažiau išsiblaškę.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate?

Dalis darbuotojų nesidomi mindfulness, arba mano, kad tai nereikalingas dalykas. Ir tai nėra aktyviai sprendžiama, darbuotojai nėra verčiami taikyti šias praktikas, bet tikimasi, kad taikančių kolegų pavyzdys juos įkvėps.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje?

Darbuotojų suvokimo, kad tai yra nuolatinis darbas su savimi, ir kad aukštesni vadovai palaikytų šią iniciatyvą, kad mokymai nebūtų vienkartiniai, ir kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos nebūtų naudojamos kaip galimybė duoti darbuotojams daugiau užduočių.

Respondentė 10 – žymima OA6. Personalo specialistė. Interviu vyko 2025 m. lapkričio 12 d. 13 val.

Kaip Jūs suprantate, kas yra dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje?

Mano manymu, dėmesingas įsisąmoninimas darbo aplinkoje pirmiausia yra gebėjimas sąmoningai sustoti, prieš reaguojant į įvairias situacijas. Ypač tuomet, kai aplinka darosi įtempta. Tai nėra kažkokia labai sudėtinga praktika, veikiau kasdienis įprotis stebėti, kas vyksta su tavimi pačiu: kaip jautiesi, kaip reaguoji, kada pradedi jausti perdegimo užuomazgas. HR kontekste man tai labai siejasi su emociniu stabilumu ir pagarba kolegoms. Jei pats „neužsidegi“, nekuri agresyvios

atmosferos, neperduodi savo nuovargio kitiems. Tai toks balanso palaikymas tarp darbo ir savęs, kad nesusidarytų situacija, kai dėl įtampos ar pervargimo išsilieji ant komandos.

Papasakokite apie savo asmeninę patirtį su dėmesingo įsisąmoninimo praktikomis darbo aplinkoje.

Aš pati savo kasdienybėje daugiausia remiuosi labai paprastomis praktikomis. Man svarbu palaikyti nuoširdų ryšį su kolegomis – ne tik dalykine prasme, bet ir žmogiškai. Stengiuosi aktyviai klausyti, išgirsti, kas norima pasakyti, nesikišti ten, kur nereikia, ir padėti tada, kai pagalbos iš tiesų prašoma. Pastebėjau, kad man labai padeda trumpi atsitraukimai darbo dienos metu: kartais tiesiog išeinu trumpam pasivaikščioti, paklausau muzikos, pakeičiu aplinką. Tai, atrodo, smulkmenos, bet jos padeda nurimti ir grįžti prie darbų su ramesnėmis mintimis.

Kas dažniausiai inicijuoja dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo procesus Jūsų organizacijoje?

Daugiausia iniciatyvų kyla iš vadovų, tiek komandos, tiek aukštesnės grandies. Jie dažniausiai ir pastebi, kada komandai reikia šiek tiek stabtelėti, pakelti akis nuo darbų ir pasirūpinti emocine higiena. HR taip pat prisideda, bet sakyčiau, kad pagrindiniai iniciatoriai visgi yra vadovai.

Kokias dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo formas taikote organizacijoje (pvz., mokymai, individualios praktikos, grupiniai užsiėmimai)?

Pas mus taikomi įvairūs formatai. Turime mokymus, kuriuos organizuojame tam tikrais etapais, ir neformalius komandos susibūrimus, kurie labiau orientuoti į atsipalaidavimą ir tokią atitrūkimą nuo rutinos. Tai gali būti ir labai paprasti pasibuvimai kartu, kur svarbiausia yra ne darbai, o tarpusavio ryšys.

Kaip dažnai vyksta dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos ir kiek jos trunka?

Jos nebūna labai dažnos, bet stengiamės palaikyti reguliarumą. Kartą į dvi savaites tikrai kas nors įvyksta. Trukmė svyruoja nuo pusvalandžio iki dviejų valandų, priklauso ką veikiamo.

Ar dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas, Jūsų organizacijoje, veda vidiniai darbuotojai, ar samdomi išoriniai specialistai?

Veda vidiniai darbuotojai, tačiau vyksta ir su išoriniais partneriais.

Kokie dėmesingo įsisąmoninimo metodai taikomi Jūsų organizacijoje? (pvz., meditacija, sąmoningas kvėpavimas, kūno skenavimas)

Dažniausiai tai trumpas pasikalbėjimas, tokia kaip mini refleksija tarpusavyje. Kartais tiesiog pasidalijame, kuo dabar gyvename, kaip jaučiamės, su kokiais iššūkiais susiduriame. Taip pat karts nuo karto vyksta paskaitos įvairiomis temomis, tarp jų ir mindfulness.

Kokie metodai, Jūsų manymu, yra veiksmingiausi organizacijos kontekste? Kodėl?

Manau priklauso nuo žmogaus. Aš manau, kad tai gali būti ir saviizoliacija, kai gali atsiskirti nuo triukšmo darbo vietoje, daryti kvėpavimo ar tempimo pratimus, kurie tinka tau pačiam. Klausimas muzikos, kuri tinkama pačiam, kad susikaupti arba atsipalaiduoti. Kitiems kaip tik padeda išsikalbėjimas. Kiekvienas turi surasti savo metodą, kuris padeda nurimti ir į viską pažvelgti kita perspektyva.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo praktikos yra integruojamos į kasdienę darbo veiklą Jūsų organizacijoje?

Organizacijoje tai darome trumpus vadinamus kavagėrius, kurių metu kalbamės su kolegomis apie tai kas vyksta, kuo gyvename. ai nėra formali veikla, bet ji labai natūraliai įsilieja į darbo dieną ir padeda palaikyti emocinį ryšį.

10. Ar naudojate skaitmenines priemones (pvz., mobiliosios programėlės) praktikai palaikyti? Jei taip – kokias?

Savarankiškai naudoju “Apple” programėlę “Health”, kurioje yra mental health mindfulness kategorija. Kiekvieną dieną gaunu priminimą, kad turiu užregistruoti savo dienos nuotaiką.

Kokias naudas organizacija gauna taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Nauda tikrai jaučiama – mažiau įtampas, mažiau nereikalingų konfliktų. Žmonės tampa ramesni, labiau įsiklausantys, atsiranda daugiau tokios žmogiškos atmosferos, kurioje lengviau dirbti.

Kaip darbuotojai vertina taikomas dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas?

Manychiau teigiamai, bent jau didžioji dalis. Galbūt kai kurie nemato tam reikalo, tačiau pravartu kartais pamėginti.

Kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos paveikė darbuotojų emocinę savijautą ir tarpusavio santykius?

Manychiau, jog viskas pasisuko į geresnę pusę. Savijauta pagerėjo, santykiai, manychiau, sustiprėjo. Emociškai saugiau jaučiantys darbuotojai yra labiau atviri bendravimui ir bendradarbiavimui.

Kokius pokyčius pastebėjote darbo rezultatuose taikant dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikas? (pvz., padidėjęs efektyvumas, kūrybiškumas, greitesnis sprendimų priėmimas)?

Pastebėjau didesnę produktyvumą ir ryškesnį susikaupimą. Kai žmogus nėra viduje įtemptas, jis priima sprendimus greičiau, dirba aiškiau ir mažiau degina energijos streso valdymui.

Ar Jūsų organizacijoje vertinamas dėmesingo įsisąmoninimo praktikų poveikis? Jei taip – kaip tai daroma?

Nemanau, kad vertinama, arba lyg nesu girdėjusi.

Kokius rodiklius ar kriterijus matuojate (pvz., darbuotojų savijauta, streso lygis, produktyvumas)?

Nesu tikra, bet galėtų būti vertinamas produktyvumas. Tiksliai negaliu pasakyti.

Kokius pagrindinius pokyčius pastebėjote po dėmesingumo ugdymo praktikų taikymo organizacijoje?

Atsirado didesnis našumas. Greičiau įvykdomas didesnis kiekis darbų nei prieš tai.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant dėmesingo įsisąmoninimo praktikas organizacijoje? Kaip juos sprendžiate?

Ne visi darbuotojai linkę išbandyti ir įsitraukti į veiklas susijusias su mindfulness, tačiau kai kuriems pabandžius pavyksta ir jie įsitraukia.

Ko, Jūsų nuomone, reikėtų, kad dėmesingo įsisąmoninimo ugdymo praktikos būtų palaikomos ilgalaikėje perspektyvoje?

Manau, kad svarbiausia yra pastovumas ir įvairovė. Jei atsirastų daugiau skirtingų pratimų, formatų, tai padėtų palaikyti susidomėjimą. Reguliarumas irgi labai svarbu, kai tai tampa įpročiu, praktikos natūraliai įsitvirtina organizacijos kultūroje.