

「當代正念」在圖書館 經營管理的運用

釋自衍 香光尼僧團人文志業副都監暨香光尼眾佛學院圖書館館長

【摘要】「當代正念」自 1979 年卡巴金創立發展，至今四十餘年，已被廣泛地運用於醫學、心理學、企業、運動、教育等領域，成效顯著。近年來，國外已有許多將「當代正念」運用於圖書館上的案例，也累積不少相關文獻，但在臺灣未見有此運用，且專文也很少。因此，本文嘗試將「當代正念」運用在圖書館的經營管理上，介紹「當代正念」的溯源與運用內涵，以及在圖書館的運用層面；並輔以實際案例，藉以說明「當代正念」在圖書館運用的可行性及其成效。同時，希望圖書館工作者能運用「當代正念」舒緩情緒與壓力，且提升工作品質、圖書館服務成效。

關鍵詞：當代正念與圖書館；正念呼吸；正念與情緒

壹、前言

圖書館是人類知識蒐集、整理、保存與提供的地方。過去，圖書館以典藏紙本為主；如今，隨著資訊科技的進步，數位資源的增多，圖書館也不斷地創新典藏、服務的方式。與此同時，圖書館工作者也必須與時俱進，不斷的進修、學習，才能勝任工作。尤其，館員還須面對工作量增加、人力不足等情況，使得工作壓力大為增加。面對這些接踵而來的情況，若館員

缺乏有效的紓壓方法，又無法得到館方的支持或資源，最終可能被迫離開，導致圖書館人才流失，殊為可惜。

「當代正念」自 1979 年卡巴金（Jon Kabat-Zinn, 1944- ）創立、發展，至今四十餘年，席捲心理學、教育學等各種職場，成效顯著。近年來，有不少國外學者、專家將「當代正念」引入圖書館（註 1），幫助圖書館員自在的工作，營造優質的工作環境，讓優秀的館員願意在圖書館服務更



多人。若能在國內的圖書館職場上，也能推動「當代正念」，使工作與閱讀環境得到改善，則館員所面對的壓力、情緒等問題，或可得到減除。

貳、「當代正念」的溯源與運用內涵

美國麻省理工學院分子生物學博士喬·卡巴金是一位美國人，自1966年開始學習禪修與瑜伽；1974年親近韓國崇山禪師；1979年，他於麻州大學醫學院附設醫院正式開設「正念」減壓課程，發揮很大的成效，帶起了歐美「正念」運動風潮。因此，卡巴金所發展的「當代正念」（本文以下所稱「正念」即指「當代正念」），是源於佛教，再結合他自己的體驗與修改而成。

從此，「正念」去宗教化地被廣泛運用在各學科領域上，包括心理學、醫學、教育界等，並開展出多種治療法，如正念減壓（Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR）、正念認知療法（Mindfulness-Based Cognitive Therapy, MBCT）、正念復發預防（Mindfulness-Based Relapse Prevention, MBRP）、正念自我慈悲（Mindful Self-Compassion, MSC）等。

一、「正念」的定義

由於對「正念」的定義不相同，佛教的「正念」被稱為「古典正念」或「傳統正念」；而卡巴金所發展的「正念」被稱為「當代正念」。

卡巴金將「正念」定義為：「一種覺察，來自於刻意地、非評價地專注於當下的每個瞬間」。（註2）在這個定義中，很重要的關鍵字是「覺察」、「刻意地」、「非評價地」、「專注」、「當下」、「瞬間」。從這些關鍵字，我們可以瞭解「正念」的精神；尤其「專注在當下」、「非評價」是很重要的概念，若能做到這兩項，無形中，我們的覺察力就會提升。

二、「正念」是一種態度

卡巴金提出「正念是一種態度」。起初，他所提出的正念態度有七項；經逐漸發展後，發現有所不足，而增加「感恩」與「慷慨布施」二項，成為九項，讓學習「正念」者與他人有更好的互動關係。

有關「正念」的九項態度，說明如下：
（註3）

（一）非評價（Non-Judging）

「對於當下生起的每一個念頭，單純的覺知，不給予批評、評價」。這一個概念，讓「正念」的發展廣被接受。若將這概念運用在圖書館經營管理上，面對事情發生時，只是單純地覺察當下自己的身體、情緒、想法的反應，不評價事情的好或壞，判斷較不易受情緒影響。

（二）保持耐心（Patience）

當發現到自己的心念、想法不斷地變動時，學習培養對身與心保持耐心，安住自己，這樣可以提升心的品質。圖書館員



經常要做重複的動作或事情，如處理借還書，保持耐心尤為重要。因為能耐心地覺知不斷重複的念頭或慣性反應，不只能耐心地與自己當下的身心狀況和平共處，還能耐心地對待自己與他人。

（三）常保「初學者之心」（Beginners Mind）

為了讓心回到當下，在面對人事物時，培養我們的心都能保持像第一次一樣的好奇，以全新的態度去覺察它的發生。圖書館員面對相同的工作時，若能保持「初學者之心」，就可避免落入慣性反應，且有助於對生命或學習保有新鮮感。

（四）信任（Trust）

信任，是相信自己身心的感覺，也包括對自己心的認識。能信任自己的身體覺知、情緒感覺、念頭或想法，有助於開發內心的智慧，更能使自己的身心同在，而不會盲目地接受別人的建議。因此，全然的信任自己的身心狀況，對圖書館員服務讀者而言，能產生更大的內在力量。

（五）不強求（Non-Striving）

不強求，就是不過度用力。當出現任何身心的感覺、情緒、想法，只要單純覺察它就好，不強求自己要達到任何目的，或企圖達到什麼境界。若心中執意一定要達成某一目標，就會造成身心緊繃，容易忽視過程中身心的狀況。在圖書館工作上也是如此，設定目標過高或用力過猛，容

易造成壓力，甚至身心疲累。因此，不強求，是一種保護自己免於受傷的防護罩。

（六）接受現狀（接納）（Acceptance）

接受現狀，不是指接受不順自己的意或事情的本身，而是當情緒發生時，接納當下自己正在經歷的不舒服感受，接納妄想紛飛的念頭。也就是，讓自己的心接納當下身體、情緒、想法等所有狀態，只是如實地觀照及接受當下一切身心現象。這種「接納」的態度與學習，對於以讀者服務為優先的館員而言，有助於辨析非接納外在的人事狀況，接納自己當下的身心狀況，對關懷自我有很大助益。

（七）放下（Letting Go）——順其自然

放下，不是強迫自己接受現況，而是要順其自然。接納之後，就要開始放下自己的種種好惡分別心、自己所執取的概念、內在想法、罣礙等。若能放下批評、鬆掉內心的概念、想法，相信圖書館會是一個「幸福」的工作場域，充滿了自由與自在。

（八）感恩（Gratitude）

感恩，是對此時此刻表達感激。如感恩我們還活著、感恩我們的生命、感恩我們的身體正在運作，眼睛能看、腳能走、肺在工作、腎在工作……。感恩的提出，讓人們感謝那些常被自己視為理所當然的人事物，例如自己的身體、情緒，以及與他人的關係等。在圖書館服務，能秉持「感



恩心」——感恩讀者成就我們服務的機會，主客易位，服務的品質就會不一樣。

（九）慷慨布施（Generosity）

慷慨布施，就是歡喜地給予。當我們歡喜地投入服務別人時，彼此的連結、互動，就由此產生；尤其是真心地撥出時間服務別人，而不是只把它當成工作而已，這樣所產生的生命格局就會不同。

以上九項態度，卡巴金認為它們是互有關聯性的，例如練習「不強求」時，其他態度——如「接納」、「慷慨」、「感激」、「信任」，也會被包含在裡面。因此，九項態度是相互關聯的，不論來自內心、來自頭腦、來自身體、來自生命，它們是一個彼此關聯的完整體。（註4）這九項態度是遠離煩惱的心要，也是「正念」廣為大眾所接受的主因。

三、「正念」的運用內涵

從卡巴金所闡述的「正念」定義及「正念」態度中，可以發現「正念」有幾項特質：讓心活在當下、對事或人不予評價、遠離慣性導航、覺知想法不等於事實；更重要的是，要慈悲照顧自己。

筆者從自己投入「正念」學習與推廣中，歸納出運用「正念」的成效，有：（一）讓大腦迴路改變；（二）提升專注力；（三）提升覺察力；（四）藉由「覺知三角」學習照顧自己；（五）回到當下。以下分別概述之：

（一）讓大腦迴路改變

當「正念」盛行時，很多腦神經醫學將有學習「正念」及沒有學習「正念」的人分別進行測試，如《科學證實你想的會成真：從心靈到物質的驚人創造力》一書中的「正念改變了記者的大腦」提到：大腦的海馬迴部位的齒狀迴（Dentate Gyrus）部分，是負責調節情緒的組織，也控制了大腦的預設模式網絡（Default Mode Network），就是我們沒有進行任何工作時，大腦還能保持活躍的區域。他們發現學習「正念」者的齒狀迴神經細胞的總體積增加了 22.8%。大量的研究證據指出，大腦體積增加的部位，都是與注意力管控（前扣帶迴皮質及紋狀體）、情緒調節（多個前額葉部位、邊緣部位、紋狀體），以及自我覺知（腦島、內側前額葉皮質、後扣帶迴皮質及楔前葉）有關。（註5）

很多人學習「正念」八週之後，實證顯示：對左側大腦海馬迴的灰質（皮質）密度增加，而且後扣帶回皮層、顛頂葉交界處和小腦的灰質也增加。（註6）這是因為持續練習的功效，使管理記憶的海馬迴，掌管情緒的杏仁核都開始改變。筆者透過「正念」練習，確實體驗到它可以讓大腦迴路有所改變，讓人逐漸遠離慣性的支配。

由此可知，透過不斷的「正念」練習，會改變大腦的前額葉，讓我們遠離慣性反



應；也會讓杏仁核縮小，幫助我們管理情緒及想法。由於改變大腦迴路，減少慣性思維或慣性動作，我們的心就會產生不同的效用。

（二）提升專注力

培養專注力，是「正念練習」很重要的目的。其中，運用「正念呼吸」，最容易讓我們的身與心立即回到當下。以呼吸作為定錨點，回到自然呼吸，再觀察自己的注意力，覺察呼氣、吸氣；若跑掉，則再拉回，讓自己的注意力與呼吸同在。透過「正念呼吸」，清楚覺察心和身體同在，有助於提升專注力。

（三）提升覺察力

「覺察力」，也是「正念」學習很重要的項度。卡巴金指出，除透過「正念呼吸」外，也可運用五感練習——善用我們的眼、耳、鼻、舌、身觀察手中的食物，以提升覺察力。

處理煩惱的方式，不是對抗煩惱，而是對所生起的煩惱，採用「覺察」、「覺知」的方式去涵容散亂的念頭、不被捲入慣性情緒漩渦，以發揮保護自心的作用。所以，卡巴金提到覺察可以讓我們覺知身體的痛感，但不產生苦，這就是「正念」很重要的功效。

只是單純地覺察自己的念頭，而不對念頭進行慣性反應，可以使自己脫離原來的慣性思維、情緒模式，也可培養新的回

應模式。當覺察力逐漸增強，將會發現「想法不是事實」，便能跳脫慣性的「想像」或避免落入妄想輪迴。

（四）藉由「覺知三角」學習照顧自己

卡巴金所提出的「正念」，為何會引起各界的重視？因為他非常清楚地指出覺察的三個面向，就是「身體、情緒、想法」；而且運用「覺知三角」——身體、情緒、想法——讓人們在任何狀況下，觀察身、心如何相互影響。

當面對別人的漫罵時，平常人的第一個反應就是罵回去；而卡巴金提出，若遇到不悅的狀況，不是先去回應對方，而是先覺察自己此時此刻的身體狀況，有哪個部位出現疼痛、不舒服的感覺？接著，覺察自己的情緒狀況，是生氣、不開心或痛苦？不管生起什麼樣的情緒，都先接納自己正在經歷這些情緒；然後繼續覺察自己生起什麼想法？不論是想斷絕關係、想逃避等，都接納自己現在的想法，也告知自己這些想法不等於事實。之後，呼吸幾次，讓自己身心平穩，處理好內在情緒，再來面對外在的景況，不被外在的情境帶著走。

這是運用「覺知三角」照顧自己，也藉此瞭解自己的內心活動；加上卡巴金所提到的九項態度，接納內在壓力反應、不作評價等，使得「正念」成為當代管理情緒、減壓方法的首選。



（五）回到當下

卡巴金的「正念」，用簡單一句話來說，就是學習「活在當下」。因為透過許多的「正念練習」，如「正念呼吸」、「身體掃描」、「正念行走」等，都可以培養專注力、覺察力，讓我們的注意力隨時回到當下。如果心能回到當下，與身同在，人就不容易活在過去的陰影或對未來恐懼，工作效率也會漸漸地提高。

四、常用的「正念練習」

卡巴金將「正念」運用在日常生活中，藉由「正念練習」增強專注力、覺察力，而有效改善自己的慣性導航。以下概介幾種常用的「正念練習」：

（一）「身體掃描」

進行「身體掃描」時，可以坐著或躺著，跟隨引導語，將心的注意力放在身體的不同部位，去覺知、觀察身體不同部位的感受。從左腳腳趾開始，最後至頭頂，透過對身體每一個部位的掃描，培養對身體部位的覺知，以及將溫暖、友善、關懷送回自己身上。在練習時，有的初學者可能因為身體疲累，不小心睡著了；不過沒有關係，就接受睡著。只要每天持續練習，直到身體充足休息後，練習時就不會睡著，也可以慢慢覺知身體。

這個練習，最主要是將我們的心專注在對身體的覺知上，去察覺身體各部位的緊繃狀態，但不給予任何評價。所以，身

體掃描是透過對身體的覺知，認識身體的感受所引發的情緒及想法，進而瞭解身心如何交互影響。

（二）「正念呼吸」

人命在呼吸間，但呼吸的存在，卻常被忽略。「正念呼吸」是透過呼吸，覺知過程中的身心變化。練習時，可以選擇椅子或墊子，坐在合宜的位置上；閉上雙眼，將注意力放在呼吸，覺察自己的一呼一吸，清楚知道吸氣，清楚知道呼氣。若內心出現雜念，只要覺察雜念生起，不予評價、自責或懊惱，再將注意力輕輕帶回呼吸上。透過一次又一次將注意力帶回呼吸的練習，可以培養專注力、耐心和接納心會游移的實相。

練習「正念呼吸」，可以看見自己的情緒、念頭與身體的起起伏伏，有助於讓心沉靜下來。在面對工作挑戰時，也能運用「正念呼吸」來安定身心，將情緒減壓，讓頭腦清晰，清楚知道下一件事該如何做。

（三）「與困難共處」

呼吸，每一個人都會，如何透過呼吸與困難共處？「與困難共處」的關鍵，不是急於解決困難，而是覺察自己的狀況；將自己的心先按「暫停鍵」，學習照顧因困難所產生的不舒服情緒與身體感受。

在《找回內心的寧靜：憂鬱症的正念認知療法》一書中提到，藉由呼吸帶入覺察，學習「對困難開放」，在每個當下的



經驗中，對最具支配性的內容保持「正念」覺察。覺察我們如何看待身體在那個地方所生起的任何現象，……跟所生起的念頭、感覺或身體感受「同在」……。我們的目的是不是要消除困難，而是將覺察帶到身體，學習用不同的方式看待困難經驗。（註 7）

因此，遇到困難時，我們不必急著去處理事情本身的問題，而是要先關懷當下的身心，處理所引發的不舒服感受，並接納所有的情緒、想法。學習「與困難共處」，讓自己與「事」或「人」保持一點空間距離，心就會有所轉變。

（四）「正念飲食」

在圖書館，若是做參考服務或者是讀者服務的館員，通常會快速的吃完午餐，或者邊吃飯邊開會，因長期的不當飲食，而造成腸胃不適。「正念飲食」是相似「吃葡萄乾」的練習；若時間足夠，可以進行「正念午餐」；若時間不夠，至少可以在吃第一、二口時，用「正念」的方法吃飯。

「正念吃一餐」的方法（註 8）：

1. 運用五個感官練習（眼、耳、鼻、舌、身）

如菜的顏色、形狀、味道……，用眼、耳、鼻、舌、身專注地覺察。

- (1) 「動手不動口，動口不動手」的原則。
- (2) 一次吃一樣菜，感受菜的味道。
- (3) 數一數一口飯嚼幾下會變成糜狀。

2. 覺察自己吃的慣性

- (1) 喜歡、不喜歡的食物，在心中、身體帶來的感覺。
- (2) 覺察食物放在嘴中，是用左邊咬或是用右邊咬。
- (3) 覺察舌的功能，舌在做哪些工作。

3. 覺察飽足感與食物的連結

- (1) 覺察自己的飽足感，吃到幾分飽。感受咀嚼後，食物進入喉嚨、食道，再到胃，之後決定要吃的量。
- (2) 覺察自己吃的狀態，如果旁邊有人或鏡頭看我吃，我的狀態會是怎樣？
- (3) 擴展到食物以外的連結，如食物是誰做的？青菜是誰種的？玉米是誰剝的？

平時身心大多處在「自動導航」狀態（不知不覺的吃），「正念飲食」是透過感官（眼、耳、鼻、舌、身）有知有覺地吃東西，鍛鍊專注力與覺察力。從直接經驗中，「重新發現」食物的滋味，對熟悉的食物重新感到好奇；清楚身體對不同滋味的具體感受，知道是頭腦喜歡吃或是身體喜歡吃；留意身體的感受，清楚飽足感的變化，避免吃過多食物。這個練習，讓身心可以慢慢安靜與穩定。

（五）「正念伸展」

「正念伸展」，是一種培養動態覺知的練習，隨著身體的移動，將「心」的覺知安住在當下的動作與感受。也就是，在身體掃描的基礎上，幫助學員將覺察帶到



身體的經驗、感受，並「安住」在當下的動作上。目的在於，經由覺知身體的移動，看見舊有的心理習慣模式；並跟身體的界限與強度磨合，學著接受自己的限制；也學習用新的方式照顧自己。（註9）

以下，就石世明臨床心理師所帶領的「正念伸展」三個動作——雙手上舉；收茶、推門；畫一個大圓，說明透過動作培養覺知及動態靜心。

前準備，將專注力回到站姿，清楚站在這個空間的感覺，覺察雙腳和地板的接觸；以及各部位的感覺，並留意和空氣接觸的感覺；透過呼吸讓心更平穩。

1. 雙手上舉

- (1) 輕輕閉上眼睛，雙手垂在兩側，吸氣時，雙手往水平移動，感受手臂重量的增加。
- (2) 雙手到達水平時，掌心向上翻轉，感受手指間空氣流動。
- (3) 雙手往外伸長，再慢慢往上，雙手互相靠近，掌心和指尖相碰，感受雙手的肌肉拉動，以及掌心、指尖接觸時溫溫的感覺。
- (4) 再往原來的地方移動，雙手緩緩分開，向下移動；至水平時，手掌向下，回到身體兩側。

2. 收茶、推門

開始時，左手掌心向上向前水平伸直，做收茶姿勢；右手收在身側，掌心向

前，做推門姿勢；接著，雙手手掌慢慢翻轉，右手做收茶，左手做推門。依此循環練習。

將專注力放在手的移動；移動時，感受肌肉的拉伸；手掌心向前推、向後收，有麻麻的感覺；兩隻手掌交換動作，覺察空氣從指間滑過，手臂肌肉的緊繃感覺。手掌心翻轉時，留意脊椎、身體擺動的感覺，之後擴展到整個身體。最後，將注意力帶回到呼吸。

3. 畫一個大圓

輕輕閉上眼睛，雙手垂在兩側，慢慢向內、向身體前方移動，掌心面對身體，雙手於胸前交叉，繼續緩緩向上移動；移動到最高點時，輕輕踮起腳尖。接著，雙手慢慢往下、往兩邊移動，至水平時，膝蓋微微彎曲、蹲下，手臂繼續垂在兩側，然後站直，回到安穩的站姿，將注意力帶回呼吸，保持心與身體同在，感受全身擴展的感覺。

透過肢體伸展，直接體驗動態的專注，覺知身在哪裡、心就在哪裡。以開放和好奇的態度，探索身體伸展的極限及在此狀態下的身心反應，這是很多初學「正念」者覺得是幫助專注與提神的好方法。

（六）「正念行走」

走路，是一般人每日可以做的事情，但如何讓它變成「正念行走」，則要特別的「作意」，要從過去不知不覺，變成有



知有覺。「正念行走」，也是一種培養動態覺知的練習，可以讓注意力離開紛飛的念頭。

「正念行走」時，刻意地注意走路本身的身體經驗，感覺腳、腿部或身體移動的感覺。若心飄移，知道心的去向後溫和地帶回身體。在日常生活中，「正念行走」可以幫助自己的身與心產生連結。

「正念行走」是運用走路的動作和感受，對身體感受產生更大的覺察，將自己帶回當下。對煩躁不安、無法定心的人而言，這個練習特別有用。（註 10）

「正念行走」分成三個練習段落，每個段落都把專注力放在雙腳的移動上，清楚左腳、右腳移動的過程。

第一段落：先專注的是左腳右腳、左腳右腳……的移動。

第二段落：分得比較仔細一點，左腳提起、左腳放下；右腳提起、右腳放下。

第三段落：變成三個步驟：左腳提起、左腳平移、左腳放下；右腳提起、右腳平移、右腳放下。

在圖書館服務的工作者，如能覺知當下每一個腳步的移動，那就是在練習「正念行走」。這樣，可培養自己的身與心同步，也不易生起煩惱。

（七）「慈心練習」

「慈心觀」，原是佛教的一種修行法門，現在被廣泛運用在「正念練習」。用

慈心對待自己，可以讓自己時時刻刻都能生起喜悅，用「正念」來疼惜自己。

當圖書館的經營管理，遇上「人」的問題，難以解決時，也可以送上慈心的祝福。當我們生起慈心時，就較容易對不友善、在意的人，轉為友善的祝福。在任何時候，我們都能用慈心的四句偈，為自己、為周遭的人，乃至與自己對立的人給予祝福，彼此的關係就會有所改善。

慈心祝福的對象，可以由「我→敬重的人→家人→身邊中性的人→有心結的人，擴及全世界所有的人」。以祝福自己為開始，慢慢地擴大祝福的範圍，讓自己的心量愈來愈寬廣。

有關慈心觀的觀想文，歷來有很多版本，有以否定方式表達，如「願我沒有……」，也有以肯定方式表達。本文依據石世明臨床心理師所修改的慈心觀版本，文義表達肯定、語義清楚，簡單內容如下：

對自己的祝福：「願我平安，願我健康，願我身心自在，願我吉祥！」

對我敬重的人祝福：「願我敬重的人平安，願我敬重的人健康，願我敬重的人身心自在，願我敬重的人吉祥！」

對我的家人祝福：「願我的家人平安，願我的家人健康，願我的家人身心自在，願我的家人吉祥！」

對我身邊中性的人祝福，如郵差等服



務我、幫助我的人，雖然關係不密切，但也出現在我生活的周遭，為他們祝福：「願他們平安，願他們健康，願他們身心自在，願他們吉祥！」

對與我有心結、有罣礙的人祝福：「願與我有心結的人平安，願與我有心結的人健康，願與我有心結的人身心自在，願與我有心結的人吉祥！」

練習慈心觀時，用自己專注、真誠的心，一字一字地唸出祝福語。這樣，會幫助自己與外界的交流更友善；也可使自己的心量變得寬廣，煩惱就會減少。

以上概介幾種「正念練習」，若能經常練習，就可以改善我們因過去經驗所產生的慣性迴路。研究發現，每天能持續練習「正念」，可以幫助我們改變慣性；連續八週，可使左腦活躍，明顯降低壓力，情緒正面樂觀，使人產生幸福感。（註 11）

參、「正念」在圖書館經營管理的運用層面

隨著科技進步，圖書館也不斷地引進新技術、推出新服務。館員因工作增加、學習新科技，以及處理人事、讀者突發狀況等，而產生許多壓力。面對壓力，館員乃至主管要如何有好的 EQ，管理好自己的情緒，完成自己的工作，提供讀者適當的服務呢？

雖然一直有探討館員壓力的文獻，但

目前國內圖書館對館員的身心照顧，還沒有具體地提供適當的方法，以致有不少館員因壓力過大、焦慮不安，選擇提前退出職場。因此，筆者試著將「正念」引進圖書館，希望館員能運用「正念」的九項態度和練習，照顧好自己的身心，也營造圖書館為一個友善的工作環境。

至於如何將「正念」運用在圖書館的經營管理上，本文將從協助讀者服務、技術服務與行政管理三方面來探討。分別說明於下：

一、讀者服務

圖書館服務是以人為軸，容易有情緒、心情、想法等種種問題出現。將「正念」運用在圖書館「讀者服務」，正可以發揮其效用。例如，館員若能保持客觀、不評價的態度，讀者自然願意尋求幫助；而「慈心練習」，可以幫助館員用慈悲心對待讀者，能專注聆聽，觀察讀者的動作、語氣等，瞭解讀者的真正需求，提供完善的服務。面對很多等待服務的讀者時，館員可以透過「正念呼吸」，快速整理好慌亂的情緒，以平靜、專注的態度為讀者服務。若能活在當下，給予全然的注意力，館員便可以照顧到讀者所期待的專業需求。

在圖書館服務臺，常常有突發狀況發生，需要危機處理，館員如何臨危不亂呢？遇到挫折時，要怎麼接納自己當下的不舒服和情緒呢？其實，這些都可以透過前面



提到的「覺知三角」，讓館員在面對棘手的讀者時，仍可以馬上調整好情緒，友善的完成服務。

在參考服務方面，面對讀者所提出的問題，若屬簡單或熟悉的領域，當下即可迎刃而解；若屬複雜或不熟悉的領域，該如何讓自己的心平靜下來，專注在當下，分析問題、瞭解問題，且提供良好的回答？館員可以先透過「正念呼吸」，照顧好自己的情緒，讓心平靜下來，也讓讀者感受到平靜、易親近。接著，運用「正念」的「初學者之心」，以新鮮的眼光和開放、同理的心看待事情，專注地傾聽讀者的問題，且透過不斷地溝通，釐清讀者的需求，而給予正確的回應。所以，在參考諮詢服務時，需運用到專注力、覺察力，才能做到有效的溝通。

圖書館的讀者服務工作，與人接觸頻繁，且隨著服務多元化，工作愈來愈多。在圖書館人力愈來愈少，工作時間有限的情况下，館員與讀者對話或溝通時，若能透過「正念呼吸」和「慈心練習」，就可以提升工作職場的EQ。

二、技術服務

「正念」，不只是運用在圖書館對外的讀者服務，還可以運用在內部的技術服務，如分類編目、知識組織管理、資訊科技管理。技術服務的館員雖沒有直接面對讀者，看似沒有來自人的壓力，但採訪人

員面對採購單位的人員，分編人員要整天的對著不會回應或回饋的書、期刊、資料、技術等，他們更要有專注力與覺察力。因此，技術服務的館員，可以運用「正念」的九項態度，或透過「正念呼吸」、「與困難共處」、「慈心練習」等，適時的自我調整情緒，讓自己在工作中保持專注力與覺察力，以提升工作效力。

三、行政管理

在圖書館行政管理方面，可以將「正念」運用在人事、組織等管理。以管理者來說，不是只有自己成長就足夠，而是要讓圖書館、館員一起成長，隨時要能作出正確的判斷和選擇。因此，管理者更要管理好自我身心狀況，而運用「正念練習」，可以幫助自我覺知、自我瞭解，而達成自我管理。

最常見的行政會議，管理者面對會議的效率、人力、經費的分配、人事管理，乃至設備、硬體、空間管理；或處理員工的個人需求等，都不可以根據過去的經驗而主觀地遽下判斷。管理者可以運用「正念」，以同理、信任、關懷的態度，傾聽館員的需求；並適當地分配權力，提供館員訓練機會，讓館員對管理者產生支持，圖書館自然能蓬勃發展。

「正念」運用在組織上，要覺知專注於細節的可能性，分析失敗，以及提出問題；對於可能改變現狀的新概念保持開放



心態；並掌握即時訊息與情境變化。組織不只要預期可能的問題，在問題發生時，組織也要尋求最有能力解決問題的人，而非侷限在固定的管理階層，這樣才能對問題作適當的處理。

圖書館服務工作，是一項利人又利己的工作，但在繁多的工作中，有面對「人」及「事」的問題，所以館員要學會照顧自己。有「正念」的館員懂得在當下工作，可以減少工作壓力，也可以減輕對未來的焦慮。此外，對館員來說，專注傾聽極為重要，可使所提供的資訊影響每一個讀者。

綜括上述，不論館員乃至主管，也不論運用在哪個項度，在圖書館經營管理與服務上，如能運用「正念」的九項態度和「正念練習」，將可營造友善的工作與讀書環境。其運用技巧，約可歸納為：

以一種新鮮的態度來看待工作，且平靜、專注地做好每一件事；將「有意識的選擇」運用在個人生活及專業領域，不要安排超出自己能力的事；若工作被打斷，要有耐心，覺知事情是以它們的時間開展的；允許自己休息或暫停一下；接受意料之外的狀況發生，接受自己不可能滿足所有人、不可能做所有的事情；覺知事情不是以特定的方式進行，並全然的與當下連結，放下偏見、習慣、恐懼等等。

此外，在工作時，可運用「正念呼吸」，提升專注力，能井然有序地處理事情；也

調整、化解不愉快的情緒。忙碌時，不妨利用午餐時間，運用「正念飲食」，不僅有助於消化，還可以緩解壓力，以及增加覺察力。面對讀者或同事、主管，可以運用「慈心練習」，先以慈心對待自己、疼惜自己，進而擴大到他人，使彼此相處友善、和諧。

肆、「正念」在圖書館運用案例分享

【案例一】

降低壓力與焦慮

〔情境〕

阿英在圖書館工作已經五年了，館長常常臨時交辦事情且限期完成，讓他感到工作壓力很大，也對時間焦慮。剛來圖書館工作時，他接到館長臨時交辦事情，還自認為是館長肯定他的能力。沒想到，長期以來，他為了能如期完成工作，每天午餐只能快速解決，累積的壓力和不良的飲食習慣，造成健康出現問題。因此，他對館長的做法，愈來愈不能接受。直到有一位好友帶他去上「正念」課程，他的心情開始有所調整。

〔用「正念」照顧自己〕

在某一天快下班前，館長因下星期有人來參訪，而臨時請他設計活動、準備海報、簡報等。阿英感受一股壓力襲來，也覺得原有的工作時間被占用，很想對館長說 No。就在他張嘴要回答館長時，在他的



腦中突然閃過「正念」的態度，瞬間對自己按下暫停鍵，不讓自己的心馬上陷入自動導航系統。

聽完館長交辦的事後，他先做「正念呼吸」，讓心靜下來；再運用「覺知三角」，覺察自己的胃又緊縮起來、肩膀很重；當下也生起焦慮、憤怒等情緒；還發現自己竟然生起「下次館長再找我處理急事，就辭職不做了。」的念頭，他覺知到身體、情緒、想法都處於不佳的狀況。接著，運用「正念」的九項態度，耐心、接納自己當下身心的狀況，安住自己；對於臨時交辦事不給予評價，並試著以初學者的心態面對；再運用「與困難共處」，讓自己與事保持距離，讓心得到轉變。

此時，阿英發現自己的身心狀況已得到調整，就拿起筆依序記下館長所交辦的事情，還主動問館長完成交辦的時間，並告訴館長「希望下次可以提早告知」。結果，阿英不但如期完成臨時交辦的事情，原來的工作也沒有延誤。

這是阿英在面對壓力、焦慮時，運用「正念」的「覺知三角」（身體、情緒、想法）接納自己的狀況；再運用「正念呼吸」、「與困難共處」，讓自己的心情得到平衡、穩定，同時也提高工作效率。

【案例二】

專注在當下，提升工作效率

〔現況〕

美林是圖書館的一位中階主管，每天的工作總是做不完，同仁都下班了，他還要再兩個小時才能把手邊的工作做完。他常想：「為什麼別人可以這麼早做完工作，而我總是沒辦法，到底問題出在哪裡？是我的工作效率不好嗎？」有一天，他和朋友聊天時，發現朋友有一些改變，一問之下，才知道是因為朋友去學習「正念」。因此，美林也跟著朋友去上「正念」課程，希望能改善工作上的困擾。

〔學習「正念」的轉變〕

美林學習「正念」後，覺察到自己常常沒有專注在當下，例如在寫公文時，腦海裡卻想著接小孩的事，難怪工作總是做不完。他先運用「正念」的九項態度，接納自己總是有很多念頭；再運用「正念呼吸」，將跑掉的心帶回來；接著運用「正念行走」，刻意讓動作緩慢下來，將注意力定錨在走路的動作、感受上，提升專注力、覺察力。工作感到疲累時，就做「正念伸展」，讓自己的心很快回到當下，又有精神處理公務。

這樣練習一段日子之後，他發現自己的雜念變少，做事較能集中心力，工作效率也提升，最重要的是，可以準時下班。

【案例三】

想像不等於事實，慈心對待自己

〔現況〕

最近，淑芬面對事情的發生，常不把



事情問清楚，總是自己想像，導致與館內的同事相處不和諧。有一天，別的單位臨時來借熱水瓶，淑芬心想：「最近館裡應該不會用到吧！」就大方的借給對方。當他走過參考諮詢臺，剛好聽到同事們正在對話：「賣國賊與漢奸有什麼不同？」淑芬馬上聯想是因為自己將熱水瓶借給別人，同事說她是漢奸或賣國賊。頓時，一股怒氣往上衝，她就告到館長那裡，請館長評理。

〔以慈心對待自己〕

館長最近正在學習「正念」課程，面對淑芬的問題，先不給予評價，問他：「你確定同事們說的『漢奸或賣國賊』，是指你嗎？」淑芬回答：「不確定，但是他們是對著我說的。」館長再將參考諮詢臺的二位館員找來詢問，二位館員都回答：「是有位讀者來詢問『漢奸與賣國賊的差別』，我們只是正在討論。」於是，館長耐心的告訴淑芬：「你只聽到別人談話的片段，就馬上聯想是在說你，但是想像不等於事實。何況太多的想像，容易讓你的身體、情緒受到影響。你可以學習用慈心對待自己，不要讓自己掉入慣性導航。」館長趁著這個機會教淑芬慈心練習，讓他每日對自己送慈心：願我平安、健康，願我喜悅、自在；接著對周遭人修慈心：願所有的人平安、健康，願所有的人喜悅、自在。

經過這件事後，淑芬真的開始練習慈

心，發生任何事時，學習不給予評價，也不跳入慣性反應，先照顧好自己，減少「自我想像」。因此，他和同事的關係也逐漸地得到改善。

由以上三個案例可知，因為「正念」著重「專注力」與「覺察力」的學習，不僅對於覺察自己的情緒有很大的助益，還可以提高工作效率；尤其是透過「覺知三角」，可開展出自我疼惜與照顧。因此，圖書館員透過「正念練習」可增強專注力、覺察力，還可改善人際關係，更能妥善地處理壓力問題。

伍、結語

「正念」源自佛教，卡巴金把它「去宗教化」，並融合心理療法，以培養對當下的專注與覺知，成為現代社會的主流。筆者以一位宗教行者的角度來看，認為「古典正念」與「當代正念」猶如「鳳梨」與「鳳梨酥」。以「鳳梨」譬喻「古典正念」；「當代正念」就如同用鳳梨加工製成的「鳳梨酥」。「鳳梨酥」與「鳳梨」雖有相關，卻已是不相同的二種產品。何況喜歡「鳳梨酥」的人，不見得喜歡「鳳梨」；反之亦然。所以，人各有所好，也各取所需，不必相互比較。再者，如果能研發出更多口味的「鳳梨酥」，讓需要的人有更適合的選擇，也是利益眾生的事。

卡巴金在《正念減壓初學者手冊》一



書中提到，透過專注與覺察，從「作為模式」切換到「存在模式」，作為從存在而來，會變得更完整和有效；當下此刻，種種自我耗竭也會逐漸停止。（註 12）

「正念」是從意識的核心改變而流露出，一旦「正念」形成習慣，「正念」的元素將被嵌入所有想法與行為中。所以，「正念」不是一種放鬆的練習，而是藉由心專注在當下，不生起妄想、想像，使身心得到安穩。此外，不要將它視為治療身體的工具，而是透過「覺察」，讓我們用更好的方式照顧自己的身心。

圖書館工作者若能運用「正念」在圖書館的經營管理上，相信面對壓力的態度將會有所改變，工作品質與工作效率自然會提升；同時，能以新視角看待圖書館事業的目標，對讀者也會產生變革性的影響。

另外，可以在圖書館設置一個「正念空間」。當館員或讀者的心觸礁時，可以在這裡運用「正念」練習將心靜下來，用最好的方式調整自己、照顧自己。尤其館員懂得運用「正念」，照顧好自己的身心，將利於圖書館事業的發展，進而使更多讀者受益。

【附註】

註 1：參見國外將「當代正念」運用在圖書館的專書、期刊論文等，舉例如下：

◎ Richard Moniz, Joe Eshleman, Jo Henry, Howard Slutzky, Lisa Moniz, *The Mindful Librarian: Connecting the Practice of Mindfulness to Librarianship*, (Chandos

Publishing, 2015).

◎ Madeleine Charney, Jenny Colvin, Richard Moniz, *Recipes for Mindfulness in Your Library: Supporting Resilience and Community Engagement*, (ALA Editions, 2019).

◎ Wendy Stephens, *Mindful School Libraries: Creating and Sustaining Nurturing Spaces and Programs*, (Libraries Unlimited, 2021).

◎ Ellyn Ruhlmann, "Mindful Librarianship: Awareness of Each Moment Helps Librarians Stay Serene under Stress," *American Libraries*, 48:6 (June 2017), pp.44-47.

註 2：喬·卡巴金 (Jon Kabat-Zinn) 著；胡君梅增訂版譯者、審閱，《正念療癒力：八週找回平靜、自信與智慧的自己》（卡巴金博士二十年經典增訂版），（新北：野人文化，2013），頁 43。

註 3：「卡巴金-正念的九種心態」，<https://www.youtube.com/playlist?list=PLo6TjZpkmveL7iZyTmJAPiD9sEKc1r87r>。

註 4：「正念的九種心態-09-感激與慷慨布施」，<https://www.youtube.com/watch?v=nCv1QsYvg6k&list=PLo6TjZpkmveL7iZyTmJAPiD9sEKc1r87r&index=9>。

註 5：道森·丘吉 (Dawson Church) 著；林瑞堂譯，《科學證實你想的會成真：從心靈到物質的驚人創造力》，（臺北：三采文化，2019），頁 34-37。

註 6：參考「神奇自癒力？認識『正念減壓』」，<https://www.youtube.com/watch?v=SgsqUO9FTxQ&t=0s>。

劉博仁文，「劉博仁：『正念』是修正大腦行為的王道，呼吸對了，大腦就放鬆了。」，（康健出版，2021 年 12 月 27 日），<https://www.commonhealth.com.tw/book/736>。

註 7：辛德·西格爾 (Zindel V. Segal)，馬克·威廉姆斯 (J. Mark G. Williams)，約翰·蒂斯岱 (John D. Teasdale) 著；石世明譯，《找回內心的寧靜：憂鬱症的正念認知療法》（第二



版)，(臺北：心靈工坊，2015)，頁 342-346。

註 8：資料整理自石世明臨床心理師帶領「正念午餐」。

註 9：同註 7，頁 258。

註 10：同註 7，頁 301。

註 11：同註 5，頁 37。

註 12：喬·卡巴金 (Jon Kabat-Zinn) 著；陳德中，溫宗堃譯，《正念減壓初學者手冊》，(臺北：張老師文化，2013)，頁 51。

【訊息】

《佛教圖書館館刊》約稿啟事

本館刊旨在發展佛教圖書館事業，提供佛教圖書館經營管理之理論及實務作業資訊。歡迎關心佛教圖書館之先進不吝惠賜專論、研究心得與新知報導等文章。

凡有關圖書資訊或佛教學之論述，皆歡迎來稿。本刊專欄有：專題論述、經營管理、佛圖論壇、電子藏經閣、書香·書鄉、人物專訪、圖書館巡禮、參與·分享。

來稿以原創性為主，一稿不能數投。來稿請具備下列項目：1. 中文篇名及真實姓名。2. 服務單位、職稱。3. 學術論著請附中文提要（三百字以內）、關鍵詞（五個以內）。

凡來稿需經本刊編輯委員會審稿通過後，方行刊載。投稿本刊經收錄後，即同意本刊授權國家圖書館進行典藏與提供利用的必要複製/數位化、以及於網際網路公開傳輸提供非營利的學術研究利用。

來稿刊出後，致贈稿酬及當期本刊三冊，並將同時發行於本刊之全球資訊網 (WWW)。

來稿請寄：604 嘉義縣竹崎鄉內埔村溪州 49 之 1 號「佛教圖書館館刊編輯部收」。

稿約詳見：<http://www.gaya.org.tw/journal/news.htm>

