

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 2 (79)



Marzena Syper-Jędrzejak, Izabela Bednarska-Wnuk, *Znaczenie mindfulness w miejscu pracy – możliwości pobudzania uważności pracowników*, „e-mentor” 2019, nr 2(79), s. 61–67, <http://dx.doi.org/10.15219/em79.1413>.

# Znaczenie mindfulness w miejscu pracy – możliwości pobudzania uważności pracowników

Marzena Syper-Jędrzejak\*  
Izabela Bednarska-Wnuk\*

*Artykuł poświęcony został jednej z nowszych idei w zarządzaniu, jaką jest mindfulness, czyli uważność. Naukowcy i praktycy biznesu, poszukując nowych rozwiązań problemów społecznych i ekonomicznych, kierują aktualnie swoją uwagę w stronę rzadko wcześniej eksplorowanych obszarów. Coraz częściej zwracają się oni w kierunku idei zaczerpniętych z innych dziedzin wiedzy, w tym psychologii, psychoterapii czy kognitywistyki, takich jak na przykład uważność. Celem niniejszego opracowania jest analiza zagadnienia uważności, możliwości wykorzystania tej koncepcji w miejscu pracy, a ponadto wskazanie sposobów praktycznego zastosowania uważności w różnych obszarach zarządzania ludźmi.*

## Idea mindfulness i metodyka badań

Artykuł został oparty na studiach literaturowych i teoretycznej refleksji. Do badań wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa (Apanowicz, 2002, s. 72–73). Wynikiem jest przedstawienie związków i różnic między badanym tematem mindfulness w zarządzaniu, a istniejącym stanem wiedzy oraz wskazanie luk w tym zakresie (Apanowicz, 2005), a także ustalenie kierunku przyszłego dyskursu naukowego dotyczącego uważności w zarządzaniu. W ramach tej metody posłużono się przeglądem systematycznym literatury (Cisek, 2010, s. 273). Obejmował on siedem etapów (Czakon, 2013, s. 52). Po określeniu przez autorki celu badania wyłoniono podstawową literaturę przedmiotu z zakresu uważności i wykorzystania jej w zarządzaniu, korzystając z baz pełnotekstowych: Web of Science, Scopus, Sage Publications, Wiley Online Library, EBSCO oraz portali biznesowych poświęconych zarządzaniu ludźmi (HRM) uwzględniających przykłady praktyczne. Następnie dokonano selekcji literatury, wykorzystując takie słowa kluczowe jak: uważność, mindfulness, środowisko pracy, modelowanie zachowań pracowników, profilaktyka stresu zawodowego oraz osiąganie równowagi praca-życie, stosując metodę kuli śnieżnej. W dalszej kolejności opracowano bazy danych publikacji: usunięto te, które powtarzały się lub były słabo powiązane z analizowanym zagadnieniem oraz

dodano bardziej trafne. Następnie dokonano analizy bibliometrycznej i analizy treści oraz przygotowano niniejsze opracowanie.

Koncepcja mindfulness w praktykach kontemplacyjnych i medytacyjnych Dalekiego Wschodu funkcjonuje już od 2500 lat. Zwana jest inaczej uważnością, rozważą lub refleksyjnością (*mindfulness*). W literaturze psychologicznej istnieje wiele definicji uważności (Kabat-Zinn, 2003; Brown, Ryan i Creswell, 2007; Marlatt i Kristeller, 1999). Według Jona Kabat-Zinna uważność oznacza pewien stan świadomości wynikający z celowego, ciągłego kierowania uwagi na to, co się dzieje tu i teraz, jednak bez dokonywania oceny treści tego doświadczenia. Jest to zatem bycie w pełni umysłu, czyli w pełnej świadomości swoich myśli, doznań i przeżyć. Świadomość ta zaś może być skierowana na doświadczenia wewnętrzne (emocje, myśli) i zewnętrzne (Kabat-Zinn, 2003). Jest to także uwaga i świadomość aktualnych wydarzeń i doświadczeń (Brown i in., 2007, s. 212), zwracanie uwagi na chwilę obecną.

Przez lata koncepcja uważności była przedmiotem rozważań w psychologii w kontekście psychoterapii oraz stanowiła podstawę dla terapii poznawczo-behawioralnych, takich jak: MBCT (Mindfulness Based Cognitive Therapy), ACT (Acceptance and Commitment Therapy) czy DBT (Dialectical-Behaviour Therapy) (Rodrigues, Nardi i Levitan, 2017, s. 208). Podejścia te czerpią w dużej mierze z MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), czyli pierwszej w świecie zachodnim metody leczenia opartej na wschodnich, głównie buddyjskich technikach, opracowanej przez Kabat-Zinna pod koniec lat 70. ubiegłego wieku (Jankowski i Holas, 2009; Błaszczak, 2018). W podejściu tym indywidualna uważność uznawana jest za stan psychiczny jednostki, charakteryzujący się zdrowiem i zdolnością do wglądu w naturę rzeczywistości (Cullen, 2011 za: Gajda, 2017). Celem uważności jest obniżenie napięcia psychicznego i uruchomienie zasobów emocjonalnych. Badania kliniczne potwierdzają realną poprawę dobrostanu życia człowieka (Williams, Kolar, Reger i Pearson 2001; Grossman, Niemann, Schmidt i Walach, 2004; Creswell, Lindsay, Villalba

\* Uniwersytet Łódzki

i Chin, 2019) między innymi w zakresie (Jankowski i Holas, 2009): utrzymywania stabilnej, adekwatnej samooceny, potrzeby autonomii, świadomości emocji i pozytywnej emocjonalności, przejawiania zachowań adaptacyjnych, tworzenia satysfakcjonujących związków interpersonalnych oraz obniżania stresu interpersonalnego. Uważność zapewnia także stabilność, kontrolę, bardziej pozytywny ton emocjonalny oraz niższą reaktywność (Yu i Zellmer-Bruhn, 2018, s. 329). Co więcej, pozwala jednostce być świadomym własnych emocji, działań umysłowych i otoczenia, co może prowadzić do otwartości na nowe informacje i bardziej kreatywne sposoby rozwiązywania problemów (Collier i Shi, 2017, s. 85). Do pozytywnych aspektów związanych z uważnością zalicza się też wzmoczoną regulację emocji, samokontrolę, większą koncentrację oraz jasność umysłu (Corcoran, Farb, Anderson i Segal, 2010; Siegel, 2007), zwiększoną elastyczność, umiejętność działania ze świadomością w sytuacji społecznej, umiejętność odnoszenia się do innych z życzliwością i akceptacją, współczucie i zdolność konstruktywnego reagowania na stres związany z relacjami (Barnes, Brown, Krusemark, Cambell i Rogge, 2007; Davis i Hayes, 2011).

Na gruncie organizacyjnym teoretycy zagadnienia uważności w miejscu pracy często polegali na odkryciach dokonanych przez psychologów. Ostatecznie konstrukt uważności został przeniesiony na poziom zbiorowy przez Karla Weicka i współpracowników (Weick, Sutcliffe i Obstfeld, 1999), którzy opierając swoją koncepcję na pracy Ellen Langer, podkreślali przy tym podejście zachodnie (Gajda, 2017). Langer uważność opisywała jako stan procesu poznawczego, składający się z trzech różnych elementów, którymi charakteryzuje się jednostka. Są to (Langer, 1989):

- poszukiwanie nowości (osoba, która poszukuje nowości, postrzega każdą sytuację jako okazję do nauki, jest otwarta na doświadczenie),
- zaangażowanie (osoba, która osiąga wysokie wyniki, może dostrzec więcej szczegółów na dany temat),
- twórczość (osoba twórcza generuje nowe informacje, aby uzyskać ich jeszcze więcej).

Konstrukt uważności jest przedmiotem rozważań nie tylko w kontekście indywidualnym, ale również ma swoje konotacje w funkcjonowaniu organizacji. Jak wskazują bowiem liczne badania (Good i in., 2016; Grossman, Niemann, Schmidt, Walach, 2004; Piórkowska, 2016) stała się ona przedmiotem wielu dociekań naukowych. Dociekania te obejmują zwłaszcza psychologię organizacji i zachowań organizacyjnych, eksploatując różne możliwości i obszary wykorzystania koncepcji uważności w organizacji (Krishnakumar i Robinson 2015; Cacioppe, 2017).

### **Mindfulness w organizacji – obszary i możliwości wykorzystania**

Konstrukt uważności w organizacji jest źródłem inspiracji w ujęciu podmiotowym i organizacyjnym. Zastosowanie tej idei w perspektywie podmiotowej

umożliwia jednostce redukcję napięcia wywołanego sytuacją stresową. Dowodzą tego badania Langer, które ukazują, że kiedy jednostka nie działa na tzw. „autopilocie”, zwraca uwagę na to, co się dzieje wokół niej (czyli jest uważna). Jest w stanie zredukować stres, uwalniać kreatywność i osiągać dużo lepsze wyniki. Langer mówi, że rozważny umysł to podstawa zaangażowania i inicjowanie procesu, który nie zużywa energii, ale ją generuje (Langer, 2014).

Istotę działania w stanie uważności stanowią efekty funkcjonowania tzw. mózgu refleksyjnego (Zweig, 2008), w opozycji do mózgu odruchowego. Mózg odruchowy jest kombinacją wielu struktur i procesów; ma na celu rozwiązywanie problemów automatycznie, szybko i poza świadomością. Zwykle reakcja systemu odruchowego już ustaje, zanim świadomość zorientuje się, że jakkolwiek bodziec się pojawił (Zweig, 2008, s. 29–30). Mózg nie jest w stanie kontrolować wszystkiego, co się dzieje wokół, ponieważ doprowadziłoby go to do przeciążenia (co sekundę zmysły odbierają około 11 milionów informacji). Jego odruchowa część próbuje zatem automatycznie unikać bodźców nieprzyjemnych i dążyć do maksymalizowania przyjemności. Dopiero wówczas, gdy mózg odruchowy nie radzi sobie w pewnych sytuacjach, zadania są dla niego zbyt trudne, działanie podejmują mózgi refleksyjne. Ta część jest bardziej racjonalna, zdolna do przetwarzania emocji w skomplikowanych problemach (Bas, 2015, s. 251).

Badania wskazują, że nawet złożone decyzje o charakterze ekonomicznym (np. decyzje zakupowe) człowiek podejmuje emocjonalnie i automatycznie, nierefleksyjnie, korzystając z mózgu odruchowego, co jest wykorzystywane na szeroką skalę w marketingu (Milliman, 1986; Schemer, Matthes, Wirth i Textor, 2008; Pradeep, 2011; Woźniak, 2012). Bezrefleksyjność może być też źródłem licznych ograniczeń, narastającego stresu i niewykorzystywania w stopniu odpowiednim indywidualnego potencjału (Langer, 2014).

Wykorzystanie uważności w perspektywie podmiotowej umożliwi jednostce zarządzanie własnymi emocjami poprzez ukierunkowanie na siebie i dokładniejszą analizę własnych emocji. Pozwala być bardziej świadomym swojego uczestnictwa w organizacji, a prowadząc do większej autonomii, umożliwi zachowanie równowagi. W tym zakresie proponuje się traktowanie uważności jako strategii poznawczo-emocjonalnej, pozwalającej na integrację obu tych sfer (Michel, Bosch i Rexroth, 2014). Z kolei Shauna Shapiro, Margaret Wang i Emily Peltason na podstawie badań dowiedli, iż uważność w miejscu pracy determinuje poprawę procesu decyzyjnego, większą wydajność pracowników i ich odporność psychiczną, a także wpływa na lepszą komunikację interpersonalną i organizacyjną (Shapiro i in., 2015). Według Daniela Golemana (1999) istnieje bezpośredni związek pomiędzy uważnością a inteligencją emocjonalną (Thakrar, 2017).

Innym obszarem, w którym można wykorzystać ideę mindfulness w zarządzaniu, są zespoły

## Znaczenie mindfulness w miejscu pracy...

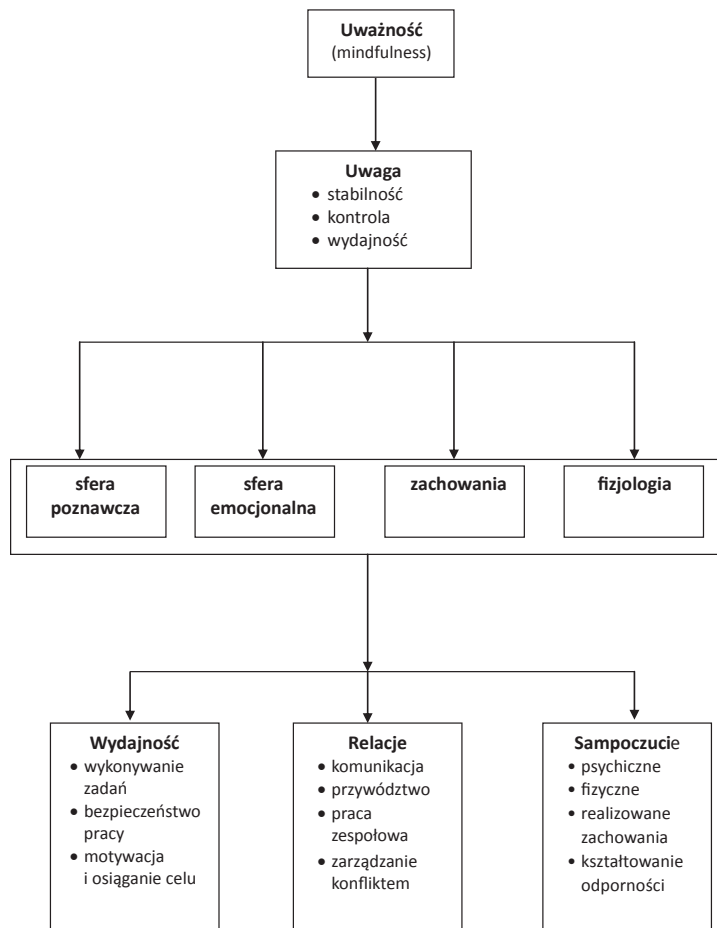
pracownicze. Jak dowodzą badania przeprowadzone przez Lingtao Yu i Mary Zellmer-Bruhn, uważność jest czymś więcej niż tylko zjawiskiem na poziomie indywidualnym (Yu i Zellmer-Bruhn, 2018), można ją bowiem odnieść do całego systemu organizacyjnego. Z kolei Joshua Ray, Lakami Baker i Donde Plowman (2011) wyodrębniają uważność organizacyjną, która ich zdaniem, w odróżnieniu od uważności indywidualnej, nie jest procesem intrapsychnicznym, lecz względnie stałą cechą organizacji, wynikającą z jej struktury i praktyk wdrażanych przez menedżerów (Ray i in., 2011 za: Vogus i Sutcliffe, 2012, s. 724). Definicję tę uzupełnia Katarzyna Piórkowska, która uważność organizacyjną wskazuje jako nadrzędną cechę organizacji, będącą rezultatem odgórnych procesów tworzących kontekst dla jej niższych poziomów (Piórkowska, 2016, s. 63). Uważność organizacyjna jest widoczna wówczas, kiedy menedżerowie kreują kulturę swojej organizacji, przy jednoczesnym bogatym myśleniu i zdolności do działania jej pracowników (Vogus i Sutcliffe, 2012). Wspierając zaś procesy grupowe, zapobiega powstawaniu konfliktów oraz kształtuje interakcje wewnątrz grupy (Yu i Zellmer-Bruhn, 2018). Zbiorowa uważność jest zatem procesem dokonującym się na poziomie całego zespołu, w którym jego członkowie są chętni

przyczyniać się do dyskusji zespołowej, dostosowywać własne działania do działań innych i rozwijać wspólną mentalność. Uważność organizacyjną porównuje się także z organizacyjnym uczeniem się, które obejmuje wszystkie aspekty organizacji (Rerup, 2005; Levinthal i Rerup, 2006). Jest ona zatem czymś więcej niż sumą indywidualnych uważności (Curtis, Dennis i McNamara, 2017, s. 578).

Wpływ uważności na jednostki, zespoły i organizacje powoduje również określone konsekwencje w głównych obszarach funkcjonowania człowieka, nie pozostających obojętnymi na przestrzeń organizacyjną. Jak wynika z rysunku nr 1, należą do tych obszarów: uwaga, sfera poznawcza, emocjonalna, zachowania i fizjologia. Badania wskazują, że dokonywana w nich eksploracja uważności determinuje większą efektywność w różnych miejscach pracy (Glomb, Duffy, Bono i Yang, 2011; Akinola, 2010; Dane, 2011; Hülsheger, Alberts, Feinholdt i Lang, 2013; Schultz, Ryan, Niemiec, Legate i William, 2015).

Uważność wpływa na funkcjonowanie człowieka, wspiera takie procesy jak: stabilność uwagi, kontrola i wydajność. Ponadto oddziałując na sferę poznawczą, która determinuje elastyczne poznanie, pomaga w adaptacji działań. Jest niezwykle cenna podczas

**Rysunek 1. Integracyjny model zmiennych uważności w miejscu pracy**



Źródło: Good i in. (2016), op. cit., s. 116.



kreowania nowych pomysłów oraz wspiera procesy związane z rozwiązaniem problemów decyzyjnych (Keever i Treleaven, 2011). Z kolei oddziałując na sferę emocjonalną, uważność redukuje zbyt dużą reaktywność jednostek na bodźce emocjonalne, co jest kluczowe na przykład w trakcie podejmowania strategicznych decyzji w organizacji (Good i in., 2016). Uważność daje również wyższą samoregulację zachowań, które kształtują funkcjonowanie miejsca pracy. Oznacza to większą automatyczność, czyli zdolność do podejmowania zachowań bez świadomego nadzoru (Glomb i in., 2011). Jest to ważne w sytuacjach i problemach typowych i powtarzalnych, niewymagających zwiększonej uwagi. Natomiast uważność w zakresie fizjologii przyczynia się do redukcji stresu oraz zwiększa zadowolenie z miejsca pracy (Good i in., 2016). Istnieją badania wskazujące, że uważność przyczynia się do wzrostu zaangażowania w pracę (Gunasekara i Zheng, 2019).

Efekty uważności związane z omówionymi wyżej procesami wpływają w miejscu pracy głównie na wydajność pracowników, którzy lepiej wykonują swoje zadania oraz są bardziej zmotywowani do osiągnięcia celu. Dostrzega się również poprawę relacji w zakresie komunikacji między współpracownikami oraz przełożonym a podwładnym. Uważność wspiera również takie zachowania organizacyjne jak: przywództwo, zarządzanie zespołem czy konfliktem. Nie bez znaczenia jest również poprawa samopoczucia w wymiarze psychicznym i fizycznym oraz kształtowanie odporności psychicznej, pomagającej skutecznie radzić sobie z wyzwaniami stawianymi jednostkom przez organizację.

### **Kształtowanie uważności w miejscu pracy – praktyczne wskazania dla zarządzania ludźmi**

Uważność przyczynia się do modelowania zachowań pracowników w miejscu pracy: poprzez treningi, warsztaty lub szkolenia można odpowiednio modelować cechy jednostki przydatne z punktu widzenia realizacji określonych funkcji przez organizację. Odnoszący sukcesy liderzy często wskazują na korzyści wynikające z wykorzystania uważności w działaniu, czyli *de facto* potraktowania jej jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Na przykład Bill George, były prezes Medtronic Inc., zasiadający w radzie nadzorczej m.in. Goldman Sachs Group Inc. i profesor zarządzania w Harvard Business School regularnie medytuje i nazywa to integralną częścią swojej kariery. Twierdzi, że medytacja umożliwia mu koncentrowanie się na tym, co naprawdę ważne. Medytują również: prezes Ford Motor Company i właściciel najpopularniejszej wyszukiwarki internetowej Google.

Inne przykłady kształtowania uważności w praktyce gospodarczej to kursy mindfulness dla pracowników oferowane w Google, Hughes Aircraft i Deutsche Bank.

Z treningów redukcji stresu opartych na uważności korzystają – oprócz ośrodków medycznych – przedstawiciele wielu zawodów, łącznie ze sportowcami: olimpijczykami i koszykarzami z Chicago Bulls i Los Angeles Lakers (Machnowska, 2012). Innym przykładem płynącym z praktyki gospodarczej mogą być sześciotygodniowe kursy redukcji stresu oparte o mindfulness stosowane w IKEA<sup>1</sup>. Z powodzeniem programy mindfulness podczas szkoleń i implementacji konkretnych praktyk stamtąd się wywodzących stosuje w miejscu pracy firma SAP<sup>2</sup>.

Wiele badań wskazuje również, że kursy i treningi uważności skutkują poprawą efektywności funkcjonowania całych systemów w organizacji. Pozytywne relacje tworzą krytyczne zasoby, które chronią podmiot przed stresorami związanymi z miejscem pracy oraz wzmacniają zdolność osób do samorozwoju, pogłębionej komunikacji z innymi, twórczych zachowań czy zachowań obywatelskich i prospołecznych (Thau, Aquino i Poortvliet, 2007; Glomb i in., 2011; Radoń, 2017). Świadomość wewnętrznych bodźców (fizycznych i emocjonalnych), umiejętność ich wczesnego rozpoznawania oraz elastycznego reagowania na nie sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji (Giluk, 2009; Radoń, 2017), co ogranicza liczbę oraz zakres potencjalnych sytuacji stresowych.

Także w Polsce poszerza się oferta treningów czy warsztatów opartych na metodzie mindfulness, adresowana do przedstawicieli świata biznesu, menedżerów, studentów, specjalistów. Powstają firmy szkoleniowe specjalizujące się w kształtowaniu uważnej postawy w życiu osobistym i zawodowym, pomagające rozwijać różne umiejętności i cechy. Są to między innymi: zarządzanie sobą w czasie, wychodzenie poza schematy, świadome kierowanie uwagi w pracy, wytyczanie celów, kształtowanie empatii w działaniu, przekazywanie swojej wizji, pogłębianie samoświadomości, reagowanie w sytuacjach trudnych interpersonalnie, zarządzanie własnymi emocjami, rozwijanie koncentracji na zespole. Ponadto firmy szkoleniowe uczą menedżerów zarządzania poziomem stresu w zespole, przywództwa transformacyjnego czy wymiany lider-podwładny oraz zaangażowania organizacyjnego (afektywnego i normatywnego) (Vogus i Sutcliffe, 2012, s. 733 oraz <http://mindfulness.wsm.warszawa.pl>).

W tym kontekście kierowanie się uważnością i refleksyjność stanowi przejaw sztuki świadomego życia, gdzie poprzez systematyczną samoobserwację i badanie natury własnego umysłu osiąga się harmonię. Polega to na rozwijaniu umiejętności pełnego skupienia uwagi na tym, czego się w danej chwili, tu i teraz, doświadcza (na doznaniach, myślach i emocjach), bez nawykowego oceniania i przywiązywania się do tego. Ta ważna samoobserwacja umożliwia przerwanie nawykowego błędnego koła, w którym jednostka automatycznie i bez udziału świadomości reaguje na pojawiające się wewnętrzne i zewnętrzne wrażenia

<sup>1</sup> <http://mindfulnessinside.pl/mindfulness-case-study-ikea-w-pracy/>

<sup>2</sup> <http://mindfulnessinside.pl/mindfulness-w-pracy-sap/>

(bodźce), awersją, lękiem i innymi intensywnymi, zwykle negatywnymi emocjami. Dzięki rozwijaniu uważności pojawia się bowiem „przerwa” pomiędzy spostrzeżeniem bodźca i nawykową reakcją na niego, dająca możliwość bardziej świadomej i zrównoważonej reakcji<sup>3</sup>. Treningi uważności, oparte częściowo na technikach medytacji, uczą adeptów skupiania świadomości na doznaniach płynących z własnego ciała, na zmieniających się nieustannie stanach uczuciowych oraz bogactwie myśli i idei (Kerr, Sacchet, Lazar, Moore i Jones, 2013). Ponadto w ich późniejszym zachowaniu zauważalna jest zdolność stosowania nabytych umiejętności w nowych, nietrenowanych wcześniej sytuacjach (Slagter, Davidson i Lutz, 2011). Dlatego konieczne wydaje się podejmowanie przez uczestników organizacji takich treningów (również w formie działań nieformalnych czy indywidualnego wykorzystywania poznanych w miejscu pracy technik kształtowania uważności – tabela 1), gdyż poprzez wgląd w siebie uczą się pożądaných reakcji oraz zachowań w miejscu pracy, które w dłuższej perspektywie stają się zachowaniami automatycznymi, bez względu na działający bodziec.

Przedstawione w tabeli 1 wybrane sposoby pobudzania uważności pracowników wymagają odpowiedniej podbudowy w postaci kształtowania kultury organizacyjnej i relacji interpersonalnych w miejscu pracy, które sprzyjają uważnemu funkcjonowaniu. Podkreślić należy tu rolę liderów i kierownictwa organizacji, którzy poprzez osobisty przykład mogą wzmacniać i stymulować takie postawy wśród zatrudnionych pracowników.

## Podsumowanie

Wykorzystanie elementów uważności może stać się odpowiedzią na niektóre współczesne wyzwania stojące przed organizacjami i dzięki temu okazać się atrakcyjnym narzędziem zarządzania. Przede wszystkim uważność może być pewnego rodzaju dźwignią, wpływającą na wiele organizacyjnych zmiennych, która ułatwiać będzie ogólne zarządzanie funkcjonowaniem firmy, wykorzystując zasadę oszczędnej interwencji.

Uważność może również wpływać na praktykę zarządzania ludźmi, jeśli włączona zostanie do procesów selekcji czy szkoleń personelu. Zwłaszcza na stanowiskach wymagających koncentracji, wysokiej samodzielności pracy i wrażliwości interpersonalnej podczas procesu selekcji ta cecha kandydatów, jaką jest zdolność do uważnego funkcjonowania, może okazać się kluczowa (Good i in., 2016).

Kolejnym obszarem, w którym uważność może być wykorzystywana, jest modelowanie zachowań pracowników w miejscu pracy poprzez dopasowanie do środowiska organizacyjnego, co w konsekwencji przekłada się na wydajność i produktywność całej organizacji. Uważność w zarządzaniu może być stosowana w kontekście kształtowania miejsca pracy, zarządzania zespołami, profilaktyki stresu zawodowego czy osiągania równowagi praca-życie. Biorąc pod uwagę, że obecnie około trzynastu procent pracowników w Stanach Zjednoczonych angażuje się w praktyki zwiększające uważność (Olano i in., 2015), pojawia się szeroka przestrzeń do opracowania sposobów wykorzystania tej koncepcji w organizacyjnej praktyce.

**Tabela 1. Wybrane sposoby pobudzania uważności pracowników**

Sposoby działań	Techniki/instrumenty	Charakterystyka działań
Kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej uważności	Promocja uważności w organizacji	Zapoznanie pracowników z ideą uważności – mailing, szkolenia, wykłady, odczyty, spotkania z trenerami itp. Zachęty do przełamania rutyny, zwolnienia tempa, działania w nieszablonowy sposób
	Modelowanie postaw uważności przez liderów	Liderzy biorą udział w tematycznych wydarzeniach i treningach Liderzy działają zgodnie z wyznawanymi zasadami i uznanymi wartościami Menedżerowie/zarząd aktywnie włączają się w promocję uważności i uważnej postawy w codziennym działaniu w miejscu pracy
	Propagowanie wartości wspierających uważność	Podkreślanie wagi działania z namysłem w codziennym funkcjonowaniu Wskazywanie na konieczność zachowania dystansu i kontroli swoich emocji w życiu i pracy
Treningi i kursy uważności	Techniki formalne	Ideą jest czasowe odcięcie się od świata zewnętrznego i skierowanie strumienia świadomości na aktualnie wykonywane ćwiczenia typu: bodyscan, alternatywne oddychanie zastępcze, różne rodzaje medytacji itp.
	Techniki nieformalne	Uważność traktowana jako baza do wykonywania codziennych czynności w pracy – koncentrowania się na „tu i teraz”, określonej czynności, aspekcie, partnerze relacji itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tolle, 2010; Schaufenbuel, 2014; Thakrar, 2017, op. cit.

<sup>3</sup> <http://www.iuip.eu/mindfulness>

Reasumując, wskazane w artykule instrumenty i techniki promowania uważności w organizacji mogą mieć zastosowanie w wymienionych powyżej obszarach zarządzania ludźmi. W sposób szczególnie podkreślić należy znaczenie kultury organizacyjnej, tworzącej tło do rozwoju rozważnych działań pracowników, realne wsparcie liderów oraz działania edukacyjne w tym zakresie, przygotowujące właściwy grunt do rozwoju uważności.

## Bibliografia

- Akinola, M. (2010). Measuring the pulse of an organization: Integrating physiological measures into the organizational scholar's toolbox. *Research in Organizational Behavior*, 30, 203–223. Pobrane z: <https://www.icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Akinola%20-Measuring%20the%20Pulse-RIOB.pdf>.
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM”.
- Apanowicz, J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie i habilitacyjne*. Warszawa: Difin.
- Barnes, S., Brown, K.W., Krusemark, E., Campbell, W.K., Rogge, R.D. (2007). The Role of Mindfulness in Romantic Relationship Satisfaction and Responses to Relationship Stress. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 482–500. DOI: 10.1111/j.1752-0606.2007.00033.x.
- Bas, S. (2015). Neuroekonomia a mózg konsumenta. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 11, 249–257. DOI: 10.18276/wpe.2015.11-23.
- Błaszczak, A. (2018). MBSR jako metoda wspierająca proces radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym u pielęgniarek. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J–Pedagogia-Psychologia*, 30(4), 245–258. DOI: 10.17951/j.2017.30.4.245.
- 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. DOI: 10.1080/10478400701598298.
- Cacioppe, R.L. (2017). Integral mindflow: A process of mindfulness-in-flow to enhance individual and organizational learning. *The Learning Organization*, 24(2), 408–417. DOI: 10.1108/TLO-06-2017-0063.
- Cisek, S. (2010). Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku. *Przegląd Biblioteczny*, t. 78 z. 3, s. 273–284.
- Collier, W.G., Shi, X. (2017). Relationship between Belief in Determinism/Free Will and Mindfulness: Experiment I. *Journall of Organizational Psychology*, 17(3), 85–92.
- Corcoran, K.M., Farb, N., Anderson, A., Segal, Z.V. (2010). Mindfulness and emotion regulation: Outcomes and possible mediating mechanisms. W: A.M Kring, D.M. Sloan (red.), *Emotion regulation and psychopathology: A transdiagnostic approach to etiology and treatment* (s. 339–355). New York: Guilford Press.
- Creswell, J.D., Lindsay, E.K., Villalba, D.K., Chin, B. (2019). Mindfulness Training and Physical Health: Mechanisms and Outcomes. *Psychosomatic medicine*, 81(3), 224–232. DOI: 10.1097/PSY.0000000000000675.
- Cullen, M. (2011). Mindfulness-Based Interventions: An Emerging Phenomenon. *Mindfulness*, 2(3), 186–193. DOI: 10.1007/s12671-011-0058-1.
- Curtis, A.M., Dennis, A.R., McNamara, K.O. (2017). From monologue to dialogue: performative objects to promote collective mindfulness in computer-mediated team discussions. *MIS Quarterly*, 41(2), 559–581. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41.2.10.
- Czakon, W. (2013). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 47–67). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018. DOI: 10.1177/0149206310367948.
- Davis, D.M., Hayes, J.A. (2011). What Are the Benefits of Mindfulness? A Practice Review of Psychotherapy-Related Research. *Psychotherapy*, 48(2), 198–208. DOI: 10.1037/a0022062.
- Giluk, T.L. (2009). Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 805–811. DOI: 10.1016/j.paid.2009.06.026
- Gajda, D. (2017). Talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness. *Journal of Positive Management*, 8(3), 42–57. DOI: 10.12775/JPM.2017.124.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Good, D.J., Lyddy, Ch. J., Bono, J.E., Duffy, M.K., Baer, R.A., Brewer, J.A.,... Lazar, S.W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. DOI: 10.1177/0149206315617003.
- Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E., Yang, T. (2011). Mindfulness at work. W: A. Joshi, H. Liao, J. Martocchio (red.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 115–157). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/S0742-7301(2011)0000030005.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35–43. DOI: 10.1016/S0022-3999(03)00573-7.
- Gunasekara, A., Zheng, C.S.M. (2019). Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement. *Employee Relations*, 41(1), 193–208. DOI: 10.1108/ER-09-2017-0220.
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J., Feinholdt, A., Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. DOI: 10.1037/a0031313.
- Instytut Uważności i Psychoterapii (b.d). *Mindfulness (Uważność)*. Pobrane 12.07.2019 z: <http://www.iuip.eu/mindfulness>.
- Jankowski, T., Holas, P. (2009). Poznawcze mechanizmy uważności i jej zastosowanie w psychoterapii. *Studia Psychologiczne*, 47(4), 59–79.

Pełny wykaz bibliografii można znaleźć w wersji internetowej czasopisma pod adresem:  
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/79/id/1413>

### The role of mindfulness in the workplace – possibilities to stimulate the mindfulness of employees

While seeking new solutions to social and economic problems, the scientists and business practitioners direct their attention toward the areas seldom explored in the organizational context. They turn towards ideas explored in the other fields of knowledge such as psychology, psychotherapy, and cognitive science. Mindfulness and attempts to use it in management belong to such areas. This study aims to present and analyze the concept of mindfulness and its presence in the workplace, with particular emphasis on the scope and possibilities of applying it. The research method used in this article is analyzing literature and inferring what has already been researched regarding that issue. The study has led to the conclusion that mindfulness management affects the practice of managing people, especially in the process of selection or training of personnel. It can also be a significant moderator of employees' behavior in the organization in the context of shaping a workplace, preventing occupational stress or achieving the work-life balance, which in turn transfers into efficiency and productivity of the entire organization.

Applying elements of mindfulness can also be a response to some of the contemporary challenges faced by organizations, and as such, it proves to be an attractive management tool. Above all, mindfulness is a kind of lever, affecting many organizational variables and facilitating the management of the social ecosystem in the organization.

**Keywords:** mindfulness, work environment, modelling of employees' behavior, occupational stress prevention, work-life balance

**Marzena Syper-Jędrzejak** jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Zajmuje się problematyką zarządzania ludźmi w organizacjach. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki work-life balance, corporate wellness i profilaktyki stresu w zarządzaniu.

**Izabela Bednarska-Wnuk** jest doktorem nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pracuje w Katedrze Zarządzania na Uniwersytecie Łódzkim. Jej zainteresowania badawcze dotyczą społecznych aspektów zarządzania w tym zachowań organizacyjnych, mobilności pracowników i funkcjonowania zasobów ludzkich w systemach organizacyjnych.

## POLECAMY



### Konferencja Europeana 2019, Lizbona, Portugalia

Europeana 2019 to jedyne w swoim rodzaju interdyscyplinarne spotkanie osób zainteresowanych ochroną dziedzictwa kulturowego Europy i utrwaleniem go w formie cyfrowej dla przyszłych pokoleń.

Konferencja gromadzi około 250 przedstawicieli różnych środowisk, których zainteresowania i umiejętności przyczyniają się do ochrony wspólnego dziedzictwa naszego kontynentu. Są wśród nich przedstawiciele świata nauki i edukacji, ale też specjaliści w dziedzinie nowoczesnych technologii, mediów i komunikacji oraz prawa autorskiego. Ideą spotkania jest wymiana doświadczeń, pomysłów i rozwiązań technologicznych.

Podczas poprzedniej, pierwszej konferencji Europeana 2018 zawiązały się grupy współpracy, a w roku bieżącym będą one mogły już zademonstrować pierwsze efekty swoich działań.

Więcej informacji na temat konferencji na stronie: <https://pro.europeana.eu/page/europeana-2019>