

ذهن آگاهی

مجموعه هوش هیجانی اچ بی آر

مجله کسب و کار هاروارد





@ کلیه حقوق برای نشر تصمیم محفوظ است ۱۴۰۴

ذهن آگاهی

سرشناسه: مجله کسب و کار هاروارد
عنوان: ذهن آگاهی مجموعه هوش هیجانی
پدیدآور: مجله کسب و کار هاروارد
مشخصات نشر: تهران، تصمیم ۱۴۰۳
مشخصات ظاهری: ۹۱ صفحه جدول
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۳۶۵-۸-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Mindfulness (HBRemotional intelligence series), 2017
موضوع: ذهن آگاهی، روان شناسی،
شناخت درمانی مبتنی بر ذهن آگاهی
شناسه افزوده: مجله کسب و کار هاروارد
شناسه افزوده: نشر تصمیم
رده بندی کنگره: BF ۶۳۷/ذ۹
رده بندی دیویی: ۱۵۲/۴
شماره کتاب شناسی: ۹۸۵۱۱۲۲

مجله کسب و کار هاروارد

نویسنده

سال/نوبت/تیراژ ۱۴۰۴ | چاپ اول | ۳۰۰ جلد

چاپ و صحافی چاپ روز

گروه مترجمین نشر تصمیم

مترجم

محمد علی مدنی

ویراستار

۱۲۰ هزار تومان

قیمت

۹۷۸-۶۲۲-۹۱۳۶۵-۸-۴

شابک



www.tasminpub.ir



۰۹۱۲۶۱۲۸۰۶۱



info@tasminpub.ir

فهرست مطالب

۶	ذهن‌آگاهی در عصر پیچیدگی
۲۴	ذهن‌آگاهی چگونه می‌تواند ذهن شما را دگرگون کند؟
۳۰	چگونه ذهن‌آگاهی را در یک روز کاری نهادینه کنیم
۳۶	«تاب‌آوری» برای همه
۴۲	چابکی در مدیریت هیجانات
۵۴	نگذارید قدرت، شما را فاسد کند
۶۶	ذهن‌آگاهی برای آن‌هایی که وقت تمرین ذهن‌آگاهی را ندارند
۷۲	آیا با تمرین ذهن‌آگاهی برای بهبود عملکرد، چیزی را از دست می‌دهیم؟
۸۰	ذهن‌آگاهی در محیط کار خطرناکی هم دارد

مجموعه هوش هیجانی اچ‌بی‌آر (HBR)

چگونه در محل کار، انسان باشیم

مجموعه هوش هیجانی اچ‌بی‌آر شامل مطالعه اساسی و هوشمندانه بُعد انسانی زندگی کاری می‌شود که از مجله کسب‌وکار هاروارد^۱ گرفته شده است.^۲

رهبری اصیل

اعتماد به نفس

سروکله زدن با افراد سخت‌گیر و مشکل‌پسند

همدلی

تمرکز

خوشحالی

تأثیرگذاری و متقاعدسازی

وجود رهبری سازمانی

گوش‌سپاری ذهن‌آگاهانه

ذهن‌آگاهی

هدف، معنا و علاقه

تاب‌آوری

خویش‌آگاهی

کتاب‌های دیگر با مضمون هوش هیجانی از مجله کسب‌وکار هاروارد:

- هوش هیجانی روزمره اچ‌بی‌آر
- دفترچه راهنمای هوش هیجانی اچ‌بی‌آر
- ده مقاله خواندنی و ضروری اچ‌بی‌آر در مورد هوش هیجان

1. Harvard Business Review

۲. نشر تصمیم، قصد دارد این مجموعه را به طور کامل ترجمه و ارائه نماید، در صورت نیاز به دیدن آخرین نسخه‌های این مجموعه، به آدرس انتشارات: www.tasminpub.com مراجعه نمایید.

مقدمه ناشر

در دنیای پرشتاب و پرتنش امروز، نیاز به تکنیک‌ها و روش‌هایی برای مدیریت استرس و افزایش کارایی به شدت احساس می‌شود. ذهن‌آگاهی به عنوان یکی از ابزارهای اساسی برای دستیابی به این اهداف، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در مجموعه‌ای که توسط مجله معتبر کسب‌وکار هاروارد گردآوری شده است، تلاش شده تا به بررسی جامع و علمی این مفهوم پرداخته شود و فواید آن برای افراد، کارمندان و مدیران به تصویر کشیده شود.

مجله کسب‌وکار هاروارد با سابقه‌ای طولانی در ارائه مقالات و پژوهش‌های علمی معتبر، این بار نیز با بهره‌گیری از تجربه و دانش خود، به بررسی تأثیرات ذهن‌آگاهی در محیط‌های کاری پرداخته است. از کاهش استرس و افزایش خلاقیت تا بهبود عملکرد و ارتقای تاب‌آوری، ذهن‌آگاهی می‌تواند تغییرات شگرفی در زندگی حرفه‌ای و شخصی افراد ایجاد کند.

این مجموعه مقالات با هدف ارائه راهکارهایی عملی و قابل‌اجرا برای نهادینه کردن ذهن‌آگاهی در زندگی روزمره تهیه شده است. در این میان، پژوهش‌های «الن لانگر» نیز نقش بسزایی داشته‌اند؛ پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند چگونه حضور ذهن در محیط کار می‌تواند منجر به کاهش اضطراب، افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد شود.

ما امیدواریم که این مجموعه با ارائه مقالات و پژوهش‌های متنوع، بتواند به شما کمک کند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های ذهن‌آگاهی، زندگی آرام‌تر و سازنده‌تری داشته باشید. باشد که با مطالعه این مجموعه، نه تنها به بهبود کیفیت زندگی خود و کارمندان خود کمک کنید، بلکه به عنوان مدیران و رهبران، محیط‌های کاری مثبت‌تری ایجاد کنید.

با آرزوی موفقیت و آرامش در کار و زندگی

فصل ۱

ذهن آگاهی در عصر پیچیدگی

برگرفته از مصاحبه‌ای با الن لانگر و الیسون برد

پژوهش‌های «الِن لانگر» در طول چهار دهه گذشته درباره مفهوم «ذهن‌آگاهی»، تأثیر قابل‌توجهی بر طرز تفکر ما درباره حوزه‌های علمی مختلف، از جمله «اقتصاد رفتاری»^۱ و «روانشناسی مثبت‌گرا»^۲ داشته است. عصاره پژوهش‌های او به ما نشان می‌دهد که حضور ذهن در محیط کار به جای انجام وظیفه ناخودآگاهانه، منجر به کاهش اضطراب، خلاقیت بیشتر و بهبود عملکرد خواهد شد. لانگر آزمایش‌هایی با عنوان «بازگشت در زمان» را انجام داد که در آن، افراد مسن صرفاً با تلقین این طرز تفکر که «۲۰ سال جوان‌تر هستید» احساس سلامتی بیشتری کردند. در مصاحبه‌ای که لانگر با سردبیر ارشد مجله، یعنی الیسون برد داشت، سعی کرد تا کاربرد این طرز تفکر در زمینه مدیریت و رهبری را در عصر پر آشوب کنونی توضیح بدهد.

بگذارید بحث را از مفاهیم اساسی شروع کنیم. مفهوم ذهن‌آگاهی دقیقاً به چه معناست؟ چطور می‌توان آن را تعریف کرد؟

لانگر: منظور از ذهن‌آگاهی، فرایندی است که در آن به طور فعال به تغییرات پیرامون خود توجه می‌کنیم. شما با انجام این کار خودتان را در زمان حال قرار داده و حساسیت بیشتری نسبت به شرایط و طرز فکرتان نسبت به آن خواهید داشت. ذهن‌آگاهی در واقع عصاره مشغولیت ذهنی و عملی بوده و عامل تولید انرژی در وجود شماست. یکی از سوءتفاهم‌های رایج درباره ذهن‌آگاهی این است که توجه مداوم به زمان حال و پیرامون، می‌تواند اضطراب‌آور و خسته‌کننده باشد. اما چیزی که واقعاً ما را خسته می‌کند، تمام تفکرات منفی در ذهن ماست؛ بسیاری از ما همیشه نگرانیم که دیگران مشکلی را در کار ما پیدا کنند و ما توانایی حل کردن آن را نداشته باشیم.

همه ما به دنبال پایداری شرایط هستیم. دوست داریم همه چیز را در حالت سکون نگه داریم و با این کار، احساس می‌کنیم روی شرایط کنترل داریم. مسئله اینجاست که همه چیز در دنیا همواره در حال تغییر بوده، و ما نمی‌توانیم روی آن‌ها کنترل داشته باشیم. در واقع این اصرار بر روی کنترل منجر به از دست دادن آن می‌شود.

برای مثال انجام یک کار را در نظر بگیرید. اشتباه ما اینجاست که فکر می‌کنیم فقط یک راه درست برای انجام دادن آن کار وجود دارد. همیشه چند راه مختلف برای انجام کارها وجود داشته، و راهی که در نهایت انتخاب می‌کنیم به شرایط پیرامون ما بستگی دارد. نمی‌توانیم مشکلات امروزی را با راهکارهای خاک گرفته و قدیمی حل کنیم. در واقع تلاش ما برای یاد گرفتن یک راه‌حل ثابت و تبدیل کردن آن به عادت، اشتباه است، چون حضور در لحظه را از ما سلب می‌کند. روش‌هایی که برای حل مشکلات توسط سازمان به شما تحمیل می‌شود را ابتدا فرد دیگری ایجاد کرده است. هرچقدر که شخصیت شما با آن فرد متفاوت باشد، راهکار او نیز همان قدر برای شما بی‌فایده خواهد بود. برای یک فرد ذهن‌آگاه، تمام قوانین، عادات و اهداف سازمانی صرفاً ابزاری برای انجام کار بوده و عملکرد او را کنترل نمی‌کنند.

بر اساس تحقیقاتی که تاکنون انجام داده‌اید، ذهن‌آگاه بودن می‌تواند چه فوایدی داشته باشد؟

اول از همه می‌توان به عملکرد بهتر، اشاره کرد. ما در یکی از تحقیقاتمان گروهی از موزیسین‌های یک ارکستر با شغلی به شدت حوصله سر بر را بررسی کردیم. آن‌ها از یک سو شغلی با موقعیت اجتماعی بسیار بالا داشتند که نمی‌توان به راحتی از آن استعفا داد، و از سوی دیگر باید هر روز یک قطعه موسیقی ثابت را اجرا کنند. ما آن‌ها را به دو گروه تقسیم کردیم: از یک گروه خواستیم تا یکی از قطعات

موسیقی مورد علاقه خود را به طور دقیق و از روی عادت «بازتولید» کرده، و از گروه دیگر خواستیم تا به شکل خودآگاه خلاقیت خود را در بازنوازی آن قطعه بروز دهند. البته ما نمی‌خواستیم مثل نوازنده‌های موسیقی جاز قطعه جدیدی را خلق کنند! بلکه صرفاً تغییرات کوچک و حتی نامحسوسی را ایجاد کنند. جالب اینجاست که وقتی هر دو قطعه ضبط شده را برای افرادی پخش کردیم که از مطالعه ما اطلاع نداشتند، اکثریت قریب به اتفاق قطعه موزیسین‌های «ذهن‌آگاه» را ترجیح دادند. در واقع هر یک از این موزیسین‌ها خلاقیت خود را نیز در نواختن قطعه دخیل کردند. باور نادرست اکثر ما این است که دخیل کردن خلاقیت فردی در کار گروهی منجر به هرج و مرج می‌شود. البته اگر خلاقیت به‌نوعی شورش فردی تبدیل شود، می‌توان تا حدی این باور را درست دانست، اما وقتی همه اعضای گروه تحت شرایط یکسان و آگاه نسبت به پیرامون خود کار می‌کنند، هیچ چیز جلودار دستیابی به یک عملکرد خارق‌العاده و هماهنگ نخواهد بود.

ذهن‌آگاهی می‌تواند مزایای بسیار زیادی داشته باشد. شما در این حالت راحت‌تر می‌توانید توجه خود را معطوف انجام کار کرده و به‌خوبی اقدامات خود را به خاطر می‌آورید. علاوه بر این خلاق‌تر نیز بوده، در زمان مناسب از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کرده و خطرهای پیش‌بینی می‌کنید. رابطه شما با دیگران، و رابطه آن‌ها با شما بهبود پیدا کرده، چراکه کمتر آن‌ها را قضاوت می‌کنید. در یک کلام، شما جذبۀ بیشتری خواهید داشت.

دیگر به فکر پشت‌گوش‌انداختن کارها یا پشیمانی از انجامشان نخواهید بود، چراکه دقیقاً دلیل انجام کارها را دانسته و به دلیل عدم توجه به کارهای به‌ظاهر جذاب‌تر خود را سرزنش نمی‌کنید. سؤال اینجاست که در هنگام اولویت‌بندی کارها، فعالیت در محیط شرکت،

خلق یک محصول جدید یا دنبال کردن یک استراتژی جدید توجه کامل دارید، دیگر چه دلیلی برای پشیمانی باقی خواهد ماند؟

تقریباً ۴۰ سال این مسئله را مطالعه کرده‌ام و همیشه متوجه شده‌ام که ذهن‌آگاهی نتایج بهتری را ایجاد می‌کند. زمانی به اهمیت مفهوم ذهن‌آگاهی پی خواهید برد که فراگیر بودن آن را در زندگی خود درک کنید. شما تمام کارهای روزمره خودتان را - از گاز زدن ساندویچ گرفته تا مصاحبه کردن، کار کردن با ابزار، یا نوشتن یک گزارش - یا به صورت خودآگاه و یا بر اساس عادت انجام می‌دهید. انجام دادن خودآگاهانه کارها بر عملکرد شما تأثیر می‌گذارد. در هر زمینه یا حرفه - از مدیرعامل شرکت‌های «فورچون ۵۰»^۱ گرفته تا هنرمندان بزرگ، موزیسین‌ها، ورزشکاران برتر، بهترین معلمان، یا مکانیک‌ها - می‌توانید انسان‌های خودآگاه را پیدا کنید. مطمئن باشید که خودآگاه بودن دلیل رسیدن به موفقیت آن‌هاست.

آیا تحقیقات شما ارتباطی بین خلاقیت و ذهن‌آگاهی را نشان داده است؟

من به همراه گابریل هموند، (دانشجوی دکتری) مطالعه‌ای را انجام دادیم که در آن از شرکت‌کننده‌ها خواستیم کاربردهای جدیدی را برای محصولات به درد نخور پیدا کنند. ما شرکت‌کنندگان را به دو گروه تقسیم کردیم. به گروه اول به طور دقیق دلیل شکست یک محصول تجاری - مثل چسب‌های فوری 3M - را توضیح داده و با این کار امکان ذهن‌آگاهی و تفکر آزادانه را از آن‌ها گرفتیم. از سوی دیگر، در مورد گروه دوم صرفاً به توصیف کلی کاربرد محصول - یعنی چسباندن دو قطعه در زمانی کوتاه - اکتفا کردیم. تعجبی هم نداشت که خلاقانه‌ترین راهکارها متعلق به گروه دوم بود.

من به‌شخصه در کنار محقق بودن، یک نویسنده، مشاور، و هنرمند نیز هستم. هر یک از این فعالیت‌ها بر دیگری تأثیر گذاشته و اولین ایده‌ها در زمینه ذهن‌آگاهی هنگام نقاشی کردن به ذهنم رسید. یک روز متوجه شدم که به جای قرمز پررنگ، از قرمز سوخته استفاده کرده بودم. ابتدا خواستم این اشتباه را درست کنم، اما بعد به ذهنم رسید که استفاده از قرمز سوخته صرفاً یک «تصمیم» بوده است. همه ما تابه‌حال تجربه مشابهی را داشته‌ایم: ابتدا درباره انجام یک کار تصمیم می‌گیریم و اگر در این فرایند اشتباه کنیم انگار فاجعه‌ای رخ داده است. اما حقیقت اینجاست که مسیری که اکنون در آن قرار دارید، صرفاً نتیجه یک تصمیم بوده که مرتب دستخوش تغییر است. اصلاً شاید مسیر اشتباه نتیجه بهتری داشته باشد. هنگامی که خودآگاهانه کار کنید، اشتباهات را دوست خواهید داشت.

ذهن‌آگاه بودن چگونه می‌تواند جذبه، یا همان «کاریزمای» افراد را افزایش دهد؟

ما رابطه بین این دو را در چند مطالعه نشان داده‌ایم. یکی از اولین مطالعات ما درباره فروشندگان مجله بود. ما متوجه شدیم که فروشندگان خودآگاه، مجله‌های بیشتری را فروخته و بین خریداران از محبوبیت بیشتری برخوردار بودند. ما اخیراً یکی از دوراهی‌های پیش روی زنان در جایگاه مدیریت را مطالعه کردیم: اگر زنان در این جایگاه رفتارهای قدرت محور و مردانه‌ای را نشان بدهند، به آن‌ها برچسب «سلیطه» بودن می‌زنند. از سوی دیگر رفتارهای زنانه نیز منجر به برچسب زدن آن‌ها به‌عنوان «ضعیف» یا «غیرحرفه‌ای» می‌شود. ما در این پژوهش ابتدا زنان مدیر را به دو گروه با رفتارهای مردانه و زنانه تعریف کرده و سپس هر گروه را به دو دسته تقسیم کردیم: از یک دسته خواستیم که یک سخنرانی را به‌صورت خودآگاهانه و دسته دیگر همان سخنرانی را

به‌صورت طوطی‌وار جلوی جمعیت بخوانند. نتیجه به ما نشان داد که مخاطب فارغ از رفتارهای زنانه یا مردانه، به سخنرانان خودآگاه جذب شده بودند.

کمی قبل‌تر گفتید که ذهن‌آگاهی باعث می‌شود کمتر دیگران را قضاوت کنید؛ آیا این نتیجه‌گیری درستی است؟

بله. انسان به‌صورت ناخودآگاه تمایل به قضاوت‌کردن و برچسب زدن به دیگران یا عناوینی، مثل «احساساتی» یا «خشک و رسمی» دارد. اما اگر تمام شخصیت افراد را در یک کلمه خلاصه کنید، نمی‌توانید از رابطه با آن‌ها یا استعدادهایشان لذت ببرید. ذهن‌آگاهی به شما کمک می‌کند تا افراد را همان‌طور که هستند قبول کنید، و در توانایی درک‌کردن رفتارهایشان بهتر خواهید بود.

ما در یک مطالعه از شرکت‌کنندگان خواستیم تا به ویژگی‌های شخصیتی خود - از چیزهایی که درباره‌ی خودشان دوست نداشتند گرفته تا باارزش‌ترین ویژگی‌هایشان - امتیاز بدهند. جالب اینجا بود که باارزش‌ترین ویژگی‌های افراد، دقیقاً نقطه‌ی مخالف ویژگی‌های منفی بود که دوست داشتند تغییر بدهند. برای مثال: اگر گاهی اوقات عجولانه عمل می‌کنم، به خاطر این است که خودجوش بودن برای من یک ویژگی باارزش است. اگر روزی بخواهم عجول بودن را کنار بگذارم، باید ابتدا خودجوش بودن را برای خودم بی‌ارزش جلوه بدهم.

مهم اینجاست که اگر با این طرز فکر دیگران را بپذیریم و ویژگی‌های منفی آن‌ها را به‌عنوان یک فرصت در نظر بگیریم، دیگر آن‌ها را قضاوت نخواهیم کرد.

مدیریت ذهن‌آگاهی

مدیران برای ذهن‌آگاه بودن، چه کارهای دیگری را می‌توانند انجام دهند؟

یکی از تمرین‌ها این است که فکر کنید همه می‌توانند افکار شما را بشنوند. اگر چنین چیزی اتفاق می‌افتاد، هیچ‌وقت درباره دیگران قضاوت منفی نکرده و سعی می‌کردید آن‌ها را درک کنید.

یکی راهکار دیگر این است که وقتی چیزی شما را ناراحت کرده - مثل دیرکرد یکی از کارمندان یا عملکرد ضعیف آن‌ها - از خودتان پرسید که آیا این اتفاق یک فاجعه است یا صرفاً یک مشکل کوچک؟ در بسیاری از موارد چیزهایی که ما را ناراحت می‌کنند کوچک‌تر از آنچه هستند که فکر می‌کنیم.

من همیشه به دیگران توصیه می‌کنم که به جای ایجاد تعادل بین کار و زندگی، آن‌ها را با یکدیگر ادغام کنند. واژه «تعادل» به‌صورت غیرمستقیم نشان می‌دهد که کار و زندگی کاملاً مخالف یکدیگر هستند. این یک برداشت نادرست است: کار و زندگی هر دو نیازمند تعامل با مردم بوده، استرس‌زا بوده، و در هر دوی آن‌ها باید با ضرب‌الاجل‌های مختلف دست‌وپنجه نرم کنید. اگر کار و زندگی شخصی را از یکدیگر جدا کنید، نمی‌توانید تجربیات موفق در یکی از آن‌ها را به دیگری منتقل کنید.

ذهن‌آگاهی به ما یاد می‌دهد که این دسته‌بندی‌ها صرفاً ساخته ذهن ما بوده و نباید عملکرد ما را محدود کند.

به یاد داشته باشید که رویدادها به خودی خود استرس‌زا نیستند و دیدگاه ما نسبت به آن‌ها منجر به اضطراب می‌شود. گاهی اوقات بی‌دلیل به یک اتفاق ناگوار و روی‌دادن آن در دنیای واقعی فکر می‌کنیم. اما موضوع اینجاست که ما توانایی پیش‌بینی کردن اتفاقات در آینده را نداریم. برای مثال، ممکن است درباره از دست دادن شغل استرس داشته باشید: در چنین مواقعی به پنج دلیل فکر کنید که به خاطر آن‌ها

شغل خود را از دست نخواهید داد. سپس، به پنج اتفاق مثبت فکر کنید که به خاطر از دست دادن شغل‌تان روی خواهد داد (برای مثال، فرصت‌های شغلی جدید، زمان بیشتر با خانواده، یا موارد مشابه). با انجام این کار به جای در نظر گرفتن احتمالات منفی، به فرصت‌ها یا اتفاقات مثبت فکر خواهید کرد.

هنگام تحت فشار قرارگرفتن به خاطر وظایف‌تان نیز می‌توانید از رویکرد مشابهی استفاده کنید. باورهای اشتباهی مثل اینکه: «شما تنها فرد مناسب برای انجام این کار هستید»، «تنها یک روش درست برای انجام کار وجود دارد»، یا «انجام ندادن این کار منجر به نابودی شرکت می‌شود» را زیر سؤال ببرید. با خودآگاه بودن نسبت به شرایط می‌توانید اضطراب را از بین ببرید.

ذهن‌آگاهی به شما نشان می‌دهد که چیزی به اسم نتیجه منفی یا مثبت وجود ندارد. بلکه هر عمل منجر به نتایج مختلفی می‌شود که چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را به همراه خواهد داشت. برای این که بهتر موضوع را متوجه شوید، می‌توانید سناریوهای فرضی را به من بدهید تا نقش ذهن‌آگاهی را در آن‌ها توضیح بدهم.

من رهبر گروهی از افراد ناراضی هستم. افراد تیم سرسختانه برای انتخاب استراتژی‌های مختلف دعوا کرده، و من باید یکی از آن‌ها را انتخاب کنم.

بگذارید داستانی را برای شما تعریف کنم. یک قاضی در دادگاه از دو نفر می‌خواهد که هر یک روایت خود را از واقعه تعریف کند. نفر اول داستان را از زبان خود تعریف کرده، و قاضی به او می‌گوید: «حرف تو درست است». سپس قاضی در جواب داستان نفر دوم هم می‌گوید که «حرف تو درست است». یکی از باورهای نادرست ما هنگام حل اختلاف این است که باید فقط یکی از راهکارها را انتخاب کنیم. اما شما همیشه می‌توانید به دنبال یک راه‌حل «برد - برد» باشید. به عبارت دیگر، راهکارهای برد - برد منجر به خروج از بن‌بست‌های این‌چنینی می‌شود. از طرفین مخالف بحث بخواهید از موضع طرف مقابل دفاع کرده و به نکات مثبت آن پی ببرند. سپس می‌توانید روشی را انتخاب کنید که در آن هر دو طرف رضایت داشته باشند.

من مدیر اجرایی یک شرکت با مسئولیت‌های فراوان هستم که با بحران‌های فردی روبرو شده است.

اگر به خاطر یک بحران در زندگی شخصی امکان انجام این مصاحبه را نداشتم، به شما می‌گفتم که: «الیسون، امیدوارم مرا به خاطر لغو این مصاحبه ببخشی. در حال حاضر درگیر فلان بحران فردی هستم و افکارم درگیر است». آنگاه شما در پاسخ به این پیام می‌گفتید: «درکت می‌کنم، من هم هفته پیش با چنین مشکلی دست‌وپنجه نرم می‌کردم». بعد از اینکه مشکل من برطرف شد، آنگاه می‌توانیم دوباره سر خانه قبلی برگردیم. اما حالا رابطه ما با یکدیگر تغییر کرده و نزدیک‌تر شده، که به نوبه خود در آینده به اتفاقات بسیار خوبی منجر خواهد شد.

من رئیس شرکتی هستم که باید گزارش کار یک کارمند با عملکرد نامناسب را آماده کنم.

به طور واضح در گزارش بنویسید که تمام گفته‌ها صرفاً «دیدگاه شخصی شما» بوده و شامل تمام رفتارهای آن کارمند نیست. با این کار فرصت گفتگو را ایجاد کرده‌اید. فرض کنید دانش‌آموزی به شما - به عنوان یک معلم - می‌گوید که یک بعلاوه یک مساوی یک خواهد شد. شما می‌توانید دو واکنش احتمالی نشان بدهید: این که پاسخ او اشتباه است، یا این که از او بخواهید چطور به این نتیجه رسیده است. شاید دانش‌آموز یک تکه آدامس را به یک تکه آدامس دیگر اضافه کرده که نتیجه‌اش یک تکه آدامس شده است. در این سناریو، شما هم نکته جدیدی را یاد گرفته‌اید.

شما به عنوان یک رهبر می‌توانید خود را فردی خطاناپذیر نشان دهید که دیگران باید به او احترام بگذارند. اما در این حالت چیزی را یاد نگرفته، دیگران با شما حرف نمی‌زنند، و در نهایت تنها و افسرده خواهید شد. موفق بودن نباید به معنی تنها بودن باشد و شما به عنوان یک فرد موفق می‌توانید تعامل خوبی با دیگران داشته باشید.

چطور می‌توان ذهن‌آگاهی را در یک سازمان نهادینه کرد؟

هنگام ارائه خدمات مشاوره به شرکت‌های مختلف، همیشه در ابتدا به آن‌ها نشان می‌دهم که تا چه حد به صورت ناخودآگاه کارهای خود را انجام می‌دهند و این مسئله چقدر به آن‌ها صدمه می‌زند. تأکید بر انجام وظیفه طوطی‌وار تنها در دو حالت توجیه‌پذیر است:

۱) سازمان شما بهترین راه برای انجام کارها پیدا کرده، یا ۲) امکان تغییر وجود ندارد. مسئله اینجاست که در دنیای واقعی هرگز این دو حالت حقیقت ندارند. بنابراین، شما لزوماً باید در محیط کار

حضور ذهن داشته باشید و متوجه تغییرات پیرامون خود شوید. سپس در جلسات مشاوره به آن‌ها نشان می‌دهم که راه‌های مختلفی برای رسیدن به یک مقصد وجود دارد و حتی نمی‌توانید به طور کامل نسبت به مقصد نهایی خود اطمینان داشته باشید. به عبارت دیگر، طرز فکرهای متفاوت منجر به برداشت‌های متفاوت می‌شوند.

من همیشه به رهبران سازمان‌ها نشان می‌دهم که: «ندانستن عیب نیست». من، شما، یا هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند همه چیز را بداند. اگر شما به عنوان یک رهبر وانمود کنید پاسخ سؤالی را می‌دانید، این رفتار به زیردستان شما نیز سرایت کرده و منجر به ایجاد احساس ناراحتی و اضطراب در محیط سازمان می‌شود. باید آستانه تحمل خود را برای اتفاقات ناخوشایند افزایش دهید. در سازمانی که آستانه تحمل برای اشتباه صفر است، دروغ‌گویی تبدیل به سیاست فراگیر بین افراد می‌شود. به افراد یاد بدهید که دلیل یا مزیت‌های راهکارهای پیشنهادی شما را به چالش بکشند. این مسئله منجر به احساس آرامش و توانایی بیشتر افراد در تشخیص و استفاده از فرصت‌ها خواهد شد.

سال‌ها پیش در خانه سالمندان کار می‌کردم. به یاد دارم که روزی یکی از پرستاران وارد اتاق من شد و شروع به غُر زدن درباره یکی از سالمندان کرد که به جای رفتن به سالن غذاخوری، دوست داشت در اتاقش بماند و کره بادام‌زمینی بخورد. من از او پرسیدم که «خیلی خُب، مگر این کار چه مشکلی دارد؟». او گفت «اگه همه دوست داشته باشند همین کار رو انجام بدن چطور؟» و من هم به شوخی گفتم که «این‌طوری کلی در هزینه مواد غذایی صرفه‌جویی می‌کنید!». اما جدا از شوخی، شاید دلیل عدم رغبت آن سالمند آماده‌سازی یا سرو نامناسب غذا بوده است. اگر هم این موضوع صرفاً سلیقه‌ای و از سوی یک نفر است، چه

مشکلی دارد؟ اگر هم این موضوع شایع بود، می‌توان آن را فرصتی برای بهبود کیفیت غذا قلمداد کرد.

فکر نکنم چک‌لیست‌ها را دوست داشته باشید، این‌طور نیست؟

شاید اولین باری که چک‌لیستی را ایجاد کرده و آن را تیک می‌زنید، رفتار شما خودآگاهانه باشد. مشکل اینجاست که بیشتر افراد بعد از چند بار به‌صورت ناخودآگاه محتوای چک‌لیست را بررسی می‌کنند. برای مثال چک‌لیست‌های هواپیما را در نظر بگیرید: قبل از پرواز، خلبانان مواردی مثل: فعال بودن جهت‌دهنده‌ها، فعال بودن موتورها، و خاموش بودن سیستم فرود روی یخ را بررسی می‌کنند. اما اگر این کار به‌صورت ربات گونه و بدون توجه به شرایط برفی انجام شود، هواپیما هنگام فرود تصادف خواهد کرد.

چک‌لیست‌ها برای به دست آوردن اطلاعات کیفی مناسب هستند. برای مثال خلبان باید از کمک خلبان بخواهد که ابتدا شرایط هوا را بررسی کرده و سپس بر اساس آن، سیستم فرود روی یخ را فعال یا غیرفعال کند. یا یک پزشک قبل از تزریق دارو باید ابتدا تغییرات در رنگ پوست بیمار را نیز در نظر بگیرد. شما با پرسیدن سؤالاتی که ذهن‌آگاهی در افراد را تشویق می‌کنند، ذهن آن‌ها را به زمان حال آورده و احتمال وقوع اتفاقات نامطلوب را کاهش می‌دهید.

استفاده از جملات خودآگاه و پرجزئیات می‌تواند بر کیفیت روابط بین افراد نیز تأثیر مثبتی بگذارد. می‌توان به جای جمله ساده‌ای، مثل «امروز زیبا شدی» گفت «امروز چشمت درخشان هستند». برای بیان جمله دوم باید در زمان حال حضور ذهن داشته باشید. مطمئن باشید که دیگران از چنین رفتاری استقبال خواهند کرد.

ذهن‌آگاهی و تمرکز

امروزه محیط کسب‌وکار نسبت به زمانی که تحقیقات خود درباره ذهن‌آگاهی را آغاز کردید متحول شده، و تبدیل به یک فضای پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی شده است. ما همواره در معرض داده‌ها و تحلیل‌های جدید هستیم. بنابراین می‌توان گفت که ذهن‌آگاه بودن برای پیدا کردن مسیر در هرج‌ومرج اهمیت زیادی دارد. اما این هرج‌ومرج به نوبه خود مانعی برای ذهن‌آگاهی است.

به نظر من «هرج‌ومرج» یک مفهوم نسبی است. همیشه از مردم می‌شنویم که در عصر بمباران اطلاعات قرار داریم، اما به نظر من حجم اطلاعاتی که امروزه دریافت می‌کنیم فرقی با دوران گذشته ندارد. مسئله اینجاست که حالا مردم نسبت به دانستن تمام این اطلاعات احساس نیاز می‌کنند. انگار که هرچقدر اطلاعات بیشتری داشته باشند، محصول نهایی بهتری را تولید کرده و سود بیشتری را روانه شرکت خواهند کرد. به نظر من، نحوه دریافت اطلاعات، بسیار مهم‌تر از حجم اطلاعات است. به عبارت دیگر، باید آگاهانه اطلاعات را دریافت کنیم.

فناوری چه تأثیری بر روی توانایی ذهن‌آگاه بودن ما داشته است؟ آیا فناوری یک مانع بوده یا کمک‌کننده است؟

ذهن‌آگاهی در هر حالتی امکان‌پذیر است. پژوهش‌های ما درباره عملکرد چندوظیفه‌ای افراد به ما نشان داد که عدم مرزبندی بین وظایف مختلف منجر به عملکرد بهتر خواهد شد. اطلاعاتی که از یک وظیفه به دست می‌آورید، در وظایف دیگر نیز قابل استفاده هستند. به نظر من، باید با جنبه‌های سرگرم‌کننده و مطلوب فناوری آشنا شده و آن‌ها را در عملکرد شغلی خود نهاده کنیم.

در مقاله‌ای که «دنیل گلن» اخیراً در مجله کسب‌وکار هاروارد منتشر کرد، درباره اهمیت تعادل بین «جستجو» برای چیزهای جدید و «بهره‌برداری از امکانات» در دنیای واقعی صحبت شده بود. چطور می‌توان بین دنیای روزمره و ذهن‌آگاهی - که عملاً به معنای همان جستجو است - تعادل ایجاد کرد؟

تمرکز بیش از حد می‌تواند منجر به عملکرد ناخودآگاهانه شود. سوارکاری که تمام تمرکز خود را به شاخه درخت‌های بالای سرش معطوف کرده تا با آن‌ها برخورد نکند، احتمالاً تخته‌سنگی که روی زمین افتاده را نخواهد دید. در این حالت سوارکار و اسب او به سنگ برخورد کرده و از مسابقه خارج می‌شوند. اما بعید می‌دانم منظور دنیل چنین چیزی است. شما باید تا حد معقولی نسبت به کارهای خود حضور ذهن داشته باشید، و در عین حال تمرکز خود را کاملاً معطوف یک کار نکنید تا امکان دیدن فرصت‌های دیگر را داشته باشید.

این روزها در جمع مدیران درباره ذهن‌آگاهی صحبت زیاد می‌شود. چه زمانی متوجه شدید که موضوع مورد مطالعه شما از چندین دهه قبل حالا وارد بحث‌های عمومی شده است؟

به یاد دارم در یک مهمانی دو نفر به طرف من آمده و گفتند که «همه دارند درباره ذهن‌آگاهی حرف می‌زنند». البته همین چند وقت پیش یک ویدئو از مصاحبه‌ای با افراد در میدان هاروارد را دیدم که از آن‌ها درباره مفهوم ذهن‌آگاهی می‌پرسیدند، و هیچ یک از آن‌ها پاسخ درستی ندادند. بنابراین هنوز مسیر طولانی پیش روی ماست.

پروژه بعدی شما چیست؟

«مؤسسه ذهن‌آگاهی لانگر»^۱ در سه حوزه سلامت، سالمندان و محیط کار فعالیت می‌کند. ما در حوزه سلامت درباره ابعاد دوگانگی بین ذهن و بدن تحقیق می‌کنیم. برای مثال: در پژوهشی بر روی خدمتکاران هتل از آن‌ها خواسته شد تا شغل خود را به عنوان ورزش در نظر بگیرند. نتایج نشان داد که این طرز فکر منجر به کاهش وزن شرکت‌کنندگان شد. یک پژوهش دیگر در زمینه تست بینایی نشان داد که اگر از حروف بزرگ به سمت حروف کوچک حرکت کنید، احتمالاً عملکرد بهتری در این آزمون خواهید داشت. ما همچنین در حال استفاده از مفهوم ذهن‌آگاهی بین افراد مبتلا به بیماری‌های لاعلاج هستیم تا حداقل شدت علائم بیماری را کاهش دهیم. ما همچنین، آزمایش «بازگشت در زمان» خود را به تازگی در ایالت «سن میگل دآلنده»^۲ مکزیک انجام داده و به شرکت‌کنندگان کمک کردیم تا نسبت به پیرامون خود آگاه‌تر باشند. ما همچنین با همکاری شرکت‌هایی از جمله «تورلو اند سانتاندر»^۳ و مؤسسات غیردولتی CARE و «مؤسسه اقدام انرژی»^۴ ایالت ورمانت در آمریکا در حال برگزاری کنفرانس و کارگاه‌های مشاوره در زمینه یکپارچه‌سازی کار و زندگی، رهبری خودآگاهانه و پردازش استراتژی‌های کاری، کاهش اضطراب، و خلاقیت هستیم.

گاهی اوقات آن‌قدر در مواجهه با شرکت‌کنندگان در این کارگاه‌ها ایده‌های جدیدی را مطرح می‌کنم که سردرگم می‌شوند. همین حالا به ایجاد یک اردوی ذهن‌آگاهی برای کودکان فکر می‌کنم. می‌توانیم گروهی متشکل از ۲۰ کودک را به اردو ببریم و آن‌ها را بر اساس جنسیت، سن،

1. The Langer Mindfulness Institute

2. San Miguel de Allende

3. Thorlo and Santander

4. Vermont's Energy Action

Network

رنگ مو، رنگ لباس، یا مواردی از این دست آن‌قدر دسته‌بندی کنیم تا هر یک از آن‌ها متوجه خاص بودنشان شوند. من در ۳۰ سال گذشته همواره گفته‌ام که بهترین راه برای از بین بردن تبعیض‌های اجتماعی، ایجاد دسته‌بندی‌های بیشتر برای افراد است. می‌توان این فرایند دسته‌بندی را با بازی‌های کودکانه نیز همراه کرد. حتی می‌توانیم به کودکان اجازه بدهیم تا قوانین بازی را زیرورو کنند. این کار به شما نشان می‌دهد که مفهوم «عملکرد» صرفاً برخاسته از دیدگاه شما نسبت به توانایی‌هایتان در یک شرایط خاص است. برای مثال، اگر هر بازیکن تنیس می‌توانست سه ضربه سرویس بزند، من هم بازیکن بسیار خوبی می‌شدم.

مهم‌ترین نکته درباره ذهن‌آگاهی که دوست دارید همه مدیران بدانند چیست؟

شاید کلیشه‌ای به نظر برسد، اما به یاد داشته باشید که «تمام زندگی فقط مجموعه‌ای از لحظات بوده و دیگر هیچ». من به این مسئله کاملاً باور دارم. اگر یک لحظه برای شما ارزش داشته باشد، کل زندگی ارزشمند خواهد شد. می‌توان در زندگی خودآگاه، ناخودآگاه، برنده، یا بازنده بود. بدترین حالت این است که هم بازنده و هم ناخودآگاه باشید. هر کاری را خودآگاهانه انجام داده و حضور ذهن داشته باشید تا برای شما معنی‌دار شود. این‌گونه موفق خواهید شد.

الن لانگر، استاد دانشگاه هاروارد در رشته روان‌شناسی بوده و بنیان‌گذار «مؤسسه ذهن‌آگاهی لانگر» است.

الیسون برد، سردبیر ارشد مجله کسب‌وکار هاروارد است.

بازنشر از مجله کسب‌وکار هاروارد، منتشر شده در ماه مارس
سال ۲۰۱۴ (شماره R1403D)

فصل ۲

ذهن آگاهی چطور می تواند ذهن شما را دگرگون کند؟

نویسندگان: کریستینا کانگلتون، بریتا ک. هولتز، و سارا دابلیو.
لازار

ذهن‌آگاهی چگونه می‌تواند ذهن شما را دگرگون کند؟ □ ۲۵

امروزه مفهوم ذهن‌آگاهی، دنیای کسب‌وکار را فرا گرفته است. اما شاید تاکنون نمی‌دانستید که این همه هیاهو پشتوانه علمی نیز دارد. پژوهش‌های اخیر با شواهد غیرقابل انکار به ما نشان می‌دهند که خودداری از قضاوت دیگران و زندگی در زمان حال (بخوانید «ذهن‌آگاهی») مغز انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ما درباره تغییراتی صحبت می‌کنیم که هر فرد در محیط کسب‌وکار پیچیده امروزی - و تمام مدیران - باید درباره آن‌ها بیشتر بدانند.

ما نیز در سال ۲۰۱۱ با مطالعه شرکت‌کنندگان در یک دوره ذهن‌آگاهی هشت‌هفته‌ای به یافته‌های این پژوهش‌ها افزودیم. پژوهش ما نشان دهنده افزایش قابل توجه حجم «ماده خاکستری»^۱ مغز شرکت‌کنندگان در این دوره بود. از آن زمان تاکنون آزمایشگاه‌های سرتاسر دنیا تأثیر مراقبت فکری یا همان «مدیتیشن» بر مغز را به عنوان یکی از روش‌های اصلی ذهن‌آگاهی بررسی کرده‌اند. امسال نیز گروهی از محققان از دانشگاه «بریتیش کلمبیا»^۲ در کانادا و دانشگاه «فناوری کمینیس»^۳ در آلمان داده‌های بیش از ۲۰ مطالعه را به منظور بررسی بخش‌های تحت تأثیر مغز جمع‌آوری کردند. مطالعات آن‌ها نشان دهنده هشت قسمت در مغز بود. ما در این مطلب دو بخش را بررسی می‌کنیم که بیشترین اهمیت را در محیط کسب‌وکار دارند.

اولین بخش که در اعماق پیشانی و پشت «لوب قدامی»^۴ قرار گرفته، «قشر تحتانی جانبی»^۵ نام دارد. قشر تحتانی جانبی اقدامات «خودکنترلی» را برعهده دارد که شامل: توانایی توجه مستقل به پیرامون

1. Grey Matter

2. The University of British Columbia

3. Chemnitz University of Technology

4. Frontal Lobe

5. Anterior Cingulate Cortex

و تغییر رفتار، سرکوب کردن واکنش‌های شدید و نامناسب، و تغییر موضع بین راهکارهای مختلف است. آسیب به این بخش منجر به رفتار خشونت‌بار و غیرقابل پیش‌بینی افراد شده، و عدم اتصال بین آن و سایر قسمت‌های مغز، منجر به کاهش توانایی انعطاف‌پذیری تفکرات فرد می‌شود. این افراد معمولاً بر راهکارهای نامطلوب اصرار ورزیده و توانایی سازگاری رفتار خود با شرایط را ندارند. تقویت این بخش از مغز منجر به عملکرد بسیار عالی افراد در خودکنترلی، مقاومت در برابر حواس‌پرتی‌ها، و پاسخ درست به شرایط پیرامون می‌شود. مغز افراد دارای این ویژگی‌ها معمولاً رشد بیشتری را در قشر تحتانی جانبی تجربه می‌کند. قشر تحتانی جانبی همچنین در یادگیری از اشتباهات گذشته و تصمیم‌گیری بهینه مؤثر است. محققان باور دارند که این قسمت از مغز نقش قابل توجهی در سازگاری با شرایط غیر قابل پیش‌بینی و ناپایدار دارد.

دومین بخش از مغز انسان که قشر خاکستری‌اش در پژوهش ۲۰۱۱ دستخوش تغییرات قابل توجه شد، «هیپوکامپ»^۱ نام دارد. ساختار این بخش از مغز شکلی شبیه به بدن اسب آبی داشته، در اعماق بین دو شقیقه قرار داشته، و بخشی از «دستگاه لیمبیک»^۲ مغز انسان بوده که احساسات و حافظه را کنترل می‌کند. سطح هیپوکامپ به منظور دریافت هورمون استرس یا همان کورتیزول^۳ با گیرنده‌های عصبی پوشانده شده و مطالعات نشان می‌دهند که اضطراب بیش از حد می‌تواند به این بخش از مغز صدمه زده و به‌مرورزمان به علائم فیزیکی نیز ختم شود. شواهد همچنین نشان می‌دهند که افراد دچار افسردگی یا «اختلال استرس پس از سانحه»^۴ معمولاً هیپوکامپ کوچک‌تری دارند. با کنار

1. Hippocampus

2. Limbic System

3. Cortisol

4. PTSD

ذهن‌آگاهی چگونه می‌تواند ذهن شما را دگرگون کند؟ □ ۲۷

گذاشتن این شواهد متوجه تأثیر این قسمت از مغز بر تاب‌آوری رفتاری می‌شویم؛ ویژگی دیگری که در دنیای کسب‌وکار پرفشار کنونی بسیار با ارزش است.

یافته‌های این تحقیقات تازه اول ماجرا هستند. متخصصان مغز و اعصاب باور دارند که بخش‌های مرتبط با درک پیرامونی، تفکر عمیق و پیچیده، آگاهی نسبت به اعضای بدن، تحمل درد، تنظیم هیجانات، و درک ماهیت فردی در مغز نیز با تمرین ذهن‌آگاهی دچار تغییر می‌شوند. اگرچه با گذر زمان به پژوهش‌های بیشتری برای ثبت این تغییرات و درک دلایل آن‌ها وجود دارد، اما یافته‌های کنونی نیز قابل توجه هستند.

امروزه ذهن‌آگاهی به یکی از مهارت‌های ضروری در مدیریت تبدیل شده است. ما به وسیله ذهن‌آگاهی می‌توانیم سلامت فکری خود را تضمین کرده، احساسات خود را تنظیم کنیم، تصمیمات بهتری بگیریم، و از خود در برابر عوامل اضطراب‌آور محافظت کنیم. ذهن‌آگاهی را می‌توان به عنوان بخشی از آداب مذهبی یا نوعی تمرین ذهنی غیر عرفانی در زندگی خود نهادینه کرد. هنگامی که کنار جمعی از افراد به آرامی بنشینیم، نفس عمیق بکشیم، و نسبت به خودآگاه بودن متعهد شویم، هیچ چیز جلودار تغییر نخواهد بود.

کریستینا کانگلتون، مشاور در زمینه رهبری و تغییر سازمانی در مؤسسه «رهبری آکسون»^۱ بوده و در بیمارستان عمومی ماساچوست^۲ و دانشگاه دنور^۳ به تحقیق درباره رابطه بین اضطراب و مغز انسان پرداخته است. او مدرک کارشناسی‌ارشد خود را در زمینه روان‌شناسی و توسعه انسانی از دانشگاه هاروارد دریافت کرده است.

بریتا ک. هولتزل، با استفاده از دستگاه «ام. آر. آی» درباره پیامدهای عصبی تمرین ذهن‌آگاهی در مغز انسان تحقیق می‌کند. وی در گذشته در بیمارستان عمومی ماساچوست و «دانشکده پزشکی هاروارد»^۴ به پژوهش پرداخته، و هم‌اکنون در دانشگاه فنی مونیخ^۵ فعال است. او مدرک دکتری خود را از دانشگاه «گیسن آلمان»^۶ دریافت کرد.

سارا دابلیو. لازار، پژوهشگر ارشد بیمارستان عمومی ماساچوست در بخش روان‌پزشکی بوده و استادیار دانشکده پزشکی هاروارد در زمینه روان‌شناسی است. او در زمینه تأثیر فعالیت‌های یوگا و مدیتیشن بر تعاملات شیمیایی مغز افراد سالم و بیماران تحقیق می‌کند.

بازنشر از محتوای وب‌سایت مجله کسب‌وکار هاروارد، منتشر شده در تاریخ ۸ ژانویه سال ۲۰۱۵ (شماره H01T5A)

منابع

- [1] 1. S. N. Banhoo, "How Meditation May Change the Brain," New York Times, January 28, 2011.
- [2] Mindfulness

-
- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Axon Leadership | 4. Harvard Medical School |
| 2. Massachusetts General Hospital | 5. Technical University Munich |
| 3. University of Denver | 6. Giessen University |

- [3] 2. B. K. Hölzel et al., "Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density," *Psychiatry Research* 191, no. 1 (January 30, 2011): 36–43.
- [4] 3. K. C. Fox et al., "Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners," *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 43 (June 2014): 48–73.
- [5] 4. M. Posner et al., "The Anterior Cingulate Gyrus and the Mechanism of Self-Regulation," *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 7, no. 4 (December 2007): 391–395.
- [6] 5. O. Devinsky et al., "Contributions of Anterior Cingulate Cortex to Behavior," *Brain* 118, part 1 (February 1995): 279–306; and A. M. Hogan et al., "Impact of Frontal White Matter Lesions on Performance Monitoring: ERP Evidence for Cortical Disconnection," *Brain* 129, part 8 (August 2006): 2177–2188.
- [7] 6. P. A. van den Hurk et al., "Greater Efficiency in Attentional Processing Related to Mindfulness Meditation," *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 63, no. 6 (June 2010): 1168–1180.
- [8] 7. B. K. Hölzel et al., "Differential Engagement of Anterior Cingulate and Adjacent Medial Frontal Cortex in Adept Meditators and Non-meditators," *Neuroscience Letters* 421, no. 1 (June 21): 16–21.
- [9] 8. S. W. Kennerley et al., "Optimal Decision Making and the Anterior Cingulate Cortex," *Nature Neuroscience* 9 (June 18, 2006): 940–947. Mindfulness Can Literally Change Your Brain
- [10] 9. B. S. McEwen and P. J. Gianaros. "Stress- and Allostasis-Induced Brain Plasticity," *Annual Review of Medicine* 62 (February 2011): 431–445.
- [11] 10. Y. I. Sheline, "Neuroimaging Studies of Mood Disorder Effects on the Brain," *Biological Psychiatry* 54, no. 3 (August 1, 2003): 338–352; and T. V. Gurvits et al., "Magnetic Resonance Imaging Study of Hippocampal Volume in Chronic, Combat-Related Posttraumatic Stress Disorder," *Biological Psychiatry* 40, no. 11 (December 1, 1996): 1091–1099.

فصل ۳

چطور ذهن آگاهی را در یک روز کاری نهادینه کنیم

نویسندگان: راسموس هوگارد و ژاکلین کارت
