

A TUDATOSSÁGON ALAPULÓ SZERVEZETI MŰKÖDÉS

AVAGY A MINDFULNESS SZERVEZETI SZEREPÉT TÁRGYALÓ IRODALOM BEVEZETŐ ÁTTEKINTÉSE

A mindfulness a jelen tapasztalatára irányuló figyelem és éberség minőségéről szól, amit a meditáción keresztül (is) lehet gyakorolni. Ugyanakkor több mint egy eszköz, inkább egy szemléletmód. A mindfulness szervezeti irodalmában sem lehet egységes meghatározásról beszélni, de a gyakorlásának egyéni és szervezeti szintű előnyeiről szóló írások gyarapodnak. Ezek közé tartozik például a stressz egészségesebb kezelése vagy a szervezeti figyelem minőségének javulása, aminek fontosságáról a magas kockázatú tevékenységet végző szervezetek (például a légi irányítás) folyamatai tanúskodnak. A cikk célja a mindfulness fogalmának bemutatása és szervezeti vonatkozású irodalmának áttekintése, egy a megértést szolgáló megközelítésben. Ennek eredményeként a cikk feltárja az irodalomban taglalt fontos tapasztalatokat, gócpontokat, kérdéseket, mint például a mindfulness keleti gyökereinek veszélyes elhanyagolása a nyugati alkalmazásban, valamint lehetséges további kutatási területeket azonosít. A mindfulness szervezeti szerepének fontosságát igazolja a rohamosan változó környezetben a testi és lelki egészség megőrzésének támogatása, az alkalmazottak és a vezetők megbirkózási képességének (reziliencia) és figyelmének tudatos fejlesztési igénye, és ennek feltárt előnye.

Kulcsszavak: mindfulness, tudatos szervezet, tudatos szervezés, tudatos vezetés, szervezeti figyelem, magas megbízhatóságú szervezet, reziliencia, irodalmi áttekintés

A mindfulness lényege könnyen megragadható: az igazán jelenben élő figyelem megtapasztalása.¹ Ez egy – talán többek számára túl – egyszerűnek tűnő elv, cél. A fogalom a szervezeti irodalomban (is) egyre népszerűbb (Sutcliffe, Vogus, & Dane, 2016), és a mindfulness képviselői is növekvő figyelmet fordítanak a szervezeti vonatkozásokra.²

Jelen cikk ugyanakkor rávilágít arra, hogy a mindfulness nem is olyan kézenfekvő, kívülről szemlélhető jelenségeket hordoz magában. Mégis meggyőződésem, hogy a szervezeteknek, vezetőknek, az ő munkájukat támogató szakembereknek érdemes ezekkel a fogalmakkal megismerkedni, foglalkozni.

Miért? Mi köze a mindfulness-nek a szervezetekhez, vezetőkhez? Bevezetésképpen Chia meghatározását idézve: „A vezetés elsősorban és alapvetően az a feladat, hogy a vezető a figyelme elé kerülő versengő igények eredendően rendetlen, szétáradó és kaotikus világának tudatára ébredjen, komolyan vegye, kiválogassa és rangsorolja azokat. A vezetés: rend teremtése a kaoszából. Ez pedig művészet, nem tudomány. A vezetői tevékenység központi eleme az érzékelt jelenségek aktív rendszerezése, értelmezése és a figyelem körültekintő elosztása” (Chia, 2005, p. 1092). Ez a meghatározás munkámat tekintve olyan fontos fogalmakat vetít előre, mint például a vezetői figyelem vagy tudatosság.

A mindfulness fogalmának egyre népszerűbb használata kapcsán fontos egyből az elején beismerni: fennáll a divatosodás veszélye. A szó eredeti, korai tartalma bizonytalanná válik az egyre elterjedtebb köznapi használat során. A kiüresedést viszont ellensúlyozhatja például az a tény, hogy Amerikában egy új orvosi szakág jött létre *életmód-
orvostan* néven. Ennek a tudományos bizonyítékokon alapuló, a hagyományos orvoslást megreformáló és a megelőzést támogató orvosi megközelítésnek a célja az egészséges magatartás kialakítása, és többek között az ezt támogató munkahelyi környezet megteremtése. Az életmódorvostan

legfontosabb eszközei között szerepel a stressz csökkentése például a relaxáció, meditáció segítségével.³

Az életmód mint teljes egész előtérbe helyezésével sürgetőnek tűnik számomra az az igény, hogy a munka- és szervezeti környezet – ahol életünk meghatározó hányadát töltjük – legalább megismerkedjen a mindfulness fogalmával és kapcsolódó témaköreivel.

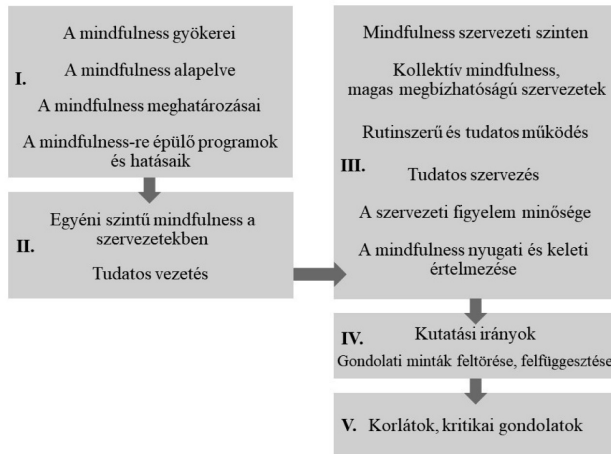
Selye már 1976-ban a rohamosan változó világ (például a technikai fejlődés) okozta rendkívüli terhelésről írt. A terhelés okozta stressz kapcsán pedig az emberi, egyéni alkalmazkodóképesség fontossága kerül a középpontba (Selye, 1976). Az alkalmazkodás és a mindfulness-ról való gondolkodás során mind egyéni, mind szervezeti szinten felmerül a reziliencia fogalma, amire Túry (2015, p. 390) egy megterhelő eseménnyel való szembenézéskor a rugalmasság, megbirkózás képességeként utal. Jha szerint pedig a reziliencia „annak a képességnek a megléte, hogy visszatérjünk, amikor a dolgok rosszra fordulnak, és működni tudjunk, amikor a helyzet csak egyre megterhelőbbé válik” (Paulson, Davidson, Jha, & Kabat-Zinn, 2013, p. 93).

A mindfulness és kapcsolódó fogalmainak szervezés- és vezetéstudományt érintő vonatkozásaira összpontosítva, egy bevezető – a tudományterület magyar nyelvű irodalmát tekintve tudomásom szerint hiánypótló – áttekintést nyújtok a témában. Ezzel a céloom a szervezetek elméletével és gyakorlatával foglalkozó szakemberek megszólítása és tájékozódásuk segítése. Legfőbb kérdésem jelenleg az, hogy a mindfulness mit jelent(het) a szervezetek életében, beleértve az egyéni és szervezeti mindfulness-t is. Cikkem szól mindazoknak, akik szervezetekben vagy szervezetekkel (például kutatóként, tanácsadóként) dolgoznak.

Munkám során egyfajta hólabdamódszerrel haladtam, megismerve mindegyik témakör gazdagságát, de elismerve saját korlátaimat a bemutatásra vonatkozóan. Így az áttekintés inkább széles, mint elmélyülő, a cikk nem adhat teljes ké-

pet a fellelhető témakörökről. Kiemelem például a mindfulness egyéni és kollektív, vagy nyugati és keleti értelmezéseit, de a cikk nem bontja ki a mindfulness állapot és jellemvonás jellegét megkülönböztető, vagy a gyakorlás formális és informális formáit vizsgáló gondolatokat. Hasonlóan a különböző közelítések részletes összevetése, mély elemzése vagy kritikája szintén túlmutatnának ennek a cikknek a lehetőségein.

Áttekintésem az 1. ábrán látható gondolatmenetet követve igyekszik támogatni az Olvasót a mindfulness szervezeti szerepének megértésében.



1. ábra A cikk gondolatmenete

A cikk első blokkjának célja az egyéni szintű mindfulness fogalmának alapos körüljárása, megértése (I.). Az egyéni szinten maradván ezt követi a szervezeteken belül értelmezhető előnyeinek tárgyalása (II.). A harmadik egység a mindfulness szerepét már a szervezeti működés szintjén vizsgálja (III.). Ezzel teret nyit a további gondolkodást segítő dilemmák és kérdések megfogalmazásának (IV.), és végül a kritikus gondolatok megemlítésének (V.).

Álljon itt tehát pár izgalmas csomópont a mindfulness egyre gazdagodó irodalmából kiragadva.

A mindfulness gyökerei

Először bemutatom a mindfulness fogalmának korai, átfogóbb jelentését, és emiatt kezdetben főleg Jon Kabat-Zinn⁴ gondolataira támaszkodom.

Gyökereit tekintve a mindfulness a buddhista meditációhoz köthető, a szanszkrit nyelvben a „dharma” szó írja le, aminek jelentése „törvényszerűség” (a fizika törvényeinek értelmében) vagy „ahogy a dolgok vannak” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145). Buddha tudása, aminek segítségével az emberi természetet tanulmányozta, saját elméjéből, testéből és tapasztalatából, illetve ezek megfigyeléséből eredt. A dharma azonban nem egy kizárólagosan buddhista fogalom, sokkal inkább egy általános érvényű jelenség (Kabat-Zinn, 2003).

A mindfulness tehát nem hit, nem ideológia, nem filozófia. Sokkal inkább egy útja annak, hogy megértsünk valamit az emberi szenvedés és boldogság természetéről az elme és a szív működésének különleges megfigyelésének gyakorlásával (Kabat-Zinn, 2003).

Kabat-Zinn (2011) ír arról is, hogy a mindfulness buddhizmushoz való kapcsolódásának hangsúlyozását korábban azért kerülte, hogy megmutathassa életszerű, bizonyí-

tékokon alapuló és hétköznapi jellemzőit. A célja az volt, hogy a mindfulness-t az orvoslás legitim elemeként mutassa be (Kabat-Zinn, 2011). A későbbiekben tárgyalt izgalmas kérdéseket vet fel ez a gondolatmenet arról, hogy a nyugati alkalmazás és elfogadtatás milyen hatással lehetett az eredeti szemlélet alakulására.

A mindfulness alapelve

Kabat-Zinn egy konkrét meghatározása így szól: „A mindfulness az a jelenben és szándékkal megélt éberség, amit a pillanatról pillanatra feltáruló tapasztalatnak szentelt és nem ítélkező figyelmen keresztül élhetünk meg” (Kabat-Zinn, 2003, p. 149).

Nagyon fontos tisztázni, hogy „A mindfulness meditáció nem egyszerűen csak egy eszköz, [...] ami akkor használható, amikor feszültség vagy stressz ér. Ez egy életforma, aminek fejlesztése és tökéletesítése folyamatos erőfeszítést igényel” (Kabat-Zinn, 2003, p. 149).

Bishop és társai (2004) a következőképpen foglalják össze, hogy mit is jelent maga a *meditáció*, és hogyan válhat létformává. Az egyén a figyelmét egy bizonyos jelenségre összpontosítja, ami leggyakrabban a test szomatikus érzeteinek megtapasztalása (legtöbbször a légzésé). Amikor pedig a figyelme természetes módon elkalandozik gondolatok, érzések irányába, akkor ezeket egyszerűen csak megfigyeli, tudomásul veszi, majd visszairányítja figyelmét. Ez egy ismétlődő folyamat. Ez a hozzáállás az, ami később kiterjed a mindennapi életre (Bishop et al., 2004, p. 232). Weick és Putnam (2006) megfogalmazásában a mindfulness meditáció során az ember követi, hogy hol is tér el az elméje a kijelölt feladattól, majd visszatereli. „Amikor pedig észrevesszük, hogy mennyi időt pazarolunk a figyelem elterelődésével [...], akkor megtettük az első lépést az élnen összpontosító elme és a bölcsesség felé” (Weick & Putnam, 2006, p. 282).

Bishop és társai szerint „A mindfulness állapotában a gondolatokat és érzéseket az elmében zajló eseményekként figyeljük meg anélkül, hogy túlzottan azonosulnánk velük és automatikus, bevett mintázat alapján reagálnánk rájuk” (Bishop et al., 2004, p. 232). Unoka megfogalmazásában pedig a tudatos jelenlét gyakorlása által „Az egyén megtanulja gondolatait, érzelmeit a tudatosuló tapasztalat részének tekinteni anélkül, hogy azonosulna velük, vagy a valósággal azonosnak tartaná azokat” (Unoka, 2015, p. 286).

Ez az, ami lehetővé teszi az érzelmek gondolkodásunkat, viselkedésünket befolyásoló hatásának tudatosabb kezelését, és az erre építő kommunikációt. Ezek pedig a hétköznapi és szervezeti (együttműködés szempontjából értékes lehetőségek, a változás forrásai lehetnek.

A mindfulness meghatározásai: közös pontok, eltérő megközelítések

A mindfulness szervezeti irodalmára nagy hatást gyakorolt Langer egyéni szintű definíciója, ami szerint a mindfulness „az elme aktív állapota, amit újszerű különbségtétel jellemez, s aminek eredménye (1) a jelen megélése, (2) érzékenység a környezetre és szemléletmódokra, és (3) a szabályok és rutinok általi vezetetttség, de nem meghatározottság” (Langer, 2014, p. 11).

A fogalom meghatározása azonban korántsem mondható egységesnek. Sutcliffe és társai (2016) kiváló összefoglalást nyújtanak a mindfulness irodalmát áttekintve. Többek között összegyűjtik az egyéni és kollektív mindfulness meghatározásait (utóbbi tulajdonképpen a szervezeti szinten értelmezhető mindfulness), a mindfulness mérhetőségének lehetőségeit, valamint egyéni és szervezeti hatásait, működését (Sutcliffe et al., 2016).

Az elmúlt évtized definícióit vizsgálva Sutcliffe és társai (2016) megállapítják, hogy nem alakult ki egységes meghatározás (ld. még Bishop et al., 2004), de ami a szervezeti pszichológia és szervezeti magatartás területét illeti, ezek egy irányba mutatnak. (Itt még az általuk egyéni mindfulness-nek nevezett kategóriában vagyunk tehát.) A legszűkebb értelemben vett közös pontok: a tudatosság egy bizonyos állapota, amikor az egyén figyelmét a jelen pillanat történéseire fordítja, ami az elme egy befogadó állapota. A szerzők még kiemelik, hogy a definíciók alapján a mindfulness nem csupán a külső, de a belső tapasztalásra is irányítja a figyelmet (Sutcliffe et al., 2016). (Ez a fajta szélesebb figyelmi skála különbözteti meg a mindfulness-t a flow-tól. Erről lásd Dane, 2011 vagy Sheldon, Prentice, & Halusic, 2015.)

A következő felsorolásban a mindfulness leírásainak általam legfontosabbnak vélt elemeit összegzem, ami egy rövid definíciónál jobban lehetővé teszi a jelenség megértését.

- *Figyelem. Éberség. A jelen pillanat tapasztalata.* Ezek azok a hívószavak, amik a meghatározásokat jellemzik, a megfigyelés fontosságának hangsúlyozása az elemzés helyett.
- *Megengedés. Elfogadás. Ítéletmentesség.* A mindfulness „egy meghívás arra, hogy megengedjük magunknak, hogy ott legyünk, ahol éppen vagyunk” (Kabat-Zinn, 2003, p. 148).
- *Létmód, ami erőfeszítést igényel.* Fontos, hogy nem csupán a meditáció gyakorlásáról szól, hanem egy szemlélet-, sőt létmód, ami munkát igényel. „A mindfulness nem egy kitűzött cél érdekében alkalmazott eszköz, amivel megjavítunk valamit” (Kabat-Zinn, 2003, p. 148). Bár hatása ettől függetlenül van.
- *Koncentráció, ennek rugalmassága.* A mindfulness gyakorlásának része a koncentráció – az elme képessége arra, hogy meghosszabbított időtartamon keresztül egy célra összpontosítsa a figyelmét –, de nem korlátozódik csak arra, hiszen a mindennapi élet maga is igényli a figyelem rugalmasságát (Kabat-Zinn, 1996).
- *Kettős irányultság.* A mindfulness meditáció nem zár el a külvilágtól, hanem arra irányítja a figyelmet, hogy mi a megtapasztalt, megfigyelt jelenség, de emellett arra is, hogy ki is az, aki lát, ki a megfigyelt maga (Kabat-Zinn, 2003, p. 146).
- *Nem egy vallási, filozófiai irányzat.* „Mindannyiunkban megvan a mindfulness egy bizonyos fokig, pillanatról pillanatra. Ez az emberben eredendően létező képesség” (Kabat-Zinn, 2003, p. 146).

Sutcliffe és társai (2016) a különbségek létezésére is felhívják a figyelmet. Egy ilyen választópont, hogy a jelen pillanatra való fókuszáltságon túl van-e más kritériuma a mindfulness-nek, mint például az *ítéletmentesség*. Ahogy

ezt ők is megjegyzik, ez a szempont a mindfulness keleti hagyományaihoz áll közelebb. A szerzők által még egy kiemelten eltérő közelítés a Langer (2014) által adott meghatározás, ami a *különbégtétel* fogalmát helyezi előtérbe, és közelebb áll a kreatív gondolkodáshoz, mint a keleti hagyományokhoz. Mindazonáltal ez nem jelenti azt, hogy ne lenne összeegyeztethető azzal (Sutcliffe et al., 2016). A keleti és nyugati megközelítés közötti különbségeket (már azok szervezetekre vonatkozó jellemzőivel együtt) később külön fejezetben tárgyalom.

A mindfulness-re épülő programok és hatásai

Számos mindfulness-re épülő program létezik (például kognitív terápia: MBCT, függőséget kezelő terápia: MBRP). Itt kiemelem a *mindfulness alapú stresszcsoökkentés* módszertanát (mindfulness-based stress reduction, továbbiakban MBSR) mivel a) ez volt az első (és Kabat-Zinn nevéhez köthető) orvosi felhasználású módszer, valamint b) a mindfulness szervezeti szerepe kapcsán a stressz egy fontos témakör. c) Továbbá a program egyéb kezelések kiegészítése mellett tágabb értelemben modellé vált egészségügyi és más intézmények számára. A módszer elterjedt kórházakban, egészségügyi intézményekben, iskolákban, munkahelyeken, hivatalokban egyaránt (Kabat-Zinn, 2003). d) Alaposabb vizsgálatával pedig a gyakorlatok mögött meghúzódó elmélethez, ezáltal a mindfulness alapú beavatkozások lényegéhez és a megközelítés elterjedésének, valamint lehetséges felhasználásának megértéséhez kerülünk közelebb.

Az MBSR esetében egy olyan környezet megteremtése volt a cél, ami lehetővé teszi a test és az elme szenvedésével való szembenézést, annak megértését, és az attól való megszabadulást. Valamint segíteni annak felismerését, hogy milyen természetes erővel bír ebben a folyamatban az elme és a test kapcsolata (Kabat-Zinn, 2003).

Amellett, hogy létezik a ma működő programnak egy általános struktúrája⁵, Kabat-Zinn (1996) hangsúlyozza, hogy sokféle módja lehet az MBSR programok felépítésének és kivitelezésének. Nem egy „franchise” megközelítésként tekint rá. Mindazonáltal, hat olyan tényezőt azonosít, amik kulcsfontosságú közös jellemzői az MBSR tanításának. 1) A tapasztalás és megfigyelés sokkal inkább kihívás, kaland, nem pedig feladat vagy kötelesség (például eszközként az egészségért). 2) Elengedhetetlen a személyes elköteleződés (befektetett energia, motiváció) és a mindennapi gyakorlás. 3) Az életmódbeli váltás kikerülhetetlen, hiszen a gyakorlás napi időszükséglete ezt megköveteli. 4) A gyakorlásba való tudatos beépítésével minden pillanat jelentőségre tesz szert. 5) A megközelítés jellege inkább egyfajta tanítás, mint terápia. Továbbá a csoport motiváló, összetartó és elfogadó erejénél fogva a tanulást segítő közösséggé válik. 6) Orvosi heterogén környezet megléte: függetlenül állapottól, kezeléstől. Fontos, hogy a figyelem arra irányuljon, ami közös a résztvevőkben: ami egészséges, nem pedig a betegség. Arra, ami hasonló: a testük, lélegzetük, gondolkodásuk, érzelmeik (például idegesség, csalódottság), de legfőképpen a meglévő képességük arra, hogy tanuljanak és gyógyuljanak (Kabat-Zinn, 1996).

A mindfulness bizonyított jótékony hatásai közül Sutcliffe és társai (2016) a következőket listázzák:

- elősegíti a pszichológiai és fizikai jóllétet, például az önismeret, az emberi kapcsolatok minőségének javításával, vagy a kötődéshez és a fájdalomhoz, betegséghez való viszony alakításával (Brown, Ryan, & Creswell, 2007),
- lassítja az öregedést, azáltal, hogy a (DNS-ünket hordozó) kromozómákat védő telomér szakasz hosszának csökkenését lassítja, ezt az öregedéssel járó természetes folyamatot gyorsítja a krónikus stressz vagy a depresszió (Epel, Daubenmier, Moskowitz, Folkman, & Blackburn, 2009),
- javítja egy teszt kitöltésének teljesítményét azáltal, hogy csökkenti a figyelem elkalandozását (Mrazek, Smallwood, & Schooler, 2012),
- mérhető változást idéz elő az emberi agyban, valamint segíti a jobb immunműködést (Davidson et al., 2003). A bal agyfélteke aktívabb működése a negatív érzelmek hatékonyabb kezelését teszi lehetővé (Kabat-Zinn, 2003). Kimutatták, hogy a mindfulness gyakorlásával a stresszhelyzetben az amygdala-ban mérhető agyi működés gyorsabban tér vissza az „alapjáratra”, ami a reziliencia jellemzője (Paulson et al., 2013).

Egyéni szintű mindfulness a szervezetekben

Az irodalom tanulsága szerint a mindfulness szervezeti szerepe értelmezhető a szervezeten belül a tagok, vagy – ahogy később látni fogjuk – a szervezeti működés szintjén is.

Az eddig bemutatottak alapján a szervezetek számára fontos szempont, hogy a mindfulness segíthet a szervezeti tagoknak az egészség megőrzésében (lsd. életmódozást), a stressz kezelésében, energiáik feltöltésében, érzelmeikhez és érzelmekhez való tudatosabb viszonyulásukban, ami által a kommunikáció is hatékonyabbá válhat. Valamint képesek lehetnek jobban koncentrálni és tanulni a figyelemelkalandozás csökkentésének köszönhetően. A szervezeteknek mindez előnyös a mindennapi működés hatékonyságára nézve (gondoljunk például a társas interakciókra), de akár az üzleti eredményre nézve is, ha a betegszabadságok lehetséges csökkenését vesszük figyelembe.

Ezen túl Dane és Brummel (2013) például dinamikus munkakörnyezetben pozitív kapcsolatot állapított meg a mindfulness és a munkateljesítmény, valamint negatív kapcsolatot a mindfulness és a fluktuáció viszonyában (éttermi felszolgálók körében). Leroy és társai (2013) pedig a mindfulness és a munkahelyi elköteleződés között állapították meg a megerősítő kapcsolatot.

Tudatos vezetés

A korábban említett jótékony hatások kibontakozásához nagy valószínűséggel szükség van a szervezetek vezetőinek támogatására (például képzés vagy idő és fizikai tér biztosítása a gyakorlásra). A saját és az alkalmazottak testi-lelki egészségéért való felelősségén és a példamutatáson túlmenően láthatjuk, hogy Chia (2005) vezetésről szóló meghatározása egyenesen a vezető fő feladatává teszi az éber, tudatos figyelem meglétét.

Ehrlich (2017) többek között sikeres nagyvállalatok tapasztalatára és gyakorlatias szempontokra hivatkozva hívja fel a figyelmet a vezetők által megélt nehézségekre. Egszerre több feladat kezelésének vagy egy-egy kizök-

kentő eseménynek a káros hatása az elvesztegetett időben vagy a döntések minőségének romlásában érhető tetten. Egy izgalmas gondolat, hogy saját magunk megzavarása (például e-mailek ellenőrzésével) egy függőségünknek tekinthető. A mindfulness adta lehetőség ezek leküzdése mellett, hogy kapcsolatba kerüljünk saját magunkkal: a lelkünkkel, érzelmeinkkel, elménkkel és testünkkel. A szerző véleménye szerint ez a jelenben lét segíthet a másokhoz való kapcsolódásban és inspirálásukban, így hatva vezetőként a szervezetre (Ehrlich, 2017).

Ashford és DeRue (2012) a vezetést hierarchiaszinttől függetlenül és egyfajta társas konstrukcióként értelmezik. Bárki felléphet vezetőként, mivel a vezetői lét nem annyira státusz, mint inkább identitás vagy az elme állapota. A szervezeteknek éppen ezért a formális tréningek mellett az egyének felelősségvállalásának támogatásával van esélyük jó vezetőket képezni. A szerzők ennek eszközeként a tudatos elköteleződés modelljét ajánlják, ami a tapasztalati tanulásra épül. A mindfulness a modell fontos sarokköveit támogatja az élmények valódi megélésének lehetővé tételével, vagy például az érzelmi intelligencia fejlesztésén keresztül. Az érzelmek tudatos kezelése ugyanis (szemben a végtelen, torzító megélésekkel) segíti a tapasztalati tanulást azáltal, hogy az egyén felismeri a tanulási lehetőségeket, helyzeteket, mer visszajelzéseket kérni, valamint tudatosan reflektál a történetekre (Ashford & DeRue, 2012).

Rishel (2015) írásában a mindfulness és a vezetés – mint még hangsúlyosabban státuszról független minőség – az onkológián dolgozó nővérek rezilienciájának erősítése és betegekhez való kapcsolódásának segítése kapcsán kerül tárgyalásra.

King és Badham (2018) szerint napjaink vezetői különösen gyorsan fejlődő, bizonytalan és összetett szervezeti környezetben dolgoznak. Az ezzel járó terhelés és káros következményei az egészségi állapot, a teljesítménymutatók, vagy ezek költségeinek vizsgálatával is igazolhatók, a vezetők képzése pedig sokszor nem bizonyul eredményesnek. A mindfulness-re épülő egyéni és szervezeti szintű fejlesztések célja a testi egészség és a mentális képességek fejlesztésén túl az önismeret, az érzelmek és kapcsolatok tudatos kezelése mellett a bölcs, felelős, elkötelezett és *fenntartható* vezetői és szervezeti működés támogatása. Ennek megteremtéséhez azonban a szerzők szerint is szükség van a szemlélet mély megértésére (King & Badham, 2018).

Közös ezekben az írásokban a nehéz, gyorsan változó körülmények közötti helytállás szükségének és a vezető arra való képességének hangsúlyozása, hogy a saját magával való teljes kapcsolatán keresztül tud igazán jelen lenni. Ezáltal tud kapcsolódni másokhoz és példát, irányt mutatni.

A mindfulness szervezeti relevanciája értelmezhető tehát az egyéni szintű gyakorlás és annak előnyei, vagy a vezetés kitüntetett vizsgálata mentén. A következő sorok viszont már átvezetnek az említett fogalmak (reziliencia, mindfulness) szervezeti szintű működést meghatározó értelmezéséhez.

Mindfulness szervezeti szinten

Levinthal és Rerup szerint „a mindfulness alapján működő szervezetek [...] felismerik annak lehetetlenségét, hogy az összes probléma és esemény előre jelezhető”, ezért a rezilienciát helyezik előtérbe, ami „a váratlan, valós idejű

[működést hátráltató] történések alkalmazkodó és rugalmas módon való megfékezésének, kezelésének a képessége” (Levinthal & Rerup, 2006, p. 505). (Kifejezetten a szervezeti reziliencia elméleti háttéréről lásd például Burnard & Bhamra, 2011.)

Weick és Sutcliffe (2006) felteszik a kérdést, hogy egyáltalán miért érdemes az elmével foglalkozni a szervezéstudományban. Véleményük szerint azért, mert kitágítja a szervezetek magatartástudományi megközelítését, ami a viselkedésen keresztül elsősorban a szokásokra, automatizmusokra, a függő viszonyra figyel. Az elme vizsgálatával azonban olyan témák kerülnek előtérbe, mint például a figyelem, éberség, absztrakció. Ezek kiegészítik az előbbi megközelítést, mivel meghatározzák a viselkedés környezetét, értelmezését és lehetséges tanulságait (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 515).

A mindfulness szervezéstudományok irodalmába való bevezetésének egy kezdeti és meghatározó állomása a magas megbízhatóságú szervezetek (high reliability organizations, Weick & Roberts, 1993; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999) kutatása (Levinthal & Rerup, 2006, p. 502; Sutcliffe et al., 2016).

Kollektív mindfulness, magas megbízhatóságú szervezetek

Weick és társai (1999) gondolatainak kiindulópontját a kollektív mindfulness-ről (vagy tudatos szervezésről) Langer (1989) egyéni szintű mindfulness koncepciójának kiterjesztése adta (Sutcliffe et al., 2016; Weick et al., 1999). Vizsgálatuk középpontjába az olyan szervezetek kerültek, amelyek jellemzője a hibák elkerülésének szigorú követelménye és a kísérletezésen alapuló tanulás korlátozottsága. A magas megbízhatóságú szervezetekben (a továbbiakban HRO-k) – amikre klasszikus példaként említhetünk atomerőműveket, anyahajókat vagy a légiforgalom-irányítást, űrhajózást – közös, hogy nagy politikai és társadalmi nyomás alatt dolgoznak, és az első hiba az utolsót jelentheti (Weick et al., 1999).

Weick és társai (1999) HRO-k kapcsán megfogalmazott meghatározása a kollektív mindfulness-ről – ami Sutcliffe és társai (2016) szerint a későbbiekben a legmeghatározóbb leírása a fogalomnak – öt fontos alapfolyamatot foglal magában. 1) Az első a *hibakeresés*, ami a sikeresség helyett a legapróbb zavarnak is jelentőséget tulajdonít, és éppen ezért inkább jutalmazza, mint bünteti ezek jelentését. 2) Az *egyszerűsítés kerülésének* köszönhetően az értelmezések és feltevések folyamatos megkérdőjelezése a folyamatos párbeszéd, egyeztetés alapját képezi. A hibák felismerésének kulcsa a különbségek figyelembevétele, gyűjtése és a nem tudás elismerése. Az összetett külső környezettel összhangban a szervezet maga sem törekszik az egyszerűsítésre. 3) A *működésbeli érzékenység* a jelen pillanatra való fókuszáltságot jelenti, ahol a túlterheltség elkerülése és a közös értelmezés létfontosságú. 4) A *reziliencia melletti elköteleződés* az alkalmazkodás és tanulás által a felmerülő váratlan eseményekkel való megbirkózást teszi lehetővé. 5) A *szakértelem tisztelete* pedig a hierarchia elsődlegessége helyett a legalkalmasabb személyhez irányítja a döntéshozatalt (Weick et al., 1999).

Weick és társai (1999) munkájának egy fontos pontja az elmozdulás abban, hogy a megbízhatóság, azaz a kimenetek fenntartott minőségének forrása nem a rutinok, hanem a kognitív folyamatok stabilitásában keresendő. (Utóbbi folyamatok a felmerülő események kezelése során pont a tevékenység és működés rugalmasságára irányulnak.) A megbízható működés pedig nemcsak a konkrét, megfigyelhető folyamatok vagy alrendszerek megbízhatósága, hanem az egész rendszeré (Weick et al., 1999).

A mindfulness szerepét ezekben a szervezetekben nagyon egyszerűen megragadva: „amikor a kognitív folyamatokat ritkábban használjuk, akkor automata üzemmódban működünk a múltbéli kategóriákra támaszkodva, egy perspektívához ragaszkodva, nem tudatosítva, hogy máshogy is lehetne” (Weick et al., 1999, p. 90). Ez pedig annak képességét gátolja, hogy a gyenge jeleket is észrevegyük, amelyek végzetes hibák lehetőségét hordozzák magukban (Weick et al., 1999).

A HRO-k vizsgálata, illetve a felvázolt folyamatok adta megbízhatóság példaként szolgálhat azoknak a szervezeteknek, ahol a siker háttérbe szorítja a hibázás vizsgálatát, vagy a hatékonyság a megbízhatóságot (lásd például szoftvercégek tapasztalatáról Vogus & Welbourne, 2003). Továbbá ezek a témák mindannyiunknak segíthetnek megérteni a mindfulness szervezeti szerepének jelentését, célját, körülményeit.

Rutinszerű és tudatos működés

Levinthal és Rerup (2006) a szervezeti tanulás témaköréhez kapcsolódóan a *tudatos és kevésbé tudatos* viselkedés összehasonlításán keresztül tárgyalja a mindfulness-t. Munkájuk fő üzenete, hogy a sokszor ellentétpárként meghatározott jelenségek közötti kapcsolat árnyalendő.

A rutinszerű cselekvés veszélyeit nem tagadják, példaként egy légikatasztrófa esetét említik, ahol egy egyszerű megszakítás okozott tragédiát (Gersick & Hackman, 1990). Ugyanakkor hivatkoznak azokra az érvekre, amik a rutinjellegű cselekvéseink mellett szólnak. Ilyen például az idő, energia és figyelem fenntartása más (ezeket jobban igénylő) tevékenységekre. Ezen kívül pedig a rutinok a szervezetben felhalmozott tapasztalat tárházaként szolgálhatnak (például March, 1994), vagy a rutinszerű cselekvés akár költséget is megtakaríthat.

Levinthalék (2006) szerint a cél a két tanulási folyamatot (viselkedést) integráló megközelítés: a kölcsönösen függő viszonyrendszer hangsúlyozása, szemben az elválasztó kategorizálással. Fő meglátásuk szerint a tudatos és kevésbé tudatos viselkedésnek egymást kiegészítő, támogató jellegük van, és egymásba fonódottságuknak köszönhetően lehetnek hatásosak. Tehát például a rutinszerű cselekvés alkalmazhatóságát tudatos tanulás előzi meg, vagy a mindfulness fenntartásához rutinokra van szükség. Vagy éppen a mindfulness az, ami a különböző kimenetek értelmezését segíti, ezzel lehetővé téve a sikeres, megerősítésen alapuló tanulást. Ezekkel szemben viszont, ami a két kategória közötti feszültséget létrehozza, az a mindfulness alternatíva költsége (van, amikor a rutin biztosítja a megbízhatóságot vagy kiszámítható környezetben a költséghatékony működést), valamint az a jelenség, hogy az irodalomban jellemzően a tudatos cselekvést egyoldalúan pozitív kimenetekkel társítják. A szerzők hangsúlyozzák az empirikus és kritikus vizsgálatok szükségességét (Levinthal & Rerup, 2006).

Tudatos szervezés

Weick és Sutcliffe (2006) tudatos szervezésként a HRO-k kapcsán kifejtett folyamatokat és képességeket azonosítják. Olvasatukban a szervezeteket koncepciók, névvel ellátott tapasztalatok gyűjteményei formálják (vö. a szervezetelméletek konstruktivista/interpretatív megközelítései, például Gelei, 2006), és a koncepcióalkotás folyamata teszi lehetővé az állandóságot, a gazdaság létrejöttét. Azonban, hogyha tudatosabban szemléljük az elmét és a tapasztalatot (például a meditáción keresztül), akkor a dolgok állandóságot nélkülöző, átmeneti jellege kerül a középpontba.⁶ A szervezet helyett a *szervezés* fogalmát hangsúlyozva könnyebben felismerhetjük az egyedi esetek, az illeszkedés és a cselekvések választékának átmeneti jellegét (valamint azt, hogy a koordináció és a kölcsönös függés nem rutin folyamatok). A szervezetek szervezésként való látása bölcs intézkedéseket tehet lehetővé: egyrésztől azáltal, hogy felismerjük azt a feszültséget, amit a folyamatosan változóhoz való ragaszkodás lehetetlensége szül, másrésztől pedig azáltal, hogy tudatosítja az elme működését, és elfogadja azt a közös cselekvés erőforrásaként (Weick & Sutcliffe, 2006).

Míg Ray és társai (2011) a mindfulness üzleti iskolákban betöltött szerepéről szóló írásukban a *szervezeti mindfulness-t* stratégiai szintűnek, felülről lefelé irányulónak és maradandónak tartják, addig Vogus és Sutcliffe (2012) ezt kiegészítik a *tudatos szervezés* vizsgálatával, ami alulról felfelé irányuló, és a működésre mint törekény folyamatra tekint. A szerzőpáros szerint a szervezeti mindfulness a stratégiai szintű kimeneteket javítja, és a vezetők példamutatásán alapszik. A tudatos szervezés pedig a működési szintű kimeneteket fejleszti, és a középvezetők közvetítői szerepvállalása által egy oda-vissza ható, egymást megerősítő kapcsolat jön létre (Vogus & Sutcliffe, 2012).

A szervezeti figyelem minősége

Weick és társai szerint emellett, hogy az emberek mit kezdenek azzal, amit észrevesznek, legalább annyira fontos maga az észrevétel folyamata (Weick et al., 1999, p. 90). A mindfulness meditációnak ez egy meghatározó jellemzője: nemcsak megfigyelni, de a megfigyelés folyamatát magát tudatosítani.

Weick és Sutcliffe (2006) a szervezeti figyelem minőségének, nem pedig szűkösségének és elosztásának (például March, 1994) vagy költségességének vizsgálatát helyezik előtérbe. A szerzők a mindfulness szervezettudományokban kapott jelentéseit három csoportba sorolják.

1) Az első csoportba (*különbségtétel*) tartozó elgondolások a mindfulness-t információfeldolgozó folyamatként (a szervezetet pedig információfeldolgozó rendszerként) tárgyalják. Ez a nyugati közelítés, ahol inkább a nem tudatos cselekvések elkerülése áll a középpontban (lásd például Langer, 2005; Langer & Moldoveanu, 2000; Fiol & O'Connor, 2003). 2) A következő csoport az ún. *gazdagított különbségtétel*. A mindfulness szervezeti működéséről leírtak itt már közelítenek a keleti hagyományokhoz (lásd a következő fejezet), és fontos elem a tapasztalatokon alapuló elvárások finomítása és a rugalmas reagálás. Weickék (1999) korábbi munkája és Levinthalék (2006) itt kerülnek említésre. 3) A harmadik csoport a *különbségtétel*

túl értelmezi a mindfulness-t, ami itt már több mint a nem tudatosság ellentéte. A szerzők erre a kategóriára koncentrálnak, aminek jelentései szerintük a nyugati gondolkodásban már elvesztek (Weick & Sutcliffe, 2006).

A mindfulness ereje abban áll, hogy segít elkerülni bizonyos események leegyszerűsítését és ismert kategóriákba való sorolását. Ennek jelentőségét fokozza az az állítás, miszerint a szervezeti balesetek nem hirtelen események, hanem folyamatok, amik figyelmeztető jeleket küldenek (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 517).

Weick és Sutcliffe (2006) szerint ezek felismerése érdekében szükség van a *stabil és élénk figyelem* alkalmazására. Az élénkebb figyelem azoknak a pillanatoknak a nagyobb arányát jelenti, amikor a figyelem fókuszált, a stabilabb figyelem pedig a fókuszált pillanatokon belül azoknak a pillanatoknak a nagyobb arányát jelenti, amikor a figyelmet annak szándékolt tárgyán tudjuk tartani, nem pedig bármi máson. A mindfulness a figyelem ezen arányainak növelését támogatja. Ennek fontossága kapcsán a szerzők újra megvizsgálják a HRO-k folyamatait, majd megállapítják a figyelem stabilitására való igényt ezekben. Véleményük szerint ez a stabilitás azáltal támogatható, hogy az érintettek csökkentik a meghatározandó dolgok számát, vagy a dolgokat kevesebb jelentéscsoportba sorolják, vagy megosztják a meghatározás felelősségét különböző szerepű, pozíciójú, de együttműködő szervezeti tagok között. Mindez pedig több mint pusztán hatékonyságnövelés (lásd Weick et al., 1999; Weick & Sutcliffe, 2006).

Másrésztől a szerzők szerint nagy veszélye van a kategóriákban, koncepciókban való gondolkodásnak: „nemcsak hogy koncepciókon keresztül, hanem egyenesen *azokkal* látunk, és ez akár vakká is tehet minket” (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 518). Szerintük a mindfulness itt nem csupán a bevett szokások megkérdőjelezésének a képességéről szól, hanem annak felismeréséről, hogy a koncepciókat maradandó, absztrakt, változatlan, sajátos jellemzőkkel leírt valóságnak gondoljuk. Ez az állandóság azonban árnyalható, ha a mindfulness szellemében magát a koncepcióalkotási folyamatot tanulmányozzuk (hogyan hat rá az érzélem) vagy, hogy hogyan működik egy koncepció az elmében: mit emel ki, mit hagy figyelmen kívül, és mi történik, ha már nem ragaszkodunk annyira hozzá (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 520). Ez segít felismerni, hogy milyen ára van a közös észlelésnek, ami a megkülönböztető részletek helyett általánosításhoz vezet (Weick & Sutcliffe, 2006).

Weick és Sutcliffe (2006) alapján az olyan szervezeteknél, ahol a hibák felismerése és azok jelentése szó szerint életbe vágó kérdés, az előre meghatározott kategóriák és szavak erősen befolyásolják és korlátozzák az észlelést annak, hogy mi is a megtapasztalt jelenség, amiről jelentés készül. (Kérdés, hogy van-e rá egyáltalán szó.) A kész kategóriákba való besorolás, a megfelelés, a leegyszerűsítés ezekben az esetekben a mindfulness elbukását és adott esetben egy nagyobb probléma tünetét jelentik. Ezekre építve a szerzők feltételezik a megbízható, tapasztalásra építő tudást, mint a hatékony kollektív cselekvés alapját, valamint azt, hogy a mindfulness kulcs tényezője a közvetlen tapasztalásnak. Ebből fakadóan a szervezetek tervezésekor, kialakításakor a koordináció szükségességé-

gét csökkenteni érdemes. A koordináció (az információ egymás közötti megoszthatóságának igényéből fakadóan) ugyanis az elvont kategóriák, koncepciók tudását helyezi előtérbe, és háttérbe szorul a közvetlen tapasztalás tudása. Alternatívaként többek között a lazán kapcsolt rendszerek kerülnek említésre (Weick & Sutcliffe, 2006).

A mindfulness nyugati és keleti értelmezésének összevetése

Weick és Sutcliffe (2006) Levinthalék (2006) munkájára reagáló írásában hangsúlyos volt a mindfulness nyugati értelmezéseinek annak keleti eszméivel való összevetése, de a finom különbségek vizsgálatának fontosságára Kabat-Zinn (2011) is felhívja a figyelmet. Szerinte egyszerre van szükség képzelőerőre és hűségre, amikor a dharma világban betöltött szerepéről szeretnénk párbeszédet folytatni. A változó világ körülményeivel ugyanis egyre több felhasználási terület adódik (oktatásban, üzletben, vezetésben), de mégis fontos, hogy a jelenség eredeti teljessége ne váljon egy lecsupaszított fejlesztési technikává (Kabat-Zinn, 2011).

Nyugati értelmezés

Weick és Putnam (2006) áttekintik a mindfulness koncepciójának keleti és nyugati hagyományai közötti különbséget. Szerintük Chia (2005) korábban idézett meghatározása a vezetésről jól megragadja a nyugati közelítés elemeit, aminek lényege a külső események és az elme tartalmának (koncepciók, asszociációk) megfigyelése. „A rendszerezés, rangsorolás a megkülönböztetés és a koncepcióalkotás eszközei. Maguk az igények pedig koncepcióba összegyűjtött tapasztalatok egy csoportja” (Weick & Putnam, 2006, p. 276). A meghatározásban említett „rend teremtésére” való törekvés pedig az állandóság hiányának (a dolgok átmenei jellegének) figyelmen kívül hagyása, és annak képzete, hogy megteremthető egy olyan stabilitás, amibe kapaszkodhatunk. Ez a rend azonban hol sikeres, hol elbukik, és ennek megélése feszültség forrása. Ez utóbbi gondolatok már átvezetnek a (buddhizmusban gyökerező) keleti hagyományokban született értelmezésekhez, ahol a hangsúly az elme belső folyamatain van: a figyelem nem ingadozó és fókuszált természetén, ami mély belátásokat és bölcs cselekvést eredményez. Azonban a nyugati, tudományos gondolatokon és Langer munkáin (például Langer, 1989) alapuló szervezeti közelítés számos eredményt mutatott fel a mindfulness-re vonatkozóan (Weick & Putnam, 2006):

- megtörheti a szociális nyomás miatt kialakuló követséget, hasonulást (utánfutó-hatást) (Fiol & O'Connor, 2003),
- fejleszti a koordinációt (Weick & Roberts, 1993),
- csökkenti a szervezeti balesetek valószínűségét és súlyosságát (Weick et al., 1999),
- segíti az információs rendszer tervezését (Swanson & Ramiller, 2004),
- kreatív megoldásokat eredményez (Langer, 2005),
- támogatja az alkalmazkodást (Vogus & Welbourne, 2003),
- erősíti a vállalkozói készséget (Rerup, 2005), és
- csökkenti a stresszt (Davidson et al., 2003).

Keleti értelmezés

A mindfulness keleti gyökerei szerinti értelmezésének három meghatározó jellemzője van, amiket nem feltétlenül könnyű elsősre megérteni vagy megélni. Ezen jellemzők tudatosítása viszont „könnyebbé teszi az eseményekhez, elképzelésekhez, azonosulásokhoz való ragaszkodás elengedését” (Weick & Putnam, 2006, p. 279). 1) Az *állandó változás* (az állandóság hiányának) megértését segíti, ha tudjuk, hogy a fejünkben lévő elképzelések mindegyikéhez tartozik egy pozitív, negatív vagy semleges érzelmi töltés. Amikor ezekhez koncepciókat társítunk, akkor azokhoz vagy ragaszkodunk, vagy elutasítjuk őket, vagy figyelmen kívül hagyjuk. Ez a viselkedés azonban nem összeegyeztethető a világ állandóan változó természetével. 2) A *kielégítetlenség* arra hívja fel a figyelmet, hogy az állandó változás önmagában nem okoz szenvedést, a bizonytalanság (a biztonság hiánya) viszont félelmet kelt. Az ember nem szereti elveszíteni, amihez ragaszkodik. 3) Az *én hiánya* azt jelenti, hogy maga az én sem lehet állandó, az is egy koncepció a megélt tapasztalathoz rendelve, és így torzítja a valóság megismerésének folyamatát (Weick & Putnam, 2006).

A mindfulness szervezeti környezetben való tárgyalása során a szerzők rávilágítanak arra, hogy a szervezet maga ugyan egy koncepcionális valóság, ami a mindennapi emberi és szervezeti működés velejárája, de pont ez teszi szükségessé benne a mindfulness gyakorlását, elkerülendő, hogy ezek a koncepciók félrevezessenek (például a korábban említett érzelmi töltet miatti viszonyulás által). A mindfulness meditáció belső figyelme magára az elmére irányul, ami elősegíti a mentális képességek fejlesztését. A hosszabb ideig fenntartható figyelem a közös célokra szintén egy olyan dolog, amiből a szervezet profitálhat. Ezek növelhetik a szervezeti vagy egyéni szintű szakmai felismerések esélyét. A szerzők kiemelik azt is, hogy a különbségek ellenére a nyugati meghatározásokban implicit módon megtalálhatók a keleti gondolatok (Weick & Putnam, 2006).

Továbbá a szervezet helyett a szervezés folyamat jelleget középontba állítását javasolják, ami által könnyebben értelmezhetővé válik a három fent kifejtett jellemző, valamint a koncepcionális (ami inkább nyugati) és a nem koncepcionális (inkább keleti) mindfulness közti különbség. Mindezek fényében a HRO-k öt meghatározó folyamata szerintük értelmezhető a keleti gyökereken alapuló mindfulness szerint (Weick & Putnam, 2006).

Kirajzolódó további kutatási irányok

A mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló írások számos kérdést, kutatási irányt sorolnak fel. A szervezeti mindfulness és a tudatos szervezés előzményeit vagy következményeit firtató kérdések például: egyáltalán miért cél, hogyan hat az egyéni szintű a szervezeti szintű mindfulness-re, vagy éppen a tudatos szervezés hogyan hat az egyéni teljesítményre (Vogus & Sutcliffe, 2012).

Sutcliffe és társai (2016) további kutatást javasolnak a következő területeken: az egyéni és kollektív mindfulness, vagy a nemzeti kultúra és a mindfulness közötti kapcsolat, a szervezeti kultúra és a gyakorlati alkalmazás, vagy a költségek és előnyök viszonya. Lehetséges kutatási témaként merül még fel, hogy vajon az egyéni szintű mind-

fulness szervezeti szintű hatásai a vezetők támogatásától vagy a szervezeti folyamatoktól függenek-e, például csoportnormáktól (Sutcliffe et al., 2016, p. 73).

A mindfulness egyéni szintű mérhetőségére már számos eszköz létezik (például Mindful Attention Awareness Scale, Brown & Ryan, 2003), és a szervezeti mindfulness mérésére is dolgoztak ki skálákat, például Vogus és Sutcliffe (2007a) egészségügyben alkalmazott skálája (Safety Organizing Scale). Ray és társai (2011) az üzleti iskolákban a HRO-k öt faktorát mérő skálát dolgoztak ki. Sutcliffe és társai (2016) szerint a mindfulness mérhetőségének további kutatása az elmélet fejlődésének fontos szempontja.

További kutatás tárgyát képezheti még: a mindfulness szervezeti spiritualitáshoz való kapcsolódása, a mindfulness alapelveire épülő beavatkozások alkalmazása a szervezethez fejlesztésben, e beavatkozások kapcsolódása a szervezeti pszichodinamika világához. A témakör tárgyalása olyan jelenségek, fogalmak előtérbe helyezését sugallja, mint a vezetői felelősség, a viszonyulás, befogadó figyelem, vagy kommunikációnk és viselkedésünk tudatos jellege. Amit a következőkben lehetséges kutatási irányként kiemelek, az mégis egy másik, a mindfulness gyakorlása által elérhető képesség, lehetőség, aminek a vezetésben, tanácsadásban, szervezatkutatásban betöltött szerepének vizsgálatára izgalmas területnek tűnik.

Gondolati minták feltörése, felfüggesztése...

Mind Unoka (2015), mind Bishop és társai (2004) szerint a mindfulness gyakorlása segít az automatikus, bevett minták által meghatározott reakciók elengedésében, és ezáltal a reagálás reflektív módjának kialakításában. (A reagálás értelmezhető eseményekre, amiket egyébként „robot-pilóta” üzemmódban élnék meg, és érzelmekre is.) A következő, egymással természetesen összefüggő területek egy-egy témát csupán a felszínen érintenek, de a mindfulness ezen aspektusa izgalmas gondolkodás alapja lehet...

...a tanácsadásban

Edgar Schein a terapeuták tapasztalatát hangsúlyozza (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts, & Schein, 2011, p. 133), amikor arról nyilatkozik, hogy az alázatos érdeklődésnek (humble inquiry) elsődleges célja a valódi probléma feltárása, ami legtöbbször nem az ügyfél által először felvetett jelenség. A kulcs pedig a valódi, kérdéseken alapuló, őszinte kíváncsiság.

A beidegződött rutinok egy kulcsfontosságú gyakorlati példája a kijelentés kérdéssel felülíró szokása. Ez egy kulturális minta (egyéni, szervezeti vagy nemzeti), ahol az az értékes, amikor kijelentéseket teszünk, sőt még ha kérdezzük is, sokszor csak magunkat próbáljuk igazolni (Schein, 2013, p. 10). Ezzel szemben a mindfulness alapelve és az arra épülő módszerek hozzájárulása a reflektált viszonyulás a saját gondolati mintáinkhoz, cselekvéseinkhez.

Ennek saját magunkban való tudatosítása, azután gyakorlati alkalmazása egy kihívást jelentő feladatnak tűnik. A mindfulness tehát a problémafeltárást a kérdésességének fejlesztésével támogatja azáltal, hogy segít lebontani a saját történetünkhöz való feltétlen ragaszkodást, annak a valósággal való feltétlen azonosítását.

...a vezetésben

Schein (Lambrechts et al., 2011) gondolatait követve könnyű belátni az előfeltevéseink és ítéleteink megismerésének és felretételének, majd az ezt követő valódi megértésnek a fontosságát. A vezető vagy bármely szervezeti tag felelőssége értelmezhető például a más kulturális gyökerekkel rendelkező emberekkel való közös munkára vonatkozóan. Fontos, hogy Schein itt a kulturális különbséget nemcsak nemzeti, hanem a foglalkozás, a munka, a tudás szintjén is értelmezi. Az általa ajánlott kulcsfontosságú eszköz pedig a *felfüggesztés* a válaszok helyett. Szerinte ez a dialógus alapja: megengedni, beengedni az eltérő gondolatokat (Lambrechts et al., 2011). Belátható, hogy a mindfulness lehetőséget ad ennek gyakorlására, ha felidézük az ítéletmentességről és a ragaszkodások elengedéséről olvasottakat.

...a szervezatkutatásban

Mi sem kapcsolhatná össze jobban a mindfulness-t a szervezetek világával, ha nem az a gondolat az interpretatív, konstruktivista megközelítésből, miszerint a szervezet tulajdonképpen a szervezeti tagok fejében található meg (lásd Burrell & Morgan, 1979; Gelei, 2006). Weick és Sutcliffe (2006) olvasatában pedig a szervezetek és azok tagjai tulajdonképpen koncepciók. Gelei (2006) írása összefoglalja, hogy miért fontos a szervezatkutatásban a mögöttes előfeltevések és meggyőződések (akár a tudattalan) feltárása, tudatosítása és felülvizsgálata. A paradigma itt alkalmazott meghatározásának legfontosabb elemei: bevett szemléletmód, cselekvésminta, valamint a kollektív és implicit jelleg (Gelei, 2006).

Ezek a fogalmak, jelenségek (például cselekvésminta, tudattalan, koncepció) mind-mind a mindfulness-ben megélt figyelem látóterébe kerülnek. A szervezethez közelebbi kutatóknak fontos, hogy a jelen pillanatra tudjon figyelni, kimondatlan elvárások és előfeltevések nélkül. Hangsúlyos, hogy nem értékmentességről vagy ezek tagadásáról, hanem tudatosításról beszélünk, majd ahogy Schein (Lambrechts et al., 2011) is mondja, ezek felfüggesztéséről. A szervezet tagjai és a szervezetet (interpretatív módon) kutatók számára fontos, hogy feltárják, megértsék saját világukat és a kutatás „tárgyát”, hiszen az így válik alakíthatóvá (Gelei, 2006).

A mindfulness az elme bevett mintáit segít fellazítani, a jelenségek koncepciók nélküli megélését. Ez pedig arra adhat lehetőséget, hogy a mindfulness megközelítésével a szervezetek valóságát, működését is egy sajátos módon ismerjük meg és befolyásoljuk.

... a szervezeti változásban

A szervezetek életének része a változás, és annak megélése, vezetése megkerülhetetlen a mai felgyorsult világban. Az állandóság hiányáról vagy az ahhoz való sikeres ragaszkodás illúziójáról szó esik a mindfulness tárgyalása során. A mindfulness nyújtotta lehetőség tehát olyan kérdések feszegetésére, mint például, hogy mit is gondolunk a (szervezeti) változás természetéről, hogyan viszonyulunk annak elkerülhetetlen voltahoz, ismét releváns és elgondolkodtató terület.

A szervezeti valóság interszjektív, közösen konstruált felfogása itt – amikor maga a változás egy rekonstrukciónak tekinthető – újra aktuálissá válik, főleg, ha ebben a

folyamatban a vezetők, tanácsadók szerepére gondolunk (lásd például Gelei, 2006; Lambrechts et al., 2011).

... a szervezeti tanulás és innováció során

Kabat-Zinn szerint a szakértőkhöz képest a kezdők „azért részesülnek új tapasztalatokban, mert nem tudnak annyit, és emiatt nyitottak” (Kabat-Zinn, 2013, p. 22). A mindfulness gyakorlása során megélt kihívás, hogy ezt a kezdő szellemet és nyitottságot fenntartsuk, a tanulás és innováció mozgatórugója lehet, mert „...ha időről időre emlékezni tudunk arra, hogy minden pillanat tiszta és új, akkor talán, de csak talán, az, amit tudunk, nem fogja akadályozni az arra való nyitottságunkat, amit nem tudunk, s ami mindig nagyobb területet ölel fel” (Kabat-Zinn, 2013, p. 22).

Ahogy említettem, ezek egymástól nem elválasztható témakörök. A mindfulness lehetséges vagy már létrejött szerepe azonban véleményem szerint egy izgalmas kapocs és további kutatás kiindulópontja lehet. Milyen programok, egyéni vagy csoportos fejlesztő szándékú beavatkozások szolgálják az itt leírtak megtapasztalását, kutatását? Mit gondolnak ezekről vezetők, tanácsadók, szervezeti tagok? Hogyan élnek meg ezeket, és hogyan hatnak a szervezeti működésre?

A későbbi továbblépés előtt azonban fontos megállni és ránézni a felvetett témák korlátaira is. Van-e valódi újdonságtartalmuk? Csupán már bevett gyakorlatok átcímkezéséről van szó, vagy valóban tanulhatunk valami újat a mindfulness megértésével? Ezek a kérdések átvezetnek a cikk témájának kritikai vizsgálatához.

Korlátok, kritikai gondolatok

Ami a mindfulness jótékony hatásait illeti, Stillman és társai (2014) kutatása kimutatta, hogy csökkenti az implicit tanulás képességét, azaz amikor a tanulás célja és eredménye nem tudatos. (Bár megemlítik, hogy ez akár előnyös is lehet az egyén számára, mivel ez a tanulási forma a függőségek kialakulásához is kapcsolódik.) Továbbá Remmers és társai (2015) eredményei kétségbe vonják a mindfulness és az intuíció közötti pozitív kapcsolatot. Levinthal és Rerup (2006) említik, hogy bizonyos szervezeti környezetben a mindfulness (szemben a jól bejáratott rutinnal) az eredményességet veszélyeztetheti, valamint felhívják a figyelmet arra, hogy az eredményesség helyett az adott helyzetben való megfelelést érdemes vizsgálni.

Ami a mindfulness szervezeti vonatkozását tárgyaló elméleti közelítéseket illeti, Weick és Sutcliffe (2006) felvázolják annak dilemmáját, hogy az eredeti fogalmak, koncepciók esetlegesen túlzottan kibővített értelmezésével szertefoszlik azok eredeti „lelke”. Ugyanakkor célként látják ennek a gyakorlati tapasztalattal való összeegyeztetését (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 523). Kabat-Zinn etikai kérdésként hivatkozik a dharma eredeti környezetéből való kiragadására, aminek vádjá például az MBSR programot érte (Kabat-Zinn, 2011, p. 294). Máshol is hangsúlyozza annak veszélyét, hogy a mindfulness saját karikatúrájává válhat, ha nem ismerjük fel, hogy az „nem csupán egy új, ígéretes kognitív magatartási technika vagy feladat, amit kiragadunk az eredeti közegéből, és a viselkedéstudományi paradigmában a vágyott változás elérése, vagy hibák kiküszöbölése érdekében használunk” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145).

Izgalmas témakör a gyökerek elvesztése, majd újra felfedezése, az erre való igény megjelenése. Úgy tűnik, hogy egy az egyben nem vehető át ez a szemléletmód. Azáltal ugyanis, hogy tudományossá, szervezeti szinten alkalmazhatóvá tesszük, elveszít valamit eredeti hagyományából. Hiszen már a megnevezéssel is megkopik, tulajdonképpen valami más, valami új dolog jön létre. Hogy ez jó-e, mert valamit találtunk, amit a bölcsebb működésünk érdekében egyszerűsítő módon lefordítunk magunknak (szó szerint és alkalmazását tekintve is), vagy pedig elhasználunk valamit, ezt nem tisztem eldönteni, de izgalmas és aktuális kérdés.

Ami pedig ezt a témában nyújtott áttekintést illeti, fontos elismerni ennek korlátait is. Az irodalom feldolgozása nem teljes körű, inkább a fő kérdésköröket érintő felületes betekintés, semmint elmélyült elemzés. Szándéka szerint ugyanakkor kiindulási pontot ad és felkelti az érdeklődést.

Összegző gondolatok

A mindfulness-nek nem létezik egy egységes, kiforrott meghatározása (sem egyéni, sem szervezeti szintű értelmezésében). Az éberség és a figyelem sajátos minősége, ami a jelen pillanat megtapasztalását célozza meg, a meditáció pedig ennek egy gyakorlati eszköze.

A mindfulness meditáció jótékony hatását tudományos kutatások igazolják többek között az egészség megőrzésében, a stresszkezelésben vagy a reziliencia kapcsán. Továbbá önismeretünket, mindennapi tevékenységeinket segíti azáltal, hogy megtanít felismerni, hogy nem vagyunk azonosak a gondolatainkkal, érzelmeinkkel.

Egy szervezet profitálhat ugyan abból, hogy alkalmazottai egészségesebbek, tudatosabban kommunikálnak, kiegyensúlyozottabban teljesítenek és vannak jelen, de a mindfulness önmagában – és szervezeti jelentőségét tekintve is – több ennél. Az MBSR program például egy, a közegészséget szolgáló eszköz, de mellette társadalmi szintű átalakulás forrása is (Kabat-Zinn, 2011, p. 282). Pusztá eszközzé válása ugyanakkor eredeti alapelveinek megtagadását jelenti.

A szervezetekkel foglalkozó irodalomba való bevezetésében meghatározó szerepet játszott Weick és társai (1999) magas kockázatú tevékenységet folytató szervezeteket vizsgáló kutatása. A további munkák középpontjában többek között a szervezeti működésre ható rutinszerű és tudatos viselkedés vizsgálata, a tudatos szervezet és a tudatos szervezés, a nyugati és keleti megközelítések közötti különbség és viszony árnyalása, valamint a szervezeti figyelem minősége áll.

A mindfulness-kutatás korlátainak, kritikáinak, etikai szempontjainak említésével a cikk felhívja a figyelmet arra, hogy ez a szemléletmód több mint egy egyszerűen értékelhető módszer. Badhamék (2018) több vitatott tényezőt említenek: az egységes meghatározás hiánya, ellentmondó felhasználási célok, a programok tartalmának tisztázatlansága, módszertani, mérési gyengeségek. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a mindfulness tudományos koncepciójának korai életszakaszára (King & Badham, 2018). A mindfulness szervezeti jelentőségének vizsgálata tehát kritikus, érzékeny közelítést, valamint a gyökerei tiszteletének és megértésének szándékát igényli.

A cikk hivatkozik olyan témakörökre, kérdésekre,

amelyek további kutatás tárgyát képezhetik. Ilyen például a vezetők felelősségének, lehetőségeinek vizsgálata a mindfulness szervezeti térnyerésében. Ezen kívül a szakmai gondolkodás lehetséges irányaként vázolja fel a mindfulness adta lehetőséget gondolati mintáink fellazítására a vezetésben, tanácsadásban és kutatásban.

A cikk vélhetően elérte célját azáltal, hogy a mindfulness szervezeti jelentőségéről való gondolkodás főbb témáit, szempontjait és kérdéseit azonosítja, valamint kiindulópontként és ösztönzőként szolgál további ismeretszerzésre tájékozódás vagy kutatás céljával. Emellett rávilágít arra, hogy a mindfulness a szervezetek működését támogató fontos és értékes szemlélet.

Jegyzetek

1. A mindfulness-t általában *tudatos jelenlétnek* (például Goleman & Davidson, 2018) vagy *éber figyelemnek* (például Kabat-Zinn, 2013) fordítják. Ebben a szövegben én nem élek a fordítás lehetőségével. Egyrésztől azért, mert bármelyik szóhasználat mellett állást foglalva megfosztanám a szót eredeti tartalmának teljességétől, másrésztől pedig ezzel is segítem a hivatkozott szövegek szóhasználatának az Olvasó felé történő torzításmentesebb közvetítését. Ugyanakkor a tudatos szót a hivatkozott forrásokban használt angol *mindful* szó fordításaként használok (például *mindful leadership*, *mindful organization/organizing*), de ez inkább *mindfulness-re épült* jelent. Ez segíti a magyar szöveg olvashatóságát, viszont a szó önmagában nem fedi le az eredeti, bővebb jelentéstartalmat. (A *less-mindful* így kevésbé tudatos, a *mindless* pedig nem tudatos-ként kerül fordításra, nem összekeverendő a tudattalan szóval.)
2. Az ICM (International Conference on Mindfulness) 2018 programját böngészve számos szervezeti és társadalmi szintet érintő előadást találunk. A címek közül párat említek: Mindful management in larger organizations, Mindfulness and Leadership Research, Mindfulness in the Education System, Mindfulness in the workplace: scientific evidence and open questions. Elérhetőség: https://www.cmc-ia.org/icm2018amsterdam/wp-content/uploads/2017/03/ICM_programmaboekje_VOL_LR_0507.pdf Letöltve: 2018.11.26.
3. What is Lifestyle Medicine? Elérhetőség: <https://lifestylemedicine.org/What-is-Lifestyle-Medicine>
4. Jon Kabat-Zinn molekuláris biológusként 1971-ben kapta meg Ph.D. fokozatát az MIT-n. Fő kutatási területei az elme és a test gyógyításbeli kölcsönhatásai, a mindfulness alkalmazása fájdalom és stressz kezelésében, valamint az agyra és immunrendszerre gyakorolt hatásai. A Massachusettsi Egyetem Orvosi Központjában található *Mindfulness az Orvostudományban, az Egészségmegőrzésben és Társadalomban Központ* és a *Stresszcsökkentő Klinika* alapítója (Kabat-Zinn, 2013).
5. Santorelli, S. F. (Ed.). (2014): *Mindfulness-Based Stress Reductions (MBSR): Standards of Practice* Elérhetőség: https://www.umassmed.edu/contentassets/24cd221488584125835e2eddce7dbb89/mbsr_standards_of_practice_2014.pdf Letöltve: 2018.11.26.
6. Az angol impermanence szó helyett az *állandóság* hiánya kifejezést használok majd.

Felhasznált irodalom

- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books Ltd.
- Chia, R. (2005). The aim of management education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090–1092. <https://doi.org/10.1177/017084060502600707>
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., ... Sheridan, J. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564–570. <https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3>
- Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, 46(4), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.002>
- Epel, E., Daubenmier, J., Moskowitz, J. T., Folkman, S., & Blackburn, E. (2009). Can meditation slow rate of cellular aging? Cognitive stress, mindfulness, and telomeres. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1172(1), 34–53. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04414.x>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *The Academy of Management Review*, 28(1), 54–70. <https://doi.org/10.2307/30040689>

- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1 (ksz.)), 79–97.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65–97. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-D](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-D)
- Goleman, D., & Davidson, R. J. (2018). *A meditáció tudománya*. Budapest, Magyarország: HVG Könyvek.
- Kabat-Zinn, J. (1996). Mindfulness meditation: What it is, what it isn't, and its role in health care and medicine. In Y. Haruki, Y. Ishii, & M. Suzuki (Eds.), *Comparative and Psychological Study on Meditation* (pp. 161–169). Utrecht, Netherlands: Eburon.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kabat-Zinn, J. (2011). Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 281–306. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564844>
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Az éber figyelemről – örök kezdőknek*. Budapest, Magyarország: Ursus Libris.
- King, E., & Badham, R. (2018). Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. *Organizational Dynamics*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P., & Schein, E. H. (2011). Learning to help through humble inquiry and implications for management research, practice, and education: An interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning and Education*, 10(1), 131–147. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.59513279>
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness–mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60307-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60307-X)
- Langer, E. J. (2005). *On becoming an artist: Reinventing yourself through mindful creativity*. New York, USA: Ballantine.
- Langer, E. J. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness* (pp. 7–20). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118294895.ch1>
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). Mindfulness research and the future. *Journal of Social Issues*, 56(1), 129–139. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00155>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0197>
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442–448. <https://doi.org/10.1037/a0026678>
- Paulson, S., Davidson, R., Jha, A., & Kabat-Zinn, J. (2013). Becoming conscious: the science of mindfulness. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1303(1), 87–104. <https://doi.org/10.1111/nyas.12203>
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 188–203. <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188>
- Remmers, C., Topolinski, S., & Michalak, J. (2015). Mindful(l) intuition: Does mindfulness influence the access to intuitive processes? *Journal of Positive Psychology*, 10(3), 282–292. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950179>
- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. 21(4), 451–472. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>
- Rishel, C. J. (2015). The role of resilience and mindful leadership in oncology nursing. *Oncology Nursing Forum*, 42(2), 198–199. <https://doi.org/10.1188/15.ONF.198-199>
- Schein, E. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Sheldon, K. M., Prentice, M., & Halusic, M. (2015). The experiential incompatibility of mindfulness and flow absorption. *Social Psychological and Personality Science*, 6(3), 276–283. <https://doi.org/10.1177/1948550614555028>
- Stillman, C. M., Feldman, H., Wambach, C. G., Howard, J. H. J., & Howard, D. V. (2014). Dispositional mindfulness is associated with reduced implicit learning. *Consciousness and Cognition*, 28(1), 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2014.07.002>
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004). Innovating mindfully with information technology. *MIS Quarterly*, 28(4), 553–583. <https://doi.org/10.2307/25148655>
- Túry, F. (2015). Családtérapiák. In G. Szőnyi (Ed.), *A pszichoterápia tankönyve* (pp. 388–404). Budapest, Magyarország: Medicina Könyvkiadó.
- Unoka, Z. S. (2015). Tudatos jelenlét alapú kognitív terápia. In G. Szőnyi (Ed.), *A pszichoterápia tankönyve* (pp. 285–289). Budapest, Magyarország: Medicina Könyvkiadó.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(10), 997–1002. <https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e318053674f>

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education, 11*(4), 722–735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002C>
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior, 24*(7), 877–903. <https://doi.org/10.1002/job.221>
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1056492606291202>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly, 38*(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science, 17*(4), 514–524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness (pp. 81–123). In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21). Stanford, CA: JAI Press.