

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.08.005

## 工作场所正念:研究述评与展望

张 静, 宋继文, 王 悦

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

**摘 要:**“正念”(mindfulness)是源自东方佛教的一个古老概念,正念在工作场所研究中被定义为“一种对当前事件和经历的可接受的注意力和觉知”(Brown等,2007)。近年来,西方已有实证研究发现正念对工作场所员工幸福感、工作绩效、领导力水平等有积极影响,正念训练在一些知名公司已得到实际应用并获得员工好评,正念研究在工作场所未来潜力巨大。但此类研究尚未在国内引起重视。基于国外现有研究成果,本文介绍了正念的起源、概念内涵和测量情况。继而从正念的前因变量、结果变量和正念作为调节变量三方面,对工作场所正念相关实证研究和理论探索成果进行归纳总结。在此基础上构建了既有研究成果框架图,并就前因变量、结果变量、调节作用、测量和研究方法、本土化研究等方面的不足,提出研究展望。

**关键词:**正念;正念训练;觉知;员工幸福感

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2017)08-0056-15

### 一、引 言

正念是源自东方佛教的一个古老概念,是指一种有意识地觉察(on purpose)、活在当下(in the present moment)及不做判断(non judgmentally)的状态(Kabat-Zinn,2005)。近些年,“正念”训练以及与之有关的“禅修”、“冥想”练习在西方管理实践中得到广泛关注。在美国硅谷,“正念禅修”已成为一种流行风尚,为寻求持续性发展和员工幸福感提升,以谷歌为代表的多家全球科技公司引入正念课程(Olano等,2015;Jha等,2015;Tan,2012;West等,2014;Wolever等,2012)。与此同时,以“正念”为主题的研究成果日益丰富。本文通过web of science搜索关键词“正念”,出现近5000篇文章。其中80%以上为近十年之内发表的,70%以上为近五年之内发表的。来自心理学、神经科学和医学领域的丰富研究成果已经表明,正念对人的注意力、认知、情感、心理及行为产生积极的影响(Glomb等,2011)。正念研究也由此在管理学领域逐渐受到重

收稿日期:2017-03-06

基金项目:中国人民大学2016年度拔尖创新人才培养资助计划项目

作者简介:张 静(1978—),女,中国人民大学商学院博士研究生;

宋继文(1974—),女,中国人民大学商学院副教授,博士生导师(通讯作者);

王 悦(1994—),女,中国人民大学商学院硕士研究生。

视。来自这一领域的研究成果也直接表明了正念对员工睡眠质量、情绪、幸福感、工作绩效和领导力水平的积极影响(Hülshager等,2014;Reb等,2015;Liang等,2016)。正念在工作场所潜力巨大(Good等,2016;Sutcliffe,2016)。

尽管工作场所正念的研究已经取得初步成果,其所体现的价值和融合东方与西方的特性也使其得到越来越多的关注,但此类研究在国内管理学术界成果非常有限,尚未引起足够重视。通过对国外研究文献展开述评,本文介绍了正念的起源、概念内涵和测量情况。继而从正念的前因变量、结果变量和正念作为调节变量三方面对工作场所正念的相关实证研究和理论探索成果进行归纳总结。在此基础上,本文构建了既有研究成果框架图,将工作场所正念的相关角色纳入其中,识别了在前因变量、结果变量、调节作用、测量和研究方法、本土化研究等方面的不足,并提出研究展望。本文同时分析了工作场所正念研究的理论与实践意义,以便更好地推动工作场所正念的理论研究与实践发展。

## 二、正念:起源、内涵与测量

### (一)起源与概念界定

正念起源于佛教,原意是思维的清醒与专注(lucidity and intentness of mind)(Davids和Stede,1959)。在经典的佛教概念中,正念强调对当下状态的注意和觉知(Quaglia等,2015),因此,觉知和注意力是构成正念的两个核心成分。正念冥想(mindfulness meditation)作为佛教传统的核心任务,旨在深化练习者对当下的觉知(Thera和Bodhi,1998)。在医学领域,过去三十年来,研究者已经检验了正念冥想对于缓解临床病人身心疾病的作用,并将其作为非临床病人的压力减少技术(Chiesa和Serretti,2010;Delmonte,1990)。正念在20世纪90年代被Weick和Roberts(1993)引入管理学领域,但是他们对于正念的定义侧重于强调认知灵活性和对新奇的注意,这在很大程度上区别于佛教中的正念内涵。

目前在管理学研究文献中普遍接受的定义来自Brown和他的同事,他们将正念定义为“一种对当前事件和经历的可接受的注意力和觉知”(Brown等,2007;Quaglia等,2015),这里的正念既可以指一种个体的意识状态(a state of consciousness),也可以指一种个体特质(personality trait)(Brown等,2007;Brown和Ryan,2003;Dane,2011;Glomb,2011)。简单而言,正念是关注当下正在发生的事情的过程——既包括内在的(思想、身体感觉)也包括外部刺激(身体和社会环境)——观察这些刺激不加判断和评价并不赋予它们意义。因此,完整的正念内涵应包括注意力、觉知和对参与的刺激不加判断(Brown等,2007)。这一定义比较接近原有佛教的内涵,工作场所中对于个体正念及其影响的研究多采用此定义。本文的综述也在此定义基础上展开。

### (二)正念的四要素

上述对于正念的定义涉及四个要素:持续的注意力、觉知、关注当下和不加评判的接纳。

1. 持续的注意力。它包括把注意力集中在持续的内外刺激上。在正念状态中,个体把注意力转移到观察的目标上。每当思维分散时,注意力会温柔而坚定的被带回原来的目标重点。这一要素已被研究发现与积极心理健康结果相关,包括减少沉思过程(Chambers等,2008)和焦虑(Wells,2002)。

2. 觉知。它是有意识地了解一个人的内部和外部经验,包括身体的感觉、思想和情感,以及外部事件,如景点和声音(Brown和Ryan,2003)。觉知与在无意识情况下经常发生的自动化心理反应形成对比。一个有正念的个体对于他的认知过程有着密切的觉知,因而对于偏见的本质能够精确把握。

3. 关注当下。这涉及引导一个人的注意力,不管有无努力,对内部和外部正在发生的现象

保持每时每刻的觉知(Baer, 2003)。相反的状态是思维被过去或将来占据。例如回忆、计划或幻想。

4. 不加评判地接纳。这涉及对经历的思想、情感和事件不加判断,无论是好的还是坏的,想要的还是不想要的,重要的或是琐碎的(Germer等,2005)。接纳就是允许所有愉快的、中立的、痛苦的经历,也包括具体经验(感觉疼痛)和抽象经验(拒绝的感觉),产生而不试图去改变、控制或回避它们。接纳允许个人体验,甚至处罚自我评价的存在(例如,“我是一个很坏的人”)。

一个有正念的人依靠开放而灵活的思维加工,导致不加评判的接纳多重内容。接纳进一步允许个人区分由思想或情绪诱发的事件。因此,有意识的人可以进一步注意到一些事件是不可控的,相反,则可能为事件所控制。这种增强的意识可以反过来帮助改变事件所经历的环境。正念并不一定赋予人更大的精神控制,而是使个人更好地注意到自己的精神控制的存在,通过提供意识到什么是可控的、什么是不可控制的而增强个体对环境的把握和自我调控能力。

### (三)正念影响人体功能的基础——注意力

理论上说,正念对人体机能的影响主要通过注意力。研究表明,正念能够改善注意力的质量——稳定性、控制力和注意效率。正念能够支持注意力的稳定性。脑科学的研究表明,人类的大脑清醒时间有一半都在漫游(Killingsworth和Gilbert, 2010),但是正念能够使其稳定地注意到现在(Smallwood和Schooler, 2014)。已有研究发现,特质正念(Mrazek等,2012)和几千个小时的正念训练(Mrazek等,2013)与减少的思维漫游相关。正念通过减少注意力的习惯性分配和减少对分散性信息的注意来控制注意力(Wadlinger和Isaacowitz, 2011)。正念也会提升注意力的效率(Neubauer和Fink, 2009; Slagter等, 2007),正念提升注意力的控制,降低与任务无关的思考与活动,因此使得注意力更有效率。有研究表明,参加冥想训练者注意力更为集中(Tang等, 2015)。总之,正念与改善的注意力稳定性(持续性而不是思维游离地注意当前的目标)、更好的注意力控制(从一系列潜在目标中选择潜在目标)以及注意力效率(注意资源的经济性应用和分配)紧密相关。正念正是通过这一特质影响人体机能,包括认知、情感、行为和心理机能,从而塑造了工作场所功能(Glomb等, 2011)。

### (四)正念研究测量

当前的正念研究测量中,普遍采用自我评价的方法评价个体的正念水平,分为特质正念测量和状态正念测量。前者如Walach等人提出的四维度30题项的FMI正念测量量表(freiburg mindfulness inventory; Walach等, 2006), Baer等人提出的包含正念多个概念维度的KIMS正念技能测试(the kentucky inventory of mindfulness skills, KIMS; Baer等, 2004)和五因素正念问卷(the five factor mindfulness questionnaire, FFMQ; Baer等, 2006, 2008), Brown和Ryan提出的注意力觉知量表(the mindful attention awareness scale, MAAS; Brown和Ryan, 2003)等。后者如Lau等开发的13题项多伦多正念量表(the torontomindfulness scale, TMS; Lau等, 2006)和Tanay和Bernstein (2013)开发的状态正念量表(the state mindfulness scale, SMS; Bernstein, 2013)。这些量表在具体应用中也根据参与人群而有所区别,如FMI量表适用于有过冥想经历者, MAAS量表被开发用于没有冥想经历的人群。目前管理学中使用较多的是MAAS量表和FFMQ量表。

1. MAAS量表。正念注意觉知量表(MAAS)是Brown和Ryan在2003年编制而成,该量表主要评估个体特质正念或状态正念出现频繁程度的差异,关注于对当前发生的事件是否存在注意与觉知(Brown和Ryan, 2003)。该量表是单维度量表,共包含15个题项,内容包括了情绪、认知、日常等领域,如“我可能会在不知不觉情况下体验着某些情绪,直到后来才知道”,“我会因

为粗心、分神或者开小差而打破/打翻东西”，“我发现我很难把注意力集中在现在发生的事情上”。采用六点Likert量表施测，从“几乎总是”“非常频繁”到“非常不频繁”“几乎不”，该量表反向计分，分数越低代表最后正念水平越高，量表信度为0.82。

2. FFMQ量表。五因素正念问卷(FFMQ)由Baer、Smith等于2006年提出，用于特质正念的测量。Baer等对已有的五种正念问卷(MAAS, FMI, KIMS, CAMS, MQ)的结构和112个题项进行了研究，通过因子分析发现，正念可以划分为五个清晰、独立的维度：观察、描述、有意识地行动、对内心体验不加评价、不回应，并开发出包含39个题项的五因素正念问卷。如“我注意到事物的气味和芳香(观察)”，“我善于寻找词语来描述我的感受(描述)”，“我发现我没有意识到自己在做什么(有意识地行动)”，“我认为我的一些情绪是坏的或者没有恰当体验的，我不应该感受它们(对内心体验不加评判)”，“我不去回应我所感受到的情绪体验(对内心体验不加回应)”。采用五级计分法，从“从不”到“非常频繁或总是”，得分越高代表个人正念水平越高。FFMQ量表包含五个分量表，既可使用分量表测量正念的单个维度状况，又可以加总看总体正念水平。

### 三、工作场所正念：前因变量和影响因素

有关工作场所正念的前因研究结果比较少。Reb等(2015)对工作场所中正念的前因变量进行检验，发现组织限制和组织支持能够预测员工的正念，指出组织环境在促进或妨碍工作场所的正念中扮演重要角色。Valentine等(2010)通过问卷调查发现，组织道德标准可作为正念的前因变量影响工作中的角色冲突，正念在此过程中起到中介作用。

一些研究表明，可以通过冥想(Jensen等, 2012; Michel等, 2014; Wolever等, 2012)来开发个体正念。正念训练中基于正念的压力减少项目(mindfulness-based stress reduction program, MBSR; Kabat-Zinn, 2003)也较为常用，该项目包括讲座、讨论会、实践练习等多项措施，已经在工作场所得到应用(如Hülshager等, 2013)。除此之外，还可以尝试采用与正念相关的认知疗法(mindfulness-based cognitive therapy, MBCT; Teasdale等, 2000)，该计划旨在通过几周系统的冥想训练或其他正念练习来帮助人们实现更大的幸福感。正念干预包括(五分钟、几小时或几周)正念练习与训练，如让训练者正念地吃或注意到身体各种当下的感觉。Hülshager等(2015)通过对德国140名员工为期10天、每天3次(早上、下班后、睡前)的日记法研究发现，短期(为期10天)自我训练的正念干预提高了工作中的日常正念水平。关于正念状态的激发，当前已有实验研究表明，通过简短的与冥想相关的指示和练习可以激活正念状态(Hafenbrack等, 2014; Ostafin和Kassman, 2012; Papies等, 2012; Reb和Narayanan, 2014)。例如，Hafenbrack等(2014)发现通过15分钟的呼吸练习激发了正念状态。Papies等(2012)认为可以通过相关的图片展示、指引参与者对看到的图片内容即刻反映来激活正念状态。这类短期激活正念状态的方法促进了正念在认知心理学和社会心理学领域的研究，可以在组织中进行尝试。

也有学者提出管理者可以考虑通过组织情境影响正念水平。例如通过工作设计和物理空间的改善孕育更有正念的工作者。改变当前可能干扰正念存在的疯狂状态(Mazmanian等, 2013)，例如组织环境设计依照禅修中心(retreat centers)的文化设计，体现自然(natural)、唯美(beauty)和简约(simplicity)的风格，帮助员工减压和释放身心。需要注意组织中正念的培育不仅仅作为一种减压的工具，在组织采取正念训练项目之前，应该仔细考虑正念训练与组织目标的融合。如果目标是开发员工正念水平，可以考虑通过多种技术训练(例如MBSR等)帮助员工实现更高正念的状态。如果组织目标是通过正念训练提升员工自我调节能力，则可以通过自我控制练习或者工作中自我决定的增加(Bono和Judge, 2003)来实现。组织在引入正念训练中

目标直接集中在自我调节或许能够减少在组织中引入与佛教相关的概念的不安。最后,培训内容还应该考虑工作情境,应该与组织具体的目标想匹配。例如,谷歌公司的“寻找内在的自我”项目,其培训目标不在于进行压力减少或是与佛教有所关联,而在于促进员工自主性、创造力和快乐工作的开发,所有这些都与组织目标和价值观相匹配和一致。

#### 四、工作场所正念:结果变量及作用机制

工作场所正念的结果变量研究成果较为丰富,本文将其归纳为工作态度、工作行为和工作场所溢出结果三方面。

##### (一)正念与工作态度

工作场所正念与工作态度研究涉及情绪、工作投入和幸福感三方面。

1. 正念与情绪。研究表明:正念和基于正念的训练一直和自我报告的倦怠水平减少(Flook等,2013;Krasner等,2009)、感知到的压力减少(Ruocco等,2013)、负面情绪减少(Roche等,2014)紧密相关。Hülshager通过219名雇员参与的为期5天的日记法测量发现,无论是特质正念还是状态正念都与员工的情绪耗竭呈负相关关系,表层扮演(surface acting)中介了这两类关系。又通过对64名参与者随机安排为控制组与实验组进行检验发现,干预组与控制组相比,明显经历了更少的情绪耗竭和更多的工作满意度,而前者的因果关系被表层扮演中介。Wasylikiw等(2015)对中层保健经理的研究表明,相比于控制组,静修的参与者显示了更明显的正念增加及静修后持续8周的压力减少。

2. 正念与工作投入。Leroy等(2013)的研究探讨了员工正念与工作投入的正相关关系及真实行为在该过程的中介作用。该研究基于自我决定理论提出假设,并在6种不同的行业(通讯、咨询、建筑业、议会服务机构、公共服务机构和非盈利健康保险机构)进行正念训练和3个时点(分别是训练之前、训练之后2个月和训练之后4个月)的数据收集,结果显示:真实行为中介了正念和工作投入的正相关关系,这种关系在静态情况下起部分中介作用,在不同时点的动态变化中起完全中介的作用。Malinowski和Lim(2015)调查了员工意向性正念与工作投入的关系。该研究表明,自我报告的正念预测了工作投入,这一关系被与工作相关的积极情感和心理资本(希望、乐观、韧性和自我效能感)中介。该研究还发现了去自动化和面对压力的习惯性反应两项正念维度能够预测工作投入最核心的方面。通过增加积极情感、希望和乐观,正念对工作投入产生了积极效果。

3. 正念与幸福感。元分析证据表明,正念练习对于员工幸福感的一系列结果有强烈影响(Eberth和Sedlmeier,2012)。Howell等(2008)等所指出,正念直接通过丰富和明确现实的经历,间接通过提升自我调节行为健康促进了幸福感的提升(Brown和Ryan,2003;Brown等,2007;Ryan和Deci,2008)。Reb等(2015)的实证研究发现,正念的两面(员工觉知和员工心不在焉)与员工幸福感相关,诸如情绪耗竭、工作满意度和心理需要满足。具体而言,员工觉知与情绪耗竭负相关,与工作满意度和心理需求满足正相关。而心不在焉仅仅与情绪耗竭正相关。Hülshager等(2013)检验了正念在个体内部和个体之间的影响差异,结果发现特质正念和状态正念都与工作满意度正相关,但特质正念表现出更强的相关关系。Malinowski和Lim(2015)调查了员工意向性正念与一般幸福感的关系,揭示了高水平的正念在工作场所的价值。自我报告的正念预测了一般幸福感,与工作相关的积极情感和心理资本(希望、乐观、韧性和自我效能感)起到中介作用。此外,去自动化和面对压力的习惯性反应两项正念维度能够预测幸福感。

也有研究从领导者角度发现了正念与幸福感的关系。Roche等(2014)应用CEO(n=205)、中层经理(n=183)和基层经理(n=202)以及107名企业家四类样本,分析检验了领导者不同正

念水平与他们的心智幸福感的相关关系。研究发现:四类样本均反映出领导者正念与各类功能失调的结果,如经理人的焦虑、沮丧和负面情感,企业家的情绪耗竭和玩世不恭呈现负相关关系。心理资本中介了领导者正念与功能失调的结果之间的负相关关系。该研究还发现,高层经理相比于低层经理和企业家明显具有更高水平的正念和心理资本。Reb等(2014)通过领导下属配对的研究设计检验了领导者特质正念与员工幸福感的相关关系,结果发现,领导者特质正念与员工幸福感的不同方面密切相关,例如工作满意度、需要满足和情绪耗竭。基本心理需求起到中介作用。

## (二)正念与工作行为

既有研究发现,正念对工作行为的影响,包含工作绩效(个体绩效、团队绩效、领导效能)、组织公民行为和工作偏差行为、创造力等。

1. 正念与个体绩效。已有研究表明,与正念有关的智力流动(Postlethwaite, 2011)、积极情感基调(Miner和Glomb, 2010)、减少应激反应和压力反应(Hunter和Thatcher, 2007)提高了组织环境中的任务绩效。Dane等(2014)通过对餐馆服务人员的访谈和问卷调研发现:在动态服务行业环境中,工作场所的正念与工作绩效呈正相关关系,加入工作投入各维度(精力、奉献和专注)作为控制变量,二者的相关关系依然显著;工作场所的正念与流动意图呈负相关关系,加入工作投入各维度之后,这一相关关系变得不显著。Reb等(2015)的研究发现了正念的两方面(员工觉知和员工心不在焉)与任务绩效也相关。此外,有两项研究检验了正念与安全绩效的相关性。Zhang等(2013)通过对该工厂员工的研究,发现了特质正念与自我报告的安全感积极正相关,这些员工通常负责复杂的工作任务。后续的研究在最有经验的员工和最聪明的员工中复制了这一发现(Zhang和Wu, 2014)。

有研究从领导者角度关注了正念与下属绩效的相关关系。Reb和Colleagues(2014)发现领导者特质正念能改善关系质量,从而与下属更好的态度和行为显著相关。Reb等(2014)检验了领导者特质正念与绩效的相关关系,结果发现,领导者特征正念与员工绩效的不同方面如角色内绩效和组织公民行为相关,基本心理需要起到中介作用。

2. 正念与团队绩效。有两篇管理期刊文献涉及员工正念与团队绩效研究。Cleirigh和Greaney(2015)探索了简短的正念干预对团队任务绩效的影响。结果表明,正念对于团队绩效有正向影响。那些接受正念干预的参与者获得的分数明显高于控制组。该结果也支持了团队绩效和团队凝聚力之间的可能联系。Valentine等(2010)的研究发现了正念与团队角色冲突的负相关关系。他们通过对位于美国西南部地区一家以教育为基础的区域健康科学机构的781名员工进行问卷调查发现,具有更高正念水平的个体经历更少的角色冲突。

3. 正念与领导效能。Shonin等(2014)通过随机对照试验发现,接受正念冥想训练的中层经理表现出更大的与管理相关的绩效提升和团队控制力。Wasylikiw等(2015)研究了在一个医疗环境中进行正念觉知训练对于领导效能的影响。该研究选取了来自加拿大东部的11名中层保健经理参与一个密集的周末静修和后续的正念觉知研讨会,在干预前后(4—8周)对压力知觉和领导效能进行了评估,由合作者提供干预前后的领导力评估,并在干预后12—16周对8名参与者进行了跟踪采访。结果发现,相比于控制组,静修的参与者汇报了领导效能的积极变化。后续也有研究证明正念训练对于领导效能提升可能有潜在贡献(Grandy和Holton, 2013; Karssiens等, 2014)。Herring等(2016)也发现正念沉思有助于提升工作场所领导力绩效。

4. 正念与组织公民行为和工作偏差行为。Reb等(2015)的研究发现了正念的两方面(员工觉知和员工心不在焉)与组织公民行为和工作偏差行为相关。Krishnakumar和Robinson(2015)发现,特质正念与低反生产行为显著相关,这种相关关系被减少的敌意情感中介。Reb等

(2014)的研究检验了领导者特质正念与组织公民行为相关。Schultz等(2015)的研究发现,即使在控制了工作氛围和需要挫败(need frustration)之后,正念与员工工作的不良状态负相关,表明正念可以作为一个直接角色强有力地应对工作中的不良状态。

5. 正念与创造力。Baas等(2014)通过四个研究设计检验了正念的不同维度对员工创造力的影响。该研究发现:观察、觉知、描述和不加评判的接受几项不同的正念技能对创造力的预测效果不同。观察可以提高创造力,观察技能提升导致了创造力提升,观察导致认知灵活性的提高部分解释了创造力的提升,该结论排除了由于智商、心情和动机的影响。觉知不能预测创造力,而在觉知方面的增加与创造力减少相关。对观察和觉知的操纵表明了观察冥想相比觉知冥想可以带来更多的独创性。而描述和不加评判的接受不能预测创造力,但描述技能提升可以预测创新行为的增加。

### (三)正念与工作场所溢出

工作场所溢出结果指工作绩效之外对员工产生重要影响的结果变量,如睡眠质量、工作与家庭的平衡。已有研究发现正念与二者的相关关系。

1. 正念与睡眠质量。有关正念与睡眠质量的研究引起越来越多的兴趣(Howell等,2008,2010)。Howell等(2008)指出,正念可以减少睡眠前的入神和由于失眠引起的反刍(rumination)行为。Allen和Kiburz(2012)的研究发现,特质正念水平越高,睡眠质量与活力状态越好。Hülshager等(2014)通过日志法调查发现,工作中的正念与后续的睡眠质量呈正相关关系,个体间的心理分离在两者关系中起到中介作用。心理分离变化轨迹受到正念特质的影响,低正念特质的个体相比高正念特质的个体更多地影响了心理分离的轨迹变化,而睡眠质量的变化轨迹没有受正念特质的影响。Hülshager等(2015)发现,提高日常正念水平能够影响员工睡眠质量和睡眠持续(sleep duration)。

#### 2. 正念与工作生活平衡

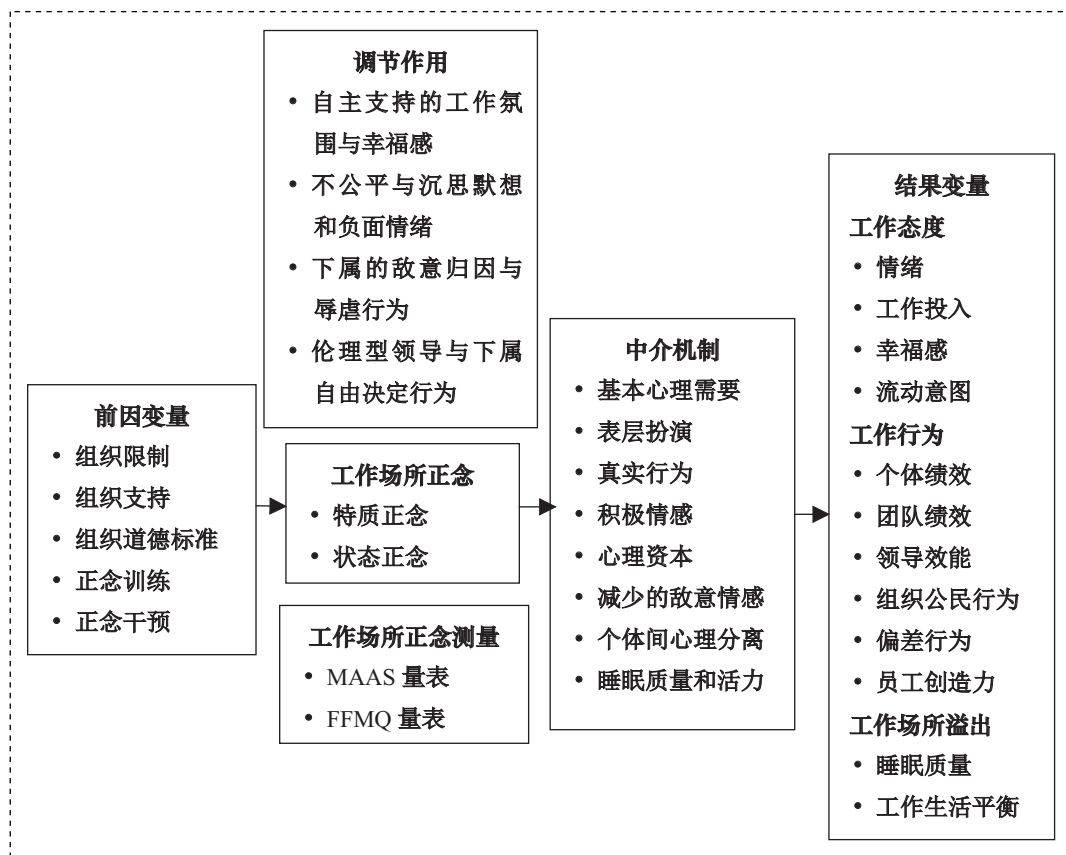
有两项研究验证了特质正念与正念干预对于工作—家庭平衡积极相关。Allen和Kiburz(2012)的研究发现,特质正念与工作—家庭平衡呈正相关关系,睡眠质量和活力中介了正念和工作—家庭平衡的相关关系。Michel等(2014)使用一种随机化等候控制组设计评估了一个为期3周的在线自我干预实验,结果发现,相比于控制组,实验组的参与者明显经历了更少的工作—家庭冲突、更多的心理分离以及对工作—生活平衡的满意感,这一影响在实验后能够至少维持2周时间。

## 五、工作场所正念:作为调节变量

正念作为一个重要调节变量的角色在工作场所也得到一定验证。Schultz等(2015)的研究发现,自主支持的工作氛围与正念都与员工工作幸福感直接相关,正念在此过程中作为调节变量,即具有较高正念水平的员工即使在非支持性的管理环境中也更少感觉到心理挫败。Long和Christian(2015)通过对109名大学生进行的2×2实验设计和对264名员工的在线调查,检验了正念作为一个与工作相关的重要调节变量,对不公平引起的沉思默想和负面情绪能够起到缓冲作用,即通过减少沉思默想和负面情绪,从而减少工作场所的报复行为。Liang等(2016)在一个辱虐管理的自我控制框架中检验了领导者特质正念对下属业绩和辱虐管理的调节作用。该研究发现,主管的特质正念减少了对下属敌意的可能性,特质正念高的主管增加了对敌意的注意力和觉知以及自我调节能力,结果支持了正念对整个过程的调节作用假设。Eisenbeiss和van Knippenberg(2015)通过领导与下属配对研究发现,当下属具有高水平正念时,伦理型领导与下属自由决定的行为,包括下属额外的努力以及下属互助,有更强的正相关关系。

## 六、结论与展望

由以上综述可知,工作场所正念研究已经得出一定成果,本文将其归纳如下(见图1)。



资料来源:根据相关文献整理。

图1 工作场所正念既有研究成果框架图

如图1所示,既有研究探索了相关的前因变量,涵盖了工作场所正念的多重结果变量及作用机制,发现了正念作为调节变量的功能。这些研究成果推进了工作场所正念的理论研究和实践应用。

### (一)研究结论

首先,工作场所正念作为崭新的研究主题前景广阔。一方面,在互联网时代,人们面临海量的碎片化信息,这就对管理者和员工的信息管理能力提出了更高的要求,由于正念稳定和控制注意力的特性提升了人们的注意力效率,必然在未来的工作场所大受关注;另一方面,随着现在管理研究和实践对员工健康和幸福感的关注,正念作为与此相关的变量必然引起更多的讨论与兴趣。其次,工作场所正念研究虽然已经取得一定成果,但总体研究仍处于起步阶段,相关议题探索不足,亟待完善。结合本文的研究结论,下文将对工作场所正念的研究意义和未来研究做细致的分析与讨论。

### (二)研究意义

既有研究已经发现正念对于工作场所的重要影响,正念对于管理学研究具有重要的价值和意义。其理论意义主要体现在:



首先,正念带来的注意力效率提升拓宽了人类有限理性边界。组织科学假设人的注意力是有限的。随着信息超载时代的到来,注意力在工作场所成为稀缺资源。由于正念的个体能够更稳定有效地注意当下与任务相关的信息,使得个体更有效地管理这种认知资源,从而拓展了注意能力。

其次,正念带来注意力效率的提升,减少了工作中的决策失误和非伦理行为。Simon(1971)认为,人的信息处理能力的限制约束了组织决策和行为的合理性。正念个体通过注意力效率的提升,增强了认知能力和灵活性,促进了对于动荡和不连续环境的反应灵敏性,提升了注意力品质,一定程度上减少了决策失误。又由于正念个体更为开放的心态和更少的自我设限,从而具有更强的探索学习能力,更强的信息驾驭能力,这也带来了更高质量的决策结果。

再次,正念“关注当下”的存在模式挑战了组织生活单纯以目标为导向的认知模式。管理研究一直强调计划先行,以目标为导向。正念强调对“当下任务”的关注,代表着不同的思维和行为模式。二者的存在看似对立和矛盾,实则是同一问题的两个方面,只有有效地平衡当前任务与未来目标,才可能使组织和员工利益最大化。而如何实现两者的有效整合,将是未来管理研究的新挑战。

工作场所正念研究的实践价值主要体现在:

首先,企业可以通过正念训练提升工作绩效。最为常见的正念训练项目是MBSR,已有研究表明,该训练有助于减少参与者压力,提升工作满意度(Hülshager等,2013)。除此之外,短期正念干预、正念冥想等活动也在企业实践中得到应用并取得一定效果。例如,已有研究发现,短期的正念干预,如引入5分钟的正念训练带来更优质的谈判效果(Reb和Narayanan,2014),引入15分钟的正念干预带来更优质的决策等(Hafenbrack等,2013)。

其次,企业可以通过正念训练提升员工自我调节能力。已经有许多正念练习者表明练习后减少了负面想法和妨碍自我调节的观察(Chiesa和Malinowski,2011)。持续的正念练习也可以帮助促进迫近行为(相反的是回避行为),因而通过提升兴趣、赞同和接纳而带来更为健康的结果(Sin和Lyubomirsky,2009)。企业也可以通过正念训练来帮助员工进行压力管理。

再次,可以将正念训练与领导力开发相结合。由于正念能够带来高品质的关系、情感驾驭能力和反馈的韧性,以及更为开放的新思想(Dutton和Heaphy,2003),可将其用于工作场所领导力的开发。已有研究发现正念训练对领导效能的提升作用(Wasylikiw等,2015)。如引言所述,正念训练作为领导力开发的一部分在企业中流行,这一训练的参与者汇报了更高的倾听能力、战略性思考能力和创新能力。

### (三)研究展望

如前文所述,工作场所正念的既有研究已经取得一定的成果,但由于该主题的研究处于起步阶段,未来还存在大量探索和改进的空间。当前存在的不足主要是:对于正念前因的关注较少;对于结果变量及作用机制的研究尚需深入;作为调节作用的正念角色有待挖掘。此外,工作场所正念的研究不同于以往心理学的实验研究,管理环境的复杂性对其研究设计提出了更高的要求。现存的测量量表也存在各自的问题,需要改进和完善。最后,工作场所正念的本土化研究也有待推进。由于东西方文化的差异,西方的研究结论是否适用于中国的情况,以及从东方文化视角来看,西方工作场所正念的研究尚存在诸多问题,发展东方情境下的正念研究或为工作场所正念研究的发展提供新的契机。未来研究可重点关注以下六个方面:

1. 探索更多前因变量。当前的研究成果更多地集中于工作场所结果变量,而对正念前因的研究并不多见。哪些因素影响和导致了正念,会直接影响正念在工作场所的效果。为把握工作场所正念的作用机制,有必要对正念的前因变量展开研究。个体正念既受到个体特质的影响,

也受到组织环境、组织政策和组织氛围的影响,状态正念也可能受到情绪和工作事件的影响。后续研究可以从个体特质与环境的交互作用来讨论工作场所正念的影响因素。

2. 拓展更为丰富的结果变量与作用机制。当前研究发现了正念对工作场所内外的多重结果变量,但对于这些影响的过程机制还远远未被挖掘,本文认为主要在以下几方面有探索的价值:

(1)正念与个体内绩效和团队绩效。已有研究关注了正念对个体间任务绩效和安全绩效的影响,但对于作用机制的研究极少,未来研究可深入探索其作用机制。例如,有研究认为正念对绩效水平的影响取决于任务环境和专家的水平(Dane等,2011)。未来的研究可以考虑不同任务环境和专家水平等情境变量发生作用的边界条件。未来研究还可以探索正念对于个体内绩效的影响。已有研究表明,个体内差异已经被发现可以解释39%—64%的绩效差异,这些差异包括个体注意力、老化、负面情感、积极情感、睡眠及自我控制(Dalal等,2014;Mullins等,2014),而这些过程都与正念相关。未来研究还可关注正念对团队绩效的影响。目前这方面的研究成果较少,由于工作场所频繁的互动关系和团队作业,个体正念将会如何影响团队关系走向和绩效将是值得探索的问题。

(2)正念与领导力开发。已有初步的研究评估了对领导者的正念训练是有前景的(Shambhala Sun Foundation,2010),但这方面的探索才刚刚起步,由于当前的领导者面临纷繁复杂的内外环境,正念赋予领导者对环境快速而敏锐的反映能力以及对即时信息的精准判断能力,能够提高领导者决策效果。正念对领导力影响的研究潜力巨大。例如,正念的个体通过维持可接受的注意力和对当下经验的觉知,可能更开放而非防御(Kernis和Goldman,2006;Lakey等,2008),从而引发真实行为。未来研究可以探索正念与真实型领导的相关关系。正念带来注意力质量的改善,可能让领导者对下属需求有更丰富的感知。特质正念高的领导者可能通过关注下属需要建立更高质量的关系,因此给予下属丰富的支持,这与变革型领导的个性化关怀维度紧密相关。此外,由于正念引发更多的同情(Dekeyser等,2008)与信任(Mayer等,1995),对于包容领导力、谦卑领导等行为的开发也是可以探索的方向。

(3)探索正念与幸福感的作用机制。这方面已经确定一定成果,未来研究可以更多地探索其中的机制,例如正念可能通过韧性开发提高幸福感。韧性孕育了从逆境、冲突和失败中反弹的能力并作为这些挑战的一个结果而得以发展(Luthans等,2007)。有韧性的员工不仅能够恢复,而且面对这些逆境会成长,因而也可能体验到幸福。正念的个体更具有同理心(empathy),从而促进更高质量的人际关系(Glomb,2011)。正念的个体可能更善于自我同情。Neff(2003)提出自我同情的概念,将其作为一种自我接纳的健康形式。自我同情代表了面对个体或个体生活不喜欢的方面持有一种温和的可接受的立场,由于自我同情是幸福感的重要来源,通过正念开发自我同情,能够提升员工的个体幸福体验。未来研究可在工作场所对这些关系进行实证检验。

(4)关注正念对绩效的双面影响。已有研究提出正念对工作场所的影响可能是双向的。如已有研究表明,正念通过自动化的反映和增加韧性可能钝化工作场所的压力,如辱虐管理所带来的伤害,不知不觉的促进对负面事件的接受;但也有研究者提出,对这种如对不良行为的容忍是否被动的默许了不健康行为从而影响了工作场所的健康成长(Good等,2016)。正念引发的工作场所的同情行为也可能妨碍以最大化利润为导向的决策,例如裁员;当下丰富的觉知和注意力是否也会引发员工的不健康行为(如欺骗、非伦理行为)等。对这些问题的探索有助于我们对正念对工作场所的作用进行全面把握。

3. 挖掘作为调节作用的角色。由于正念赋予个体更强的自我调节能力,Glomb(2011)认为正念可能增加韧性、降低反刍行为、提高同理心、改善情绪、去中心化、增加工作记忆力(Elzinga和Roelofs,2005)、提高工作关系中情感预测的精确性,等等,这些影响可能与工作场所其他因

素交互发生作用影响工作场所结果,正念作为调节作用的角色有待深入挖掘。

4. 改进研究设计。正念对工作场所的强大功能和研究潜力,引来许多学者的关注,但由于以往的正念研究多在实验室进行,由于工作场所具体的情境问题和诸多干扰因素,有效排除干扰因素需要严谨的研究设计(Edmondson和McManus,2007)。对此有三点建议:第一,在组织中应用田野实验研究,包括准实验研究、纵向研究和主动控制干预研究,将会使正念的研究结果更为可信。第二,随机安排参与组,并同时配有控制组和对照组也是必要的。第三,如何考虑控制变量也是关键的问题。工作场所正念的研究通常对个体间的差异(如智力、态度、个性)缺乏充分的测量,而这些差异可能作为正念结果的替代性解释。此外也要注意控制典型的组织情境(如角色、任务特征、团队氛围)的边界影响。

5. 改进量表以及测量方式。由于正念概念本身难以把握,正念的测量一直是限制其在管理领域发展的难题。工作场所正念目前使用的量表中,MAAS虽然得到广泛应用,但其存在的问题(Grossman,2011),主要是维度单一,缺乏对构念的精准把握,量表关注对当下的觉知,没有很好地接纳与注意力进行区分。该量表的反向计分也被认为不能对正念经历进行整体的反映。FFMQ量表虽然涵盖了正念的多向维度,但该量表条目是从既有其他正念量表条目抽离而来,其内容缺乏理论支持。后续研究需要开发新的自我报告量表,以便更准确地测量工作场所正念水平。同时,关于测量方式也可以考虑用自我报告以外的其他方式多重验证,如设计一个实验任务或者使用面试数据(Grossman,2008;Frewen等,2008)等,以提高工作场所正念测量的内部效度。

6. 在东方文化背景下,开展更多的本土化研究。正念的概念源自东方,发展于西方,被西方发展整合后的正念是否适用于中国情境,需要更多的研究验证。由于东西方文化的差异,从东方文化视角来看,目前西方工作场所正念的研究尚存在诸多问题。王馨和李平(2017)认为,西方学术界开展的关于冥想(meditation)和正念(mindfulness)的诸多研究,并开始将其研究应用于商业实践,严重缺乏道家及禅宗思想的深度,尤其是在上意识必须清空归零,下意识才能自在内观方面(李平和曹仰锋,2012,2014;牟宗三,1997);东方的正念反映的是一种悟性思维方式。Dreyfus(2011)从佛教研究的观点认为,正念的核心特征并非是聚焦于当下,而是反映了一种关注和记忆某种经验的认知理解能力。Weick和Putnam(2006)认为,正念作为一个概念在东方和西方是有区别的,东方的思想认为正念更加注重思维的内在过程,而不是思维的内容,而西方的正念意味着注重思维的外在和思维的内容。这些认知的差异为发展东方情境下的工作场所正念研究提供了新契机。当前关于工作场所正念的本土化研究成果不多,仅有赵延昇和於学松(2016)探索了员工正念与人际公民行为的关系,发现信任作为中介,工作关联性作为调节作用。张韬(2015)的研究发现了正念对组织类型整合和学习的影响。张韬(2016)研究了正念思维对员工创造力的影响——以自我效能感为中介。目前尚未发现结合本土特色文化的研究,未来可以结合中国文化情境开展跨文化研究,检验不同文化背景下工作场所正念对工作绩效的作用机制;可以深入工作场所进行田野实验或开展正念训练,纵向追踪训练前后员工或领导者正念水平与工作成果,以检验正念训练对中国企业的适用情境和影响效果。也可以结合中国员工的传统文化特性探索新的议题。如员工正念水平与幸福感的相关性是否受到“关系”和“面子”的调节,正念的 leadership 者在伦理决策中是否受到“中庸之道”价值观的影响,等等。发展本土特色的有趣主题可以吸引研究者和企业实践者对正念的关注。

总之,推动工作场所正念研究,特别是针对中国文化情境发展该研究,对于管理学理论将有新贡献,对于管理实践将提供新价值,也将丰富我们对管理中人的行为的理解。

## 主要参考文献

- [1]李平,曹仰锋. 案例研究方法:理论与范例——凯瑟琳·艾森哈特论文集[M]. 北京:北京大学出版社,2012.
- [2]李平,曹仰锋. 悟性:企业家认知的至高境界[J]. 中欧商业评论,2014,(4):36-43.
- [3]牟宗三. 中国哲学十九讲[M]. 上海:上海古籍出版社,1997.
- [4]王馨,李平. 团队悟性创新理论框架:中国航天工程情境下的本土创新案例研究[J]. 外国经济与管理,2017,(3):3-23.
- [5]张韬. 组织学习类型的整合与模型构建:基于正念影响的研究[J]. 贵阳学院学报(社会科学版),2015,(4):66-71.
- [6]张韬. 正念思维对员工创造力的影响——以自我效能感为中介[J]. 科技进步与对策,2016,(7):150-155.
- [7]赵延昇,於学松. 员工正念与人际公民行为的关系研究——同事信任的中介作用及工作关联性的调节作用[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版),2016,(2):83-90.
- [8]Allen T D, Kiburz K M. Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(2): 372-379.
- [9]Baas M, Nevicka B, Ten Velden F S. Specific mindfulness skills differentially predict creative performance[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2014, 40(9): 1092-1106.
- [10]Baer R A. Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review[J]. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2003, 10(2): 125-143.
- [11]Baer R A, Smith G T, Hopkins J, et al. Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness[J]. *Assessment*, 2006, 13(1): 27-45.
- [12]Bono J E, Judge T A. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders[J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 554-571.
- [13]Brown K W, Ryan R M. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84(4): 822-848.
- [14]Brown K W, Ryan R M, Creswell J D. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects[J]. *Psychological Inquiry*, 2007, 18(4): 211-237.
- [15]Chambers R, Lo B C Y, Allen N B. The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect[J]. *Cognitive Therapy and Research*, 2008, 32(3): 303-322.
- [16]Chiesa A, Malinowski P. Mindfulness-based approaches: Are they all the same?[J]. *Journal of Clinical Psychology*, 2011, 67(4): 404-424.
- [17]Chiesa A, Serretti A. A systematic review of neurobiological and clinical features of mindfulness meditations[J]. *Psychological Medicine*, 2010, 40(8): 1239-1252.
- [18]Cleirigh D O, Greaney J. Mindfulness and group performance: An exploratory investigation into the effects of brief mindfulness intervention on group task performance[J]. *Mindfulness*, 2015, 6(3): 601-609.
- [19]Dalal R S, Bhawe D P, Fiset J. Within-person variability in job performance: A theoretical review and research agenda[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1396-1436.
- [20]Dane E. Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 997-1018.
- [21]Dane E, Brummel B J. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention[J]. *Human Relations*, 2014, 67(1): 105-128.
- [22]Davids T W R, Stede W B. The Pali text society's Pali-English dictionary[M]. London: Luzac and Company, 1959.
- [23]Dekeyser M, Raes F, Leijssen M, et al. Mindfulness skills and interpersonal behavior[J]. *Personality and Individual Differences*, 2008, 44(5): 1235-1245.
- [24]Delmonte M M. The relevance of meditation to clinical practice: An overview[J]. *Applied Psychology*, 1990, 39(3): 331-354.
- [25]Dreyfus G. Is mindfulness present-centred and non-judgmental? A discussion of the cognitive dimensions of mindfulness[J]. *Contemporary Buddhism*, 2011, 12(1): 41-54.
- [26]Eberth J, Sedlmeier P. The effects of mindfulness meditation: A meta-analysis[J]. *Mindfulness*, 2012, 3(3): 174-189.
- [27]Edmondson A C, Mcmanus S E. Methodological fit in management field research[J]. *Academy of Management Review*, 2007,

32(4): 1246–1264.

- [28]Eisenbeiss S A, van Knippenberg D. On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(2): 182–195.
- [29]Elzinga B M, Roelofs K. Cortisol-induced impairments of working memory require acute sympathetic activation[J]. *Behavioral Neuroscience*, 2005, 119(1): 98–103.
- [30]Flook L, Goldberg S B, Pinger L, et al. Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy[J]. *Mind, Brain, and Education*, 2013, 7(3): 182–195.
- [31]Frewen P A, Evans E M, Maraj N, et al. Letting go: Mindfulness and negative automatic thinking[J]. *Cognitive Therapy and Research*, 2008, 32(6): 758–774.
- [32]Germer C K, Siegel R D, Fulton P R. *Mindfulness and psychotherapy*[M]. New York: The Guilford Press, 2005.
- [33]Glomb T M, Duffy M K, Bono J E, et al. Mindfulness at work[A]. Joshi A, Liao H, Martocchio J J. *Research in personnel and human resources management*[C]. volume 30. Emerald Group Publishing Limited, 2011: 115–157.
- [34]Good D J, Lyddy C J, Glomb T M, et al. Contemplating mindfulness at work: An integrative review[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(1): 114–142.
- [35]Grandy G, Holton J. Leadership development needs assessment in healthcare: A collaborative approach[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, 34(5): 427–445.
- [36]Hafenbrack A C, Kinias Z, Barsade S G. Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk-cost bias[J]. *Psychological Science*, 2014, 25(2): 369–376.
- [37]Howell A J, Digdon N L, Buro K, et al. Relations among mindfulness, well-being, and sleep[J]. *Personality and Individual Differences*, 2008, 45(8): 773–777.
- [38]Howell A J, Digdon N L, Buro K. Mindfulness predicts sleep-related self-regulation and well-being[J]. *Personality and Individual Differences*, 2010, 48(4): 419–424.
- [39]Hunter L W, Thatcher S M B. Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 953–968.
- [40]Hülshager U R, Alberts H J E M, Feinholdt A, et al. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(2): 310–325.
- [41]Hülshager U R, Feinholdt A, Nübold A. A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, 88(3): 464–489.
- [42]Hülshager U R, Lang J W B, Depenbrock F, et al. The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(6): 1113–1128.
- [43]Jensen C G, Vangkilde S, Frokjaer V, et al. Mindfulness training affects attention—or is it attentional effort?[J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2012, 141(1): 106–123.
- [44]Kabat-Zinn J. *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*[M]. New York, NY: Hyperion, 2005.
- [45]Karssiens A E A, van der Linden C, Wilderom C P M, et al. Embodied mind knowledge in leadership practice: Creating space in patterned thoughts and behaviors[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2014, 23(3): 231–241.
- [46]Kernis M H, Goldman B M. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2006, 38: 283–357.
- [47]Killingsworth M A, Gilbert D T. A wandering mind is an unhappy mind[J]. *Science*, 2010, 330(6006): 932.
- [48]Krishnakumar S, Robinson M D. Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior[J]. *Emotion*, 2015, 15(5): 579–589.
- [49]Lakey C E, Kernis M H, Heppner W L, et al. Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness[J]. *Journal of Research in Personality*, 2008, 42(1): 230–238.

- [50]Leroy H, Anseel F, Dimitrova N G, et al. Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 82(3): 238–247.
- [51]Liang L H, Lian H W, Brown D J, et al. Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(4): 1385–1406.
- [52]Long E C, Christian M S. Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1409–1422.
- [53]Luthans F, Avolio B J, Avey J B, et al. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction[J]. *Personnel Psychology*, 2007, 60(3): 541–572.
- [54]Malinowski P, Lim H J. Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being[J]. *Mindfulness*, 2015, 6(6): 1250–1262.
- [55]Mayer R C, Davis J H, Schoorman F D. An integrative model of organizational trust[J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 709–734.
- [56]Michel A, Bosch C, Rexroth M. Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2014, 87(4): 733–754.
- [57]Miner A G, Glomb T M. State mood, task performance, and behavior at work: A within-persons approach[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 112(1): 43–57.
- [58]Mrztek M D, Franklin M S, Phillips D T, et al. Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering[J]. *Psychological Science*, 2013, 24(5): 776–781.
- [59]Mrztek M D, Smallwood J, Schooler J W. Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs[J]. *Emotion*, 2012, 12(3): 442–448.
- [60]Mullins H M, Cortina J M, Drake C L, et al. Sleepiness at work: A review and framework of how the physiology of sleepiness impacts the workplace[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(6): 1096–1112.
- [61]Neff K. Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself[J]. *Self and Identity*, 2003, 2(2): 85–101.
- [62]Neubauer A C, Fink A. Intelligence and neural efficiency[J]. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 2009, 33(7): 1004–1023.
- [63]Olano H A, Kachan D, Tannenbaum S L, et al. Engagement in mindfulness practices by U. S. adults: Sociodemographic barriers[J]. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 2015, 21(2): 100–102.
- [64]Ostafin B D, Kassman K T. Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving[J]. *Consciousness and Cognition*, 2012, 21(2): 1031–1036.
- [65]Papies E K, Barsalou L W, Custers R. Mindful attention prevents mindless impulses[J]. *Social Psychological and Personality Science*, 2012, 3(3): 291–99.
- [66]Quaglia J T, Brown K W, Lindsay E K, et al. From conceptualization to operationalization of mindfulness[A]. Brown K W, Creswell J D, Ryan R M. *Handbook of mindfulness: Theory, research, and practice*[M]. New York: Guilford Press, 2015: 151–170.
- [67]Reb J, Narayanan J. The influence of mindful attention on value claiming in distributive negotiations: Evidence from four laboratory experiments[J]. *Mindfulness*, 2014, 5(6): 756–766.
- [68]Reb J, Narayanan J, Chaturvedi S. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance[J]. *Mindfulness*, 2014, 5(1): 36–45.
- [69]Reb J, Narayanan J, Ho Z W. Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness[J]. *Mindfulness*, 2015, 6(1): 111–122.
- [70]Roche M, Haar J M, Luthans F. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2014, 19(4): 476–489.
- [71]Ruocco A C, Direkoglu E. Delineating the contributions of sustained attention and working memory to individual differences in mindfulness[J]. *Personality and Individual Differences*, 2013, 54(2): 226–230.

- [72]Ryan R M, Deci E L. Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior[A]. John OP, Robins RW, Pervin L A. Handbook of personality: Theory and research[C]. 3rd ed. New York, NY: Guilford Press, 2008: 654–678.
- [73]Schultz P P, Ryan R M, Niemiec C P, et al. Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being[J]. *Mindfulness*, 2015, 6(5): 971–985.
- [74]Shonin E, van Gordon W, Dunn T J, et al. Meditation awareness training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: A randomised controlled trial[J]. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 2014, 12(6): 806–823.
- [75]Simon H A. Designing organizations for an information-rich world[A]. Greenberger M. Computers, communication, and the public interest[M]. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 1971.
- [76]Sin N L, Lyubomirsky S. Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis[J]. *Journal of Clinical Psychology*, 2009, 65(5): 467–487.
- [77]Tan C M. Search inside yourself: The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)[M]. New York: Harper Collins Publishers, 2012.
- [78]Tang Y Y, Hölzel B K, Posner M I. The neuroscience of mindfulness meditation[J]. *Nature Reviews Neuroscience*, 2015, 16(4): 213–225.
- [79]Teasdale J D, Segal Z V, Williams J M G, et al. Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy[J]. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2000, 68(4): 615–623.
- [80]Valentine S, Godkin L, Varca P E. Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based healthcare institution[J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 94(3): 455–469.
- [81]Wadlinger H A, Isaacowitz D M. Fixing our focus: Training attention to regulate emotion[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2011, 15(1): 75–102.
- [82]Wasylikiw L, Holton J, Azar R, et al. The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: A pilot study[J]. *Journal of Health Organization and Management*, 2015, 29(7): 893–911.
- [83]Weick K E, Putnam T. Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2006, 15(3): 275–287.
- [84]Weick K E, Roberts K H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(3): 357–381.
- [85]Wells A. GAD, meta-cognition, and mindfulness: An information processing analysis[J]. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2002, 9(1): 95–100.
- [86]Wolever R Q, Bobinet K J, McCabe K, et al. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17(2): 246–258.
- [87]Zhang J Y, Ding W D, Li Y J, et al. Task complexity matters: The influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators[J]. *Personality and Individual Differences*, 2013, 55(4): 433–439.
- [88]Zhang J Y, Wu C X. The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective[J]. *Accident Analysis & Prevention*, 2014, 70: 24–32.

## Mindfulness in the Workplace: A Literature Review and Prospects

Zhang Jing, Song Jiwen, Wang Yue

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** Mindfulness is an ancient concept, whose roots lie in Eastern Buddhist thought.

(下转第84页)

# A Literature Review and Prospects of Social Capital Cross-level Fit in New Ventures

Zheng Fang<sup>1,2</sup>, Peng Zhengyin<sup>1</sup>, Du Danyang<sup>3</sup>

(1. School of Business, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China; 2. Postdoctoral Research Station of Business Administration, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China; 3. Tianjin Municipal Organization Department, Tianjin 300046, China)

**Abstract:** Social capital is a multi-level concept. The transformation of individual social capital into enterprise social capital, is an important way for new ventures to access entrepreneurial resources and remedy new entry defects. Based on a review of individual-organization fit theory, new venture social capital study and social capital cross-level research, this paper proposes the construct of cross-level fit of social capital. Through cross integration of resource-based view, fit theory, social capital theory and motivation theory, deductive theoretical construction of cross-level fit is discussed. Then based on the combination with relationship, structure and cognition of social capital, the process of social capital cross-level fit in new ventures is deconstructed into three stages, namely recognition, connection and internalization. Finally this paper provides prospects for future study based on deficiencies of existing study. This paper not only helps to clarify internal mechanism between cross levels of social capital, but also proposes a new idea for future study.

**Key words:** social capital; cross-level fit; new venture; deductive theoretical construction; process deconstruction

(责任编辑: 雨 橙)

---

(上接第70页)

Mindfulness in the workplace is defined as “a receptive attention to and awareness of present events and experience” by Brown etc (2007). In recent years, some empirical studies in the west have shown the positive effects of mindfulness in the workplace, such as employee well-being, job performance, and leadership effectiveness. Mindfulness training has been applied and has been well received by quite a few well-known companies. Mindfulness research in the workplace has great potential in the future. But this line of research still needs to be developed in China. Based on the existing research results, this paper first introduces the origin, concept connotation and measurement of mindfulness. Then, it classifies the mindfulness in three aspects: the antecedent variables, the outcome variables and mindfulness as a moderating variable. It summarizes related empirical research and theoretical exploration achievements. On this basis, it systematically constructs a framework based on existing research results. It points out the problems of antecedents, outcome variables, measurement & research ways and contextualized research and provides a roadmap for future development.

**Key words:** mindfulness; mindfulness training; awareness; employee well-being

(责任编辑: 雨 橙)