

正念在職場上的運用

陳德中 台灣正念工坊執行長

【摘要】正念，可以應用在醫療、心理、教育、企業、家庭等範圍，也包括應用在圖書館。每個人都希望自己在職場上更專注，而這些都與大腦有關。研究顯示，正念訓練＝更佳的大腦，它可調節海馬迴、大腦前扣帶回皮層、杏仁核等，提升學習力與記憶力、調節情緒、減少恐懼與壓力。正念是一種保持留心的狀態，主要訓練專注力、覺察力二種能力，但最重要是需要親身實踐與練習。2007年起，企業界開始在組織內推動正念，協助團隊提高專注力、情緒管理能力，以及領導力。本文以正念在職場上的運用為題，分為正念簡介、專注與工作效能、正念在企業職場及領導力的應用、職場正念小練習四部分進行介紹，以饗大眾。

關鍵詞：正念；職場；大腦；領導力效率

一、前言與短體驗

不管是在健康、在職場或是在家庭，正念可以有很多的應用，但我還是第一次看到應用在圖書館管理——正念與圖書館發展研討會，主辦單位真是走在時代的先驅，非常佩服自衍法師的真知灼見。首先自我介紹，我叫陳德中，是臺灣首位將正念訓練帶入醫療體系及大型企業者，在很多企業職場做正念訓練，讓主管更有領導力、員工更有專注力、開會更有效率、人際關係更為和諧。因此，本文以在職場的

運用為主題，分為四部分進行介紹：正念簡介、專注與工作效能、正念在企業職場及領導力的應用、職場正念小練習。

正念的理論固然重要，但真正重要的是，親身的實踐與練習。每次現場演講時，會提醒大家：正念的精神，是把自己照顧好。首先用幾分鐘感覺你的存在，你的身體……，你的呼吸……，你的感受……，你的思緒……。

哈佛大學心理學博士 Matthew Killingsworth 在 *Science* 學術期刊發表的 15,000 人研究顯示（註 1）：人們 47% 的



時間都並未在想眼前做的事情；當下的分心和接下來的幸福感有強烈的負相關性。

所幸，我們有改善的方法：正念（Mindfulness），其實是從東方禪修而來的一套心智訓練系統。歡迎大家一起來培育正念，升級大腦（Cultivate mindfulness, Upgrade your brain!）。

大腦隱含很多的祕密，例如美國很多科學家與達賴喇嘛有正式的合作，請達賴喇嘛派遣長期禪修的僧人，參與 MRI（Magnetic Resonance Imaging，磁振造影）的實驗；結果發現，這些僧人大腦的很多功能與一般沒有禪修訓練的人，確實有很大不同。因此，正念或禪修並不是一般人想像中的神祕主義或是迷信，而是有科學實證。

每一個人都希望自己在職場上更專注，希望睡眠質量更好，而這些都與大腦有關。假設希望學習記憶更好，則必須加強海馬迴的功能；希望不要因為事情緊張、焦慮、睡不著，或是很多職場上的同仁很容易情緒暴躁、壓力大，也和大腦中的杏仁核灰質層密度有關。

哈佛大學醫學院等眾多研究已表明，練習正念八週即可觀察到大腦生理結構上可測的改進：1. 海馬迴：學習、記憶和情緒的調節。2. 大腦前扣帶回皮層：過去記憶和未來想像，內觀、同理心和承認他人觀點的能力。3. 這些區域影響改善情緒的

神經遞質（5-羥色胺和去甲腎上腺素）。4. 正念練習還可以減少杏仁核與恐懼，焦慮和壓力相關的區域的腦密度，並與較低的壓力水準相關。

二、正念（Mindfulness）簡介

Mindfulness，是上個世紀才新有的單字，早期的字典根本查不到；但現在以 Google 搜尋的結果，居然有一億三千九百萬筆資料；在專業學術資料檢索系統查詢，每年都有大幅的成長。以英文期刊論文為例，與 Mindfulness 相關的論文，在 2000 年以前，每年只有個位數而已；之後，每年不斷大幅增加，在 2020 年就有 1,304 篇之多，相當驚人的數字。（見圖 1）

即使這單字對很多臺灣人來說有些陌生，但國外已有很多人在使用這套系統。例如蘋果 iPhone 及 iPad 有內建 App——Health，中文譯為健康，其項目中有一個便是正念，英文版本顯示 Mindfulness；Apple Watch 也有 Mindfulness。來自於東方的靜坐、禪修、冥想，在西方已快變得和每天運動一樣重要了；早期真的無法想像，這源自東方的系統有一天也會成為普世的潮流。

（一）正念是什麼？

正念的概念最初來自東方禪修，距今已有幾千年的歷史。1979 年，美國的卡巴金博士（Jon Kabat-Zinn, Ph.D.）首度結合東方禪修傳統與西方科學研究，創設了當



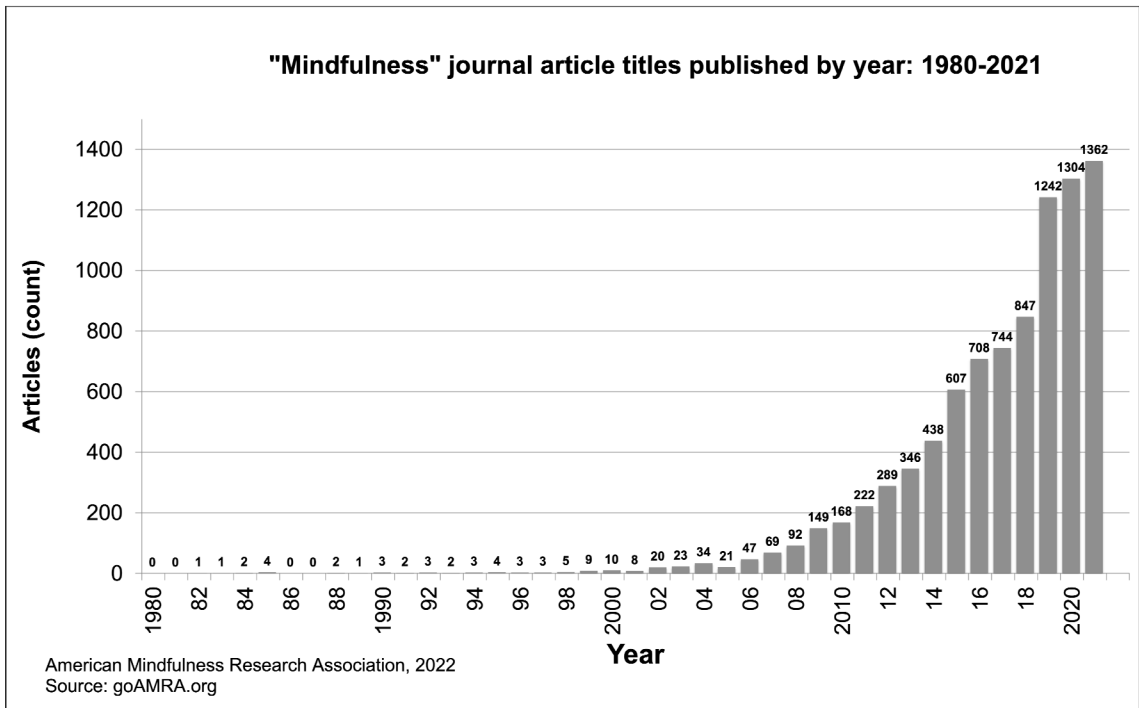


圖 1：1980 年至 2021 年與 Mindfulness 相關的期刊論文發表數量
(資料來源 <https://goamra.org/Library>)

代的正念減壓法 (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR)。1979 年是一個開創性的年份，但在當時正念還沒有受到重視，大約是在 2000 年以後，才得到重視；也就是從前面提到研究正念的相關論文數量增加。自卡巴金開始，正念已進入歐美主流社會的機構，許多醫學中心以及企業界、教育界、運動界等都在提供正念相關課程。

卡巴金出於個人的興趣，對於東方的禪修已經學習好幾十年了。有一天，他看到醫院的病人都在受苦，他想：「這麼多病人在受苦，除了藥物外，是否還有方法

也可幫助他們？」於是決定要把禪修的精要萃取出來，用在非宗教性的醫學體系上。後來有一次他問達賴喇嘛這樣的做法是可以的嗎？達賴喇嘛回答：「眾生的苦難有千千萬萬種，要解決眾生苦難的方法，也應該要有千千萬萬種，你不見得要用傳統的方法，該做什麼就去做。」卡巴金就好像得到一劑強心針，很放心的開始推展這種非宗教體系的正念。

佛教八正道也有正念，定義是比較嚴謹的，通常稱為「古典正念」；而 Mindfulness 常常被譯為「當代正念」，簡稱正念；也



就是現在一般所謂的正念，是傳統東方禪修與西方科學研究結合的系統。

Mindfulness 其實可譯為留心、覺照、靜觀、內觀、具念、正念等等。這個新單字的形成，是 Mindful 之後加上 ness，變成抽象名詞，代表一個狀態，一個保持留心的狀態。留心的範圍很廣，佛學有所謂四念處——身、受、心、法；而身是一個很重要的下手處。練習將注意力回到身體，譬如感覺肩膀位置，感覺雙手現在放在哪裡，也感覺一下雙腳放在哪裡，這也算是 Mindfulness 的入門。

簡單來說，當代正念就是留心，也可譯成覺照，或香港是用靜觀，也有翻譯為內觀。不過，現在中文翻譯幾乎都採用「正念」。嚴格來講，Mindfulness 只有「念」一個字，即 sati，而正念完整的巴利文應是 sammā-sati。

（二）正念訓練的能力

正念訓練二種能力，一是專注力，將注意力放在單一目標，可以是呼吸，或是腳步的動作、腹部的起伏；二是覺察力，培養寬廣的觀照能力，覺察感受、情緒、想法等等。卡巴金對當代正念的操作型定義：正念是一種有意識地、不加評判地，對當下的覺察。正念就是覺察，這是一個讓現代人能夠理解、簡單化的一個定義。

卡巴金的定義談到正念就是覺察，要培養寬廣的觀照能力，但是入手處是先鍛

鍊專注力。因此，在正念的課程中，常會教導學生留意呼吸的進和出，除了理論講解，偶爾會帶一些練習。

現在，深呼吸一口，可以張開眼睛，也可以閉上眼睛。有感覺到鼻孔裡的氣息正在進和出嗎？再深呼吸一口，感覺風的流動，現在的這口呼吸又是新的，永遠都有新的開始。這是一個非常重要的概念。

三、專注與工作效能

中文字「念」，是由今、心二字組成；其中，「今」這個字代表當下、此時此刻、現在。例如早年的圍棋界大師林海峰，能成為高手，與專注當下的關係，非常密切。在圍棋場上需要高度的專注力，而在職場上也是一樣的。林海峰年輕時第一次到日本參加圍棋大賽「名人戰」，當時第一場就輸了。雖然後面賽程還是有獲勝的機會，但是當天晚上他睡不著覺，感到焦慮、壓力大、心悸，開始擔心如果每晚睡不著，比賽時無法專注，就無法贏得之後的比賽，而決定要棄賽。在他決定棄賽的前一天晚上，打電話給他的圍棋啟蒙老師吳清源；老師只告訴他唐朝馬祖道一禪師的一句話：「平常心是道」。聽完之後，他改變主意，繼續留下來參加比賽。結果後面的每一場比賽，百戰百勝，最後贏得當年圍棋名人戰的總冠軍，轟動整個日本棋壇。

林海峰最後可以獲得冠軍，是透過「平



常心是道」這句話領悟到，不需要有得失心，重點是「活在當下」，最重要的不是之後的榮辱評價，而是手上的棋子要放在哪裡；也就是只管把圍棋下好，其他的不用多想。同樣的，在職場上也是如此。

（一）活在當下

在職場上，從外送員到高階經理人，都覺得壓力很大，很多人都把時間耗費在情緒上，而不是直接去解決問題。事實上，人生大部分的煩惱和壓力，都是來自於追悔過去、擔心未來；假設能夠活在當下，可能是世界上最沒有煩惱的人。不過有一次，我到一家大型企業演講，有個高階主管認為，公司不是慈善機構，員工不能每天活在當下而不想過去未來，他們需要有績效，應該要檢討過去、規劃未來。的確，在職場上當然要檢討過去、規劃未來。然而，活在當下與績效，二者完全不相違背，就如同林海峰，他專注於棋盤，而不去擔心未來與追悔過去，最後反而能贏得冠軍，光榮返鄉。又如我現在正在進行線上研討會，若是心裡又想著下週另一個課程，我此時研討會可能就因此沒講好；到了下週現場課程時，我若又懊悔上週研討會沒講好，可能那場課程又因此沒上好了。沒活在當下的結果是兩邊都沒做好，反而影響工作的效率。

如果每個人都能活在當下，專注的將手上的事情做好，就更容易成功。一個在

職場上成功的人，要學會活在當下，不但心理壓力少，而且事情還能做好。因此，活在當下，就是正念應用在職場上，非常重要的祕訣。

（二）一次一事(One Time One Business)

傳統職場上，很多人都習慣多工處理(Multi-task)方式，如同時收電子郵件、講電話等等，可能會全部亂成一團。之前在帶領某次正念減壓八週課程時，有一位研究生學員在課程第三週時告訴我，他這週本來不會來上課，詢問之後才知道，原來是因學校一週之內要交十份報告，課業壓力太大，導致做事沒有效率，明明有十件事要做，卻反而跑去做第十一件事——滑手機。不過，在第二週上完正念回去後，他回想起上課時學到「一次做一件事」，因此先將十份報告分成五個資料夾，每個資料夾放二份作業，每天只打開一個資料夾完成二份報告，結果只用了五天的時間，就完成十份報告了。我聽完之後，覺得很高興，當場請他與同學分享這個有效率的故事。因此，一件一件來，反而更有效能，更能克服挑戰。

在職場上，很多人都把時間花在情緒的耗費，而不是問題的解決，只要我們能夠應用活在當下、一次一事這兩個概念，真的非常有工作效能。在《平靜的心，專注的大腦：禪修鍛鍊，如何改變身、心、大腦的科學與哲學》及《最有生產力的一



年》這兩本書中，從腦神經科學的角度研究發現，一次專注做一件事情，可以讓大腦有最好的發揮，會更有效率。

四、正念在企業職場及領導力的應用

從 1979 年，卡巴金開始在醫學體系做正念減壓的訓練起，一直到 2007 年，在企業界，如 Google 等知名企業，才開始在組織內推動正念，協助團隊提高專注力、情緒管理能力，以及領導力；其中，Google 內部研發的正念情商課 SIY (Search Inside Yourself)，是專門針對企業管理者的正念課程，完整 2 天課程，加上 28 天練習，如德國知名軟體公司 SAP，也引進這套正念課程。

企業人士重視這套課程的原因很簡單，為了公司未來的發展，希望能提升專注力、創造力、領導力，以及改善焦慮與壓力，促進情商，提升大腦功能等。就領導力來講，在內心清晰平靜的狀態下，才有可能作出明智的決策。自我覺察，是領導力的出發點；是一種時時覺知我們思維、情緒和價值觀的技能。通過自我覺察，我們能夠用真實和誠信引領自己，同時也能更好地領導他人和我們的組織。而正念領導力課程強調覺察，透過一些具體的方法鍛鍊專注力、覺察力，幫助增加覺察力，是一般領導力課程所沒有教導的。因此，正念領導者通過專注力、清晰的思路、創

造力和同情心的培養，在服務他人時展現出關注當下的領導力。

國外正念在職場上應用的相關研究報告顯示：

1. 練習正念的員工比未練習的員工具備更強的復原力、幸福感、免疫反應與工作滿意度。（註 2）
2. 短時間的正念練習，僅 20 分鐘練習四次，就已經能降低焦慮、改善執行能力與工作記憶力。（註 3）
3. 正念練習會提升處理人際焦慮的能力，並在棘手的人際狀況中產生正面結果。（註 4）
4. 領導者擁有更多正面情緒與情緒智力，使部屬工作投入更高，以及自己工作努力程度提升 15%。（註 5）

哈佛商學院教授 Bill George 觀察正念靜心對職場領域的好處是：你在工作上完全處於當下，會更有效地領導及作出更好決策、並與他人合作更融洽。另外，蘋果公司創辦人史蒂夫·賈伯斯 (Steve Jobs) 也曾經去印度學習冥想，每天花大量的時間靜坐，清理他的頭腦；他發現：當念頭慢下來，你的大腦就有空間去傾聽那些微妙的聲音，你的直覺開始繁花盛開，能更清楚地看見當下的許多事情，而且比以前能看到更多。

正念如何提升職場表現，分為二個面向：一是基礎訓練，包括呼吸觀察（專注



力提升)、身體掃描(覺察力提升)等,需要每天花時間鍛鍊以養成並改變大腦(如運動員之身體素質鍛鍊)。二是應用技術,包括 S.B.N.R.R.(情緒管理技術)、正念傾聽(溝通技術)、一分鐘抵達等,可在職場適當場合實際應用(如球場上之臨場技巧與戰術等)。二者加起來,就是整套的職場訓練。透過這些方式,從基礎到應用,希望能夠對企業職場作出一些實際上表現的貢獻。

關於正念領導力的部分,可以參考拙著《正念領導力:以你為起點,打造高效、向心的卓越團隊》專書。

五、職場正念小練習

(一) 三口呼吸 (Three Breaths)

1. 關注呼吸:第一口,感覺氣息在鼻孔的進和出。
2. 放鬆身體:第二口呼吸,一邊吐氣,一邊把身體放鬆。
3. 問自己:現在什麼最重要?第三口呼吸,一邊感覺呼吸,一邊問自己現在什麼最重要。是浪費時間重要,還是解決問題重要?喝杯水舒緩自己重要,還是和別人大吵一架重要?

例如開會時,有情緒又和同事針鋒相對,也可以做這個練習:關注呼吸、放鬆身體、現在什麼最重要?

(二) 花一分鐘抵達 (Minute to Arrive)

開會前,先給自己一個安靜的時刻完全抵達,讓自己不只身體在會議室中,把心與專注力也帶進來,「身在哪裡,心在哪裡」,這樣等一下的會議會更有效率。你可以用觀呼吸或感受身體與椅子的接觸,來讓心回到空間現場。

六、結語

最初源自傳統禪修的當代正念,如今已在現代社會大放異彩,對各個領域都有不少助益。以職場而言,能幫助工作者提升專注與效能,增加情緒管理能力,以及協助主管提升領導力。而要達到這些成果,除了概念認知外,也需實地的鍛鍊修習、反覆練習。

【附註】

註 1: Matthew A. Killingsworth, Daniel T. Gilbert, "A Wandering Mind Is an Unhappy Mind," *Science*, 330:6006 (Nov 12, 2010), p.932.

註 2: Ute R. Hülshager, Hugo J. E. M. Alberts, Alina Feinholdt, & Jonas W. B. Lang, "Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 98:2 (Mar 2013), pp.310-325.

Richard J. Davidson, Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher, Melissa Rosenkranz, Daniel Muller, Saki F. Santorelli, Ferris Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Bonus, John F. Sheridan, "Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation," *Psychosomatic Medicine*, 65:4 (July 2003), pp.564-570.

註 3: Fadel Zeidan, Susan K. Johnson, Bruce J.



Diamond, Zhanna David, Paula Goolkasian, "Mindfulness Meditation Improves Cognition: Evidence of Brief Mental Training," *Consciousness and Cognition*, 19:2 (June 2010), pp.597-605.

註 4：Sean Barnes, Kirk Warren Brown, Elizabeth Krusemark, W. Keith Campbell, Ronald D. Rogge, "The Role of Mindfulness in Romantic Relationship Satisfaction and Responses to Relationship Stress," *Journal of Marital and Family Therapy*, 33:4 (October 2007), pp.482-500.

James W. Carson, Kimberly M. Carson, Karen M. Gil, Donald H. Baucom, "Mindfulness-Based Relationship Enhancement," *Behavior Therapy*, 35:3 (Summer 2004), pp.471-494.

註 5：James K. Harter, Frank L. Schmidt, and Corey L. M. Keyes, "Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies," In Corey L. M. Keyes & Jonathan. Haidt ed. by, *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, (Washington DC, U.S.A.: American Psychological Association, 2003), pp.205-224.

問題討論

【問題 1】

如果孩子正在哭，或讀者在櫃檯前大發雷霆、館長在罵人，怎麼有效的執行三口呼吸？

【回答】

小孩在哭、讀者在發大雷霆、館長在罵人，都是屬於外在的環境；而呼吸無法改變外在環境，但是可以幫助穩住自己的情緒，也可以將這個邏輯應用到外在的環境。以讀者在櫃檯大發雷霆為例，如果館

員情緒一起受到波動，和讀者吵起來，情況只會更糟糕；如果館員可以用三口呼吸的方式，先關注呼吸、放鬆身體，穩住自己的情緒，和顏悅色、同理的聽讀者發洩。當你能夠專注的聽讀者講話，讓他知道你聽懂了，甚至可以說出他背後的情緒，讀者的態度通常都會先和緩下來。這個方式，已經類似同理心的訓練了。然而，除了專注在自己的呼吸，也可以專注在對方的話語。從事客服工作的人或是圖書館員要面對很多民眾，有時候會一直想怎麼講、怎麼應對。事實上，有一個很簡單的方式，不用想太多，也不用講太多，只要專心的把注意力的品質，就像注意呼吸一樣，專注的聽對方講話，然後接受對方的情緒，產生一個共振和連結，通常對方會因為情緒已經發洩完而放鬆下來。接著，就是三口呼吸的最後一個步驟——問自己和對方：什麼最重要？發洩情緒雖然重要，但更重要的是，要解決問題。這是一個方式，提供參考。

【問題 2】

請問正念除了用在圖書館管理外，是否有其他面向，如：危機處理或讀者教育？

【回答】

基本上，正念的原則很簡單，就是個人的訓練。不管是大腦、身體或注意力訓練，正念是一個身心鍛鍊。因此，只要是和注意力訓練相關的、和情緒穩定相關



的、和工作有條不紊，能夠比較有效的把事情處理，全部都可以是正念的範疇。我本身是圖書館的門外漢，但是以心理學的角度、以人為本的角度，只要是在人的訓練當中，可以讓人更有條不紊、更有專注力、更有效能，同時和人際有更好的連結，

以及和情緒管理、團隊運作有關係的範圍，大概都是正念應用在職場上的範圍。

【編者按】本文為 2021 年 10 月 15 日「正念與圖書館發展研討會」專題演講之錄音謄稿，經編輯組彙整，講者審閱後刊載。

【訊息】

邀請您護持捐款，支持佛教文化志業
助印《佛教圖書館館刊》可採線上信用卡捐款

《佛教圖書館館刊》創刊於民國 84 年，是一份關懷佛教圖書館經營管理的雜誌。旨在發展佛教圖書館事業，提供佛教圖書館經營管理的理論及分享實務作業資訊。

本刊創刊至今已發行 72 期，發行期間長達二十多年，是一份非營利刊物。每期出版後寄贈臺灣地區公共圖書館、大學院校圖書館、佛教圖書館、佛學院所、佛教研究相關單位及人員，並開放海外地區圖書單位申請，邀請您共同為佛教文獻的保存、傳播而努力，支持佛教文化志業的發展。

護持捐款，不限金額，歡迎隨喜贊助。

線上信用卡捐款

<http://www.gaya.org.tw/library/donate/>

郵政劃撥捐款

帳號：19131030 戶名：財團法人伽耶山基金會

