 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 159.98:159.955/.956-057.4 DOI: 10.31558/2786-8745.2026.2(9).5

КОНТЕМПЛЯТИВНІ ПРАКТИКИ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПСИХОЛОГА: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

Мазай Лада Юріївна,
доктор філософії з психології,
ORCID: 0000-0002-9532-5996

Анотація. *У статті представлено результати комплексного теоретико-методологічного аналізу перспектив застосування контемплятивних практик у роботі організаційних психологів в умовах стресового навантаження в Україні. Здійснений огляд сучасних напрямів та підходів дослідження у цій царині, зокрема акцентовано увагу на позитивному ефекті медитації щодо покращення властивостей уваги, морфологічних змін у структурі головного мозку та пов'язаному з цим зниженню тривожності, страху та загального рівня стресу. Розглянута трикомпонентна модель Д. Ґуда для обґрунтування ефективності медитації у робочому середовищі. Наведена низка фактів, які підтверджують дієвість практик повного усвідомлення та світських медитацій на когнітивному і психологічному рівнях.*

Для забезпечення об'єктивності аналізу порушеної проблематики авторкою статті зроблений огляд концепції «McMindfulness», яка розкриває ризик комерціалізації та спрощення контемпляцій у корпоративному менеджменті, що може призводити до втечі від відповідальності керівництва установи за забезпечення належних умов праці. Крім цього, проаналізовані індивідуально-психологічні обмеження застосування медитації.

У підсумку запропонована структурна схема імплементації контемплятивних практик, яка охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні, а також сформульовані принципи, яких повинен дотримуватися психолог при використанні контемпляцій у роботі з персоналом організації.

Ключові слова: *організаційна психологія, контемплятивні практики, повне усвідомлення, психологічна стійкість, продуктивність праці, міжособистісні стосунки, благополуччя.*

Постановка проблеми. Сучасний стан функціонування громадських інституцій суб'єктів господарювання та характеризується високим рівнем динамічності,

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

глобалізаційними викликами, інформаційною інтоксикацією та перманентною невизначеністю навколишнього середовища, що в науковому дискурсі описують концепціями VUCA- та BANI-світу. Для українського соціокультурного та корпоративного простору зазначені чинники лавиноподібно підсилюються екстремальними обставинами воєнного стану, тривалим психоемоційним напруженням, високим ризиком виникнення посттравматичного стресового розладу (ПТСР), масовим емоційним виснаженням та руйнуванням звичних соціально-економічних зв'язків. У цих умовах перед організаційною психологією та HR-менеджментом виникає фундаментальне завдання: перехід від реактивних, поверхневих методів долання стресу до системного формування психологічної стійкості, збереження кадрового потенціалу та підтримки ментального здоров'я працівників як базової передумови організаційної адаптивності.

Традиційні підходи до управління персоналом та корпоративної психопрофілактики, орієнтовані на раціональний тайм-менеджмент, поведінкові інструктажі або формальні тренінги комунікативних навичок, демонструють обмежену ефективність перед обличчям хронічного дистресу. Вони впливають переважно на зовнішні прояви проблеми, залишаючи поза увагою глибинні нейрокогнітивні, емоційно-регуляторні та екзистенційні механізми саморегуляції особистості. Хронічний стрес призводить до когнітивного звуження, дефрагментації уваги, зниження здатності до прийняття виважених управлінських рішень, загострення деструктивних міжособистісних конфліктів та емоційного вигорання ключових фахівців.

У цьому контексті особливого наукового та практичного інтересу набуває вивчення та імплементація контемплятивних практик – секуляризованого міждисциплінарного комплексу методик, що включає тренування уважності або повної усвідомленості *(з анг. – mindfulness)*, світські медитативні вправи, споглядальну рефлексію, практики культивування співчуття та самоспівчуття, а також тілесно-орієнтовану усвідомленість. Контемплятивні практики, що пройшли тривалий шлях від духовних традицій та античної філософії до наукової верифікації у когнітивних

нейронауках, медицині та психотерапії, володіють потужним потенціалом трансформації суб'єктивного досвіду особистості [7].

Застосування такого роду технології у роботі організаційного психолога виступає інноваційним напрямом, здатним забезпечити синергічний ефект: від відновлення індивідуальних психофізіологічних ресурсів працівника до покращення міжособистісної комунікації, підвищення психологічної безпеки в командах та оптимізації загальноорганізаційних результатів. Обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних алгоритмів включення контемпляції в організаційне середовище є важливим науковим завданням, що відповідає запитам сучасного ринку праці на гуманізацію та підвищення стійкості суб'єктів господарювання

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичний фундамент дослідження контемплятивних практик сформовано на перетині філософії, нейробіології, клінічної психології та психології управління [6]. Історичну ретроспективу та культурологічні аспекти транзиту медитативних практик із традиційних східних систем (зокрема руху Віпасани) у західний науковий та світський дискурс розкрито у працях І. Колесника [4]. Науковець висвітлює роль Леді Саядо, Махасі Саядо, С. Н. Гоєнки, а також засновників західного буддійського модернізму (Дж. Корнфілда, Д. Голдстіна, Ш. Сальцберг) у процесі секуляризації медитації та створення позаконфесійних методик інсайт-медитації, які згодом стали підґрунтям для розробки Д. Кабат-Зінном програми зниження стресу на основі усвідомленості *(з анг. – Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR)* [3][4].

І. Колесник також здійснив систематизацію різноманітних визначень та підходів до вивчення медитації в сучасній науці, зокрема виокремивши чотири концептуальних напрями у цій царині:

– *нейронауковий підхід,* що зосереджений на вивченні нейропластичності, функціональних змін у мозкових структурах, активності мережі пасивного режиму мозку *(з анг. – Default Mode Network – DMN)* та когнітивних функціях під час медитації. Його представниками є А. Лутц, Дж. Данн, Р. Девідсон, Д. Дорджі, Ю. Т. Танг, Б.

Хьольцель, М. Познер та інші [3];

– *інклюзивний та партисипативний підхід,* який орієнтований на дослідження феноменології суб'єктивного досвіду від першої особи, узгодження контексту та недопущення когнітивного імперіалізму й редукціонізму. Представлений науковими розвідками Л. Ком'яти, Г. Рота, К. Матко, П. Седлмаєра та А. Зайонца;

– *галузевий (дисциплінарний) підхід,* що аналізує контемплятивні методики в межах конкретних наук, зокрема психології, де медитація визначається як родина саморегулятивних методик для тренування уваги та свідомого контролю психічних процесів. Репрезентований науковим доробком Р. Волша, Ш. Шапіро, Р. Репетті;

– *міжгалузевий підхід (нейрофеноменологія),* який поєднує інструменти когнітивних наук, феноменології та аналітичної філософії свідомості для вивчення втіленого пізнання. Серед його представників Ф. Варела, Е. Томпсон, Г. Валах [6].

Філософсько-теоретичні витоки концепту споглядання (контемпляції) у європейській традиції, розроблені від античних теорій Арістотеля до *contemplatio* І. Канта, М. Гайдеггера та логотерапії В. Франкла, проаналізовано у працях М. Яріко, А. Аніщенко та С. Ростовцева. Науковці підкреслюють, що контемпляція є специфічною формою людської активності, яка відновлює цілісність буття та протистоїть вузькому прагматизму й виснаженню [7].

У галузі організаційної психології та менеджменту ключові віхи вивчення усвідомленості пов'язані з розробкою концептуальних моделей впливу медитації на професійну діяльність. Д. Ґуд, К. Лідді, Т. Гломб, Дж. Боно, К. В. Браун та інші їхні колеги в журналі *Journal of Management* запропонували інтегративну модель, згідно з якою усвідомленість впливає на якість уваги (стійкість, контроль, ефективність), що через зміни в когнітивній, емоційній, поведінковій та фізіологічних сферах, оптимізує три фундаментальні результати діяльності – продуктивність, міжособистісні стосунки та благополуччя [12].

У серії емпіричних праць У. Хюльшегер та її колег, опублікованих у *Journal of Applied Psychology* та *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, доведено, що практики усвідомленості сприяють психологічному відстороненню від роботи у позаробочий час, покращують якість сну та запобігають емоційному виснаженню. Питання запровадження корпоративних програм усвідомленості в таких компаніях, як Google («Search Inside Yourself»), Intel («Awake Intel»), McKinsey & Company, висвітлено О. Жмаєм, який зазначає їхній позитивний вплив на зниження тривожності, зростання емпатії та креативності, але водночас наводить критичні аргументи Р. Персера щодо феномену «McMindfulness» та ризиків пасивізації персоналу [3].

Вітчизняний досвід дослідження впливу медитативних практик на стресові стани особистості репрезентовано працями О. Васильченко та М. Зубенко, які емпірично довели ефективність медитації для покращення самоставлення, підвищення самоцінності та стабілізації психоемоційного стану за шкалою PSM-25 [1]. Проблематика управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту керівників та психологічної підтримки персоналу в умовах війни проаналізовано Н. Гуцуляк та О. Додон, які наголошують на необхідності створення стресостійких HR-систем [2].

Виокремлення невирішених раніше аспектів проблеми. Незважаючи на значний масив наукових даних, що підтверджують позитивний вплив окремих контемплятивних методик на ментальне здоров’я, теоретико-методологічні засади їх застосування саме в системній роботі організаційного психолога залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, можемо виокремити такі невирішені аспекти загальної проблеми:

– концептуальна фрагментарність та деконтекстуалізація – у більшості організаційних програм медитацію застосовують як ізольований, інструментальний засіб психогігієни, вирваний з ширшого етичного, когнітивного та ціннісного контексту, що призводить до ризиків її поверхневої сурогатизації;

– відсутність диференційованої оцінки обмежувальних факторів та ситуативних протипоказань – у практичній діяльності організаційних психологів належним чином не враховуються індивідуально-психологічні особливості

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

працівників (наприклад, феномен «захисного песимізму», коли тривога виступає мотивувальним чинником, або специфіка сприйняття часової перспективи), при яких класична медитація усвідомленості може тимчасово знижувати мотивованість чи спричиняти когнітивний дисонанс;

– недостатність системних організаційно-психологічних моделей – бракує праць, в яких контемплятивні практики розглядалися б не лише як індивідуальний метод зняття стресу, а як багаторівневий механізм впливу на командну динаміку, формування співчутливого лідерства, підвищення психологічної безпеки та трансформацію корпоративної культури;

– неадаптованість міжнародних протоколів до екстремальних умов воєнного стану – існуючі західні моделі (по типу «Mindfulness at Work») розроблені для умов відносно стабільного ринку праці та вимагають адаптації до ситуації вираженого травмівного впливу, системного воєнного дистресу та високої невизначеності, характерних для сучасних українських підприємств.

Зважаючи на визначені прогалини у досліджені порушеного питання, **метою нашої статті** є теоретико-методологічна концептуалізація контемплятивних практик як сучасного інструментарію в діяльності організаційного психолога, розкриття нейрокогнітивних та психологічних механізмів їхнього впливу на діяльність працівників, висвітлення тривимірної моделі організаційних результатів (продуктивність, міжособистісні стосунки, благополуччя), критичний аналіз обмежень та ризиків їх застосування, а також обґрунтування системного алгоритму імплементації контемплятивних методик у практику управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. У сучасній психологічній науці та контемплятивних студіях категорія «контемпляція» переосмислюється від абстрактно-філософського роздуму до динамічного процесу свідомої саморегуляції та розширення суб’єктивного досвіду [7]. Контемплятивні практики визначають як цілеспрямовано організовані методичні прийоми, що залучають тренування уваги, регуляцію дихання, тілесне усвідомлення та рефлексивне спостереження для розвитку метакогнітивної здатності розуму, емоційної стійкості,

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

емпатії та системного бачення дійсності [3].

З позиції когнітивної нейронауки та психології саморегуляції, контемплятивний процес охоплює три фундаментальні компоненти, що взаємодіють між собою та утворюють цілісну систему вдосконалення внутрішнього контролю. Першим елементом є *контроль уваги* – здатність свідомо спрямовувати, утримувати та переключати фокус уваги на обраному об'єкті (диханні, тілесних відчуттях, думках або зовнішніх стимулах) без відволікання на сторонні внутрішні чи зовнішні подразники. Другим компонентом є *емоційна регуляція* – здатність усвідомлювати виникнення емоційних реакцій, знижувати афективну реактивність, трансформувати негативні емоційні стани та культивувати позитивні афекти (співчуття, доброзичливість, внутрішній спокій). Третій елемент цієї системи – *зміна самосвідомості* – процес трансформації сприйняття власного «Я», який полягає у переході від жорсткої ідентифікації з думками та емоціями (автоматичне ототожнення) до феноменологічної позиції спостерігача (децентрування), що супроводжується зменшенням самореферентного оброблення інформації та розширенням тілесної усвідомленості [3].

Процес оволодіння контемплятивними практиками у робочому середовищі розгортається через три послідовних етапи, для кожного з яких характерний різний рівень вольового зусилля:

– ранній етап вимагає значних свідомих зусиль для подолання блукання розуму та утримання фокусу уваги;

– проміжний етап визначається поступовим зменшенням зусиль для відстеження ментальних процесів, підвищення стійкості уваги та автоматизацію навичок емоційного моніторингу;

– етап майстерності – стан природної, безусильної присутності, при якому споглядальна усвідомленість стає стійкою властивістю особистості та інтегрується у повсякденну професійну поведінку [3].

Діяльність організаційного психолога передбачає використання методологічного принципу тріангуляції знання, сформованого в контемплятивних студіях. Цей підхід вимагає гармонізації даних, отриманих з трьох епістемологічних позицій: від

першої особи (суб'єктивні звіти працівника, щоденники самоспостереження, феноменологічний аналіз відчуттів), від другої особи (міжсуб'єктивний діалог, коучинг, фасилітований зворотний зв'язок від психолога чи колег) та від третьої особи (об'єктивні психофізіологічні вимірювання, медичні показника, HR-аналітика та показники продуктивності) [6].

Вивчення впливу контемпляції на організм людини свідчить про глибокі нейропластичні та психофізіологічні трансформації. Нейровізуалізаційні дослідження (фМРТ, ЕЕГ) демонструють, що регулярна медитативна практика призводить до морфологічних змін у мозкових структурах: збільшення товщини сірої речовини у префронтальній корі (відповідальній за виконавчі функції, прийняття рішень та вольовий контроль), передній поясній корі (регуляція уваги та опрацювання конфліктів) та острівцевій частці (інтероцепція та емпатія). Одночасно спостерігається зменшення об'єму та афективної реактивності мигдалеподібного тіла, що безпосередньо супроводжується зниженням відчуття тривоги, страху та загального рівня психологічного стресу [3].

На когнітивному та психологічному рівнях дія контемпялтивних практик розгортається через три базові механізми. По-перше, *оптимізацію архітектури уваги та метакогніції*. Усвідомленість покращує такі характеристики уваги, як стійкість (здатність довготривало утримувати фокус на завданні), контроль (можливість здійснювати гнучке переключення між когнітивними операціями) та ефективність (економний розподіл нейронних ресурсів). Завдяки підвищенню метакогнітивної усвідомленості (усвідомлення поточного стану власного розуму) працівник вчасно помічає відволікання на нерелевантні думки чи подразники та повертає увагу до виконання поточного трудового завдання [12]. Крім того, модуляція взаємодії між мережею пасивного режиму мозку (DMN) та виконавчою мережею контролю (ECN) створює умови для «творчої інкубації», полегшуючи виникнення нестандартних інноваційних рішень [17].

По-друге, *розширення «стимульно-реактивного інтервалу» та емоційне децентрування*. У звичайному стані людина схильна до

автоматичних, стереотипних реакцій на стресори за типом «боротися або бігти». Контемплятивна практика створює психологічну паузу між появою зовнішнього стимулу (наприклад, критичного зауваження керівника або збою в роботі обладнання) та поведінковою відповіддю особистості [12]. Перебуваючи в позиції «некритикуючого» спостерігача, працівник сприймає свої думки та емоції не як незаперечну істину або керівництво до дії, а як тимчасові ментальні події. Це дозволяє обирати конструктивні, адаптивні стратегії поведінки замість імпульсивного прояву агресії чи уникнення [2].

По третє, відбувається *психологічне відсторонення та відновлення ресурсів*. Стійкість до професійного вигорання залежить від здатності якісно відновлюватися в позаробочий час. Контемплятивні практики, імплементовані у формі коротких релаксаційних сесій протягом робочого дня або вечірніх програм, знижують рівень симпатичного збудження, знижують концентрацію кортизолу та сприяють психологічному відстороненню від робочих проблем. Це підвищує якість сну, усуває хронічну втому та поповнює виснажені саморегулятивні ресурси особистості [3].

Для систематизації науково обґрунтованих ефектів контемплятивних практик у роботі організаційного психолога доцільно використати інтегративну модель Д. Ґуда та його колег (2016), розширивши її прикладними показниками та результатами емпіричних досліджень. Вплив контемпляції розгортається у трьох взаємопов’язаних вимірах організаційного функціонування: продуктивності праці, міжособистісних стосунках та благополуччі працівників (рисунок 1).

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)



Рис. 1. Вплив контемплятивних практик на три виміри організаційного функціонування

Розглянемо детальніше кожен із трьох вимірів інтегративної моделі через призму емпіричних даних.

Вимір продуктивності праці охоплює як безпосереднє виконання посадових обов'язків, так і позарольову громадянську організаційну поведінку. Контемплятивні практики підвищують точність та швидкість опрацювання інформації, зменшують кількість помилок, викликаних втомою чи відволіканням уваги, та підсилюють самоконтроль. Управлінці, які практикують усвідомленість, демонструють вищий рівень самоусвідомленості, рідше піддаються емоційній заангажованості та ухвалюють виваженіші стратегічні рішення [12][13]. Метааналітичні дані свідчать про наявність стійкого позитивного зв'язку між індивідуальною усвідомленістю та показниками ефективності виконання завдань [14].

Вимір міжособистісних стосунків відображає якість взаємодії в колективі, рівень довіри та психологічної безпеки. Практики культивування співчуття та усвідомленості розвивають емпатію, покращують навички активного слухання та знижують міжособистісну захисну реактивність. Емпіричні експерименти доводять, що навіть короткостроковий курс медитації збільшує готовність людей надавати допомогу іншим у складних ситуаціях у 5 разів порівняно з тими, хто не практикує. В умовах організаційного напруження це трансформується у зниження деструктивної конфліктності,

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

перехід від стилів конкуренції чи ухилення до співпраці та компромісу, а також формування «співчутливого лідерства», здатного підтримувати команду під час кризи [2][3].

Вимір благополуччя та ментального здоров'я є найрозробленішим у науковій літературі. Систематичні контемплятивні інтервенції супроводжуються зниженням показників психологічного стресу, тривожності, депресивних симптомів та емоційного виснаження. У вітчизняному емпіричному дослідженні О. Васильченко та М. Зубенко застосування медитаційних технік під час ізоляції та кризових обмежень призвело до вірогідного зниження психологічного стресу за шкалою PSM-25, супроводжуючись зростанням показників самовпевненості, самоцінності та самоприйняття [1]. Метааналізи також підтверджують негативний кореляційний зв'язок між усвідомленістю та професійним вигоранням [15].

Об'єктивний теоретико-методологічний аналіз вимагає розглядати не лише позитивні ефекти, але й потенційні ризики, межі застосування та критичні застереження щодо впровадження контемплятивних практик у роботі організаційного психолога. Першим суттєвим ризиком є феномен «McMindfulness» – поверхнева, комерціалізована та деконтекстуалізована інструменталізація медитації корпоративним менеджментом. Критики цього підходу (Р. Персер, А. Ґрант, Д. Брендел) вказують, що корпорації можуть використовувати майндфулнес як «панацею» або засіб психологічного заспокоєння персоналу з метою зняття з керівництва відповідальності за токсичне робоче середовище, надмірну інтенсифікацію праці, відсутність адекватної оплати чи порушення балансу між роботою та особистим життям. У таких випадках контемпляція лікує симптоми, а не причини організаційної патології, перетворюючись на інструмент примусу працівників до пасивної покори та некритичного прийняття несприятливих умов.

Другим блоком застережень є індивідуально-психологічні особливості та ситуативні обмеження. Так, особистості із «захисним песимізмом» непропорційно використовують тривогу для мотивації та моделювання ризиків перед майбутніми викликами. Примусова орієнтація на «перебування в теперішньому моменті» та зниження тривожності за

допомогою медитації може дезорганізувати їхню стратегію підготовки та знизити працездатність. Також при дисбалансі часової перспективи абсолютизація теперішнього часу та ігнорування минулого чи майбутнього створює ризики для мотивації (яка вимагає конструювання бажаних майбутніх станів) та здатності до засвоєння знань (яка базується на рефлексії минулого досвіду).

У працівників із вираженою психологічною травмою або ПТСР інтенсивні медитативні практики у тиші можуть спровокувати вихід на поверхню витіснених афективних переживань, декомпенсацію та ретравматизацію, якщо психолог не володіє методами травма-інформованої усвідомленості. Крім цього, існує ризик підвищення плинності кадрів. Під впливом глибокої саморефлексії працівник може усвідомити невідповідність між власними глибинними цінностями та змістом роботи в організації, що може спонукати його до рішення про звільнення [3].

Для подолання окреслених ризиків та забезпечення максимальної ефективності контемплятивних інтервенцій організаційний психолог повинен застосовувати багаторівневу модель імплементації, що охоплює індивідуальний, командний та організаційно-культурний рівні. Структура системного алгоритму імплементації контемплятивних практик наведена у таблиці 1.

Таблиця 1 – **Система впровадження контемплятивних практик у роботі організаційного психолога**

Рівень впровадження	**Цільові завдання та фокус**	**Методи та інструменти контемпляції**	**Організаційні методики та критерії оцінки**
Індивідуальний рівень	Психогігієна, зниження дистресу, профілактика вигорання, саморегуляція, розвиток особистісної стійкості.	Навчання мікропрактикам (3-хвилинне дихання, сканування тіла), технік заземлення; індивідуальні консультації з елементами MBSR та/або ACT.	Показники за PSM-25, DASS-21, MBI; показники серцевого ритму, суб’єктивна

 ISSN 2786-8753(online)
ISSN 2786-8745 (print)

			оцінка якості сну.
Командний рівень	Підвищення психологічної безпеки, конструктивне подолання конфліктів, розвиток емпатії та співпраці.	Ритуали «уважних зустрічей» (хвилина тиші перед нарадою, гаджет-детокс); тренінги ненасильницького спілкування; метта-сесії.	Індекс командної згуртованості, соціометрія, зниження частоти деструктивних конфліктів, оцінка психологічної безпеки.
Організаційний рівень	Трансформація корпоративної культури, співчутливе лідерство, антикризовий менеджмент.	Інтеграція усвідомленості у програми розвитку лідерів, створення кімнат тиші / релаксації, гуманізація кадрової політики.	Індекс eNPS, рівень плинності кадрів, показники абсентеїзму, оцінка стресостійкості системи за Робертсоном-Купером.

Організаційний психолог у процесі розробки та реалізації контемплятивних програм має дотримуватися таких практичних рекомендацій та принципів:

– *принцип суворої добровільності та ненасильницького запрошення.* Участь у контемплятивних програмах повинна бути виключно добровільною. Недопустимим є директивне насадження медитації менеджментом організації. Психолог має формувати підтримувальне середовище через відкриті інформаційні сесії, майстер-класи та демонстрацію власних результатів;

– *повна секуляризація та адаптація термінології.* Мова програм має бути очищена від релігійного, езотеричного чи псевдонаукового жаргону. Інструкції повинні формулюватися через терміни нейробіології, когнітивної

психології та психології саморегуляції;

– *поєднання формальних та неформальних практик.* Поряд із формальними сесіями медитації сидячи чи дихальних вправ, психолог навчає працівників неформальним мікропрактикам у робочому процесі (уважне пиття кави, усвідомлена пауза перед відправкою важливого електронного листа, перевірка власних тілесних затисків під час роботи за комп'ютером тощо);

– *поєднуваність із кадровим та структурним редизайном.* Контемплятивні практики не повинні замінювати собою організаційні зміни. Вони мають імплементуватися паралельно з оптимізацією робочого навантаження, забезпеченням безпечних умов праці, впровадженням гнучких графіків та підтримкою керівництва [3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, контемплятивні практики є науково обґрунтованим, секуляризованим та високопотенційним інструментарієм, що здатний суттєво підвищити ефективність діяльності організаційного психолога в умовах сучасних викликів та дистресу. Теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що контемпляція функціонує через цілісну нейрокогнітивну систему саморегуляції, яка охоплює контроль уваги, емоційну регуляцію та зміну самосвідомості через децентрування та зниження реактивності.

У роботі організаційного психолога контемплятивні інтервенції забезпечують комплексну тривимірну трансформацію, а саме оптимізують продуктивність праці через покращення залученості, прийняття рішень та дивергентного мислення; гармонізують міжособистісні стосунки через формування емпатії, співчутливого лідерства та конструктивного розв'язання конфліктів; зміцнюють благополуччя працівників через зниження рівня дистресу, тривожності та запобігання професійному вигоранню. Особливої цінності зазначені методики набувають під час воєнного стану, виступаючи важливим чинником забезпечення організаційної резильєнтності.

Водночас науково обґрунтоване застосування контемплятивних практик вимагає від організаційного психолога критичного осмислення феномену

«McMindfulness», урахування ситуативних обмежень та відмови від використання медитації як замінника структурних організаційних трансформацій. Ефективність можливо забезпечити лише за системної, багаторівневої імплементації на засадах добровільної участі та травма-інформованості.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці та стандартизації спеціалізованих українських протоколів травма-інформованої усвідомленості для працівників підприємств, які функціонують у зонах підвищеного ризику та зазнають безпосереднього впливу війни. Крім цього, доцільним є проведення лонгітюдних емпіричних досліджень тривалого впливу корпоративних контемплятивних програм на об'єктивні психофізіологічні показники та HR-метрики. Важливим є також наукове обґрунтування освітніх модулів з прикладної контемплятивної психології для підготовки та підвищення кваліфікації організаційних психологів, HR-менеджерів та корпоративних коучів. Наостанок, детального вивчення потребує феномен «колективної усвідомленості» та її ролі у забезпеченні високонадійного функціонування організацій в умовах післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Васильченко О. М., Зубенко М. В. Медитативні практики як техніки роботи із стресовими станами особистості. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2021. №3 (63), С. 189–194. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-189-194

2. Гуцуляк Н. П., Додон О. Д. Управління конфліктами та розвиток стресостійкості персоналу в умовах війни: теоретичні засади і практичні підходи. *Актуальні питання економічних наук,* 2025. №11. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15615628

3. Жмай О. В. Медитація та майндфулнес в контексті здійснення управлінської діяльності. *Соціальна економіка*, 2021. Випуск 62. С. 78–87. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-07

4. Колесник І. Рух Віпасани і популяризація медитації на Заході. *Вісник Львівського університету.* Серія філос.-політолог. студії, 2024. Випуск 54, С. 69–74. DOI https://doi.org/10.30970/PPS.2024.54.8

5. Колесник І. М. Контемплятивні студії: стан і перспективи галузі. *Культурологічний альманах,* 2023. Вип. 2, С. 174–179. DOI: https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.2.23

6. Колесник І. М. Різноманіття визначень медитації: підходи, виклики і перспективи. *Мультиверсум. Філософський альманах,* 2023. Випуск 2 (178), Том 1, С. 112–124. DOI: https://doi.org/10.35423/2078-8142.2023.2.1.7

7. Яріко М. О., Аніщенко А. П., Ростовцев С. С. Теоретичні та практичні аспекти реалізації практики споглядання у релігійному сегменті туризму в Україні. *Вісник науки та освіти,* 2024. №2 (20), С. 1745–1761. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-2(20)-1745-1761

8. Alexandra M., Grob C., Hoppe, A.-K., González M., Gloria M., Steidle A., O'Shea D. Mindfulness and positive activities at work: Intervention effects on motivation related constructs, sleep quality, and fatigue. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2026.* DOI: https://doi.org/10.34961/2432

9. Catapano P., Cipolla S., Sampogna G., Perris F., Luciano M., Catapano F., & Fiorillo A. Organizational and Individual Interventions for Managing Work-Related Stress in Healthcare Professionals: A Systematic Review. *Medicina (Kaunas, Lithuania),* 2023. *59*(10), 1866. DOI: https://doi.org/10.3390/medicina59101866

10. Galino Buen C., Martínez-Rubio D., González-García L., Marin A.-E., Vara M. D., & López-Pinar C. A Meta-Analysis Examining the Efficacy and Predictors of Change in Mindfulness- and Self-Compassion-Based Interventions (MBSCIs) in Reducing Psychological Distress Among University Students. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education,* 2026. 16(4), 47. DOI: https://doi.org/10.3390/ejihpe16040047

11. Glomb T. M., Duffy M. K., Bono J. E., Yang T. Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emeral Group Publishing Limited, 2011. DOI: https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005

12. Good D. J., Lyddy C. J., Glomb T. M., Bono J. E., Brown K. W., Duffy M. K., Baer R. A., Brewer J. A., & Lazar S. W. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management,* 2016. *42*(1), PP. 114–142. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206315617003

13. Hyland P. K., Lee R. A. & Mills M. J. Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 2015. *8*(4), PP. 576–602. DOI: https://doi.org/doi:10.1017/iop.2015.41

14. Mesmer-Magnus J. Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance,* 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842

15. Michaelsen M. M., Graser J., Onescheit M., Tuma M. P., Werdecker L., Pieper D. & Esch T. Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 2023. PP. 1–34. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7

16. Nielsen C. L., Lindhardt C. L., Näslund-Koch L., Frandsen T. F., Clemensen J. & Timmermann C. What is the State of Organisational Compassion-Based Interventions Targeting to Improve Health Professionals' Well-Being? Results of a Systematic Review. *Journal of advanced nursing*, 2025. *81*(5), PP. 2246–2276. DOI: https://doi.org/10.1111/jan.16484

17. Nisco R. D., Lamas-Morales P. & Arevalo J. A. T. Mindfulness and Workplace Creativity: A Critical Narrative Review of Evidence from a Systematic Search. Preprints. 2025. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202512.0457.v1

18. Vonderlin R., Biermann M., Bohus M., Lyssenko L. Mindfulness-Based Programs in the Workplace: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Mindfulness,* 2020. Volume 11, PP. 1579–1598. DOI: https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3

19. Walsen S., Chaves C. & Baquedano C. Contemplative-based interventions for premenstrual syndrome: a systematic review of psychobiological outcomes. *Front. Psychol.*, 2026. 17:1912206. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1912206

CONTEMPLATIVE PRACTICES IN THE WORK OF AN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST: APPLICATION PROSPECTS

Lada Mazai

Abstract. *The article presents the results of a comprehensive theoretical and methodological analysis of the prospects for applying contemplative practices in the work of organisational psychologists under stressful conditions in Ukraine. The paper provides an overview of modern directions and research approaches in this field, focusing particularly on the positive effects of meditation on improving attentional properties, structural morphological changes in the brain, and the associated reduction in anxiety, fear, and overall stress levels. D. Good's three-component model is examined to substantiate the effectiveness of meditation in the workplace environment. A number of empirical facts confirming the efficacy of mindfulness practices and secular meditation at both cognitive and psychological levels are highlighted.*

To ensure an objective analysis of the issue under consideration, the author reviews the concept of "McMindfulness," which exposes the risk of

commercialisation and oversimplification of contemplative practices in corporate management, potentially leading to leaders evading responsibility for providing proper working conditions. Furthermore, individual psychological limitations regarding the application of meditation are analysed. Ultimately, the article proposes a structural framework for implementing contemplative practices across individual, team, and organisational levels, and outlines the core principles a psychologist must adhere to when utilising contemplative methods in personnel management.

Keywords: *organizational psychology, contemplative practices, mindfulness, psychological resilience, job performance, interpersonal relationships, well-being.*

References

1. Vasylchenko O. M., Zubenko M. V. Medytatyvni praktyky yak tekhniky roboty iz stresovymy stanamy osobystosti [Meditative Practices as Techniques for Managing Personal Stress States]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific Notes of KROK University]*, 2021. №3 (63), PP. 189–194. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-189-194 [in Ukrainian]
2. Hutsuliak N. P., Dodon O. D. Upravlinnia konfliktamy ta rozvytok stresostiikosti personalu v umovakh viiny: teoretychni zasady i praktychni pidkhody [Conflict Management and Staff Resilience Development during War: Theoretical Foundations and Practical Approaches]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current Issues in Economic Sciences]*, 2025. №11. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15615628 [in Ukrainian]
3. Zhmai O. V. Medytatsiia ta maindfulnes v konteksti zdiisnennia upravlinskoi diialnosti [Meditation and Mindfulness in the Context of Management Activities]. *Sotsialna ekonomika [Social Economics]*, 2021. Issue 62. PP. 78–87. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-07 [in Ukrainian]
4. Kolesnyk I. Rukh Vipasany i populiaryzatsiia medytatsii na Zakhodi [Vipassana Movement and the Popularization of Meditation in the West]. *Visnyk Lvivskoho universytetu.* Seriia filos.-politoloh. studii [Bulletin of Lviv University. Series: Philosophical and Political Studies], 2024. Issue 54, PP. 69–74. DOI https://doi.org/10.30970/PPS.2024.54.8 [in Ukrainian]
5. Kolesnyk I. M. Kontempliatyvni studii: stan i perspektyvy haluzi [Contemplative Studies: State and Prospects of the Field]. *Kulturolohichnyi almanakh [Culturological Almanac]*, 2023. Issue 2, PP. 174–179. DOI: https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.2.23 [in Ukrainian]
6. Kolesnyk I. M. Riznomanittia vyznachen medytatsii: pidkhody, vyklyky i perspektyvy [Diversity of Definitions of Meditation: Approaches,

Challenges, and Prospects]. *Multyversum. Filosofskyi almanakh [Multiversum. Philosophical Almanac]*, 2023. Issue 2 (178), Vol. 1, PP. 112–124. DOI: https://doi.org/10.35423/2078-8142.2023.2.1.7 [in Ukrainian]

7. Yariko M. O., Anishchenko A. P., Rostovtsev S. S. Teoretychni ta praktychni aspekty realizatsii praktyky spohliadannia u relihiinomu sehmenti turyzmu v Ukraini [Theoretical and Practical Aspects of Implementing Contemplative Practice in the Religious Tourism Segment in Ukraine]. *Visnyk nauky ta osvity [Bulletin of Science and Education]*, 2024. №2 (20), PP. 1745–1761. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-2(20)-1745-1761 [in Ukrainian]

8. Alexandra M., Grob C., Hoppe, A.-K., González M., Gloria M., Steidle A., O'Shea D. Mindfulness and positive activities at work: Intervention effects on motivation related constructs, sleep quality, and fatigue. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2026.* DOI: https://doi.org/10.34961/2432 [in English]

9. Catapano P., Cipolla S., Sampogna G., Perris F., Luciano M., Catapano F., & Fiorillo A. Organizational and Individual Interventions for Managing Work-Related Stress in Healthcare Professionals: A Systematic Review. *Medicina (Kaunas, Lithuania)*, 2023. *59*(10), 1866. DOI: https://doi.org/10.3390/medicina59101866 [in English]

10. Galino Buen C., Martínez-Rubio D., González-García L., Marin A.-E., Vara M. D., & López-Pinar C. A Meta-Analysis Examining the Efficacy and Predictors of Change in Mindfulness- and Self-Compassion-Based Interventions (MBSCIs) in Reducing Psychological Distress Among University Students. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 2026. 16(4), 47. DOI: https://doi.org/10.3390/ejihpe16040047 [in English]

11. Glomb T. M., Duffy M. K., Bono J. E., Yang T. Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emeral Group Publishing Limited, 2011. DOI: https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005 [in English]

12. Good D. J., Lyddy C. J., Glomb T. M., Bono J. E., Brown K. W., Duffy M. K., Baer R. A., Brewer J. A., & Lazar S. W. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 2016. *42*(1), PP. 114–142. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206315617003 [in English]

13. Hyland P. K., Lee R. A. & Mills M. J. Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 2015. *8*(4), PP. 576–602. DOI: https://doi.org/doi:10.1017/iop.2015.41 [in English]

14. Mesmer-Magnus J. Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human*

Performance, 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842 [in English]

15. Michaelsen M. M., Graser J., Onescheit M., Tuma M. P., Werdecker L., Pieper D. & Esch T. Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 2023. PP. 1–34. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7 [in English]

16. Nielsen C. L., Lindhardt C. L., Näslund-Koch L., Frandsen T. F., Clemensen J. & Timmermann C. What is the State of Organisational Compassion-Based Interventions Targeting to Improve Health Professionals' Well-Being? Results of a Systematic Review. *Journal of advanced nursing*, 2025. *81*(5), PP. 2246–2276. DOI: https://doi.org/10.1111/jan.16484 [in English]

17. Nisco R. D., Lamas-Morales P. & Arevalo J. A. T. Mindfulness and Workplace Creativity: A Critical Narrative Review of Evidence from a Systematic Search. Preprints. 2025. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202512.0457.v1 [in English]

18. Vonderlin R., Biermann M., Bohus M., Lyssenko L. Mindfulness-Based Programs in the Workplace: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Mindfulness,* 2020. Volume 11, PP. 1579–1598. DOI: https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3 [in English]

19. Walsen S., Chaves C. & Baquedano C. Contemplative-based interventions for premenstrual syndrome: a systematic review of psychobiological outcomes. *Front. Psychol.,* 2026. 17:1912206. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1912206 [in English]

Це стаття відкритого доступу за ліцензією Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Стаття надійшла до редакції 09.09.2026
Стаття пройшла рецензування 02.10.2026
Стаття опублікована 09.11.2026