

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Marija Pipiraitė-Grumbinė
(VERSLO PSICHOLOGIJOS STUDIJŲ PROGRAMA)

DARBUOTOJŲ POZITYVIŲ ORGANIZACINIŲ PRAKTIKŲ, DĖMESINGO
ĮSISĄMONINIMO IR PASITENKINIMO GYVENIMU SĄSAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė -
prof. Dr. Aistė Diržytė

VILNIUS

2023

TURINYS

TURINYS	2
SĄVOKŲ ŽODYNAS	4
PRATARMĖ	5
1. DARBUOTOJŲ POZITYVIŲ ORGANIZACINIŲ PRAKTIKŲ, DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO IR PASITENKINIMO GYVENIMU SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	7
1.1. Pozityvios organizacinės praktikos	7
1.1.1. Pozityvių organizacinių praktikų samprata	7
1.1.2. Pozityvių organizacinių praktikų svarba organizacijoms	10
1.2. Dėmesingas įsisąmoninimas	13
1.2.1. Teorinė dėmesingo įsisąmoninimo samprata	13
1.2.2. Dėmesingo įsisąmoninimo poveikis organizacijoje	17
1.3. Pasitenkinimas gyvenimu	21
1.3.1. Pasitenkinimo gyvenimu samprata	21
1.3.2. Kognityviniai procesai ir subjektyvi gerovė	23
1.3.3. Pasitenkinimo gyvenimu ir darbo sąsajos	27
1.4. Pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajų probleminiai klausimai ir prielaidos	29
1.4.1. Pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos	29
1.4.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos	30
1.4.3. Pozityvių organizacinių praktikų ir dėmesingo įsisąmoninimo sąsajos	30
1.4.4. Pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajų prielaidos	32
1.5. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	33
2. TYRIMO METODIKA	35
2.1. Tyrimo dalyviai	35

	3
2.2. Duomenų rinkimo būdai	35
3. TYRIMO REZULTATAI	37
3.1. Tyrimo rezultatų pateikimas	37
3.2. Aprašomoji statistika	37
3.3. Įvertinimo instrumentų patikimumo ir validumo duomenys	38
3.4. Preliminari tyrimo kintamųjų sąsajų analizė	39
3.5. Darbuotojų pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos	39
3.5. Darbuotojų pozityvių praktikų ir dėmesingo įsisąmoninimo sąsajos	41
3.6. Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos	41
3.7. Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo mediacinis vaidmuo tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu	42
4. REZULTATŲ APTARIMAS	44
TYRIMO RIBOTUMAI	47
IŠVADOS	48
LITERATŪRA	49
ANOTACIJA	64
SANTRAUKA	66
SUMMARY	67
PRIEDAI	68

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Atjauta sau (*angl. self-compassion*) - tai buvimas geranoriškam sau intensyviu momentu, kad galėtumėte geriau susidoroti su patiriamu iššūkiu (Baltzell ir Summers, 2018).

Dėmesingas įsisąmoninimas (*angl. Mindfulness*)- žmogaus protui būdingas gebėjimas atkreipti dėmesį į vidinius ir išorinius dirgiklius šiuo momentu, nevertinant, priimant ir smalsaujant (Bishop ir kt., 2004; Brown ir Ryan, 2003).

Repercepcija (*angl. Reperceiving*) - perspektyvos pasikeitimas, kuris leidžia atsiriboti nuo savo sąmonės turinio, t. y. minčių, emocijų ir aiškiau bei objektyviau pažvelgti į savo akimirkos patirtį (Shapiro ir kt., 2006).

Pasitenkinimas gyvenimu (*angl. life satisfaction*) - žmonių aiškūs ir sąmoningi savo gyvenimo vertinimai, dažnai remiantis veiksniais, kuriuos asmuo laiko svarbiais (Diener ir kt., 2018)

Subjektyvi gerovė (*angl. subjective wellbeing*) apibrėžiama kaip visuminis žmonių savo gyvenimo ir emocinės patirties vertinimas ir kiekvienam asmeniui suteikiama teisė pačiam nuspręsti, ar jo gyvenimas yra vertingas (Diener ir kt., 2017).

Heliotropizmas apibrėžiamas kaip visų gyvų sistemų polinkis į teigiamą energiją ir nusigręžimas nuo neigiamos energijos arba į tai, kas teikia gyvybę ir nusigręžimas nuo to, kas ją atima (Cameron, 2008)

Organizacijos dorybingumas - tai individų veiksmai, kolektyvinė veikla, kultūrinės savybės ir procesai, kurie leidžia organizacijoje skleisti ir įtvirtinti dorybingumą (Cameron, 2003)

Dėmesingo įsisąmoninimo į prasmę teorija (*angl. Mindfulness-to-Meaning theory, MMT*) - tai laike dinamiškas sąmoningo teigiamų emocijų reguliavimo proceso modelis, paaiškinantis tolesnius kognityvinius-afektinius mechanizmus, kuriais dėmesingas įsisąmoninimas gerina sveikatą ir atsparumą (Garland ir Fredrickson, 2019)

Pozityvios organizacinės praktikos – tai elgesys, metodai ir rutinos, atspindintys išskirtines, teigiamas ir dorybingas nuostatas bei veiksmus (Cameron ir kt., 2011)

PRATARMĖ

Šiuolaikinėje organizacijoje vis daugiau dėmesio skiriama ne tik organizacijos tikslams, bet ir darbuotojų patiriamams išgyvenimams bei jų gerovei. Darbuotojų pasitenkinimas gyvenimu pripažįstamas svarbiu darbo veiksmu, darančiu įtaką darbo patirčiai ir pats yra jos veikiamas (Erdogan ir kt., 2012). Tad natūralu, kad intensyviai ieškoma būdų ir priemonių kaip gerinti darbuotojų gerovę. Moksliniai tyrimai patvirtina įvairių praktikų, nuo dėkingumo dienoraščio rašymo (Emmons ir McCullough, 2003) iki dėmesingu įsisąmoninimu grįstos stiprybių praktikos (Niemic, 2012), veiksmingumą. Vis dėl to pozityvios psichologijos atstovas Cameron (2004) atkreipia dėmesį, jog organizacijų tyrimuose žymiai daugiau dėmesio skiriama problemoms spręsti, kovai su konkurentais, efektyvumui ir veiksmingumui pasiekti, pelnui uždirbti ir deficito spragoms užpildyti, o ne organizacijų klestėjimo ir gyvybę teikiančių aspektų nustatymui. Todėl daug mažiau žinoma apie gerus organizacijų veikimo aspektus nei apie probleminius. Tuo pačiu mokslininkai pripažįsta būtinybę juos tirti ir pabrėžia jų svarbą. Diržytės ir Patapo (2022) teigimu, siekiant pagerinti darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu, o kartu ir veiksmingumą bei našumą, reiktų orientuotis į pozityvias organizacines praktikas bei psichologinį kapitalą. Cameron ir kiti (2011) akcentuoja, jog organizacijos, kuriose taikomos pozityvios praktikos, yra labiau linkusios išlaikyti savo darbuotojus ir pasiekti aukštesnį organizacijos efektyvumo lygį. Tyrimai rodo, kaip svarbu, kad komandos nariai atrastų savo darbo prasmę per bendravimą su kitais nariais, apimančią abipusį pasitikėjimą, pagarbą, kai komandos nariai tiki vienas kitu, toleruoja klaidas, taip įkvėpdami ir skatindami vieni kitus dirbti, nes pozityvus darbuotojų elgesys gali pagerinti ir klimatą, ir veiklos rezultatus (Geue, 2018). Be to vis daugiau mokslinių tyrimų patvirtina dėmesingo įsisąmoninimo naudą. Lomas ir kt. (2017) atlikta literatūros analizė, kurioje nagrinėtas dėmesingo įsisąmoninimo poveikis darbuotojų gerovei bei darbo efektyvumui, atskleidžia, jog dėmesingu įsisąmoninimu grįstos praktikos daro teigiamą poveikį darbuotojų psichikos sveikatai, ypač nerimo ir streso mažinimui, empatijos ir užuojautos didinimui. Kiti tyrimai patvirtina, jog dėmesingas įsisąmoninimas reikšmingai tarpininkauja pasitenkinimo gyvenimu ir įsitraukimo į darbą ryšiui (Gupta ir Singh, 2019); o didėjant dėmesingam įsisąmoninimui, didėja ir pasitenkinimas gyvenimu (Aşık ir Albayrak 2022). Tad remiantis įvairiais tyrimais galime tvirtinti, kad dėmesingas įsisąmoninimas ir pozityvios organizacijos praktikos gali būti svarbios organizacijų kontekste, siekiant padidinti darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą gyvenimu. Jos gali būti naudingos ne tik asmeniui, bet ir organizacijai, kuri siekia išlaikyti įsitraukusius ir klestinčius darbuotojus (Redelinghuys ir kt., 2019), o tuo pačiu ir didinti darbo efektyvumą ir veiklos rezultatus (Geue, 2018). Nors tokie įrodymai nuteikia optimistiškai ir galėtų rodyti veiklos kryptį organizacijų

psichologams, tačiau pripažįstama, jog vis dar trūksta pozityvios praktikos organizacijose tyrimų (van Rensburg ir Rothmann, 2020), be to lieka neatsakytų nemažai klausimų. Pavyzdžiui, o kaip tarpusavyje siejasi pozityvios organizacinės praktikos ir dėmesingas įsisąmoninimas ir kaip šių pozityvios psichologijos konstrukto sinergija veikia darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu. Po truputį daugėja tyrimų (pavyzdžiui, Pang ir Ruch, 2019; Cheung ir Lau, 2021; Verhaeghen, 2021), įrodančių dėmesingo įsisąmoninimo ir dorybių, kuriomis ir remiasi pozityvios organizacinės praktikos, sąsajas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog nepaisant daugėjančių darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo tyrimų, beveik nieko nežinoma apie tai, kaip organizacijos gali ugdyti kasdienį dėmesingą įsisąmoninimą darbe (Lawrie ir kt., 2018). Vos keletas naujausių tyrimų rodo, kad dėmesingą įsisąmoninimą galima didinti ne tik meditacijomis ir dėmesingumu grįstomis intervencijomis (*angl. mindfulness based interventions, MBI*), bet ir įvairiais organizaciniais su darbu susijusiais veiksniais, pavyzdžiui, vadovo ir organizacijos teikiama parama (žr. Olafsen, 2017), arba autonomijos laipsniu darbo vietoje (žr. Lawrie ir kt., 2018). Šiame darbe būtent ir nagrinėsime šiuos ryšius, t.y. bus siekiama įvertinti sąsajas tarp darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu.

1. DARBUOTOJŲ POZITYVIŲ ORGANIZACINIŲ PRAKTIKŲ, DĖMESINGO ĮSISĄMONINIMO IR PASITENKINIMO GYVENIMU SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje dalyje apžvelgiami vis trys temai aktualūs konstruktai: pasitenkinimo gyvenimu samprata, dėmesingas įsisąmoninimas ir jos pagrindiniai principai bei pozityvių organizacinių praktikų samprata. Paskutinėje dalyje aptariamos visų trijų konstrukto sąsajos.

1.1. Pozityvios organizacinės praktikos

1.1.1. Pozityvių organizacinių praktikų samprata

Pozityvioji organizacinė psichologija apibrėžiama kaip teigiamų subjektyvių patirčių ir bruožų darbo vietoje, taip pat pozityvių organizacijų mokslinis tyrimas ir taikymas siekiant pagerinti jų efektyvumą ir gyvenimo kokybę (Donaldson ir Ko, 2010), o pozityvios intervencijos darbe apibūdinamos kaip strategijos, orientuotos į darbuotojus, komandas ir organizacijas, kuriomis siekiama pagerinti optimalius darbo rezultatus ir sveikatą, kad būtų skatinama darbo kokybė ir organizacijos kompetencija (Salanova ir kt., 2013). Savaime suprantama, jog darbas organizacijose ir su juo susijusi patirtis ne visada yra maloni ir teigiama, tačiau, mokslininkų teigimu, susitelkimas į pozityvias praktikas net ir tada, kai kontekstas ir jo patirtys yra neigiamos, gali palengvinti pozityvų asmenų ir jų institucijų funkcionavimą (van Rensburg ir Rothmann, 2020). Tai jokių būdu nereiškia, kad atmetama neigiama patirtis. Priešingai, Cameron (2008) teigia, jog pozityvios organizacijos veikimas yra paradoksas, kuris pasireiškia tuo, jog iš vienos pusės, žmogus natūraliai linkęs į pozityvumą ir heliotropizmą, apibrėžiamą kaip visų gyvų sistemų polinkis į tai, kas teikia gyvybę ir nusigręžimas nuo to, kas ją atima, kuris skatina orientotis į pozityvias praktikas, o iš kitos pusės žmogus stipriau reaguoja į neigiamus, nei į teigiamus dirgiklius, todėl neigiamų įvykių buvimas užgožia teigiamus įvykius (Cameron, 2008). Autorius atkreipia dėmesį, kad tiek pozityvios, tiek negatyvios tendencijos gali sudaryti sąlygas pozityviam veikimui, bei akcentuoja, jog pozityvi aplinka suteikia teigiamos energijos, kuri yra heliotropinė. Pasak mokslininko, teigiamiems veiksniams turi būti skiriamas papildomas dėmesys, kad atsirastų pozityvumas, nes paprastai dominuoja negatyvumas (Cameron, 2008), o vienas iš būdų tirti pozityvų veikimą organizacijose - sutelkti dėmesį į pozityvias organizacines praktikas (Cameron ir kt., 2011). Pozityvios organizacinės praktikos koncepcija kilo iš pozityvios organizacinės praktikos mokslo (*angl. Positive organizational scholarship, toliau - POS*), kuris siekia atskleisti, kokie pozityvūs gebėjimai ir įsipareigojimai gali inicijuoti klestėjimą organizacijos kontekste (Cameron, 2003). Cameron atkreipia dėmesį, jog POS neatstovauja vienai teorijai, tačiau joje daugiausia dėmesio skiriama dinamikai, kuri

paprastai apibūdinama tokiais žodžiais kaip tobulumas, klestėjimas, gausa, atsparumas ar dorybės, o kad geriau suprastume pozityvių organizacinių praktikų veikimą, svarbu susipažinti su pagrindiniais POS principais. POS skiriasi nuo tradicinių organizacijų studijų tuo, kad bando suprasti, kas atspindi ir priartėja prie geriausių žmogaus būsenų, o siekdami suprasti ir paaiškinti tokius reiškinius, remiasi keletu šališkumų:

Pozityvusis nukrypimas sutelkia dėmesį į tuos kraštutinius meistriškumo atvejus, kai organizacijos ir jų nariai išsilaisvina iš normų suvaržymų ir elgiasi garbingai (Spreitzer ir Sonenshein, 2004).

Teigiamas šališkumas POS atstovų teigimu, pasireiškia kaip stiprybių, gebėjimų ir galimybių pirmenybės teikimas labiau nei problemų, grėsmių ir silpnybių. Dauguma pozityvios psichologijos atstovų sutinka, jog ši orientacija pabrėžia pozityvią energiją, pozityvų klimata, pozityvius santykius, pozityvų bendravimą ir pozityvią prasmę organizacijose.

Eudemoninė prielaida ir dorybingumas. POS remiasi eudemonine prielaida, t. y. kad visose žmonių sistemose egzistuoja polinkis į gėrį dėl jo prigimtinės vertės. Pozityvumas reiškia iš prigimties dorybingus reiškinius. Mokslininkų teigimu, kai organizacijos nariai demonstruoja dorybingą elgesį, o organizacinės sistemos ir procesai sudaro tam sąlygas, organizacija pasiekia aukštesnį pageidaujamų rezultatų lygį (Cameron ir kt., 2004).

Analizuojant pozityviosios psichologijos literatūrą pastebėtina, kiek daug dėmesio skiriama dorybingumui. Senovėje Platonas ir Aristotelis dorybes apibūdino kaip troškimus ir veiksmus, kuriais siekiama asmeninio ir socialinio gėrio. Šių laikų mokslininkai, Peterson ir Seligman (2004), atlikę platų įvairių kultūrų dorybių teorijų analizę, sukūrė hierarchinę taksonomiją, dabar žinomą kaip Vertybių veikloje (VIA) klasifikaciją. Jie apibrėžė 24 charakterio stiprybes ir 6 dorybes kaip modifikuojamus bruožus, kurias laiko teigiamomis individualiomis savybėmis, apibrėžiančiomis platesnes dorybių sritis. Iš pradžių buvo pasiūlytos šešios dorybės: išmintis, drąsa, žmogiškumas, teisingumas, santūrumas ir transcendencija. Vėliau McGrath (2015), remdamasis daugiau kaip milijono asmenų imties faktorine analize, šį sąrašą sumažino iki trijų: *žingeidumo* (siejamo su grožio ir tobulumo vertinimu, smalsumu, kūrybiškumu, meile mokymuisi ir perspektyva), *rūpestingumo* (siejamo su teisingumu, atlaidumu, gerumu, dėkingumu, meile ir dvasingumu) ir *savikontrolės* (siejamos su sąžiningumu, apsisprendimu, atkaklumu, apdairumu ir savireguliacija). Cameron ir bendraminčiai (2004) dorybingumą organizacijų kontekste sieja su tuo, kuo darbuotojai ir organizacijos siekia būti, kai jie yra geriausi. Bright, Cameron ir Caza (2006) teigimu, dorybingumas gali būti suvokiamas ir kaip individuali, ir kaip kolektyvinė būseną. Pasak šių mokslininkų, kolektyviniu lygmeniu organizacinis dorybingumas gali būti dviejų formų: *dorybingumas organizacijose* ir *dorybingumas per organizacijas*. Dorybingumas organizacijose

susijęs su individų elgesiu organizacijos aplinkoje, kuris padeda žmonėms klestėti kaip žmogiškoms būtybėms, t.y. tokių savybių kaip viltis, dėkingumas, atleidimas, drąsa ir pan. pasireiškimas ir pasekmės. Kai veikiama per organizacijas, dorybingumas yra susijęs su organizacijose esančiomis priemonėmis, kurios skatina ir įtvirtina dorybingumą. Kai tai vyksta organizacijose, žmonių grupės veikia taip, kad demonstruoja dorybingumą, kuris gali apimti veiksmus ir tikslus, kurių pavieniai asmenys negalėtų pasiekti veikdami atskirai (Bright ir kt., 2006). Pasak Cameron ir kolegų (2004), priskirti organizacijai dorybingumo ypatybę reiškia, kad organizacija sudaro sąlygas savo nariams vykdyti dorybingą veiklą ir ją remia, todėl dorybingumas organizacijose reiškia transcendentinį, pakylėjančią organizacijos narių elgesį, o organizacijų įgalinamas dorybingumas čia reiškia organizacijos savybes, kurios skatina jos narių dorybingumą (Cameron ir kt., 2004). Taigi, bendras organizacijos dorybingumo apibrėžimas apima individų veiksmus, kolektyvinę veiklą, kultūrinės savybes, ar procesus, kurie leidžia organizacijoje skleisti ir įtvirtinti dorybingumą. Tyrimai patvirtina, jog dorybingumo ugdymas turi teigiamą poveikį organizacijoms. Pavyzdžiui, verslininkai, užsiimančys trumpalaikę meilės ir gerumo meditacija, teigė, kad jų užuojauta padidėjo ir tai lėmė, kad jie priėmė daugiau tvirų sprendimų (Engel ir kt., 2020), o Wood ir kt. (2010) atliktas tyrimas rodo, kad dėkingumo intervencijos, kuriose skatinama pastebėti ir vertinti teigiamus dalykus savo darbiname gyvenime, yra patikima strategija, padedanti pagerinti darbuotojų gerovę.

Cameron ir kolegos (2004) apibrėžia su dorybingumu siejamus požymius, kurie gali padėti paaiškinti jo svarbą organizacijų tyrimuose, tai - moralinis gerumas, poveikis žmogui ir socialinis naudingumas (*angl. social betterment*). Mokslininkų teigimu, *moralinis gerumas* „siejamas su tuo, ką Aristotelis vadino "pirmosios intencijos gėrybėmis", arba "tuo, kas savaime yra gera ir turi būti pasirenkama dėl savęs "pavyzdžiui, meile, išmintimi ir pasitenkinimu. *Poveikis žmogui* reiškia, jog daiktai ar veiksmai be poveikio žmogui nėra nei dorybingi, nei nedorybingi. Pavyzdžiui, organizacijos struktūra savo esme nėra nei dorybinga, nei nedorybinga, nes nebūtinai turi vidinį teigiamą ar neigiamą poveikį žmogui. Tačiau kai kurios organizacijos sukuria struktūras, pavyzdžiui siekdamos įtvirtinti klestinčius tarpasmeninius santykius, prasmingą darbą ir asmeninį darbuotojų tobulėjimą, gali sudaryti sąlygas organizacijoje atsirasti dorybingumui dėl jų poveikio žmonėms (Cameron ir kt., 2004). Autoriai nurodo, jog *socialinis naudingumas* orientuotas į socialinį gerinimą, neatsižvelgiant į asmeninę ar įmonės naudą. Jų teigimu, dorybingumas neprieštarauja tokioms sąvokoms kaip pilietiškumas, socialinė atsakomybė ar etika, tačiau, kaip nurodo autorius, jis yra platesnis už jas. Siekdami apibūdinti pozityvumo elgseną ir savybes organizacijose, Cameron ir kolegos (2011) sudarė šešių pozityvių praktikų sąrašą. Autoriai pažymi, kad pozityvios organizacinės praktikos apima elgesį, metodus ir rutiną,

atspindinčius išskirtines, teigiamas ir dorybingas nuostatas ir veiksmus, ir sukūrė šešių dimensijų pozityvios praktikos skalę. Šešių dimensijų skalę pagal Cameron ir kt. (2011) sudaro:

1. **Rūpinimasis** (žmonės rūpinasi, domisi ir yra atsakingi vienas už kitą kaip draugai).
2. **Parama** (žmonės teikia paramą vieni kitiems, įskaitant gerumą ir užuojautą, kai kiti patiria sunkumų).
3. **Atleidimas** (žmonės vengia kaltinti ir atleidžia klaidas).
4. **Įkvėpimas** (žmonės įkvepia vieni kitus darbe).
5. **Prasmė/Prasmingumas** (žmonės dirba prasmingą darbą, o darbas žmones pakylėja ir atnaujiną).
6. **Orumas/Pagarba** apimanti sąžiningumą ir dėkingumą (žmonės elgiasi vieni su kitais pagarbiai ir reiškia dėkingumą vieni kitiems. Jie pasitiki vieni kitais ir elgiasi sąžiningai).

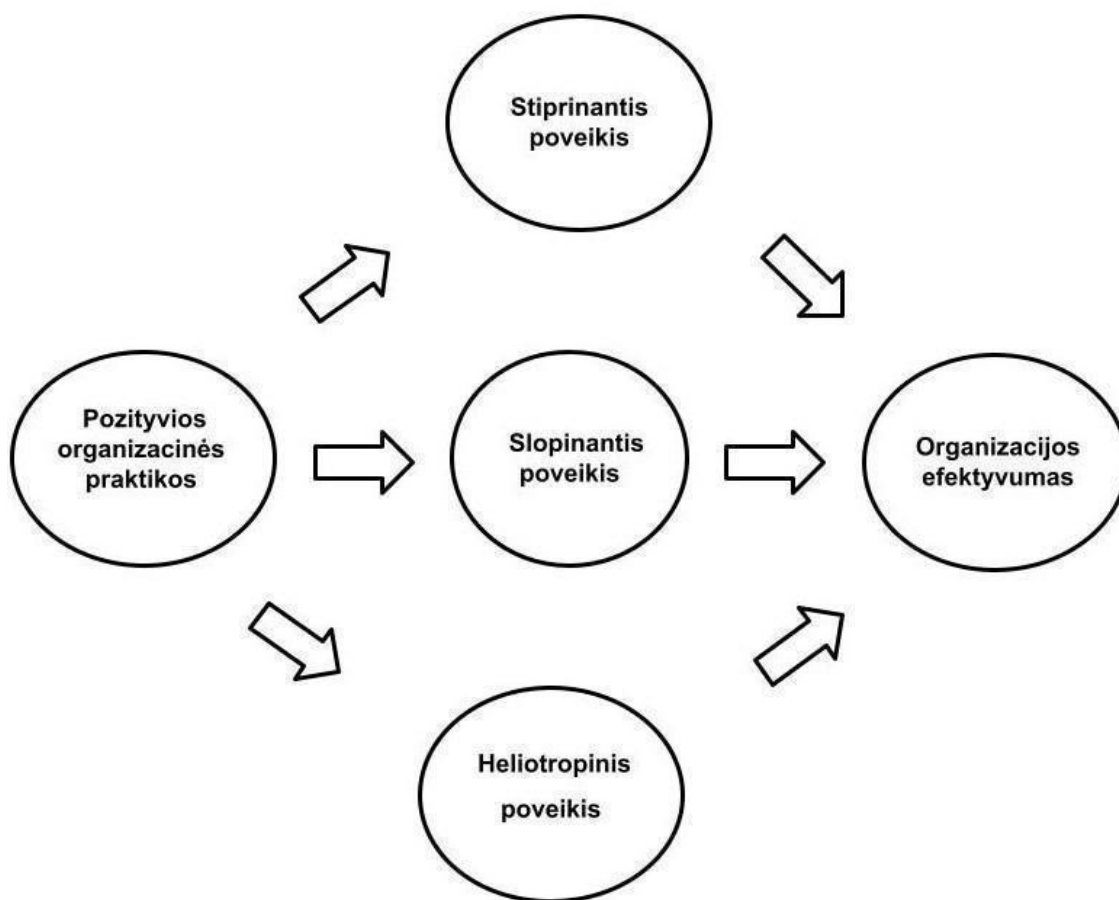
Salanova ir kolegos (2013) siūlo taikyti tiek komandines, tiek individualias praktikas, skirtas pozityvumui organizacijose didinti. Mokslininkai kaip veiksmingas kolektyvines strategijas nurodo transformacinę lyderystę, darbo perprojektavimą, mokymus, kurie neatsiejami nuo įsitikinimų apie jų veiksmingumą, bei HERO (*angl. Healthy & Resilient Organization*), modelio, apimančio talentų pritraukimą ir išlaikymą, psichologinio kontrakto sudarymą, praktinius seminarus apie teigiamą patirtį, taikymą. O individualias intervencijas, Salanova su bendraautorais (2013) suskirstė į tris lygmenis, nes jos lemia asmens (1) *elgesio pokyčius* (praktikuojant dorybes, geranoriškumą, dėkingumą, atleidimą, dalijantis geromis naujienomis ir puoselėjant socialinius santykius); (2) *įsitikinimus* (skaičiuojant palaiminimus, ugdant optimizmą ir praktikuojant mėgavimąsi); ir (3) *tikslus ir motyvus* (nustatant ir siekiant asmeninių tikslų ir didinant atsparumą).

1.1.2. Pozityvių organizacinių praktikų svarba organizacijoms

Cameron ir kt. (2011) teigia, kad pozityvios praktikos apima teigiamų emocijų stiprinimą ir veiksmingų socialinių ryšių įgalinimą, apsaugojimą nuo neigiamų streso, traumų ir ligų neigiamo poveikio ir heliotropizmą, teigiamos energijos ir gyvybingumo skatinimą, kuris didina veiklos efektyvumą. Bright ir kt. (2006) tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadas, kad kai organizacija nėra vertinama kaip dorybinga, mažiau tikėtina, kad darbuotojai reaguos palankiai, kai susidurs su sudėtingomis išbandymų organizacinėmis aplinkybėmis. Autoriai nurodo dar vieną faktą, kuris turėtų paskatinti vadovus nuosekliai ieškoti dorybingumo formų ir jas praktikuoti organizacijose. Jų teigimu, pozityvios praktikos gali sušvelninti darbuotojų skaičiaus mažinimo ar kitų panašių sudėtingų sprendimų

poveikį. Šį teiginį patvirtina darbuotojų mažinimą patiriančiose įmonėse Bright ir kolegų (2006) atliktų tyrimų rezultatai. „*Kai darbuotojai mato, kad organizacija ir jos vadovai nuosekliai siekia su darbuotojais elgtis sąžiningai, dorai, užjaučiančiai ir t. t., kai organizacija laikoma dorybingesne, darbuotojai labiau linkę dirbti su organizacijų vadovais, o ne prieš juos*“ (Bright ir kt., 2006 p. 262). Redelinghuys su kolegomis (2019) tyrę pozityvių praktikų ir mokytojų klestėjimo darbe sąsajas nustatė, kad trys teigiamos praktikos, turėjusios didžiausią poveikį klestėjimui darbe, buvo prasmė (paaiškino net 27% dispersijos), įkvėpimas ir parama. Darbuotojai, gavę aukštus klestėjimo balus, palyginus su žemus balus gavusiais darbuotojais, manė, kad jų darbo aplinka yra pagarbesnė, rūpestingesnė, prasmingesnė, labiau palaikanti, įkvepianti ir atlaidi. Pozityvios organizacinės praktikos statistiškai reikšmingai paveikė klestėjimą darbe, paaiškindama 16 % (vidutinis poveikis) jo dispersijos. Tokie rezultatai atitinka Cameron ir kolegų (2011) prasmingumo, kaip pozityvios praktikos, suvokimą, t.y. kai mokytojai įsitvirtina prasmingoje aplinkoje, kurioje jų darbas juos pakylėja ir atnaujina, jiems lemia klestėti (Redelinghuys ir kt., 2019). Vėlesni Redelinghuys (2021) tyrimo rezultatai rodo, jog kai mokyklos aplinkoje įdiegta pozityvi praktika, darbuotojai rečiau svarsto galimybę išeiti iš dabartinės organizacijos, yra labiau linkę gerai atlikti savo oficialias darbo užduotis bei „nueiti papildomą mylią“ dėl savo kolegų ir organizacijos. Salanovas ir bendraautorių (2013) teigimu, individualios pozityvios strategijos didina individualų darbuotojų ir tiesioginių vadovų laimės lygį ne tik darbo kontekste, bet ir apskritai gyvenime, nes jos turi platesnę ir egzistencinę reikšmę, todėl sukelia teigiamą kitų žmonių reakciją, kuri skatina darbuotoją toliau elgtis pozityviai, taip didinant darbuotojo gerovę ir gerinant socialinį klimatą darbe. Tai taip pat patvirtina Diržytės ir Patapo (2022) atlikto tyrimo rezultatai, kur pozityvios organizacinės praktikos buvo susijusios su pasitenkinimu gyvenimu ir psichologiniu kapitalu.

Nors gausu įrodymų, kad pozityvios praktikos turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams bei darbuotojų gerovei, skeptikai vis dar išlieka kritiški. Pozityvumas dažnai tapatinamas su minkštumu, naivumu, nerealumu. Donaldson ir kiti (2019) pateikia kritiką pavyzdžių, kad optimizmo ir pozityvaus mąstymo pagrindas sukuria "pozityvumo tironiją" arba tyrimus, kurie pernelyg priklauso nuo teigiamų rezultatų, tačiau pozityvios psichologijos atstovai teigia, jog sutelkti dėmesį į teigiamus dalykus nereikia atmesti neigiamų, ir pateikia, tris elementus, kuriais remiantis galima paaiškinti, kodėl pozityvios praktikos gerina organizacijos veiklos rezultatus - *stiprinamasis poveikis*, *slopinamasis poveikis* ir *heliotropinis poveikis*. Pozityvumas tampa savitikslis (stiprinantis), jis skatina atsparumą neigiamoms ir sudėtingoms kliūtims (saugantis) ir pasižymi savybėmis, atitinkančiomis heliotropizmą (Cameron ir kt., 2011).



1 pav. Pozityvios praktikos poveikio organizacijos efektyvumui paaiškinimas

Šaltinis: sudaryta pagal Cameron ir kt., 2011.

Cameron ir kolegos (2011) paaiškina, jog *buferinis poveikis* pasireiškia kaip gebėjimas absorbuoti sistemų sukrėtimus, atsigauti, atkurti santykius ir bendradarbiauti. Jei organizacijos gavo aukštą atsparumo įvertinimą, jos taip pat geriau sugebėjo tęsti veiklą nepaisant nesėkmių, susijusių su darbuotojų skaičiaus mažinimu. Esant *stiprinančiam poveikiui*, dorybingumas organizacijose tampa apibendrintu dorybingumu per organizacijas. Tai reiškia, kad vienkartinis dorybingų veiksmų pasireiškimas organizacijose gali sukurti sistemas ir praktikas, kurios didina dorybingumo per organizacijas tikimybę. Kai *heliotropinis poveikis* veikia, tikėtina, kad teigiami socialiniai procesai ilgai išliks ir klestės labiau nei neigiami socialiniai procesai, nes jie yra funkcionalūs grupei. Kolektyvai išgyvena, kai remiasi pozityviomis normomis, o šios normos yra tiesioginis demonstruojamos pozityvios praktikos produktas. Kognityviniu, emociniu, elgsenos, fiziologiniu ir socialiniu požiūriais įrodymai rodo, kad žmogaus sistemos natūraliai teikia pirmenybę teigiamam poveikiui, todėl tikėtina, kad pozityvi praktika padidins organizacijos veiklos efektyvumą (Cameron ir

kt., 2011). Taigi remiantis teorija ir tyrimais, sutinkame su idėja, jog kai organizacijos plačiai ir nuolat investuoja į geresnės darbo atmosferos savo darbuotojams kūrimą, tai turėtų duoti daugybę teigiamų rezultatų. (Redelinghuys, 2021).

1.2. Dėmesingas įsisąmoninimas

1.2.1. Teorinė dėmesingo įsisąmoninimo samprata

Organizacijų studijose vis daugėja dėmesingo įsisąmoninimo tyrimų. Monzani ir kiti (2021) suskaičiuoja mažiausiai trylika meta analizių, patvirtinančių ryšį tarp dėmesingo įsisąmoninimo ir įvairių gerovės rezultatų, pavyzdžiui, sumažėjusio streso, padidėjusio teigiamo poveikio ir pasitenkinimo gyvenimu įvairiuose darbo sektoriuose. Tačiau net ir esant didžiuliui susidomėjimui šia tema, DĮ konstrukto apibrėžimas išlieka problematišku, nes ne tik egzistuoja ankstesni besiskiriantys požiūriai ir modeliai, bet ir kuriamos naujos teorijos (pavyzdžiui, Garland ir kt., 2015b *Dėmesingo įsisąmoninimo į prasmę teorija*), apibrėžiančios šią sąvoką iš kitos perspektyvos. Siekiant sąvokos aiškumo, svarbu aptarti skirtingus požiūrius ir modelius.

Dėmesingas įsisąmoninimas (toliau - DĮ), mums dažniau pažįstamas anglų kalbos terminas „*Mindfulness*“, yra tūkstančius metų skaičiuojanti sąvoka ir idėja, kurios šaknys glūdi budizme. Jos ugdymo temą gvildena senosios religijos ir skirtingos filosofijos, o šiuolaikinis mokslas, remdamasis šių tradicijų aspektais bei atmesdamas religinius, ezoterinius ir mistinius elementus, iš naujo pritaiko, kad juos būtų galima įgyvendinti įprastinėje aplinkoje įtraukiančiu ir kultūrai tinkamu būdu (Crane ir kt., 2016). Literatūroje randama daugybė skirtingų DĮ apibrėžimų ir modelių. Pavyzdžiui, Langer (2000) remiasi socialinės psichologijos teorijomis ir tyrimais. Pasak autoriaus, DĮ reiškia pastebėti kontekstą, kuriame žmogus veikia. Šiuo požiūriu, ypač pabrėžiamas aktyvus naujos informacijos apdorojimas ir pripažinimas, kad visi dirgikliai gali būti vertinami iš kelių perspektyvų. Langer (2000) teigia, kad gebėjimas matyti šiuos skirtingus, nuo situacijos priklausančius aspektus padidina žmogaus gebėjimą veiksmingai ir tinkamai reaguoti į aplinką. Pasak Brown ir Ryan (2003), DĮ - tai sąmoningas ir tikslingas dėmesys dabarties įvykiams ir patirčiai bei jų įsisąmoninimas. Kabat-Zinn (2020) teigia, jog būti dėmesingai sąmoningiems reiškia sutelkti dėmesį ypatingu būdu: tiksliai, į dabarties akimirką ir nevertinant. Brown ir kiti (2007) išskirdami svarbiausius DĮ bruožus *nevertinimą* ir *priėmimą* teigia, jog tam tikri reiškiniai gali likti paslėpti nuo sąmoningo suvokimo, nes jie kelia grėsmę savęs suvokimui arba savojo "aš" aspektams, kurie yra susiję su ego. Pasak autorių, kitas svarbus DĮ bruožas yra jo *lankstumas*, kur DĮ tarsi priartinantis objektyvas, galintis atitraukti žmogų nuo tam tikrų proto būsenų ir

plačiau pažvelgti į tai, kas vyksta. Brown ir Ryan (2003) pastebi, jog išsiugdę gebėjimą atsitraukti ir stebėti emocines būsenas, pavyzdžiui, nerimą, žmonės veiksmingai išlaisvina save nuo automatinių elgesio modelių, gali pasirinkti savireguliacijos būdus, kurie skatina geresnę sveikatą ir gerovę.

Bishop su kolegomis (2004) pateikia dviejų komponentų DĮ modelį. Pirmasis komponentas - *dėmesio reguliavimas*, kuris apima nuolatinį dėmesį, dėmesio perjungimą ir detalaus nagrinėjimo slopinimą. Antrasis komponentas - tam tikra *orientacija į patirtį* dabartiniu momentu, kuriai būdingas smalsumas, atvirumas ir priėmimas. *Dėmesio reguliavimas* reiškia sugebėjimą atkreipti dėmesį į dabartinius pojūčius ir mintis, nepriklausomai nuo to, ar jie yra malonūs, nemalonūs ar neutralūs. Tai apima sugebėjimą atpažinti ir peržiūrėti mintis, jausmus ir pojūčius be vertinimo ar reakcijos. Šio modelio autorių požiūriu, kaip ir Brown su kolegomis, DĮ nėra minčių slopinimo praktika: visos mintys ar įvykiai laikomi stebėjimo objektu, o ne trukdžiu. Užuoat stebėjus patirtį per savo įsitikinimų, prielaidų, lūkesčių ir troškimų filtrą, DĮ kviečia stebėti objektus tarsi matytų juos pirmą kartą - ši savybė vadinama "naujoko protu". (Bishop ir kt., 2004), taigi DĮ nėra priešinamas mintims, o veikiau skatina kitokį santykį su jomis (Brown ir kt., 2007). *Orientacija į patirtį* reiškia sugebėjimą priimti savo patirtį, visas kylančias mintis, jausmus ir pojūčius, jų neignoruoti ir neslopinti. Pasak autorių, priėmimas – tai aktyvus procesas, nes žmogus pasirenka būti atviras ir imlus viskam, kas pasitaiko sąmonės lauke. Taigi, pagal Bishop ir kolegas (2004) DĮ galima apibrėžti kaip atviro santykio su patirtimi procesą, kuris orientuotas į smalsumą, patirtinį atvirumą ir priėmimą. Shapiro, Carlson ir Freedman (2006) praplėsdami DĮ suvokimą, sukūrė trijų komponentų – aksiomų modelį, kurį sudaro: (1) Ketinimas „tikslingai“ (*angl. intension I*); (2) Dėmesio atkreipimas (*angl. attention A*) (3) Požiūris „tam tikru būdu“ (*angl. attitude A*). Pasak teorijos autorių, šios trys DĮ aksiomos – ketinimas (I), dėmesys (A) ir požiūris (A) yra susipynę vieno ciklinio proceso aspektai ir vyksta vienu metu. Pagal šį apibrėžimą ketinimas apima žinojimą, kodėl kreipiame dėmesį. Jis aprėpia motyvaciją, sąmoningą kryptį ir tikslą. Dėmesys apima tiesioginį, kiekvienos akimirkos metu vykstančių įvykių suvokimą, kai jie iš tikrųjų vyksta. Protas mokomas sutelkti, nukreipti ir išlaikyti dėmesį ir yra susijęs su priėmimu, rūpestingumu ir atidumu (Shapiro ir kt., 2008). Kaip teigia Shapiro ir kolegos (2006), per DĮ procesą žmogus gali atsiriboti nuo sąmonės turinio t.y. nuo savo minčių, ir aiškiau bei objektyviau pažvelgti į savo akimirkos patirtį. Šį procesą vadiname *repercepcija*, nes yra susijęs su esminių perspektyvos pasikeitimu. Tad, užuoat pasinėrę į savo asmeninio pasakojimo ar gyvenimo istorijos dramą, galime atsitraukti ir tiesiog tapti jos liudininkais (Shapiro ir kt., 2006). Mokslininkai taip pat atkreipia dėmesį, kad repercepcija vyksta natūraliai vystymosi procese, tačiau, anot jų, dėmesingumu grįsta praktika šį pokytį pratęsia bei pagreitina, ir per repercepciją žmogus supranta, jog "šis skausmas - tai ne aš" ir "šios mintys - tai ne aš", nes sugeba jas stebėti iš meta perspektyvos. Teorijos autoriai pabrėžia, jog repercepciją galima lengvai supainioti su bandymu

atsiriboti nuo savo patirties, bet išties ji skatina išgyventi kiekvieną proto ir kūno įvykį, nesusitapatinant su juo ir neprisirišant prie jo.

Vėlesnės DĮ bangos atstovai pabrėžia „atjautos sau“ (*angl. self-compassion*) svarbą DĮ sąvokos kontekste. Atjauta sau - tai buvimas geranoriškam sau intensyviu momentu, kad galėtumėte geriau susidoroti su patiriamu iššūkiu (Baltzell ir Summers, 2018). Autoriai išskiria tris aspektus, susijusius su atjauta sau: tai 1) DĮ apima gebėjimą suvokti savo klaidą, nesėkmę, neignoruoja ar pernelyg neįsitraukiant į tai, kas vyksta; 2) Geranoriškumas sau, apimantis gebėjimą pasiūlyti sau tai, ko tuo metu reikia t.y. elgtis su savimi taip, kaip elgtumėtės su geriausiu draugu ar mylimu šeimos nariu; 3) Bendras žmogiškumas, kuris laikosi perspektyvos, kad ir kas sunkauso nutiktų, kiti taip pat šiuo metu patiria arba yra patyrę panašaus pobūdžio kančią (Baltzell ir Summers, 2018). Dar kitokią DĮ modelį pasiūlė Vago ir Silbersweig (2012). Pasak jų, DĮ sudaro a) *savęs suvokimas*, t. y. automatinį įpročių ir reaktyvumo modelių atpažinimas, taip pat padidėjęs momentinių kūno ir proto būsenų suvokimas - tai, ką paprastai ir reiškia DĮ; b) *savireguliacija*, įskaitant emocijų reguliavimą, didesnę atjautą sau, didesnę neprisirišimą ir priėmimą; ir c) *savęs transcendencija*, kurios pavyzdys - didesnis decentravimas, stipresnis savęs ir kitų tarpusavio priklausomybės suvokimas ir didesnė užuojauta. Pagal šiuos tris komponentus modelis pavadintas S-ART (*angl. Self-Awareness, Self-Regulation, and SelfTranscendence*) modeliu (Vago ir Silbersweig, 2012) ir yra siejamas su organizacijų kontekste vis dažniau minimu *kolektyviniu dėmesingu įsisąmoninimu* (*angl. collective mindfulness*). Šią sąvoką į organizacinę psichologiją ir organizacinę elgseną įvedė Weick ir kt (1999). Ši sąvoka alternatyviai vadinama sąmoningu organizavimu (*angl. mindful organizing*) o teorijos kūrėjai teigia, kad kolektyvinis DĮ, nors ir siejasi, bet skiriasi nuo individualaus DĮ. Sutcliffe ir kt (2016) remdamiesi Weick ir kolegų bei savo ankstesniais darbais, nurodo, jog kolektyvinis DĮ apima penkis tarpusavyje susijusius procesus, vykstančius įvairiais organizaciniais lygmenimis: susirūpinimą nesėkmėmis, nenorą supaprastinti interpretacijas, jautrumą operacijoms, įsipareigojimą atsparumui ir pagarbą kompetencijai (Sutcliffe ir kt., 2016, p.59). Teorijos pradininkų teigimu kolektyvinis DĮ yra svarbus organizacijų, kurios sugeba patikimai ir veiksmingai veikti sudėtingomis sąlygomis, bruožas (Weick ir kt., 1999).

Vienas naujausių požiūrių - Garlando ir kolegų (2015b) pasiūlyta *dėmesingo įsisąmoninimo į prasmę teorija* (*angl. Mindfulness-to-Meaning theory, MMT*) aiškina, kad DĮ sukuria gerovę per dėmesio, vertinimo ir emocijų procesus. Pasak teorijos autorių, DĮ didina gerovę skatindamas kognityvinį pakartotinį vertinimą, kurio metu asmuo iš naujo susikuria savo ego ir vertę (Garland ir kt., 2015a).. Kong ir kt. (2014) atliktas tyrimas parodė, kad savęs vertinimas gali tarpininkauti tarp bruožų dėmesingo įsisąmoninimo poveikio ir pasitenkinimo gyvenimu. Garlando ir Friedrichsono (2019)

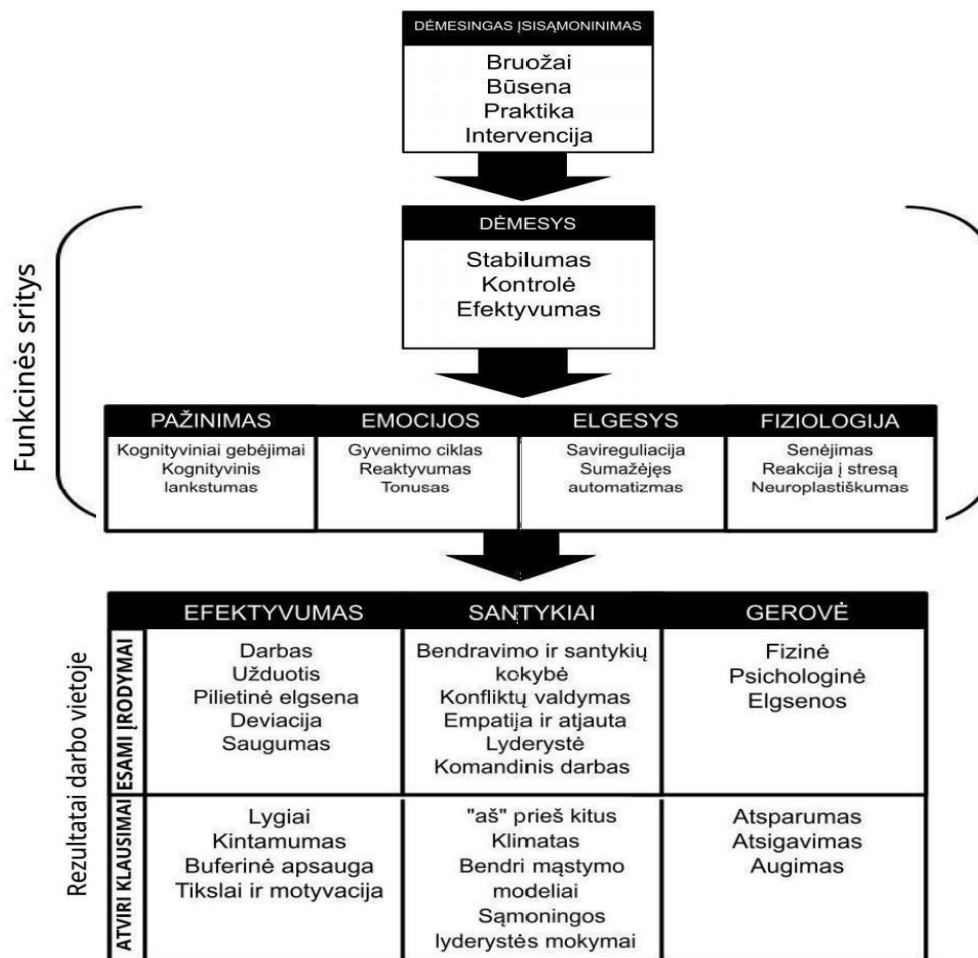
teigimu, dėl savo deautomatizacijos, decentravimo, dėmesio reguliavimo ir perspektyvos keitimo funkcijų, DĮ yra „sistemos perkroviklis“, reikalingas įprastinėms pažinimo schemoms suardyti ir sąmoningumui (*angl. awareness*) išplėsti, kad jis apimtų didesnę kontekstinių duomenų rinkinį, iš kurio galima sukurti naujus, adaptyvius savęs ir pasaulio vertinimus, kurie padeda siekti eudaimoninės gerovės. Lyginant šią teoriją su ankstesniais apibrėžimais, matome, jog *Dėmesingo įsisąmoninimo į prasmę teorija* kelia akivaizdų paradoksą. Dauguma DĮ modelių skatina nevertinamąjį ryšį su fenomenologine patirtimi ir mažina emocinius suvokimo proceso iškraipymus, o šioje teorijoje akcentuojamas pozityvusis pakartotinis vertinimas, kuris suteikia patirčiai teigiamą, semantinę prasmę. Atrodo, kad siekis perkonstruoti situacijas kaip pozityvias prieštarautų DĮ daugelio tyrėjų požiūriui. Be to, teigiamo pervertinimo metu atliekamas semantinis išvystymas ir prasmės pabrėžimas gali būti laikomas ryškiu kontrastu nesąvokinei būsenai, kuri yra DĮ praktikos viršūnė (Garland ir kt., 2015b).

Pastebėtina, kad DĮ gali būti gana stabili savybė arba laikina būsena (Brown ir Ryan 2003). Remiantis skirtingais požiūriais, DĮ sampratą galima apibrėžti trimis aspektais: *dispozicijos, būsenos ir intervencijos*. Dispozicinis dėmesingumas reiškia polinkį, būdingą arba nulemtą tiek neišmoktų, tiek išmoktų veiksmų, sąmoningai kreipti dėmesį į aplinką ir patirtį (Wheeler ir kt., 2017). Būsenos DĮ reiškia, kad individo dėmesingo įsisąmoninimo lygį veikia situacija ir laikas (Brown ir Ryan, 2003). DĮ intervencija - tai tam tikras mokymo metodas, padedantis žmonėms pagerinti DĮ, kuris gali padidinti dispozicinio DĮ lygį per ilgalaikį mokymą, pavyzdžiui meditacijas, sąmoningą vaikščiojimą, klausymą ar kitas praktikas. Rakštikas (2019) nurodo, kad praktikomis vadinama tam tikrą veiklą, situacija ar aplinkybė, kai valingai lavinamas dėmesingumas. Iš esmės bet kuris kasdien mūsų atliekamas veiksmas gali būti neformali dėmesingumo praktika. Jei valingai ir dėmesingai naudojame savo jautumus, nuklystantį dėmesį vis sugrąžiname prie atliekamo veiksmo. Formalias dėmesingumo praktikas įprasta vadinti meditacijomis. Pagrindinės meditacijos dėmesingumui lavinti yra kvėpavimo meditacija, kūno pojūčių stebėjimas (kūno skenavimas), judesio ir vaikščiojimo meditacija, bei atviro dėmesingumo meditacija (Rakštikas, 2019). Šie aspektai tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą, o Chiesa ir Serretti (2010) teigia, kad vienas svarbiausių DĮ meditacijos tikslų yra dėmesingumo bruožo stiprinimas. Daugelyje tyrimų, susijusių su individualaus lygmens DĮ ugdymu, patvirtinama, kad DĮ galima ugdyti medituojant (Sutcliffe ir kt., 2016). Yra pakankamai įrodymų, kad dėmesingu įsisąmoninimu grįsta praktika didina būsenos sąmoningumą, t. y. mastą, kuriuo asmenys reguliuoja savo dėmesį, ir vėliau didina dispozicinį sąmoningumą (žr. Bishop ir kt., 2004; Jamieson ir Tuckey, 2016). Iš pateiktų skirtingų apibrėžimų ir teorijų matome, kad nors nėra vieningo DĮ konstrukto aiškinimo, tačiau galime pastebėti, kad apibrėžimuose dažniausiai akcentuojami šie elementai: buvimas „čia ir dabar“, priėmimas, neteisiantis požiūris, atjauta.

1.2.2. Dėmesingo įsisąmoninimo poveikis organizacijoje

Lomas ir kt. (2017) atliko sisteminę empirinės literatūros analizę, kurioje nagrinėjo DĮ poveikį gerovei (*angl. well-being*) ir efektyvumui darbo vietoje. Surinkti duomenys rodo, kad DĮ grįstos praktikos turi teigiamą poveikį daugumai rezultatų rodiklių, tokių kaip nerimo ir streso mažinimas, empatijos ir užuojautos didinimas. Nors kai kurių rodiklių, ypač perdegimo ir depresijos, rezultatai buvo gana dviprasmiški, galime teigti jog laipsniškai daugėja įrodymų apie DĮ darbo aplinkoje - į šią apžvalgą įtraukti 153 dokumentai, kuriuose dalyvavo 12 571 dalyvis. Good (2016) apibendrindamas literatūrą, nagrinėjančią DĮ praktikos darbe su gerovės kriterijais ryšius, pateikia integruotą DĮ organizacijoje schemą (pav. 2), kurioje paaiškinamas mechanizmas, kuriuo DĮ skatina hedoninę gerovę (mažindamas neigiamas emocines būsenas). Šie autoriai teigia, kad įprastinė DĮ grįsta praktika padidina darbuotojų gebėjimą "perjungti kognityvinius mechanizmus" nuo kognityvinio apdorojimo į patyriminį apdorojimą. Pasak jų, patyriminis apdorojimas reiškia gebėjimą nukreipti dėmesį į dirgiklius (tiek vidinius, pavyzdžiui, emocinius ar fiziologinius, tiek išorinius), kai jie pasirodo, neskubant iš karto bandyti iš jų išgauti prasmę. Panašiai patirtinis apdorojimas leidžia darbuotojams atskirti išorinius stimulus nuo jų (numatomų) neigiamų emocinių būsenų ir (numatomų) neigiamų savęs pačių pasekmių, siekiant suteikti platesnį požiūrį į tai, kaip tie stimulai dera platesnėje dalykų schemoje.

Integracinė sistema, siejanti dėmesingą įsisąmoninimą su rezultatais darbo vietoje



2 pav. Integracinė sistema, siejanti dėmesingą įsisąmoninimą su darbo rezultatais

Šaltinis. Sudaryta pagal Good (2016).

Pagal Good (2016) schemą matome, jog DĮ yra susijęs su geresniu *dėmesio stabilumu* (dėmesio išlaikymas ties esamu tikslu, mažiau klaidžiojant mintyse), geresne *dėmesio kontrole* (tinkamų tikslų pasirinkimas iš galimų tikslų lauko) ir *dėmesio efektyvumu* (ekonomiškas dėmesio išteklių naudojimas ir paskirstymas). Teoriškai šios dėmesio savybės turi įtakos kognityvinėms, emocinėms, elgsenos ir fiziologinėms veiklos sritims. Atlikta nemažai tyrimų, kuriuose DĮ ir dėmesio savybės siejamos su *kognityvine veikla* įskaitant kognityvinius gebėjimus ir kognityvinį lankstumą. Pavyzdžiui, Ding ir kt. (2015) atlikto tyrimo rezultatai, kur dalyviai, dalyvavo trumpuose DĮ mokymuose, buvo labiau linkę ieškoti naujų perspektyvų, kai įstrigdavo sprendžiant problemą, o jų neuroniniai modeliai rodė, kad

kognityvinį lankstumą lėmė didesnė dėmesio kontrolė. Pagal šį modelį DĮ daro įtaką emocijoms per dėmesį, kuris daro įtaką stebimų stimulų atrankai, keičia jų vertinimą ir įsivertinimą, galiausiai formuodamas tolesnes emocines reakcijas. Mokslininko teigimu, DĮ susijęs ne tik su *emociniu reaktyvumu*, bet ir su bendru *emociniu tonusu*, reiškia bendrą emocijų teigiamumą arba neigiamumą, o dėmesingas buvimas, būdingas DĮ, gali slopinti įprastines mintines "keliones laiku" į suvokiamą praeitį ir ateitį, kurios gali sukelti neigiamas emocijas (pvz., apgailestavimą dėl praeities patirčių, nerimą dėl numatomos ateities), o tai gali būti svarbu kasdieniam darbo vietos klimatui (Good, 2016). Schemos autoriaus teigimu, pagrindinis mechanizmas, siejantis DĮ su geresniu elgesio savireguliuavimu, yra sumažėjęs automatiškumas, kurio padarinys - protinis atotrūkis tarp stimulo ir elgesio reakcijos. Skatindamas suvokti automatines operacijas ir įprastą elgesį (t. y. patirtinį apdorojimą), DĮ suteikia tam tikrą pasirinkimo laisvę, ar leisti veikti automatinėms reakcijoms, ar sąmoningai reguliuoti elgesį, siekiant adaptyvesnių rezultatų. Iš schemos matome, kad DĮ taip pat turi ir fiziologinį poveikį, o kaip žinome, vienas iš svarbiausių empirinių duomenų, siejančių DĮ su fiziologija, yra jo vaidmuo reaguojant į stresą - juk ir pirmoji DĮ grįsta programa, kurią sukūrė John Kabat-Zinn buvo būtent skirta streso valdymui - *Mindfulness Based Stress Reduction* - toliau MBSR), o jos populiarumas išlieka iš šių dienų skirtingose sferose. Taigi, remiantis Good (2016) sudaryta integruota sistema galima teigti, kad DĮ per dėmesį daro poveikį pažinimui, emocijoms, elgesio savireguliacijai ir fiziologijai, o tai turi įtakos rezultatams darbo vietoje. Mokslininko surinkti duomenys patvirtina kad DĮ veikia tiek darbo efektyvumą, tiek bendravimo ir santykių kokybę, komandinį darbą ir lyderystę, o taip pat prisideda prie darbuotojų fizinės, psichologinės ir emocinės gerovės. Tačiau vis dar išlieka nemažai neatsakytų ir diskutuotinų klausimų (Good, 2016).

Choi ir Leonard (2022) teigia, kad labai svarbus *subalansuotas požiūris į DĮ taikymą organizacijose*, t.y. subalansuoti ir teigiamus ir neigiamus, diskusijas keliančius aspektus. DĮ yra vienas iš dažniausiai tiriamų pozityviosios psichologijos konstrukto, o tuo pačiu, augantis susidomėjimas DĮ, sukėlė ir kritikos bangą. Van Dam ir kiti (2018) teigia, kad nepakankamai dėmesio skiriama DĮ galimybei sukelti žalingų padarinių, ir kad šiuolaikinis neteisingas DĮ supratimas gali paskatinti žmones "pakenkti, apgauti, nusivilti ir (arba) būti nepatenkintais. Pavyzdžiui teigiama,, kad DĮ gali turėti nepageidaujamą motyvacinį ir elgesio poveikį. Hafenbrack ir Vohs (2018), atlikę keletą tyrimų, nustatė, kad trumpi, 8-15 minučių trukmės DĮ meditacijos seansai pablogino dalyvių motyvaciją atlikti jiems paskirtas užduotis (pvz., spręsti anagramas). tačiau Donald ir kiti (2019) atlikę meta analizę nustatė, kad DĮ bus teigiamai susijęs su autonominėmis motyvacijos formomis ir neigiamai - su kontroliuojama motyvacija. Taigi, kai dalyviai jaučiasi kontroliuojami paskirtos užduoties ir yra kontroliuojanti aplinka, tai gali lemti, kad sąmoningi asmenys bus mažiau motyvuoti. Lawrie ir kolegų (2018) teigimu, norint

palaikyti kasdienį DĮ darbe, darbo vietos turi būti kuriamos taip, kad reikalavimai būtų įveikiami, o užduotys – įvairios, leidžiančios kūrybiškumą ir įgūdžių pasirinkimą, o DĮ intervencijų nauda darbuotojų psichologinei sveikatai ir gerovei gali būti netvari, jei darbuotojai neturės įtakos tam, kada ir kaip jie atlieka savo darbą, esant "tinkamam" klimatui. Taip pat yra įrodymų, kad DĮ praktikos kartais yra susijęs su nepageidaujamais emociniais gerovės rezultatais. Pavyzdžiui, remdamiesi pusiau struktūruotais interviu su medituojančiais asmenimis, Lomas ir kolegos (2015) nustatė, kad net apie ketvirtadalis medituojančių patyrė neigiamą poveikį, kuris apėmė nerimą keliančias mintis ir emocijas bei psichikos sveikatos problemų sustiprėjimą. Iš kitos pusės svarbu paminėti, kad nepaisant sunkių išgyvenimų, visi dalyviai meditaciją vertino teigiamai ir manė, kad jų problemos kilo dėl to, jog meditavo neteisingai, pavyzdžiui, dar būdami santykinai pradedančiaisiais bandė taikyti pažangias meditacijos praktikas, ir (arba) jiems trūko patarimų, kaip interpretuoti neįprastus išgyvenimus. Be to dalyviai kartais pradėjo vertinti neigiamą poveikį kaip naudingus iššūkius, kurie galiausiai paskatino jų gerovę (Lomas ir kt., 2015). Good (2016) kelia klausimą, ar DĮ gali paskatinti nuraminti darbuotojus ir paskatinti susitaikyti su netinkamu elgesiu piktnaudžiaujant priežiūra ir slopinti adaptyvias reakcijas? Tačiau, priešingai nei kritikų teigiama, kad DĮ paverčia darbuotojus nekritiškais ir skatina pasyvų organizacijos diktato priėmimą, tyrimai patvirtina, kad DĮ iš tiesų labiau skatina aktyvų, įsitraukusį elgesį, t.y. DĮ skatina adaptyvią, lanksčią reakciją (Baron ir kt., 2018) ir daro darbuotojus jautresnius netinkamam elgesiui (Walsh ir Arnold, 2020). Tad akivaizdu, kad nėra ir negali būti vienareikšmiško atsakymo apie DĮ naudą organizacijose, todėl Choi ir Leonard (2022) sukūrė *subalansuoto svarstymo metodą* į DĮ privalumus ir trūkumus. Kritikos kontekste taip pat kyla klausimas, ar dėmesingo įsisąmoninimo gali būti per daug? Dauguma DĮ tyrimų parodė, kad aukštas DĮ lygis yra susijęs su labiau pageidautinais rezultatais nei žemas DĮ lygis, o tai rodo, kad darbuotojų aukšto lygio DĮ ugdymas yra naudingas. Pavyzdžiui, aukštas DĮ lygis siejamas su geresniu bendravimu, mažesniu konfliktų skaičiumi ir mažesniu emociniu reaktyvumu (Good, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad DĮ yra vertingas konstruktas, skatintinantis darbuotojų veiklos rezultatus, sveikatą ir gerovę, o kritika jokių būdu nenuneigia jo naudingumo ir gerovę skatinančių rezultatų organizacijose įrodymų. Be to, ir pačią kritiką būtų galima pakritikuoti. Pavyzdžiui, kai kurie tyrimai yra atlikti visai ne organizacijų kontekste, o neigama įtaka gali būti susijusi ne su pačia DĮ praktika, o, pavyzdžiui, su instrukcijų, kaip ją atlikti, trūkumu. Tad ypač svarbu, Choi ir Leonard (2022) požiūriu, remtis pusiausvyros svarstymo būdais, kurie turi didelę reikšmę DĮ visapusiškam supratimui ir taikymui darbuotojų ir organizacijų labui.

1.3. Pasitenkinimas gyvenimu

1.3.1. Pasitenkinimo gyvenimu samprata

Į klausimą „koks yra geras gyvenimas?“ vieningo atsakymo nėra, tad nenuostabu, kad ir mokslui kyla iššūkis apibrėžti ir išmatuoti *gerovę*, kuri yra sudėtingas konstruktas (Ryan ir Deci, 2001), susidedantis iš keleto aspektų ir kurios negalima visiškai atspindėti vienu matu (Diener, 2017). Egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į gerovę (Ryan ir Deci, 2001) - *eudomoninis* ir *hedoninis*. *Eudomoninės gerovės* požiūrio išeities taškas - tam tikri poreikiai arba savybės, kurios yra būtinos žmogaus psichologiniam augimui ir vystymuisi, o šių poreikių patenkinimas leidžia žmogui išnaudoti visą savo potencialą (Ryan ir Deci, 2001). Eudomoninės gerovės (angl. *eudaimonic well-being*, toliau - EWB) sąvoka apibrėžiama kaip pageidaujamos psichologinės savybės, tokios kaip prasmė ir tikslas, teigiami socialiniai santykiai, meistriškumas, autonomija, dorybės ir t.t., galinčios pagerinti veiksmingą funkcionavimą, subjektyvią gerovę ir reiškia Aristotelio gerovės sampratą, grindžiamą gerai veikiančiu žmogumi (Diener ir kt., 2018). Ryff ir Singer (2006) išskiria šešias gerovės sritis: savęs priėmimą, šiltus santykius su aplinkiniais, savarankiškumą (autonomiją), aplinkos kontrolę (valdymą), gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą. Priešingai nei EWB, *hedoninė gerovė* yra susijusi su žmonių afektiniais bei kognityviniais vertinimais ir nurodo keletą atskiriamų komponentų: (1) pasitenkinimas gyvenimu (bendras savo gyvenimo vertinimas); (2) pasitenkinimas svarbiomis sritimis (pvz., pasitenkinimas darbu); (3) teigiamas afektas arba emociingumas, kai patiriama daug malonių emocijų ir nuotaikų; (4) žemas neigiamo afekto lygis arba neigiamas emociingumas, kai patiriama mažai nemalonių emocijų ir nuotaikų (Diener, 2000, p. 34). Šis požiūris remiasi subjektyviu vertinimu, todėl vadinamas „subjektyvia gerove“ (angl. *subjective well-being*, toliau – SWB), kuri apibrėžiama kaip visuminis žmonių savo gyvenimo ir emocinės patirties vertinimas, kai kiekvienam asmeniui suteikiama teisė pačiam nuspręsti, ar jo gyvenimas yra vertingas (Diener ir kt., 2017). Pasak Diener ir jo kolegų (2018), SWB tyrėjus domina tik asmens gyvenimo kokybės vertinimai iš jo paties perspektyvos. Mokslininkai akcentuoja, kad SWB nėra vientisas darinys ir susideda iš afektinio ir kognityvinio komponento. *Afektinė gerovė* (angl. *Affective well-being*, toliau - AWB) reiškia malonių ir nemalonių jausmų patyrimą. Asmuo, kuriam būdinga aukšta AWB, paprastai patiria daugiau malonių, nei nemalonių jausmų. Todėl AWB paprastai vertinama klausinėjant respondentų, kaip dažnai jie patiria konkrečias emocijas (pvz., laimę, džiaugsmą, pasitenkinimą, liūdesį, pyktį, nerimą ir t. t.). Kognityvinė gerovė (angl. *Cognitive well-being*, toliau - CWB) grindžiama vertinimu, kaip sekasi gyventi, palyginti su idealia būkle. Asmuo, kuriam būdingas aukštas CWB, turėtų vertinti, kad dabartinės jo gyvenimo

sąlygos iš esmės atitinka jo tikslus, troškimus ir standartus. (Tov, 2018). Šis mokslininkas nurodo, kad dažniausiai CWB vertinamas pagal pasitenkinimo gyvenimu rodiklius, tačiau taip pat apima pasitenkinimą konkrečiomis gyvenimo sritimis, pavyzdžiui, sveikata, darbu ir šeima. O, pasak subjektyvios gerovės tyrėjų, pasitenkinimas gyvenimu - tai būseną, kurią pasiekiame arba kuri atsiranda palyginus savo lūkesčius (tai, ko žmogus nori), su tuo, ką jis iš tikrųjų turi, t.y. tai, kas yra jo rankose. Kitaip tariant, tai rezultatas, kuris gaunamas, kai individas palygina savo lūkesčius su realia situacija. Pasitenkinimas gyvenimu, paprastai rodo, kaip individas pažintiniu būdu įvertino savo gyvenimą ir priėmė palankų požiūrį į jį. Diener ir kiti (2018) atkreipia dėmesį, kad skirtingi žmonės, priklausomai nuo jų tikslų, vertybių ir net kultūros, skirtingai vertina įvairias objektyvias aplinkybes ir tikėtina, kad subjektyvūs gyvenimo kokybės vertinimai atspindi šias specifines reakcijas į objektyvias gyvenimo aplinkybes taip, kaip to negali padaryti alternatyvūs metodai. Pasak šių mokslininkų, tai, kad SWB priemonės gali būti lengvai išmatuojamas gerovės rodiklis platesniu mastu, padeda paaiškinti šio konstrukto populiarumą (Diener ir kt., 2018). Beje, atkreiptinas dėmesys, kad nors laimė ir pasitenkinimas gyvenimu nėra sinonimai, suprasti su pasitenkinimu gyvenimu susijusius veiksniai yra labai svarbu norint suprasti, kas daro žmones laimingus (Erdogan ir kt., 2012). Gerovės tyrėjas Tov (2018) pabrėžia, kad AWB ir CWB yra glaudžiai susijusios, pavyzdžiui, vertinamų tikslų ir standartų įgyvendinimą dažnai lydi malonus afektas, o jų neįgyvendinimas gali sukelti nemalonų afektą. Nepaisant to, Tov (2018) teigimu, AWB ir CWB koreliacijos nėra tokios stiprios, kad jas būtų galima laikyti perteklinėmis, o su AWB ir CWB susiję skirtingi procesai. SWB tyrėjai teigia, kad SWB negali ir neturėtų būti tapatinamas su gerove. Vietoj to, SWB turėtų būti laikomas gerovės aspektu arba specifine jos forma, kuri atspindi, kaip žmonės vertina savo gyvenimą (Diener ir kt., 2018). Tyrimai rodo, kad hedoninė ir eudaimoninė gerovė gali daryti abipusę įtaką viena kitai (, o kai kurios koncepcijos sujungia HWB ir EWB sąvokas. Pavyzdžiui, Seligman (2013) pateikė PERMA modelį, kuriame išskiriamos teigiamos emocijos, įsitraukimas (srautas), teigiami santykiai, prasmė ir pasiekimai. Pasak Seligman, šių penkių gerovės elementų siekiama dėl jų pačių ir nebūtinai siekiant padidinti kitus gerovės elementus.

Modeliai *"iš viršaus į apačią"* ir *"iš apačios į viršų"* rodo, kaip žmogus vertina savo gyvenimą kaip visumą. Pagal modelį *"iš apačios į viršų"* daroma prielaida, kad pasitenkinimas gyvenimu išvedamas iš pasitenkinimo svarbiomis gyvenimo sritimis. Taigi, darbo sąlygos, santykių kokybė, sveikata ir kitos svarbios sritys prisideda prie pasitenkinimo gyvenimu (Diener ir kt., 2000). Tad pagal šį modelį žmonės pirmiausia vertina konkrečias sritis, paskui pasitenkinimas įvairiomis sritimis apibendrinamas ir gaunamas pasitenkinimas gyvenimu kaip visuma. O *"iš viršaus į apačią"* modelių priežastinio ryšio kryptis yra nuo pasitenkinimo gyvenimu iki konkrečių sričių įvertinimų. Pagal modelį

"iš apačios į viršų" daroma prielaida, kad gerovė yra mažų malonumų suma. Tai savo ruožtu reiškia, kad pasitenkinimas gyvenimu ir laimė gali būti situacinio pobūdžio, todėl jiems įtakos gali turėti atitinkamai pasitenkinimas darbu ir teigiamas poveikis dirbant. Tuo tarpu pagal modelį "iš viršaus į apačią" kiekvienas žmogus linkęs patirti dalykus tam tikru teigiamu ar neigiamu būdu, todėl gerovė yra dispozicinė (Tov, 2018). Pagal "iš apačios į viršų" požiūrį pabrėžiamas objektyvios aplinkos vaidmuo gerovei. Konkrečiai kalbant, pagal "iš apačios į viršų" metodą siekiama paaiškinti gerovės lygio skirtumus nagrinėjant kiekvienos akimirkos situacijas, su kuriomis susiduria žmonės. Ir priešingai, remiantis požiūriu „iš viršaus į apačią“, aplinkos poveikis gerovei labai priklauso nuo subjektyvaus interpretavimo (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Per pastaruosius kelis dešimtmečius gerovės mokslui augant ir bręstant, dauguma gerovės tyrėjų linkę taikyti metodą "iš viršaus į apačią". Šių mokslininkų teigimu, šią tendenciją greičiausiai lėmė rezultatai, rodantys, kad gyvenimo aplinkybės, kurios akcentuojamos taikant metodą "iš apačios į viršų", paaiškina stebėtinai mažą gerovės dispersijos dalį, o asmenybė, akcentuojama taikant metodą "iš viršaus į apačią", paaiškina palyginti didelę gerovės dispersijos dalį. Gyvenimo aplinkybės lemia palyginti nedidelę gerovės dispersijos dalį, nes, kaip daugelis tyrėjų nurodo, čia svarbų vaidmenį atlieka subjektyvus situacijos suvokimas ir vertinimas (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Dar vienas iš paaiškinimų, kodėl sociodemografiniai kintamieji yra silpnai susiję su SWB, yra hedoninio „bėgimo takelio“ (*angl. hedonic treadmill*) teorija, teigianti kad žmonės tik laikinai reaguoja į gerus arba blogus gyvenimo įvykius, tačiau bėgant laikui jie grįžta į neutralią būseną (Brickman ir Campbell, 1971). Iš kitos pusės, Fujita ir Diener (2005) 17 metų trukusį analizę rodo, kad kai kurių asmenų pasitenkinimo gyvenimu taškas gali keistis ir keičiasi. Autoriai pabrėžia, kad nepaisant to, kad daugumos asmenų pasitenkinimas gyvenimu yra ilgalaikis stabilumas, o tai atitinka idėją, kad paveldėtas temperamentas daro įtaką žmogaus SWB, galiausiai, net ir stabilesnių asmenų pasitenkinimas gyvenimu dažnai kinta kiekvienais metais, o tai atitinka idėją, kad momentiniai situaciniai veiksniai gali turėti įtakos vertinant SWB (Fujita ir Diener, 2005).

1.3.2. Kognityviniai procesai ir subjektyvi gerovė

Lyubomirsky (2001) teigia, kad gyvenimo įvykių poveikį gerovei stipriai lemia kognityviniai procesai, o situacijos gerovę veikia ne tiesiogiai, o per pažintinius ir motyvacinius procesus, t. y. situacijos yra "konstruojamos" (vertinamos, įrėminamos, prisimenamos). Panašų paaiškinimą siūlo ir modalinis emocijų modelis (Gross ir Thompson, 2007). Pagal šį modelį per dėmesį situacijos lemia konstrukcijas, kurios sukelia emocinį atsaką. *Modalinis emocijų modelis* (Gross ir Thompson, 2007) rodo, kad prieš suvokiant situaciją reikia atkreipti dėmesį į tam tikrus jos elementus, o dėmesys - tai

procesas, kurio metu žmonės pasirenka suvokiamos informacijos rinkinį, į kurį susitelkia arba kurį toliau kognityviai apdoroja (t. y. konstruoja). Taigi, dėmesys atrenka informaciją, kuri bus aiškinama. Šis procesas yra būtinas, nes žmonės negali sutelkti dėmesio į visą suvokiamą informaciją. Individualūs dėmesio skirtumai yra tvirtai susiję su gerovės lygiu. Pavyzdžiui, yra įrodymų, kad palyginti su depresija nesergančiais asmenimis, depresija sergantys asmenys mažiau orientavosi į teigiamus dirgiklius ir trumpiau kreipė dėmesį į teigiamus dirgiklius nei į neigiamus (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Pasak šių tyrėjų, ryšys tarp gerovės ir dėmesio yra dvikryptis: gerovė turi įtakos dėmesiui, o dėmesys - gerovei. Teigiamų emocijų plėtimo ir stiprinimo teorija (Fredrickson, 2013) nurodo vieną iš būdų, kaip gerovė veikia dėmesį. Pagal šią teoriją teigiamos emocijos atlieka funkcinį vaidmenį, nes plečia sąmoningumą, o tai padeda ugdyti įgūdžius ir išteklius. Ir atvirkščiai, neigiamos emocijos susiaurina žmogaus dėmesį. Neigiamos emocijos įspėja asmenį, kad kažkas yra negerai, o susiaurėjęs dėmesys leidžia ieškoti problemos ir sutelkti dėmesį į jos sprendimą. Priešingai, teigiamos emocijos signalizuoja, kad viskas yra palyginti gerai. Nesant grėsmių, nėra poreikio ieškoti problemų ir jas spręsti; vietoj to teigiamų emocijų turintis asmuo gali lanksčiai išplėsti dėmesį (Fredrickson, 2013). Teigiamas prisiminimų konstravimas taip pat siejamas su gerove. Bryant ir kt. (2005) atlikto eksperimento dalyviai, kuriems atsitiktine tvarka buvo paskirta prisiminti teigiamus prisiminimus, jautėsi laimingesni, palyginti su tais, kuriems buvo paskirta tiesiog galvoti apie gyvenimo įvykį (Bryant ir kt., 2005). Margolis ir Lyubomirsky (2018) pateikia kognityvines perspektyvas, susijusias su gerove (pav. 3).

Praeities ir dabarties įvertinimas	Savęs vertinimas	Ateities vertinimas
Dėkingumas	Savigarba	Optimizmas
	Kontrolės lokusas/autonomija Kompetencijos Susietumas	
Atribucinis stilius Ruminacinis stilius		

3 pav. Kognityvinių perspektyvų sąsajos su gerove

Šaltinis. Sudaryta pagal Margolis ir Lyubomirsky (2018, p. 146)

Margolis ir Lyubomirsky (2018) nurodo šias kognityvines nuostatas, darančias įtaką gerovei ir pasitenkinimui gyvenimu.

a) Dėkingumas: praeities ir dabarties įvertinimas. Dėkingumas apibrėžiamas kaip teigiamo rezultato pripažinimas iš išorės šaltinio, įskaitant nuostabos ar dėkingumo už gautą naudą jausmą (Emmons ir McCullough, 2003). Asmenys, kurie išreiškia dėkingumą, dažniau mėgaujasi teigiama gyvenimo patirtimi, stiprina savivertę, užmezga socialinius ryšius ir sukuria "*priešnuodį toksiškomis emocijoms darbe*" (Emmons, 2003, p. 90). Kiti tyrimai taip pat patvirtina dėkingumo reikšmę SWB (pavyzdžiui, Watkins ir kt., 2003; Wood ir kt., 2010). Dėkingumas gali paskatinti žmogų ištraukti į pozityvųjį permąstymą (t. y. sutelkti dėmesį į teigiamus praeities įvykių aspektus, kad įvykis būtų vertinamas palankiau), o tai savo ruožtu gerina savijautą (Lambert ir kt., 2012). Dėkingumas taip pat gali skatinti gerovę dėl geresnių jausmų, susijusių su santykiais su dėkingumo objektu (Lambert ir Fincham, 2011). Šie teigiami jausmai, susiję su santykiais, gali pagerinti savijautą, nes gerovei svarbūs jausmai, susiję su ryšiais (Ryan ir Deci, 2000). Wood su kolegomis (2010) apžvalgoje atkreipia dėmesį, kad mechanizmai, siejantys dėkingumą ir gerovę, gali skirtis dėkingumo intervencijų ir dėkingumo kaip asmenybės bruožo atveju, apie kuriuos mes vėliau kalbėsime šiame darbe.

b) Optimizmas: ateities vertinimas. Optimistiškai nusiteikę žmonės tikisi, kad ateities įvykiai bus teigiami. Alarcon, Bowling ir Khazon (2013) atlikta meta analizė parodė, kad pagal įvairius gerovės rodiklius optimizmas teigiamai susijęs su gerove. Optimizmas gali būti taip stipriai susijęs ir su fizine, ir su psichine sveikata, nes jis suteikia fizinį ir psichologinį atsparumą (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Nors nėra aiškių teorijų, kaip optimizmas veikia gerovę, intuityviai manoma, kad taip gali būti dėl to, kad tie, kurie tiki, jog įvyks daugiau teigiamų įvykių, yra laimingesni. Mokslininkai svarsto, kad galėtų būti daugybė skirtingų būdų, kaip optimizmas gali paveikti gerovę. Pavyzdžiui, optimistai gali mažiau nei kiti nerimauti dėl stresą keliančių ateities įvykių. Arba galvodami apie būsimus įvykius, optimistai gali patirti malonumą. Kita galimybė yra tokia, kad optimistai apskritai turi daugiau teigiamų nuostatų ir skiriasi jų dėmesys - jie labiau atkreipia dėmesį į teigiamą informaciją, ypač apie ateitį. Galiausiai, optimistai gali būti orientuoti į tikslą, o tai siejama su didesniais tikslų pasiekimais, kurie lemia didesnę gerovę (Margolis ir Lyubomirsky, 2018).

c) Savigarba: savęs vertinimas. Savigarba paprastai suprantama kaip bendras savo vertės vertinimas. Asmenys, turintys aukštą savivertę, tikėtina, kad tiki, jog yra pajėgūs ir nusipelno teigiamų rezultatų. Priešingai, žemesnės savivertės asmenys gali manyti, kad jie turi mažai galių pasiekti gerų rezultatų pasaulyje ir mano, kad pagyrimai, skirti jiems patiems, yra nepagrįsti (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Daugelyje tyrimų nustatyta teigiamos savigarbos ir gerovės sąsajos (Kong ir kt.,

2014; Tran ir kt., 2022). Užuojautos sau intervencijos, kurios moko žmones priimti savo suvokiamus trūkumus, taip pat gali ilgalaikėje perspektyvoje didinti savivertę. Užuojauta sau reiškia geranorišką elgesį su savimi, bendro žmogiškumo pripažinimą ir dėmesingumą, kai svarstomi neigiami savęs aspektai (Neff, 2011). Savideterminacijos teorija numato tris poreikius, kurie yra esminiai individo gerovei: *susietumo, kompetencijos ir autonomijos* (Ryan ir Deci, 2000), ir jie susiję su savęs vertinimu. Susietumas rodo, kiek žmonės jaučiasi esantys artimi kitiems. Konceptuali požiūriu susietumo konstruktas reikalauja tik socialinio susietumo suvokimo, o ne objektyvių ryšių, pavyzdžiui, draugų skaičiaus. Kompetencijos konstruktas taip pat yra subjektyvus. Kompetencija apibrėžiama pagal tai, kiek žmonės tiki, kad jie yra kompetetingi ir gali pasiekti norimų pokyčių savo gyvenime. Žmonės, kurių kompetencijos jausmas yra žemas, gali nepasitikėti savimi, pavyzdžiui, bandydami išmokyti naujų įgūdžių. Kompetencija neabejotinai susijusi su savigarpa ir gali būti jos sudedamoji dalis (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Autoriai nurodo, jog autonomija yra glaudžiai susijusi su kontrolės lokusu, kuris rodo, kiek žmonės tiki, kad jie patys, o ne išoriniai veiksniai, kontroliuoja savo gyvenimą. Pagal savideterminacijos teoriją autonomija, kompetencija ir susietumas yra būtini gerovei. Taigi visi trys poreikiai turi būti patenkinti, kad asmuo pasiektų aukštą gerovę (Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Šie mokslininkai taip pat nurodo, kad kognityviniame gerovės vertinime svarbūs atributų ir ruminavimo priskyrimo stiliai, kurie siejami su praeities, dabarties, ateities ir savęs vertinimu. Žmonės natūraliai priskiria įvykių priežastis, kurios vadinamos *atribucijomis*. Vidiniai, globalūs ir stabilūs atributai apie neigiamus įvykius rodo, kad išmoktas bejėgiškumas yra asmeninių trūkumų rezultatas, taikomas ne viename kontekste ir išliks. Toks aiškinimas sukuria niūrią savo praeities, dabarties ir ateities patirčių perspektyvą, todėl mažina gerovę. Tačiau vidiniai, globalūs ir stabilūs teigiamų įvykių atributai reiškia "išminktą optimizmą", nes žmogus tiki, kad teigiami įvykiai yra jo asmeninių gebėjimų rezultatas ir rodo teigiamus įvykius tiek konkrečioje situacijoje, tiek kitose srityse (Seligman, 2011, cit iš Margolis ir Lyubomirsky, 2018). Taigi manoma, kad žmonių, pasižyminčių išmoktu optimizmu, gerovė yra aukštesnė, nes jiems būdinga ir stipresnė savigarpa ir didesnis optimizmas. Moksliniuose tyrimuose nagrinėtas ruminatyvus reagavimo stilius, kuris apima polinkį reaguoti į neigiamus įvykius nuolat atkreipiant dėmesį į simptomus, priežastis ir pasekmes, o ne sutelkti dėmesį į galimus sprendimus (Nolen-Hoeksema, 1991). Ruminavimas paprastai susijęs su praeitimi, o nerimas - su ateitimi. Be to, ruminacinės mintys dažniausiai susijusios su prasmės, praradimo ir savivertės temomis, o nerimastingos mintys susijusios su galimomis grėsmėmis. Ruminavimas turi ir elgesio, ir kognityvinių neigiamų pasekmių (Margolis ir Lyubomirsky, 2018), neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu gyvenimu (Eldeleklioglu, 2015) ir veikia beveik kaip užburtas ratas. Žmonės, kurie kasdien mintija, jaučiasi

mažiau laimingi (Newman ir Nezlek 2019), o laimingesni žmonės yra mažiau priklausomi nuo ruminavimo po stresą keliančio įvykio (Zanon et al. 2016).

1.3.3. Pasitenkinimo gyvenimu ir darbo sąsajos

Dirbantys žmonės didžiąją savo budrių valandų skaičių praleidžia darbe ir tai turi įtakos jų gyvenimo kokybei ir gerovei. Darbas taip pat turi tendenciją persikelti į kitas gyvenimo sritis, o tai daro papildomą poveikį gerovei tiek šeimos, tiek kitose gyvenimo srityse (Ford ir kt., 2018). Mokslininkams ir mums svarbu suprasti, *kaip darbo sritis prisideda prie pasitenkinimo gyvenimu?*

Darbo indėlis į bendrą SWB pirmiausia daro įtaką a) pasitenkinimui darbu ir b) emociniams išgyvenimams, susijusiems su darbu. *Afektinių įvykių teorija* teigia, kad „*tai, kas nutinka darbe, veikia darbuotojų elgesį ir emocijas*“ (Weiss ir Corpanzanno, 1996, p.11). Žvelgiant iš afektinių įvykių teorijos perspektyvos, struktūrinės darbo sąlygos, kurios yra santykinai stabilios kiekvieną dieną, pavyzdžiui, darbo pareigos, organizacinės procedūros, darbo užmokestis ir darbo sąlygos turi įtakos stabiliam pasitenkinimo darbu komponentui. Šis stabilus darbo komponentas - pasitenkinimas darbu, dažniausiai keičiasi dėl didelių darbo sąlygų pokyčių, pavyzdžiui, atlyginimo padidinimo, paaugstinimo arba darbo pareigų reorganizavimo. Kita vertus, kaip teigia, Ford ir kt. (2018) būna atskirų įvykių darbe, kurie ateina ir praeina kasdien. Tai gali būti bendravimas su klientais ar vadovais, užduočių atlikimas ir nesėkmės, arba atleidimai iš darbo organizacijoje. Atskiri įvykiai sukelia teigiamus ir neigiamus emocijas, kurios taip pat kasdien kinta ir savo ruožtu lemia kasdienį pasitenkinimo darbu svyravimą. Yra pakankamai įrodymų, kad įvairūs veiksniai darbe, prisideda prie pasitenkinimo darbu, o šie savo ruožtu turėtų daryti įtaką bendram pasitenkinimui gyvenimu. Be to darbas gali prisidėti prie SWB nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu, darydamas tiesioginę įtaką kitoms gyvenimo sritims (Erdogan ir kt., 2012). Šių tyrėjų iš atliktos metaanalizės sudarytas proceso modelis (pav 4) paaiškina darbo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas.



4 pav. Su darbu susijusių veiksnų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajų modelis

Šaltinis. Erdogan ir kt.(2012)

Erdogano ir kolegų (2012) teigimu, su darbu susijusių veiksnų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas galima paaiškinti tiek modeliais “iš viršaus į apačią”, “tiek iš apačios į viršų” Į klausimą „kas pirmiau, pasitenkinimas gyvenimu, ar pasitenkinimas gyvenimu?“ Weziak-Bialowolska ir kt., (2020) atsako longitudinalinio atsakymo rezultatais, kad egzistuoja abipusis ryšys. Tyrimo metu nustatyta, jog pasitenkinimas gyvenimu ir laimė gali būti pasitenkinimo darbu ir teigiamo poveikio darbe priežastis (kaip pagal "iš viršaus į apačią" modelį) ir pasekmė (kaip pagal "iš apačios į viršų" modelį). Tad rezultatai patvirtina, kad šie modeliai nėra vienas kitam prieštaraujantys ir tame pačiame tyrime galima rasti tiek "iš apačios į viršų", tiek "iš viršaus į apačią" įtakos įrodymų. Taigi, matome, jog yra pakankamai įrodymų, siejančių darbuotojų SWB su kontroliuojamais organizaciniais ir ekonominiais veiksniais. Organizacijos gali didinti darbo privalumus ir (arba) lankstumą, skatinti teigiamą vadovavimo praktiką ir puoselėti įtraukų darbo klimata, kad padidintų darbuotojų SWB (Diener ir kt., 2017). Praturtinančios darbo vietos savybės, kaip autonomija, užduočių įvairovė ir aiškumas, grįžtamasis ryšys, tinkamas darbo krūvis ir kt. , yra susijusios su pasitenkinimu darbu, o tai, tikėtina, lemia didesnę pasitenkinimą gyvenimu (Ford ir kt., 2018).

1.4. Pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajų probleminiai klausimai ir prielaidos

1.4.1. Pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos

Tyrimai patvirtina, jog pozityvių organizacinių praktikų buvimas turi įtakos darbuotojų gerovei ir pasitenkinimui gyvenimu, pavyzdžiui, Wood ir kolegų (2010) atlikti tyrimai rodo, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp dėkingumo bei gerovės, Janse van Rensburg ir Rothmann (2020) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad pozityvios organizacijos (kaip rodo pozityvios praktikos buvimas) akademinėje bendruomenėje turėjo reikšmės akademikų patirčiai, susijusiai su darbo reikalavimais ir ištekiais, asmens-aplinkos suderinamumu, taip pat jų optimaliam funkcionavimui. Ir priešingai, tyrimo rezultatai parodė, kad teigiamos organizacinės praktikos nebuvimas susijęs su prastesne darbuotojų savijauta, perkrovos suvokimu, nepatenkinamais santykiais darbo vietoje, asmens ir aplinkos suderinamumo bei vaidmenų aiškumo stoka, prastu EWB, PWB ir SWB. Asmenys, kurie buvo neapsisprendę dėl teigiamos praktikos buvimo jų institucijose, taip pat patyrė mažesnę vaidmenų aiškumą, mokymą ir tobulinimąsi, bendradarbių paramą, vadovo paramą, asmens-aplinkos suderinamumą, EWB, PWB ir SWB (van Rensburg ir Rothmann, 2020). Analizuojant literatūrą, kyla klausimas ar tik pozityvios praktikos turi įtakos pasitenkinimui gyvenimu, ar ir pasitenkinimas gyvenimu gali turėti įtakos pozityvioms praktikoms organizacijose? Neseniai atlikto Diržytės ir Patapo (2022) tyrimas atskleidė, kad pozityvios organizacinės praktikos, taip pat ir psichologinis kapitalas, gali prognozuoti pasitenkinimą gyvenimu ir, atvirkščiai, pasitenkinimas gyvenimu prognozuoja tam tikrus pozityvios praktikos ir psichologinio kapitalo aspektus. Taip pat Redelinghuys ir kolegų (2019) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pozityvios praktikos prisideda prie klestėjimo darbe, o remiantis Weziak-Bialowolska ir kolegų (2020) tyrimu galime teigti, kad klestėjimas darbe gali turėti įtakos pasitenkinimui gyvenimu. Kitaip tariant numatomas abipusis ryšys, pasitenkinimo darbu poveikis pasitenkinimui gyvenimu ir atvirkščiai, pasitenkinimo gyvenimu poveikis pasitenkinimui darbu (Weziak-Bialowolska ir kt., 2020). Unanue su kolegomis (2019) taip pat kelia klausimą, ar dėkingumas lemia pasitenkinimą gyvenimu ir (ar) pasitenkinimas gyvenimu lemia dėkingumą? Jų atliktų dviejų tyrimų rezultatai rodo, kad dėkingumo poveikis pasitenkinimui gyvenimu yra toks pat stiprus kaip ir pasitenkinimo gyvenimu poveikis dėkingumui, t.y. egzistuoja abipusis ryšys (Unanue ir kt., 2019). Be to, pasak Watkins ir kolegų (2003), žmonėms, kurie yra patenkinti savo gyvenimu, susiformuoja trijų tipų suvokimas, kai jie yra dovanos gavėjai, o tai gali padidinti dėkingumą. Pirma, žmonės, kurie yra patenkinti savo gyvenimu, yra labiau linkę vertinti dovaną, todėl yra labiau linkę patirti dėkingumą. Antra, kai dovanos gavėjas įvertina dovanotojo gerumą, didėja dėkingumo jausmai. Trečia, gavėjas dažniau jaučia dėkingumą, jei mano, kad dovana yra neatlygintina ir viršijo gavėjo socialinius lūkesčius. Laimingesni žmonės dažniau turi ankstesnius tris

suvokimus, o tai savo ruožtu lemia, kad jie jaučiasi dėkingesni (Watkins ir kt., 2003). Tyrimai patvirtina šiuos teiginius. Pavyzdžiui, didesnį pasitenkinimą gyvenimu ar teigiamą poveikį patiriantys žmonės yra linkę pozityviau vertinti dalykus, o tai didina dėkingumo reakcijos tikimybę. Kitaip tariant, jei žmonės tiki, kad gyvenimas yra geras, jie dažniau pripažįsta naudos gerumą, taip skatindami dėkingumą (Unanue ir kt., 2019). Dėkingi žmonės gali pasižymėti didesniu psichiniu gebėjimu prisitaikyti nei nedėkingi, todėl jie gali mažiau gintis ir sąmoningai kontroliuoti stresorius, pasirinkdami iš iššūkių ir net kančios gauti naudos (Emmons, 2003). Pasak mokslininko, dėkingumo ugdymas organizacijose gali būti svarbus ne tik dėl tiesioginio poveikio gerinant organizacijos klimata, bet ir dėl to, kad dėkingumas, kaip kognityvinė strategija, gali pagerinti asmeninę gerovę ir sumažinti toksines emocijas darbo vietoje, pavyzdžiui, apmaudą ir pavydą (Emmons, 2003).

Taigi, remiantis apžvelgtais tyrimais, galime daryti išvadą, kad egzistuoja abipusis ryšys tarp pozityvių organizacinių praktikų ir darbuotojų gerovės rodiklių bei pasitenkinimo gyvenimu.

1.4.2. Dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos

Taip pat ir DĮ turi platų ir visapusišką ryšį su gerove (Brown ir Ryan, 2003). Yra pakankamai įrodymų, patvirtinančių DĮ ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas (pavyzdžiui, Gupta ir Singh, 2019; Kong ir kt. 2014, Lomas ir kt., 2017). Kong ir kolegų (2014) atliktas tyrimas rodo, kad dispozicinis dėmesingumas teigiamai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu, o šis ryšys iš dalies priklauso nuo įsitikinimų apie savo vertę, kompetenciją ir bendrą gebėjimą pasiekti sėkmę. Tyrimo išvados atitinka Garlando (2015b) *Dėmesingo įsisąmoninimo į prasmę teoriją*, ir patvirtina, kad asmenys, kurie pasižymi dideliu DĮ ir teigiamu savęs vertinimu, gali būti labiau linkę jausti didesnį pasitenkinimą gyvenimu (Kong ir kt., 2014). Asik ir Albayrak (2022) ištyrę slaugos studentų DĮ lygio poveikį pasitenkinimui gyvenimu, nustatė, kad asmens dėmesingo įsisąmoninimo lygis turi reikšmingai teigiamą poveikį pasitenkinimui gyvenimu, o didėjant DĮ, didėjo ir pasitenkinimas gyvenimu.

1.4.3. Pozityvių organizacinių praktikų ir dėmesingo įsisąmoninimo sąsajos

Monzani su kolegomis (2021) akcentuoja dėmesingumu grįstų praktikų lankstumą ir suderinamumą su kitomis pozityviomis praktikomis. Iš anksčiau aptartų tyrimų galime teigti, kad tiek DĮ, tiek pozityvios organizacinės praktikos atskirai skatina darbuotojų gerovę ir veiklos rezultatus, bet tik keliuose tyrimuose pradėta nagrinėti jų galimas sutapimas ir sinergetinis poveikis. Vis dėl to manoma, kad yra rimtų priežasčių nagrinėti šių pozityviosios psichologijos sąsajas. Nors populiariausios DĮ grįstos programos – MBSR ir dėmesingu įsisąmoninimu grįsta kognityvinė terapija (angl. *mindfulness-based cognitive therapy* MBCT) - nėra tiesiogiai orientuotos į pozityvių praktikų dorybes,

vis dėlto šiose programose nesunku atrasti dorybių, į kurias netiesiogiai kreipiamas dėmesys. Pavyzdžiui, MBSR akcentuoja tokių nuostatų kaip kantrybė, atvirumas ir atleidimas ugdymą (galėtume sieti su praktika – atleidimas); o MBCT labiau akcentuoja meilės, gerumo, užuojautos ugdymą – dorybes, kurios galimai prisideda prie paramos, kaip pozityvios praktikos, puoselėjimo. Dėl akcentuojamas neigiamų minčių stebėjimas su smalsumu ir gerumu, ir skatinama priimti save bei nustoti norėti, kad viskas būtų kitaip, taip pat galėtų būti sietinas su atleidimu. Niemiec ir Lissing (2016) teigia, kad praktiškai Dėl padeda žmonėms pažvelgti į save, atsijoti vertinimus, palyginimus, iškraipymus ir t.t. ir aiškiai pamatyti savo autentiškąjį "aš" bei savo pagrindines stiprybes. Tai kad galima Dėl ir pozityvių organizacinių praktikų sinergija, suponuoja jau pradėtos įgyvendinti programos, kuriose daugiausia dėmesio skiriama pozityviems aspektams. Viena iš jų - dėmesingu įsisąmoninimu ir stiprybėmis grįsta praktika (angl. *Mindfulness-Strengths Based Intervention*, toliau - MSBI) (Niemiec ir kt., 2012) programa. Niemiec ir kolegų (2012) sukurta MSBI sujungia Dėl grįstas praktikas, kaip meditaciją, sąmoningą gyvenimą ir asmenybės stiprybėmis grįstą intervenciją. Charakterio stiprybės čia apibrėžiamos kaip pamatiniai asmeniniai ištekliai, kurių įprastas aktyvavimas lemia optimalų žmogaus funkcionavimo lygį (Peterson ir Seligman, 2004), kas iš dalies sutampa ir su Cameron pozityvių organizacinių praktikų apibrėžimu. Šios programos autorius taip pat teigia, kad įprastinis charakterio stiprybių ugdymas palaiko dėmesingai įsisąmoninamą gyvenimą pozityvios raidos spiralėje. MSBI gali sustiprinti darbuotojų Dėl, giliau įtraukti juos į sąmoningą gyvenimą ir padidinti jų sąmoningą suvokimą apie stiprybių naudojimą, palengvinti asmeninį augimą ir klestėjimą (Niemiec, 2012). Mokslininkai atkreipia dėmesį, jog daugumoje tradicinių Dėl grįstų veiklų daugiau dėmesio skiriama sąmoningam dėmesio nukreipimui į skausmingų ar traumuojančių įvykių priėmimą, siekiant sumažinti nepasitenkinimą ar sustiprinti teigiamas emocijas, o MSBI labiau pabrėžiami veiksmai, kuriais siekiama atrasti gėrį savo gyvenime ir panaudoti jį dalyvių santykiams su savimi ir kitais gerinti, stiprinant gebėjimą įprastai praktikuoti dorybę, gyventi sąmoningą (angl. *mindful*) ir eudemonišką gyvenimą (Monzani ir kt., 2021). Tyrimai patvirtina įvairių meditacijų, kurios integruoja vieną ar kitą dorybę, pavyzdžiui dėkingumo, gerumo, atleidimo, atjautos sau meditacijos, kurios atskleidžia šių pozityvių praktikų ir Dėl ryšius. Cheung ir Lau (2021) atliktas tyrimas patvirtino, kad mėgavimasis ir dėkingumas yra Dėl ir pasitenkinimo gyvenimu tarpininkai. O dėkingumas, kaip žinome, yra ir pozityvios praktikos – orumo – savybė. Tikėtina, kad dorybės ugdymas ir (arba) puoselėjimas gali būti susijęs su konkrečia dėmesio kokybe ar savybėmis, kurias žmogus skiria savo patirčiai (Verhaeghen, 2021). Tai reiškia, kad intuityviai prasminga tikėtis, kad įprastas Dėl požiūris (t. y. atviras, nesmerkiantis, apmąstantis, save reguliuojantis požiūris į gyvenimą (Bishop ir kt., 2004), gali padaryti žmogų smalsesnį, rūpestingesnį ir (arba) gebantį save kontroliuoti. Tai patvirtina ir Pang ir Ruch (2019) atlikto tyrimo rezultatai, kur

dalyviai po DĮ mokymų, žymiai labiau nei kontrolinės grupės dalyviai padidino meilės, grožio suvokimo, dėkingumo, dvasingumo, entuziazmo ir drąsos stiprybes, o tai rodo priežastinį ryšį, kai DĮ pokyčiai sukuria arba skatina rūpestingumo ir žingeidumo dorybes. Tad apibendrinat galima teigti, kad DĮ turi įtakos pozityvioms organizacinėms praktikų puoselėjimui, tačiau ir čia kyla klausimas “ar galimas dvikryptis ryšys?” Reb ir kolegos (2015) teigia, kad organizaciniai apribojimai lemia žemesnį DĮ darbe lygį ir aukštesnį išsiblaškymo lygį. Olafsen (2017) tyrimai taip pat patvirtina, kad DĮ konstruktas gali priklausyti nuo socialinio konteksto klimato, o ne būti grynai individualia nuostata. Emmons ir Mishra (2011) teigia, kad DĮ gali būti ugdomas per dėkingumą.

Remiantis aptartais tyrimais ir žinodami, kad pozityvių organizacijų ugdymui reikia sąmoningų pastangų bei nuolatinės praktikos, teigiame, kad pozityvių praktikų ugdymas ir organizacijos aplinka taip pat gali turėti įtakos dėmesingam įsisąmoninimui.

1.4.4. Pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajų prielaidos

Aptarėme atskirų konstrukto sąsajas. Tyrimų tarp visų šių trijų konstrukto nėra, tačiau galime rasti atskirų praktikų, ar giminingų sąvokų, kurios padeda atskleisti galimus (numatomus) visų šių trijų konstrukto ryšius. Pavyzdžiui, Cheung ir Lau (2021) savo tyrime kelia klausimus, ar DĮ susijęs su pasitenkinimu gyvenimu ir kaip teigiami išgyvenimai bei dėkingumas jiems tarpininkauja. Tyrimai parodė, kad DĮ praktikuojančiųjų imtyje dispozicinis sąmoningumas buvo susijęs su didesniu mėgavimusi teigiamomis patirtimis, t. y. gebėjimu reguliuoti teigiamas emocijas. Mėgavimasis savo ruožtu buvo susijęs su didesniu dėkingumu, kuris vėliau buvo susijęs su didesniu pasitenkinimu gyvenimu (Cheung ir Lau, 2021). Geue (2018) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad teigiamas komandos klimatas apima harmoningus santykius, kuriems būdingas abipusis įkvėpimas ir atlaidumas, o darbuotojai vieni kitus skatina, pakylėja ir išryškina geriausius dalykus, sutelkdami dėmesį į gerus dalykus, o ne kaltindami vieni kitus dėl blogų. Rezultatai patvirtina, kad intensyvių užduočių aplinkoje, komandos nariai gali vienas kitą abipusiai įkvėpti ir skatinti darbo prasmingumą gerbdami, pasitikėdami, išreikšdami pasitikėjimą ir perduodami tai, ką gero mato vienas kitame, o tai stiprina komandos narių orumą ir *vertės jausmą* (Geue, 2018), o jau minėtas Kong ir kt. (2014) tyrimas atskleidė, kad savęs vertinimas lėmė sąryšį tarp DĮ ir pasitenkinimo gyvenimu. Dar viena savybė, per kurią galimas visų trijų konstrukto ryšys – *smalsumas*. Iš tiesų smalsumas padeda mums atsiverti dabarties akimirkos galimybėms ir judėti link visų gyvenimo peripetijų - tiek teigiamų ir gražių, tiek sudėtingų ir trikdančių - ir dėmesingai į jas žvelgti (Kashdan, 2009 cit iš Niemiec, 2012). Kashdan savo knygoje apie smalsumą, pristato "smalsaus tyrinėtojo" idėją, kuris turi keletą papildomų privalumų: be to, kad sąveikauja su

aplinka atvirai ir smalsiai, kaip tai daro dėmesingai įsisąmoninės žmogus, smalsus tyrinėtojas yra fiziškai sveikesnis, sėkmingiau bendrauja, nes smalsauja apie kitus žmones, jaučiasi žvalus ir įsitraukęs į savo darbą, gyvena prasmingą gyvenimą, nes į jį žvelgia su dideliu susidomėjimu (Parks, 2011). Tad apibendrinant kad ir atliktą nedidelį kiekį tyrimų, teigiame, kad esama visų trijų konstrukto sąsajų. Be to, pastebėtina, kad visi šie trys veiksniai yra pozityvios psichologijos tyrimo objektai.

1.5. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Iš aptartos literatūros analizės matome, kad pozityvios organizacinės praktikos ir DĮ gali būti naudingos organizacijoms ir jų individams didinant pasitenkinimą gyvenimu ir darbo efektyvumą. Tačiau lieka neaišku, kaip pozityvios praktikos siejasi su DĮ ir kokią įtaką pasitenkinimui gyvenimu galėtų teikti šių konstrukto sinergija. Reb ir kolegų (2015) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad organizaciniai ribojimai ir organizacinė parama prognozavo darbuotojų sąmoningumą (*angl. awareness*), o tai rodo, kad organizacinė aplinka gali atlikti svarbų vaidmenį palengvinant arba apsunkinant sąmoningumą darbo vietoje, kuris yra vienas svarbiausių dėmesingo įsisąmoninimo bruožų (Brown ir Ryan, 2003). Kaip pažymi Sutcliffe ir kiti (2016), žinių apie organizacinius veiksnius, susijusius su DĮ, yra nedaug ir tai yra sritis, kurią būtina toliau tirti. Reikia atlikti daugiau tyrimų apie tai, kaip darbo aplinka skatina arba trukdo DĮ ir daro įtaką jo vertei, pageidaujiamumui ir veiksmingumui. Sutinkame su Cameron ir kitų pozityviosios psichologijos atstovų (2011) požiūriu, kad organizacijoms svarbu tirti ir skatinti intervencijas, orientuotas į teigiamus, o ne neigiamus aspektus, o jos nagrinėjimas gali organizacijoms padėti atsakyti į svarbius klausimus, pavyzdžiui kokias intervencijas taikyti, norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu.

Apibendrinant, galime teigti, kad visi trys konstruktai turi įtakos vienas kitam, tačiau neaišku koku mastu, o mažiausiai žinoma apie tai, kaip DĮ gali būti ugdomas darbo vietoje ir kokią įtaką pozityvus elgesys daro DĮ ugdymui darbo vietoje. Todėl šiame darbe ir tirsime pozityvių organizacinių praktikų, DĮ ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas. Tyrimų apie visų trijų šių konstrukto, pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu, sąsajas nėra.

Tikslas: išsiaiškinti darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas.

Tyrimo objektas: Darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos.

Uždaviniai:

1. Nustatyti ryšį tarp darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu.
2. Nustatyti ryšį tarp darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų ir dėmesingo įsisąmoninimo.
3. Nustatyti ryšį tarp darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu.
4. Nustatyti, ar darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja jų pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu ryšį.

Tyrimo hipotezės:

1. Darbuotojų pozityvios praktikos teigiamai susijusios su pasitenkinimu gyvenimu.
2. Darbuotojų pozityvios praktikos teigiamai susijusios su dėmesingu įsisąmoninimu.
3. Darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas teigiamai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu.
4. Darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Duomenys buvo renkami Nr. 01.2.1-LVPA-K-856-01-0250 projekto rėmuose. Nebaigti pildyti klausimynai nebuvo įtraukti. Tyrimė dalyvavo 221 asmenys, 179 moterys (81 proc. visų tiriamųjų) ir 42 vyrai (19 proc.). Bendras amžiaus vidurkis $M=40,2$ ($SD=10,11$), moterų $M=41,5$ ($SD=12,2$) ir vyrų $M=36,1$ ($SD=12$). Visi tyrimo dalyviai buvo dirbantys asmenys. Tyrimo dalyviai buvo surinkti „patogiosios“ imties sudarymo metodu ir informuoti apie duomenų apsaugą.

2.2. Duomenų rinkimo būdai

Tyrimo klausimyno rinkinį sudarė sociodemografiniai klausimai apie tyrimo dalyvius, kuriais buvo siekiama identifikuoti tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, šeiminių padėtį bei darbingumą šiuo metu, dėmesingo įsisąmoninimo skalė, pozityvių organizacinių praktikų skalė ir pasitenkinimo gyvenimu skalė. Iš viso klausimyną sudarė 53 uždaro tipo klausimai su pateiktais atsakymo variantais ir 1 atviras, kur reikėjo įrašyti tyrimo dalyvio amžių. Žemiau pateikiama išsamesnė informacija apie tyrime naudotas skales.

1. **Pozityvios praktikos klausimynas** (angl. *The Positive Practices Survey*) (Cameron ir kt., 2011). Šis instrumentas skirtas pozityvioms organizacinėms praktikoms vertinti. Respondentų buvo prašoma atsakyti į teiginius ir įvertinti, kaip jie vertina savo darbo kolektyvą, likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), pavyzdžiui, "Mes elgiamės vieni su kitais pagarbiai" ir "Mes rodome vieni kitiems gerumą". Po žvalgomosios faktorinės analizės, autoriai išskyrė šešis skirtingus stabilūs matmenis, kuriuos sudaro 29 teiginiai: a) rūpinimasis (4 teiginiai, $\alpha = .93, .95$), b) atleidimas (3 teiginiai, $\alpha = .85, .89$), c) įkvėpimas (3 teiginiai, $\alpha = .90, .93$), d) prasmė (5 teiginiai, $\alpha = .90, .92$), e) orumas (7 teiginiai, $\alpha = .94, .95$) ir f) parama (7 elementai, $\alpha = .95, .96$) (Cameron ir kt., 2011). Klausimynas išverstas prof. A. Diržytės ir gautas sutikimas jį naudoti. Skalės patikimumas šiame tyrime yra geras, pateikiamas prie visų skalių patikimo rodiklių 2 lentelėje.
2. **Sukaupto dėmesio ir įsisąmoninimo Skalė** (angl. *Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS*), kurią sukūrė Brown ir Ryan (2003). Kurdami šį instrumentą, autoriai rėmėsi tuo, kad žmonių polinkis ar pasiruošimas išlaikyti dėmesį dabartyje vykstantiems dalykams skiriasi. MAAS yra vieno faktoriaus instrumentas, sudarytas iš 15 klausimų, į kuriuos atsakydami respondentai turi pažymėti kaip dažnai jie patiria įvairias situacijas (pvz.: „Užkandžiauju,

neįsisąmonindamas, kad valgau.“). Teiginiai apima kognityvinę, emocinę, fiziologinę, tarpasmeninę ir bendrąją gyvenimo sritis. Kiekvienas klausimas vertinamas nuo 1 iki 6 balų pagal Likerto skalę (1 – beveik visada, 6 – beveik niekada). Rezultatai vertinami apskaičiuojant visų 15 klausimų vidurkį. Aukštesnis įvertinimas reiškia polinkį dažniau patirti dėmesingo įsisąmoninimo būseną. Klausimynas yra laisvai prieinamas ir moksliniams tikslams naudoti sutikimo nereikia. Klausimynas išverstas prof. A. Diržytės ir gautas sutikimas jį naudoti. Klausimyną autoriai pateikia kaip patikimą ir nurodo patikimumo rodiklį $\alpha = 0,82$ (Brown ir Ryan, 2003). Skalės patikimumas šiame tyrime yra 0,87 (*Cronbach Alpha*).

3. **Pasitenkinimo gyvenimu skalė** (*angl. Satisfaction With Life Scale*) (Diener ir kt. 1985). Skalėje yra penki teiginiai, matuoja, kiek žmogus yra patenkintas savo gyvenimu. Konstrukta sudaro du pagrindiniai komponentai: emocinis ir kognityvinis, ir yra grindžiamas tik subjektyvia gerove. Asmens yra klausiama „Kiek sutinkate su šiais teiginiais?“ ir pateikiami 5 teiginiai, į kuriuos asmuo atsako pasirinkdamas jam labiausiai tinkantį atsakymo variantą iš 7, nuo visiškai nesutinku (1) iki visiškai sutinku (7). Norint apskaičiuoti pasitenkinimo gyvenimu įvertį, apskaičiuojame teiginių atsakymų aritmetinį vidurkį. Didesnis įvertis žymi didesnę pasitenkinimą gyvenimu. Patvirtinimo tyrimai rodo vienmatę SWLS struktūrą ir patvirtino geras psichometrinės instrumento savybes, *Cronbach alfa* reikšmė šiame tyrime yra 0,898. Skalė pasižymi geru konvergentiniu validumu su kitų tipų vertinimais, susijusiais su subjektyvia gerove (Gupta ir Singh, 2019). Klausimynas išverstas prof. A. Diržytės ir gautas sutikimas naudoti.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo rezultatų pateikimas

Šiame darbe duomenys buvo nagrinėjami iš eilės pagal uždavinius ir išsikeltas hipotezes, duomenys ir rezultatai pateikiami darbe naudojant lenteles. Buvo apskaičiuoti visų klausimynų (pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo, pasitenkinimo gyvenimu), kurių skalės buvo vertinamos Likerto skalės pagalba, skalių reikšmių. Tyrimui buvo naudojami aprašomosios statistikos metodai: aritmetinis vidurkis (Vid.), standartinis nuokrypis (SN), patikimumo lygmuo (Cronbach Alpha), patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA), regresinė analizė, struktūrinis lygčių modeliavimas (angl. *Structural equation modeling*, SEM). Tyrimo duomenys buvo apdorojami naudojant SPSS v.26.0. Statistinei analizei naudojama JAMOEVI 2.3.18 programinės įrangos versija.

3.2. Aprašomoji statistika

Pirmiausia buvo patikrintas duomenų skirstinio normalumas, siekiant įsitikinti, kokius metodus vėliau būtų galima taikyti hipotezių tikrinimui (žr. lentelę Nr. 1). Pagal rekomendacijas normalus skirstinys yra laikomas tada, kai kintamųjų asimetrijos rodiklis yra ± 2 ribose, o eksceso – ± 7 ribose. Remiantis asimetrijos ir eksceso rodikliais visi kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, todėl pasirinkti parametrinės statistikos metodai.

Lentelė Nr. 1. *Kintamųjų skirstinio normalumo tikrinimas*

Kintamasis	Vid.	SN	S	K
Pasitenkinimas gyvenimu	4.37	1.339	-0.266	-0.342
Orumas	3.60	0.696	-0.117	0.823
Rūpinimasis	3.33	0.740	0.206	0.430
Prasmė	3.27	0.793	-0.135	0.309
Parama	3.67	0.653	-0.236	1.117
Atleidimas	3.44	0.781	-0.231	0.154
Įkvėpimas	3.43	0.758	-0.178	0.600
Dėmesingas įsisąmoninimas	4.23	0.791	-0.454	0.173
Pozityvios praktikos	3.46	0.620	-0.124	1.231

Pastabos. Vid.- aritmetinis vidurkis, SN - standartinis nuokrypis, S – asimetrija, K – ekscesas.

Remiantis asimetrijos ir eksceso rodikliais visi kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, todėl pasirinkti parametrinės statistikos metodai. Buvo pašalintos 2 išskirtys, kurios pasikartojo absoliučiai visose skalėse (pasirinktas vienodas variantas) ir buvo pagrindo manyti, kad duomenys galėjo būti užpildyti nesąžiningai.

3.3. Įvertinimo instrumentų patikimumo ir validumo duomenys

Skaičiuojant rezultatus, buvo atskirai patikrintas kiekvienos skalės patikimumas (lentelė 2).

Lentelė Nr 2. *Patikimumo rodikliai (Cronbach alpha)*

Kintamasis	Cronbach's α
Parama	0,906
Orumas	0,917
Rūpinimasis	0,876
Prasmingumas	0,900
Įkvėpimas	0,838
Atleidimas	0,898
Pozityvios praktikos	0,916
Pasitenkinimas gyvenimu	0,898
Dėmesingas įsisąmoninimas	0,870

Pastabos. N=221

Visų skalių patikimumo įverčiai yra pakankamai dideli ($>0,8$), kas rodo, kad klausimynas patikimas.

Buvo atlikta kiekvienos skalės patvirtinančioji faktorinė analizė - CFA (angl. *Confirmatory Factor Analysis*). Atlikus CFA pastebėta, kad MAAS teiginys „*pastebiu, kad daug mąstau apie ateitį arba praeitį*“ nekoreliuoja su kitais šios skalės teiginiais, todėl buvo pašalintas.

Modelio tinkamumas vertinamas remiantis palyginamuoju tinkamumo indeksu - CFI (angl. *Comparative Fix Index*), Tucker –Lewis koeficientu (TLI), vidutine kvadratine aproksimacijos klaida – RMSEA (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*) ir standartinės šaknies vidutiniu kvadratinio likučiu – SRMR (angl. *Standardized Root Mean Square Residual*). Struktūrinių lygčių

modelio tinkamumo indeksai buvo vertinami pagal šias rekomendacijas: CFI>0,95; TLI>0,95; NFI>0,95; RMSE<0,07; SRMR<0,08. Nors apskaičiuotame teoriniame modelyje ($N=221$, $\chi^2(3926)=1058$; CFI=0,974; TLI=0,972; NFI=0,964; RMSEA=0,111; SRMR=0,102) matome, jog SRMR ir RMSEA yra didesni nei rekomenduojama, tačiau puikūs CFI ir TLI rodikliai įgalina traktuoti modelį kaip tinkamą.

3.4. Preliminari tyrimo kintamųjų sąsajų analizė

Siekiant ištirti tiesinius ryšius tarp kintamųjų buvo naudojamas Pearsono koreliacijos koeficientas. Kintamųjų koreliaciniai ryšiai pateikiama 3 lentelėje.

Lentelė Nr. 3. *Kintamųjų koreliaciniai ryšiai*

Kintamasis	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Pasitenkinimas gyvenimu	–							
2.Orumas	0.354***	–						
3.Rūpinimasis	0.289***	0.716***	–					
4.Prasmingumas	0.314***	0.561***	0.541***	–				
5.Parama	0.323***	0.749***	0.784***	0.535***	–			
6.Atleidimas	0.387***	0.660***	0.594***	0.573***	0.612***	–		
7.Įkvėpimas	0.354***	0.670***	0.708***	0.723***	0.677***	0.686***	–	
8.Dėmesingas įsisaugojimas	0.136*	0.153*	0.053	0.089	0.118	0.038	0.103	–

Pastabos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Iš lentelės matome, kad kai kurie kintamieji tarpusavyje stipriai koreliuoja ir gali būti multikolinearumo problema, todėl patikrinome *dispersijos mažėjimo daugiklį (VIF)*. Multikolinearumas yra kai $VIF > 4$. Patikrinus kiekvienos skalės VIF nustatyta, kad $VIF < 4$ ribose (žr.priedą D), vadinasi kintamieji tinkami tolimesniems skaičiavimams.

3.5. Darbuotojų pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos

1-osios hipotezės tikrinimas: darbuotojų pozityvios praktikos teigiamai susijusios su pasitenkinimu gyvenimu.

Siekiant patvirtinti arba paneigti 1-ąją hipotezę apie pozityvių praktikų ir jų teigiamas sąsajas su pasitenkinimu gyvenimu buvo atlikta pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu regresinė analizė.

Duomenys rodo, kad lygtis statistiškai reikšminga, o pozityvios praktikos ir pasitenkinimas gyvenimu yra teigiamai susiję (4 lentelė).

Lentelė Nr. 4. *Pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos*

Priklausomas kintamasis - Pasitenkinimas gyvenimu

Prediktorius	B	SE	95% PI		T	P
			ŽR	AR		
Konstanta	1.382	0.469	0.457	2.31	2.94	0.004
Pozityvios praktikos	0.865	0.134	0.602	1.13	6.47	< .001

Pastabos. SE - standartinė paklaida, ŽR - apatinė riba, AR - aukštesnė riba. PI - pasikliautinis intervalas, $R^2 = 0,177$.

Regresinės analizės būdu taip pat buvo tikrinamas kiekvienos pozityvios praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu ryšys. Rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

Lentelė Nr. 5. *Atskirų pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos*

Priklausomas kintamasis - Pasitenkinimas gyvenimu

Prediktorius	B	SE	95% PI		T	p
			Ž	A		
Konstanta	1.337	0.499	0.3539	2.320	2.681	0.008
Įkvėpimas	0.151	0.203	-0.2488	0.550	0.744	0.458
Atleidimas	0.366	0.159	0.0518	0.679	2.297	0.023
Parama	0.126	0.231	-0.3291	0.581	0.546	0.585
Prasmingumas	0.110	0.154	-0.1944	0.414	0.712	0.477
Rūpinimasis	-0.125	0.201	-0.5206	0.270	-0.624	0.533
Orumas	0.238	0.204	-0.1643	0.639	1.165	0.245

Pastabos. SE - standartinė paklaida, ŽR - apatinė riba, AR - aukštesnė riba. PI - pasikliautinis intervalas.

Nustatyta, kad regresijos lygtis statistiškai reikšminga. Iš viso pozityvios praktikos paaiškina 17,7 % (vidutinis poveikis) pasitenkinimo gyvenimu dispersijos. Tačiau reikšmingai prie lygties prisideda tik viena pozityvi praktika - *atleidimas*. Likusieji nepriklausomi kintamieji (orumas, rūpinimasis, prasmingumas parama ir įkvėpimas) reikšmingai neprisideda prie lygties. **Hipotezė iš dalies pasitvirtino.**

3.5. Darbuotojų pozityvių praktikų ir dėmesingo įsisąmoninimo sąsajos

2-osios hipotezės tikrinimas: darbuotojų pozityvios praktikos teigiamai susijusios su dėmesingu įsisąmoninimu.

Iš anksčiau pateiktos aprašomosios statistikos (žr. 3 lentelė) matome, kad tik viena pozityvi praktika *orumas* koreliuoja su dėmesingu įsisąmoninimu, todėl siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę, kad darbuotojų pozityvios praktikos prognozuoja DĮ, regresinės analizės būdu buvo tikrinamas tik orumo ir dėmesingo įsisąmoninimo sąsajos. Rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

Lentelė Nr. 6 *Dėmesingo įsisąmoninimo ir orumo sąsajos*

Priklausomas kintamasis – Dėmesingas įsisąmoninimas

Prediktorius	B	SE	95% PI		t	P
			Apatinis	Viršutinis		
Konstanta	3.606	0.2785	3.0567	4.155	12.95	< .001
Orumas	0.174	0.0759	0.0247	0.324	2.30	0.023

Pastabos. SE - standartinė paklaida, PI - pasikliautinis intervalas, $R^2=0,024$

Nustatyta, kad tarp orumo ir dėmesingo įsisąmoninimo tiesiniai ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Orumo praktika paaiškina tik apie 2 % priklausomojo kintamojo sklaidos. Tarp rūpinimosi, prasmingumo, paramos, atleidimo, įkvėpimo ir dėmesingo įsisąmoninimo reikšmingų ryšių nenustatyta. **Hipotezė iš dalies pasitvirtino.**

3.6. Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos

3-ios hipotezės tikrinimas: darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas teigiamai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu.

Siekiant patvirtinti arba paneigti 3-ąją hipotezę apie darbuotojų DĮ sąsajas su pasitenkinimu gyvenimu, buvo atlikta DĮ ir pasitenkinimo gyvenimu regresinė analizė. Rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

Lentelė Nr. 7 . *Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos*

Priklausomas kintamasis - Pasitenkinimas gyvenimu

Prediktorius	B	SE	95% PI		t	p
			Ž	V		
Konstanta	3.400	0.488	2.43839	4.362	6.97	< .001
Dėmesingas įsisąmoninimas	0.230	0.113	0.00619	0.453	2.03	0.044

Pastabos. SE - standartinė paklaida, ŽR - apatinė riba, AR - aukštesnė riba. PI - pasikliautinis intervalas, $R^2=0,018$

Duomenys rodo, kad DĮ teigiamai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu, tačiau per nepriklausomą kintamąjį (dėmesingą įsisąmoninimą) galima paaiškinti tik iki 2 % priklausomo kintamojo dispersijos.

Hipotezė patvirtinta.

3.7. Darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo mediacinis vaidmuo tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu

4-osios hipotezės tikrinimas: darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu.

Siekiant patvirtinti arba paneigti 4-ąją hipotezę apie tai, ar darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu buvo atliktas struktūrinių lygčių modeliavimas (SEM). Pasirinktas estimavimo metodas - DWLS. Šiame modelyje priklausomas kintamasis - pasitenkinimas gyvenimu, latentiniai kintamieji - dėmesingas įsisąmoninimas ir pozityvios praktikos: orumas, prasmingumas, rūpinimasis, įkvėpimas, parama, atleidimas. Struktūrinis lygties modelis pateikiamas prieduose (žr. priedas A).

Duomenys atskleidė, kad šioje lygtyje *orumas* ir *parama* reikšmingai prognozuoja DĮ, o tuo pačiu dėmesingas įsisąmoninimas reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu. Taip pat stebimas statistiškai reikšmingas tiesioginis neigiamas ryšys iš praktikos *rūpinimasis* į dėmesingą įsisąmoninimą. Rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

Lentelė Nr. 8 . *Struktūrinės lygties parametrų įverčiai*

PK	NK	NB	SE	95% PI		B	z	p
				ŽR	AR			
Pasitenkinimas ←	Dėmesingas įsisąmoninimas	1.9578	0.2013	1.5633	2.3523	0.5514	9.727	< .001
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Orumas	0.0849	0.0242	0.0375	0.1322	0.2768	3.511	< .001
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Parama	0.1230	0.0478	0.0292	0.2167	0.3917	2.571	0.010
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Rūpinimasis	-0.1832	0.0635	-0.3076	-0.0587	-0.5990	-2.885	0.004
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Atleidimas	0.0328	0.0276	-0.0870	0.0213	-0.1258	-1.188	0.235
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Įkvėpimas	-0.1083	0.0732	-0.0352	0.2517	0.3884	1.480	0.139
Dėmesingas įsisąmoninimas ←	Prasmingumas	-0.0142	0.0303	-0.0736	0.0451	-0.0556	-0.470	0.638

Pastabos. PK - priklausomas kintamasis, NK - nepriklausomas kintamasis, NB - nestandartizuota beta, SE - standartinė paklaida, ŽR - apatinė riba, AR - aukšutinė riba. PI- pasikliautinis intervalas. N=221, χ^2 (3926)=1058; CFI=0,974; TLI=0,972; NFI=0,964; RMSEA=0,111; SRMR=0,102.

Iš lygties matome, kad darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas kaip mediatorius veikia orumo ir pasitenkinimo gyvenimu bei paramos ir pasitenkinimo gyvenimu ryšyje. Nustatyta, kad darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja neigiamą ryšį tarp pozityvios rūpinimosi praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu. Tarp įkvėpimo, atleidimo, prasmingumo ir pasitenkinimo gyvenimu dėmesingo įsisąmoninimo mediacinis vaidmuo nenustatytas. **Hipotezė iš dalies pasitvirtino.**

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu ryšius, bei suprasti darbuotojų DĮ tarpininkavimo vaidmenį pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu ryšyje. Toliau bus išsamiai aptartos visos keltos hipotezės.

1-osios hipotezės rezultatų aptarimas: darbuotojų pozityvios praktikos prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu.

Ankstesni tyrimai parodė (Gilhalm ir kt., 2011; Hausler ir kt., 2017) kad gerumas, sąžiningumas, komandinis darbas, lyderystė ir atlaidumas teigiamai koreliavo su vėlesniu pasitenkinimu gyvenimu. Mūsų tyrimas iš dalies atitinka šiuos rezultatus, kad pozityvios praktikos ir darbuotojų pasitenkinimas gyvenimu yra teigiamai susiję. Vis dėl to rezultatai rodo, kad reikšmingos įtakos pasitenkinimui gyvenimu turi tik viena pozityvi praktika - atleidimas. Pasak Bright ir kt. (2006), atleidimas nereiškia sutikimą su žala ar piktnaudžiavimu, ar socialinio teisingumo atsisakymą. Atleidimas - tai susidorojimas su psichologinėmis kitų žmonių veiksmų pasekmėmis ir sąmoningas apsisprendimas nelaikyti giliai įsišaknijusio pykčio ar minčių apie kerštą (Bright ir kt., 2006), ir vietoj to asmuo stengiasi išsiugdyti teigiamus meilę, dosnumą ir gailestingumą kitam asmeniui (Enright ir Fitzgibbons, 2000). Mūsų rezultatai atitinka anksčiau atliktų tyrimų (Eldeleklioglu, 2015; Datu ir Bernardo, 2020) išvadas, kad atleidimas yra viena iš svarbių sąvokų, darančių įtaką pasitenkinimui gyvenimu.

2-os hipotezės rezultatų aptarimas: darbuotojų pozityvios praktikos teigiamai susijusios (prognozuoja) su dėmesingu įsisąmoninimu.

Tiek budizmo, iš kurio kilęs DĮ, tiek aristoteliškosios, kuriomis grįstos pozityvios organizacinės praktikos, dorybių etikos tradicijos turi tą patį tikslą - skatinti gerą gyvenimą, paremtą pusiausvyra,

dėkingumu, gerumu ir atjauta sau bei kitiems (Niemiec, 2012). Verhaeghen (2021) atlikta regresinė analizė parodė stiprų DĮ ir dorybių (stiprybių) ryšį. Vis dėl to, šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik viena darbuotojų pozityvi praktika - *orumas* yra reikšmingai susijusi su dėmesingu įsisąmoninimu. Pasak Cameron ir kt. (2011) orumo praktika apima pagarbą, sąžiningumą ir dėkingumą, t.y. kai organizacijoje diegiama orumo praktika, žmonės elgiasi vieni su kitais pagarbiai ir reiškia dėkingumą vieni kitiems; jie pasitiki vieni kitais ir elgiasi sąžiningai. Emmons ir Mishra (2011) teigimu, pats faktas, kad dėkingumas yra dorybė, rodo, ir kad ją, kaip ir bet kurią kitą dorybę, reikia sąmoningai ugdyti, jos reikia mokytis arba bent jau ją modeliuoti ir pagal aristotelišką požiūrį nuolat praktikuoti. Dėkingas žmogus yra tas, kuris yra linkęs geranoriškai ir imliai reaguoti į kitų gerumą. Tad galima teigti, kad ugdomas dėkingumas ugdo ir sąmoningumą (Emmons ir Mishra, 2011), o sąmoningumas ir pasirinkimas jį ugdyti, pagal Shapiro ir kt (2006) modelį, yra neatsiejamas DĮ komponentas. Organizacijoje ugdomą pagarbą galime sieti su dar dviem esminėmis DĮ savybėmis - priėmimu ir nevertinimu. Kai mokomės žiūrėti į kitus su pagarba, vadinasi mokomės priimti ir nevertinti, t.y. ugdome ir DĮ.

3-ios hipotezės rezultatų aptarimas: darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas teigiamai susijęs (prognozuoja) su pasitenkinimu gyvenimu.

Yra nemažai įrodymų, kad asmenys, kuriems būdingas aukštesnis DĮ lygis yra labiau patenkinti savo gyvenimu (Gupta ir Singh, 2019; Kong ir kt., 2014; Aşık ir Albayrak, 2022). Šio tyrimo rezultatai iš dalies sutampa su ankstesnių tyrimų išvadomis, kad DĮ teigiamai susijęs su pasitenkinimą gyvenimu, tačiau mūsų tyrimo metu nustatyta, jog DĮ gali paaiškinti tik apie 2 % pasitenkinimo gyvenimu (silpnas poveikis). Vienas iš esminių DĮ bruožų *būti čia ir dabar* , reiškia atsisakyti klaidžiojimo ateityje ir praeityje bei mintijimo. Xue ir Xiang (2022) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad DĮ gali sumažinti ruminavimą ir taip labiau skatinti pasitenkinimą gyvenimu. Tačiau dabartinė geopolitinė situacija, vykstantis karas Ukrainoje ir dar jaučiamos COVID-19 pasekmės, tikrai gali turėti įtakos, kad nepriklausomai nuo to, kiek dėmesingai įsisąmoninės žmogus, jis susirūpinęs ateitimi ir (ar) dažnai atsigręžia į praeitį. Su tuo gali būti sietina ir CFA atliktos analizės duomenys. Primename, kad iš MAAS skalės buvo pašalintas teiginys „*pastebiu, kad daug mąstau apie ateitį arba praeitį*”, nes nekoreliavo su kitais teiginiais. Analizuojant kitus tyrimus, kuriuose naudota MAAS skalė, nepranešta, kad būtų pašalintas šis teiginys. Gal būt šios aplinkybės prisideda, kad mūsų tyrime nustatyta DĮ įtaka pasitenkinimui gyvenimu mažesnė, nei anksčiau minėtuose tyrimuose.

4-osios hipotezės rezultatų aptarimas: darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu.

Good (2016) meta apžvalgoje teigiama, kad DĮ didina orientaciją į kitus, skatina asmenis įvykius ir reiškinius apdoroti mažiau orientuojantis į save, o tai skatina didesnę dėmesį ir rūpinimąsi kitais bei didesnę dėmesį tarpasmeniniams rūpesčiams, o ne rūpesčiams dėl savęs. Tačiau mūsų tyrimo rezultatai, rodo, kad *rūpinimasis* ir tarpininkavimo vaidmenį atliekantis DĮ, yra susiję neigiamai, t.y. rūpinantis kitais mažėja DĮ, o tuo pačiu mažėja ir pasitenkinimas gyvenimu. Kaip galėtume paaiškinti tokius rezultatus? Remiantis daugeliu DĮ teorijų požiūriu, galime sakyti, jog DĮ skatina stebėtojo, priimančiojo ir nevertinimo poziciją. Pasak Cameron ir kt. (2011) *rūpinimasis* reiškia nuoširdžiai domėtis ir elgtis su kolegomis kaip su draugais, t. y. kviečia veikti, pavyzdžiui, padėti spręsti kolegos problemas ar reaguoti į darbe kylančias stresines situacijas, o toks aktyvus elgesys „ištraukia“ žmogų iš jo *stebėtojo pozicijos*, taip galimai mažindamas DĮ, o tuo pačiu ir pasitenkinimą gyvenimu.

Šis tyrimas taip pat atskleidžia, kad DĮ medijuoja teigiamą ryšį tarp orumo ir pasitenkinimo gyvenimu, bei tarp paramos ir pasitenkinimo gyvenimu. Atrodytų, jog rūpinimasis ir parama yra labai panašios dorybės, tačiau Cameron ir kt. (2011) paramą apibrėžia lyg šiek tiek pasyvesnę praktiką, t.y. apimančią ir gerumą, ir užuojautą, kai kiti patiria sunkumų. Tyrimai rodo, jog DĮ turi įtakos empatijos ir užuojautos didinimui (Lomas ir kt. 2017). Tuo pačiu Neff (2011) tyrimas atskleidžia, jog žmonės, kuriems trūksta užuojautos sau, yra linkę pernelyg susitapatinti su savo klaidomis ir griežtai save vertinti, o, kaip žinome, savęs vertinimas yra susijęs su pasitenkinimu gyvenimu. Tokie sąryšiai galėtų paaiškinti mūsų tyrimo rezultatus, kad stiprinant paramą, apimančią užuojautą ir gerumą, stiprinsime darbuotojų DĮ, o tuo pačiu didės ir pasitenkinimas gyvenimu.

Kaip ir buvo tikėtasi, tyrimai parodė, kad DĮ tarpininkauja orumo, apimančio pagarbą ir dėkingumą, ir pasitenkinimo gyvenimu ryšyje. Emmons (2003) teigimu, dėkingumo reakcija į gyvenimo aplinkybes gali būti adaptyvi psichologinė strategija ir svarbus procesas, kurio metu žmonės teigiamai interpretuoja kasdienę patirtį. Mokslininkai pažymi, kad dėkingumas - tai požiūris į gyvenimą, kurį galima laisvai pasirinkti pačiam. Jis nepriklauso nuo objektyvių gyvenimo aplinkybių, tokių kaip sveikata, turtas ar grožis (Emmons ir McCullough, 2003). Yra pakankamai įrodymų, patvirtinančių dėkingumo ir gerovės sąsajas (žr. Emmons ir McCullough, 2003; Emmons ir Mishra, 2011), o mūsų tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog darbuotojai pasirinkdami būti dėkingais, pasirenka labiau ugdyti savo DĮ, ir taip tapti dar šiek tiek laimingesniais.

Apibendrinant galime teigti, kad atskirai organizacinės pozityvios praktikos labiau prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu nei dėmesingas įsisąmoninimas, o šių konstrukto sinergija gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu. Siekiant didesnio pasitenkinimo gyvenimu, mokslininkams svarbu toliau domėtis šia mažai išnagrinėta tema, o organizacijoms būtina stebėti, kokia

praktika diegiama jų darbo vietoje. Remiantis šio tyrimo rezultatais organizacijoms daugiausia dėmesio reiktų skirti atleidimo, orumo ir paramos pozityvių praktikų puoselėjimui.

TYRIMO RIBOTUMAI

Pastebėta keletas ribotumų. Ne visi struktūrinių lygčių modelio tinkamumo indeksai atitiko rekomendacijas ($CFI > 0,95$; $TLI > 0,95$; $NFI > 0,95$; $RMSE < 0,07$; $SRMR < 0,08$). Nors $CFI = 0,974$; $TLI = 0,972$ rodikliai - puikūs, tačiau $SRMR = 0,102$ ir $RMSEA = 0,111$ yra gerokai aukštesni nei rekomenduojama, todėl modelio tinkamumas nėra labai geras. Ateityje reiktų ieškoti papildomų galimybių, kaip modelį pagerinti.

Kitas apribojimas susijęs su intymi ir sociodemografiniais rodikliais. Šiame tyrime nebuvo analizuojami sociodemografiniai skirtumai, be to nepavyko surinkti panašios vyrų ir moterų imties, kas leistų geriau suprasti šių konstrukto skirtumus tarp lyčių.

Ateityje apklausą būtų galima papildyti klausimais apie tai, kiek tyrimo dalyviai turi DĮ patirties, be to būtų naudinga nagrinėti ir atvirkštinius ryšius, kaip dėmesingo įsisąmoninimo ugdymas veikia pozityvių organizacinių praktikų puoselėjimą organizacijose. Būtų vertinga atlikti longitudinalius tyrimus, kurie galėtų padėti aiškiau suprasti darbuotojų pozityvių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas.

IŠVADOS

1. Tirtoje imtyje nustatyta, kad darbuotojų pozityvios praktikos yra susijusios su pasitenkinimu gyvenimu. Pozityvi praktika *atleidimas* vidutiniškai prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu. Parama orumas, rūpinimasis, įkvėpimas ir prasmingumas pasitenkinimo gyvenimu neprognozuoja.
2. Tirtoje imtyje nustatyta, kad darbuotojų pozityvi praktika *orumas* yra teigiamai susijusi su dėmesingu įsisąmoninimu, tačiau per nepriklausomą kintamąjį (orumą) galima prognozuoti tik apie 2 % priklausomo kintamojo (dėmesingo įsisąmoninimo) sklaidos. Tarp kitų pozityvių organizacinių praktikų - atleidimo, rūpinimosi, įkvėpimo, prasmingumo ir dėmesingo įsisąmoninimo reikšmingų ryšių nenustatyta.
3. Tirtoje imtyje nustatyta, kad darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas ir pasitenkinimas gyvenimu, yra teigiamai susiję, tačiau per nepriklausomą kintamąjį (dėmesingą įsisąmoninimą) galima paaiškinti tik apie 2 % priklausomo kintamojo (pasitenkinimo gyvenimu) dispersijos.
4. Tirtoje imtyje nustatyta, kad darbuotojų dėmesingas medijuoja teigiamą ryšį tarp orumo praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu bei tarp paramos praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu. Tai reiškia, jog diegiant orumo ir paramos praktikas didėja dėmesingas įsisąmoninimas, o tuo pačiu didėja ir pasitenkinimas gyvenimu. Be to dėmesingas įsisąmoninimas tarpininkauja neigiamame ryšyje tarp rūpestingumo ir pasitenkinimo gyvenimu. Tai reiškia, kad stipriau praktikuojant rūpestingumą, mažėja dėmesingo įsisąmoninimo lygis, o tuo pačiu mažėja ir pasitenkinimas gyvenimu. Reikšmingo DĮ kaip mediatoriaus vaidmens tarp atleidimo, įkvėpimo, prasmingumo praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu nenustatyta.

LITERATŪRA

1. Alarcon, G. M., Bowling, N. A., & Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821–827. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.004>
2. Althammer, S. E., Reis, D., Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308. <https://doi.org/10.1111/joop.12346>
3. Arı, Ç., Ulun, C., Yarayan, Y. E., Dursun, M., Mutlu Bozkurt, T., & Üstün, Ü. D. (2020). Mindfulness, healthy life skills and life satisfaction in varsity athletes and university students. *Progress in Nutrition*, 22(2-S), e2020024. <https://doi.org/10.23751/pn.v22i2-S.10561>
4. Aşık, E., & Albayrak, S. (2022). The effect of mindfulness levels on the life satisfaction of nursing students. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(3), 1055–1061. <https://doi.org/10.1111/ppc.12898>
5. Bajaba, S., Fuller, B., Marler, L., & Bajaba, A. (2021). Does mindfulness enhance the beneficial outcomes that accrue to employees with proactive personalities? *Current Psychology*, 40(2), 475–484. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9995-3>
6. Baltzell, A., ir Summers, J. (2018). *The power of mindfulness: Mindfulness meditation training in sport*. Springer International Publishing AG.
7. Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S., & Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165–177. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0213>
8. Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Specia, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational

- definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
<https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>
9. Bryant, F. B., Smart, C. M., & King, S. P. (2005). Using the Past to Enhance the Present: Boosting Happiness Through Positive Reminiscence. *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 227–260. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-3889-4>
 10. Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp. 287-304). New York: Academic Press.
 11. Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
 12. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
 13. Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
 14. Cameron, K. (2003). *Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
 15. Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
 16. Cameron, K. S. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>

17. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.
<https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
18. Capone, V., Joshanloo, M., & Scheifinger, H. (2021). Predictors of life satisfaction in a large representative sample from Italy. *Current Psychology*, 40(7), 3609–3627.
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-00305-x>
19. Cheung, R. Y. M., & Lau, E. N.-S. (2021). Is Mindfulness Linked to Life Satisfaction? Testing Savoring Positive Experiences and Gratitude as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 591103.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.591103>
20. Choi, E., Gruman, J. A., & Leonard, C. M. (2022). A balanced view of mindfulness at work. *Organizational Psychology Review*, 12(1), 35–72. <https://doi.org/10.1177/20413866211036930>
21. Chiesa, A. ir Serretti, A. (2010). A systematic review of neurobiological and clinical features of mindfulness meditations. *Psychological Medicine*, 40, 1239–1252. doi: 10.1017/S0033291709991747
22. Crane, R. S., Brewer, J., Feldman, C., Kabat-Zinn, J., Santorelli, S., Williams, J. M. G., & Kuyken, W. (2016). What defines mindfulness-based programs? The warp and the weft. *Psychological Medicine*, 47(6), 990–999. <https://doi.org/10.1017/S0033291716003317>
23. Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018.
<https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
24. Datu, J. A. D., & Bernardo, A. B. I. (2020). The Blessings of Social-Oriented Virtues: Interpersonal Character Strengths Are Linked to Increased Life Satisfaction and Academic Success Among Filipino High School Students. *Social Psychological and Personality Science*, 11(7), 983–990. <https://doi.org/10.1177/1948550620906294>

25. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
26. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71–75.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
27. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1993). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
28. Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. D., & Oishi, S. (2017). Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 58(2), 87–104.
<https://doi.org/10.1037/cap0000063>
29. Diener, E., Napa Scollon, C. K., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2000). Positivity and the construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 1(2), 159–176.
<https://doi.org/10.1023/A:1010031813405>
30. Diener, E., Inglehart, R., & Tay, L. (2013). Theory and Validity of Life Satisfaction Scales. *Social Indicators Research*, 112(3), 497–527. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0076-y>
31. Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and Open Questions in the Science of Subjective Well-Being. *Collabra: Psychology*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
32. Diener, E., Scollon, C. N., Oishi, S., Dzokoto, V., & Suh, E. M. (2009). Positivity and the Construction of Life Satisfaction Judgments: Global Happiness is Not the Sum of its Parts. E. Diener (Sud.), *Culture and Well-Being* (T. 38, p. 229–243). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_11

33. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
34. Ding, X., Tang, Y.-Y., Cao, C., Deng, Y., Wang, Y., Xin, X., & Posner, M. I. (2015). Short-term meditation modulates brain activity of insight evoked with solution cue. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10(1), 43–49. <https://doi.org/10.1093/scan/nsu032>
35. Dirzyte, A., & Patapas, A. (2022). Positive Organizational Practices, Life Satisfaction, and Psychological Capital in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 14(1), 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
36. Dirzyte, A., Patapas, A., & Perminas, A. (2022). Associations between Leisure Preferences, Mindfulness, Psychological Capital, and Life Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4121. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074121>
37. Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Ryan, R. M., Basarkod, G., Ciarrochi, J., Duineveld, J. J., Guo, J., & Sahdra, B. K. (2019). Mindfulness and Its Association With Varied Types of Motivation: A Systematic Review and Meta-Analysis Using Self-Determination Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
38. Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
39. Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(3), 113–134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>

40. Duan, W., & Ho, S. M. Y. (2018). Does Being Mindful of Your Character Strengths Enhance Psychological Wellbeing? A Longitudinal Mediation Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 1045–1066. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9864-z>
41. Eldeleklioglu, J. (2015). Predictive Effects of Subjective Happiness, Forgiveness, and Rumination on Life Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(9), 1563–1574. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.9.1563>
42. Emmons, R. A. (2003). *Acts of gratitude in organizations*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 81-93). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
43. Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
44. Emmons, R. A., & Mishra, A. (2011). *Why gratitude enhances well-being: What we know, what we need to know*. In Sheldon, K., Kashdan, T., & Steger, M.F. (Eds.) *Designing the future of positive psychology: Taking stock and moving forward*. New York: Oxford University Press.
45. Engel, Y., Ramesh, A., & Steiner, N. (2020). Powered by compassion: The effect of loving-kindness meditation on entrepreneurs' sustainable decision-making. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 105986. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105986>
46. Enright, R. D., & Fitzgibbons, R. P. (2000). *Helping clients forgive: An empirical guide for resolving anger and restoring hope*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10381-000>
47. Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>

48. Fenzel, L. M., & Richardson, K. D. (2022). The Stress Process Among Emerging Adults: Spirituality, Mindfulness, Resilience, and Self-compassion as Predictors of Life Satisfaction and Depressive Symptoms. *Journal of Adult Development*, 29(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1007/s10804-021-09384-2>
49. Ford, M., Wang, Y.-R., & Huh, Y. (2018). Work, the work-family interface, and subjective well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
50. Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology* (T. 47, p. 1–53). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
51. Froh, J. J., Bono, G., & Emmons, R. (2010). Being grateful is beyond good manners: Gratitude and motivation to contribute to society among early adolescents. *Motivation and Emotion*, 34(2), 144–157. <https://doi.org/10.1007/s11031-010-9163-z>
52. Fujita, F., & Diener, E. (2005). Life Satisfaction Set Point: Stability and Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 158–164. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.158>
53. Garland, E. L., Farb, N. A., Goldin, P. R., & Fredrickson, B. L. (2015a). The Mindfulness-to-Meaning Theory: Extensions, Applications, and Challenges at the Attention–Appraisal–Emotion Interface. *Psychological Inquiry*, 26(4), 377–387.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1092493>
54. Garland, E. L., Farb, N. A., R. Goldin, P., & Fredrickson, B. L. (2015b). Mindfulness Broadens Awareness and Builds Eudaimonic Meaning: A Process Model of Mindful Positive Emotion Regulation. *Psychological Inquiry*, 26(4), 293–314.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1064294>
55. Garland, E. L., & Fredrickson, B. L. (2019). Positive psychological states in the arc from mindfulness to self-transcendence: Extensions of the Mindfulness-to-Meaning Theory and

- applications to addiction and chronic pain treatment. *Current Opinion in Psychology*, 28, 184–191. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.01.004>
56. Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>
57. Gillham, J., Adams-Deutsch, Z., Werner, J., Reivich, K., Coulter-Heindl, V., Linkins, M., Winder, B., Peterson, C., Park, N., Abenavoli, R., Contero, A., & Seligman, M. E. P. (2011). Character strengths predict subjective well-being during adolescence. *The Journal of Positive Psychology*, 6(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.536773>
58. Good, D. J. (2016). *Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review*. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
59. Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3–24). The Guilford Press.
60. Gu, X., Luo, W., Zhao, X., Chen, Y., Zheng, Y., Zhou, J., Zeng, X., Yan, L., Chen, Y., Zhang, X., Lv, J., Lang, Y., Wang, Z., Gao, C., Jiang, Y., & Li, R. (2022). The effects of loving-kindness and compassion meditation on life satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(3), 1081–1101. <https://doi.org/10.1111/aphw.12367>
61. Gupta, P., & Singh, S. (2019). *Examining the Influence of Mindfulness on Employees' Life Satisfaction and Job*. 10(1).
62. Hafenbrack, A. C., & Vohs, K. D. (2018). Mindfulness Meditation Impairs Task Motivation but Not Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 147, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.05.001>
63. Hausler, M., Strecker, C., Huber, A., Brenner, M., Höge, T., & Höfer, S. (2017). Distinguishing Relational Aspects of Character Strengths with Subjective and Psychological Well-being. *Frontiers in Psychology*, 8, 1159. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01159>

64. Ihl, A., Strunk, K., & Fiedler, M. (2022). Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level. *Organization*, 29(6), 1099–1132. <https://doi.org/10.1177/1350508420968195>
65. Ivtzan, I., Gardner, H. E., & Smailova, Z. (2011). Mindfulness meditation and curiosity: The contributing factors to wellbeing and the process of closing the self-discrepancy gap. *International Journal of Wellbeing*, 1(3), 316–327. <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i3.2>
66. Ivtzan, I., & Lomas, T. (Sud.). (2016). *Mindfulness in positive psychology: The science of meditation and wellbeing*. Routledge, Taylor & Francis Group.
67. Jazaieri, H., & Shapiro, S. (2017). Mindfulness and Well-Being. M. D. Robinson & M. Eid (Sud.), *The Happy Mind: Cognitive Contributions to Well-Being* (p. 41–58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9_3
68. Jamieson, S. D., & Tuckey, M. R. (2016) Mindfulness Interventions in the Workplace: A Critique of the Current State of the Literature. *Journal of Occupational Health Psychology. Advance online publication*. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000048>
69. Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
70. Kabat-Zinn, J. (2020). *Meditacija kasdieniame gyvenime*. Vilnius, Alma Littera.
71. Kong, F., Wang, X., & Zhao, J. (2014). Dispositional mindfulness and life satisfaction: The role of core self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 56, 165–169. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.09.002>
72. Lambert, N. M., & Fincham, F. D. (2011). Expressing gratitude to a partner leads to more relationship maintenance behavior. *Emotion*, 11(1), 52–60. <https://doi.org/10.1037/a0021557>

73. Lambert, N. M., Fincham, F. D., & Stillman, T. F. (2012). Gratitude and depressive symptoms: The role of positive reframing and positive emotion. *Cognition & Emotion*, 26(4), 615–633. <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.595393>
74. Langer, E. J. (2000). Mindful Learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220–223. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/1467-8721.00099>
75. Lawrie, E. J., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2018). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 483–495. <https://doi.org/10.1037/ocp0000102>
76. Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56(3), 239–249. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.239>
77. Lomas, T., Cartwright, T., Edginton, T., & Ridge, D. (2015). A Qualitative Analysis of Experiential Challenges Associated with Meditation Practice. *Mindfulness*, 6(4), 848–860. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0329-8>
78. Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupprecht, S., Hart, R., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 492–513. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1308924>
79. Margolis, S., & Lyubomirsky, S. (2018). Cognitive outlooks and well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
80. McGrath, R. E. (2015). Integrating psychological and cultural perspectives on virtue: The hierarchical structure of character strengths. *The Journal of Positive Psychology*, 10(5), 407–424. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.994222>

81. Monzani, L., Escartín, J., Ceja, L., & Bakker, A. B. (2021). Blending mindfulness practices and character strengths increases employee well-being: A second-order meta-analysis and a follow-up field experiment. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1025–1062. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12360>
82. Neff, K. D. (2011). Self-Compassion, Self-Esteem, and Well-Being: Self-Compassion, Self-Esteem, and Well-Being. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00330.x>
83. Newman, D. B., & Nezlek, J. B. (2019). Private self-consciousness in daily life: Relationships between rumination and reflection and well-being, and meaning in daily life. *Personality and Individual Differences*, 136, 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.039>
84. Niemiec, R. M. (2012). Mindful living: Character strengths interventions as pathways for the five mindfulness trainings. *International Journal of Wellbeing*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i1.2>
85. Niemiec, R. M., & Lissing, J. (2016). Mindfulness-based strengths practice (MBSP) for enhancing well-being, managing problems, and boosting positive relationships. In I. Ivtzan & T. Lomas (Eds.), *Mindfulness in positive psychology: The science of meditation and wellbeing* (pp. 15–36). Routledge/Taylor & Francis Group.
86. Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of depressive episodes. *Journal of Abnormal Psychology*, 100(4), 569–582. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.100.4.569>
87. Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, 41(1), 22–37. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>
88. Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 150–162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144>

89. Parks, A. C. (2011). Curious?, by Todd Kashdan. *The Journal of Positive Psychology*, 6(3), 230–233. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.565603>
90. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association ; Oxford University Press.
91. Rakštikas, P. (2019) *Staigmena gyventi: dėmesingumo lavinimas ir sąmoningumo ugdymas. Mindfulness pradžiamokslis*. Vilnius: Alma littera.
92. Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111–122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>
93. Redelinguys, K. (2021). Impact of positive practices on turnover intention, in-role performance and organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1872>
94. Redelinguys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2019). Flourishing-at-Work: The Role of Positive Organizational Practices. *Psychological Reports*, 122(2), 609–631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>
95. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
96. Richter, N., & Hunecke, M. (2021). The Mindful Hedonist? Relationships between Well-Being Orientations, Mindfulness and Well-Being Experiences. *Journal of Happiness Studies*, 22(7), 3111–3135. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00358-5>
97. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103–1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>
98. Robert A. Emmons and Anjali Mishra. (2011). *Why Gratitude Enhances Well-Being: What We Know, What We Need to Know*.

99. Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101–113. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082013000100010>
100. Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
101. Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
102. Shapiro, S. L., Oman, D., Thoresen, C. E., Plante, T. G., & Flinders, T. (2008). Cultivating mindfulness: Effects on well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 64(7), 840–862. <https://doi.org/10.1002/jclp.20491>
103. Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–847. <https://doi.org/10.1177/0002764203260212>
104. Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
105. Tov, W. (2018). Well-being concepts and components. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
106. Tran, M. A. Q., Vo-Thanh, T., Soliman, M., Khoury, B., & Chau, N. N. T. (2022). Self-compassion, Mindfulness, Stress, and Self-esteem Among Vietnamese University Students: Psychological Well-being and Positive Emotion as Mediators. *Mindfulness*, 13(10), 2574–2586. <https://doi.org/10.1007/s12671-022-01980-x>
107. Unanue, W., Gomez Mella, M. E., Cortez, D. A., Bravo, D., Araya-Véliz, C., Unanue, J., & Van Den Broeck, A. (2019). The Reciprocal Relationship Between Gratitude and Life

- Satisfaction: Evidence From Two Longitudinal Field Studies. *Frontiers in Psychology*, 10, 2480. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02480>
108. Vago, D. R., & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): A framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296>
 109. Van Dam, N. T., Van Vugt, M. K., Vago, D. R., Schmalzl, L., Saron, C. D., Olendzki, A., Meissner, T., Lazar, S. W., Kerr, C. E., Gorchov, J., Fox, K. C. R., Field, B. A., Britton, W. B., Brefczynski-Lewis, J. A., & Meyer, D. E. (2018). Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation. *Perspectives on Psychological Science*, 13(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/1745691617709589>
 110. van Rensburg, C. J., & Rothmann, S. (2020). Towards positive institutions: Positive practices and employees' experiences in higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1733>
 111. Verhaeghen, P. (2021). There is virtue in mindfulness: The relationship between the mindfulness manifold, virtues, and eudemonic wellbeing. *Personality and Individual Differences*, 176, 110767. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110767>
 112. Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
 113. Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 31(5), 431–452. <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.5.431>
 114. Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a

- Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health*, 8, 103.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>
115. Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D. 1999. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior*, ed. BM Staw, LL Cummings, pp. 81–123. Greenwich, CT: JAI Press
116. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
117. Wheeler, M. S., Arnkoff, D. B., & Glass, C. R. (2017). The Neuroscience of Mindfulness: How Mindfulness Alters the Brain and Facilitates Emotion Regulation. *Mindfulness*, 8(6), 1471–1487. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0742-x>
118. Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 890–905.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>
119. Xue, Y., & Xiang, Y. (2022). How Daily Mindfulness Predicts Life Satisfaction: From the Perspective of Mindfulness Coping Model. *The Journal of Psychology*, 156(8), 568–581.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2022.2085236>
120. Zanon, C., Hutz, C. S., Reppold, C. T., & Zenger, M. (2016). Are happier people less vulnerable to rumination, anxiety, and post-traumatic stress? Evidence from a large scale disaster. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0038-4>

ANOTACIJA

Pipiraitė-Grumbinė M. (2023). *Darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos: išanalizuota ir įvertinta darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų įtaka dėmesingam įsisąmoninimui ir pasitenkinimui gyvenimu, dėmesingo įsisąmoninimo įtaka pasitenkinimui gyvenimu ir dėmesingo įsisąmoninimo tarpininkaujantis vaidmuo pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu ryšyje. Pirmame skyriuje atlikta pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu teorinė analizė, aptariamos visų šių trijų konstrukto sąvokos bei jų tarpusavio sąsajų prielaidos. Toliau pateikiama tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai bei iškeltos tyrimo hipotezės. Antrame darbo skyriuje aptariama tyrimo procedūra ir pateikiama tyrimo metodika. Trečiame skyriuje naudojant regresinę analizę įvertinamos pozityvių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu bei dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos. Norint įvertinti kaip (ar) darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu, naudojamas struktūrinių lygčių modeliavimas (SEM). Po to susistemunami tyrimo metu gauti duomenys, patvirtinamos ar atmetamos hipotezės. Ketvirtame skyriuje aptariami gauti rezultatai. Pabaigoje teikiamos išvados bei siūlymai tyrimo metu išryškėjusioms problemoms spręsti.

Pagrindiniai žodžiai: dėmesingas įsisąmoninimas, pozityvios organizacinės praktikos, pasitenkinimas gyvenimu, orumas, parama, atleidimas, įkvėpimas, rūpinimasis, prasmė.

Pipiraitė-Grumbinė M. (2023). *The Links between Employees Positive Organisational Practices, Mindfulness and Life Satisfaction* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

The Master's thesis examines the links between employees positive organizational practices, mindfulness and life satisfaction: the influence of employees positive organizational practices on mindfulness and life satisfaction, the influence of mindfulness on life satisfaction and the mediating role

of mindfulness in the relationship between positive organizational practices and life satisfaction are analyzed and evaluated. Chapter 1 provides a theoretical analysis of positive organizational practices, mindfulness and life satisfaction, and discusses the concepts and assumptions underlying the interrelationships between the three constructs. It then goes on to present the research problem, the aim and objectives of the study, and the hypotheses of the study. The second section of the thesis discusses the research procedure and presents the research methodology. In the third chapter, the relationship between positive practices and life satisfaction and mindfulness and life satisfaction is assessed using regression analysis. Structural equation modeling (SEM) is used to assess how/if employee mindfulness mediates the relationship between positive organizational practices and life satisfaction. The findings of the study are then structured and the hypotheses are supported or rejected. The fourth section discusses the results obtained. Finally, conclusions are drawn and suggestions are made to address the problems that emerged from the study.

Keywords: mindfulness, positive organizational practices, life satisfaction, dignity, support, forgiveness, inspiration, caring, meaning.

SANTRAUKA

Ši verslo psichologijos magistro baigiamojo darbo tema aktuali šiuolaikinėms įmonėms, darbuotojams, vadovams bei žmoniškųjų išteklių vadybininkams. Darbuotojų pasitenkinimas gyvenimu pripažįstamas svarbiu darbo veiksnio, ir pats yra veikiamas darbo aplinkos. Vis daugėja įrodymų, jog pozityvios organizacinės praktikos ir dėmesingas įsisąmoninimas gali būti naudingas organizacijoms ir jų darbuotojams didinant pasitenkinimą gyvenimu bei darbo efektyvumą. Tačiau beveik nieko nežinoma apie tai, kaip tarpusavyje siejasi darbo vietoje puoselėjamos pozityvios organizacinės praktikos ir dėmesingas įsisąmoninimas, bei kaip šių, pozityvios psichologijos tyrėjus vis labiau dominančių, konstruktų sinergija veikia darbuotojų pasitenkinimą gyvenimu. Šio darbo tikslas - įvertinti sąsajas tarp darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu.

Tyrime dalyvavo 221 dirbantis asmuo. Tyrimas buvo atliktas patogiuoju imties sudarymo būdu. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė. Naudota "Sukaupto dėmesio ir įsisąmoninimo skalė" (angl. *Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS*), "Pozityvios praktikos klausimynas" (angl. *The Positive Practices Survey*) bei "Pasitenkinimo gyvenimu skalė" (angl. *Satisfaction With Life Scale*) taip pat rinkti demografiniai duomenys apie lytį, amžių ir darbingumą šiuo metu.

Tyrimo rezultatų duomenys parodė, kad atleidimo pozityvi praktika prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu, o kitos pozityvios organizacinės praktikos neturi įtakos pasitenkinimui gyvenimu. Taip pat atskleista, jog orumo pozityvi praktika teigiamai susijusi su dėmesingu įsisąmoninimu. Tarp kitų organizacinių pozityvių praktikų, kaip parama, atleidimas, rūpinimasis, prasmingumas, įkvėpimas ir dėmesingo įsisąmoninimo tiesinių ryšių nenustatyta. Pagrindinė iškelta hipotezė, apie tai, kad darbuotojų dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja ryšį tarp pozityvių organizacinių praktikų ir pasitenkinimo gyvenimu, pasitvirtino. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog dėmesingas įsisąmoninimas medijuoja teigiamą ryšį tarp orumo praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu. Taip pat nustatytas šiek tiek mažesnis darbuotojų dėmesingo įsisąmoninimo mediacinis vaidmuo paramos praktikos ir pasitenkinimo gyvenimu ryšyje. Be to, kiek netikėtai, atskleista, jog puoselėjant rūpestingumo praktiką mažėja DĮ, o tuo pačiu mažėja ir pasitenkinimas gyvenimu. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: dėmesingas įsisąmoninimas, pozityvios organizacinės praktikos, pasitenkinimas gyvenimu, orumas, parama, atleidimas, įkvėpimas, rūpinimasis, prasmė.

Pipiraitė-Grumbinė M. (2023.). *The Links between Employees Positive Organisational Practices, Mindfulness and Life Satisfaction* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

The subject of the Master's thesis in Business Psychology is important for today's companies, employees, managers and human resource managers. Employees life satisfaction is recognised as an important work factor and is itself influenced by the work environment. There is growing evidence that positive organizational practices and mindfulness can benefit organizations and their employees in terms of life satisfaction and performance. However, little is known about how positive organizational practices and mindfulness relate to each other in the workplace and how the synergy between these constructs, which are of increasing interest to positive psychology researchers, affects employees satisfaction with life. The aim of this paper is to assess the relationship between employees positive organizational practices, mindfulness and life satisfaction.

The study involved 221 employees. The study was conducted by convenience sampling. Research methodology: analysis of scientific literature, analysis of statistical data. Questionnaires used in this research were *The Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS)*, *the Positive Practices Survey* and *the Satisfaction With Life Scale (DWLS)*.

The results of the survey showed that the positive practice of redundancy predicts life satisfaction, while other positive organizational practices have no effect on life satisfaction. It also revealed that dignity-positive practices are positively related to mindfulness. No linear relationship was found between other positive organizational practices such as support, forgiveness, caring, meaningfulness, inspiration and mindfulness. The main hypothesis, that mindfulness mediates the relationship between positive organizational practices and life satisfaction, was supported. The results reveal that mindfulness mediates the positive relationship between *dignity* and life satisfaction. It also found a slightly lower mediating role of employees mindfulness in the relationship between support and life satisfaction. Furthermore, and somewhat unexpectedly, it was found that the practice of mindfulness decreases mindfulness and thus decreases life satisfaction.

Keywords: mindful awareness, positive organizational practices, life satisfaction, dignity, support, forgiveness, inspiration, caring, meaning.

PRIEDAI

A PRIEDAS

Struktūrinės lygties matavimo modelis

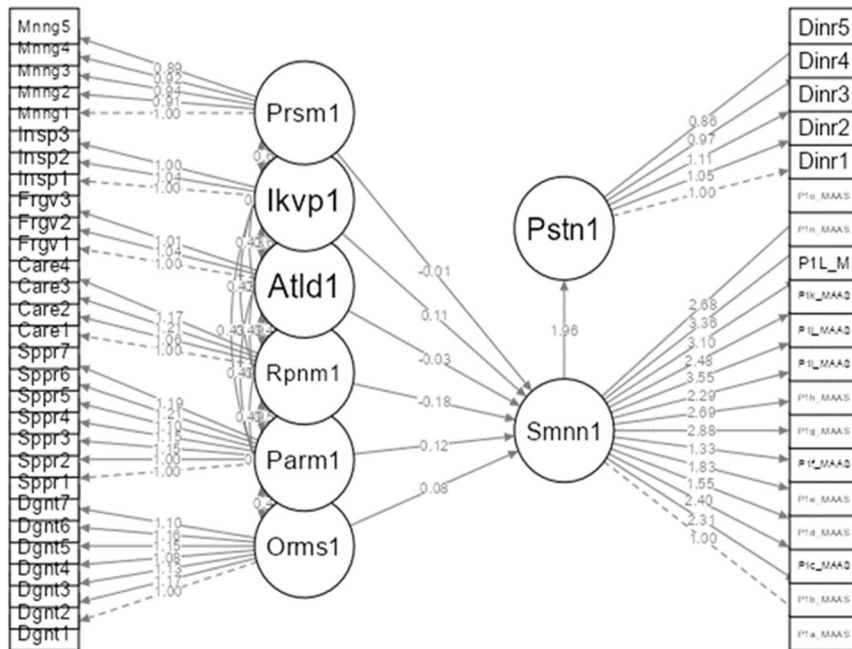
Latentinis	Stebimas	B	SE	95% PI		β	z	P
				ŽR	AR			
Orumas1	Dignity1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.759		
	Dignity2	1.175	0.0219	1.132	1.218	0.892	53.75	< .001
	Dignity3	1.129	0.0210	1.087	1.170	0.857	53.81	< .001
	Dignity4	1.080	0.0211	1.039	1.122	0.82 0	51.23	< .001
	Dignity5	1.152	0.0211	1.111	1.194	0.875	54.55	< .001
	Dignity6	1.161	0.0217	1.119	1.204	0.881	53.59	< .001
	Dignity7	1.099	0.0215	1.056	1.141	0.834	51.02	< .001
Parama1	Support1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.742		
	Support2	0.997	0.0232	0.952	1.043	0.740	42.97	< .001
	Support3	1.148	0.0227	1.103	1.192	0.851	50.67	< .001
	Support4	1.152	0.023 0	1.107	1.197	0.854	50.17	< .001
	Support5	1.099	0.022 0	1.056	1.142	0.815	49.95	< .001
	Support6	1.207	0.022 9	1.162	1.252	0.895	52.63	< .001
	Support7	1.186	0.023 3	1.141	1.232	0.88 0	50.9 0	< .001
Rupinimasis1	Care1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.761		
	Care2	1.059	0.0227	1.014	1.103	0.80 6	46.63	< .001
	Care3	1.213	0.023 6	1.167	1.259	0.923	51.29	< .001
	Care4	1.166	0.0231	1.121	1.211	0.887	50.40	< .001
Atleidimas1	Forgiveness1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.891		
	Forgiveness2	1.042	0.020 2	1.003	1.082	0.929	51.68	< .001
	Forgiveness3	1.015	0.0187	0.978	1.051	0.90 4	54.38	< .001
Ikvėpimas1	Inspiration1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.835		
	Inspiration2	1.044	0.0201	1.005	1.084	0.872	52.09	< .001
	Inspiration3	1.003	0.0196	0.965	1.041	0.837	51.24	< .001
Prasmingumas1	Meaning1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.910		
	Meaning2	0.909	0.020 5	0.869	0.949	0.827	44.29	< .001
	Meaning3	0.941	0.020 0	0.902	0.980	0.856	47.11	< .001
	Meaning4	0.923	0.0196	0.885	0.962	0.84 0	47.06	< .001
	Meaning5	0.890	0.0196	0.852	0.929	0.810	45.47	< .001
Demesingas_isisamoninimas1	PIa_MAAS	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.233		
	PIb_MAAS	2.307	0.2431	1.831	2.784	0.537	9.49	< .001

Struktūrinės lygties matavimo modelis

Latentinis	Stebimas	B	SE	95% PI		β	z	P
				ŽR	AR			
Pasitenkinimas1	P1c_MAAS	2.403	0.2516	1.909	2.896	0.559	9.55	< .001
	P1d_MAAS	1.552	0.1827	1.194	1.910	0.361	8.50	< .001
	P1e_MAAS	1.829	0.2013	1.434	2.223	0.426	9.08	< .001
	P1f_MAAS	1.334	0.1644	1.012	1.656	0.311	8.12	< .001
	P1g_MAAS	2.878	0.2932	2.303	3.452	0.670	9.82	< .001
	P1h_MAAS	2.691	0.2757	2.150	3.231	0.626	9.76	< .001
	P1i_MAAS	2.286	0.2424	1.810	2.761	0.532	9.43	< .001
	P1j_MAAS	3.548	0.3537	2.855	4.242	0.826	10.03	< .001
	P1k_MAAS	2.478	0.2571	1.974	2.982	0.577	9.64	< .001
	P1L_MAAS	3.097	0.3151	2.479	3.714	0.721	9.83	< .001
	P1n_MAAS	3.361	0.3365	2.701	4.020	0.782	9.99	< .001
	P1o_MAAS	2.680	0.2772	2.137	3.223	0.624	9.67	< .001
	Diener1	1.000	0.000 0	1.000	1.000	0.826		
	Diener2	1.052	0.033 3	0.986	1.117	0.869	31.56	< .001
	Diener3	1.109	0.034 6	1.041	1.177	0.917	32.07	< .001
	Diener4	0.972	0.0311	0.911	1.033	0.80 3	31.25	< .001
	Diener5	0.863	0.030 7	0.803	0.923	0.713	28.12	< .001

Pastabos. SE - standartinė paklaida, ŽR - apatinė riba, AR - aukštesnė riba. PI - pasikliautinis intervalas.

B PRIEDAS. Struktūrinės lygties modelio atvaizdavimas



C PRIEDAS

SEM nustatyti parametrai

	Aprašas	Parametrai	B	SE	95% PI		β	z	p
					Apatinis	Viršutinis			
IE1	Orumas1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p50*p49	0.166	0.045	0.078	0.254	0.153	3.709	<.001
IE2	Parama1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p51*p49	0.241	0.091	0.062	0.419	0.216	2.645	0.008
IE3	Rupinimasis1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p52*p49	-0.359	0.120	-0.594	-0.124	-0.330	-2.991	0.003
IE4	Atleidimas1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p53*p49	-0.064	0.054	-0.170	0.041	-0.069	-1.195	0.232
IE5	Ikvepimas1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p54*p49	0.212	0.142	-0.066	0.490	0.214	1.493	0.135
IE6	Prasmingumas1 $\Rightarrow$ Demasingas_isisamoninimas1 $\Rightarrow$ Pasitenkinimas1	p55*p49	-0.028	0.059	-0.144	0.088	-0.031	-0.471	0.638

Pastabos. SE - standartinė paklaida. PI - pasikliautinis intervalas.

D PRIEDAS

Pozityvių praktikų multikolenejarumo analizė

	VIF
Orumas	2.92
Rupinimasis	3.19
Prasmingumas	2.17
Parama	3.30
Atleidimas	2.24
Ikvepimas	3.42

Pastabos. Multikolenejarumas yra kai $VIF > 4$