

正念與圖書館管理

葉乃靜 世新大學資訊傳播學系教授

【摘要】本文由筆者的經驗出發，思考正念與圖書館經營管理的關係，分享可能的作法，分從圖書館的人際關係、讀者服務、空間設計、推廣活動、設備布置等面向說明。最後建議，讀者可以試著將正念融入日常生活中，視為生活中的功課，將為工作或生活帶來更好的效能、和諧，提升生活的品質。

關鍵詞：正念；覺知；專注；圖書館管理

一、前言

正念在個人的日常生活和工作場域中，都很重要；若能時時練習，將正念帶入職場，不僅能事半功倍、人際關係良好，也能隨時保有創新的想法。本文以個人的經驗作分享。全文分為六個部分：從「心」談起，正念與圖書館的人和、服務、空間設計、推廣活動，圖書館的設備布置，最後是結語：正念即在日常生活的修鍊。筆者認為，正念是每個人日常生活的一種修鍊，是一輩子的功課，值得大家堅持每天不斷地練習。

二、從「心」談起

正念，是覺知、當下，是一種專注在

自己身心的狀況；也就是知道自己的身與心當下的真實情況。然而，這並不容易做到。詠給·明就仁波切曾說：每個人都有一顆瘋猴子心。大家可以試著閉上眼睛，看看有多少隻猴子從大腦中閃過；一隻猴子就是一個念頭，可以想像我們每秒鐘有多少念頭跑過腦海。筆者曾經問過學生，試著靜坐十分鐘，可以抓出幾隻猴子？結果每個人給出的數量，都非常多。

其實，大腦是一個反射器，現在的科技不斷鼓勵大家多工作業，反而讓人的心變得非常的散亂，安靜不下來，也導致人與自心愈來愈分離。不過，佛教有一句話：「色不異空，空不異色」，這些形色的東西最後都是空，我們卻黏在那裡。



筆者想先分享一個詠給·明就仁波切說的故事：首先，想像自己正在做一個夢，夢裡你很艱難地爬上非常寒冷的喜馬拉雅山，在山上挨餓了很多天。此時，很想吃熱騰騰的披薩，結果真的有一個熱騰騰的披薩出現在眼前。當你正滿心感謝老天爺時，卻飛來一隻禿鷹把披薩叼走了。你當下非常難過地流下眼淚。與此同時，你從夢裡醒來，發現原來是一場夢，但枕巾卻是濕的。這個故事，說明了夢是虛假的，我們卻把它當作真實，甚至還為此流下傷心的眼淚，這就是色不異空、空不異色的例子。因此，要明白一件事情已經很難了，更何況平常生活中要掌握自己那一顆混亂的心。

接著，筆者分享第二個故事，有一年暑假，筆者在紐約待了三個月。期間筆者有機會參加一場楞嚴禪七。眾所周知，禪七是禁語、不能說話的，但坐在筆者後面的一位同伴，從禪七的第二天開始，每天用言語糾正筆者的行為，包括墊子摺得不對、碗筷放得不對等等。明明禪修期間是禁語，但對某些人而言，不說話似乎很難。這是因為我們的大腦一直被很多事情綁住，我們被這些念頭綁住，注意力很難照顧到自己的心。

詠給·明就仁波切曾說過：我們要與瘋猴子心做朋友、讓瘋猴子心失去力量。我們雖然都有一顆瘋猴子心，沒有關係，也不用將它趕走，就與它做朋友。只要瘋

猴子心一生起，知道它在那裡就好了，它自己會失去力量。筆者平常練習正念時，就是用這種方式，讓自己的瘋猴子心平靜下來，然後專注在自己的呼吸上。

三、正念與圖書館的人和

正念在圖書館管理的應用方面，筆者認為最重要的是與同事的互動，它能帶來組織的人際和諧。作為一個館長或是主管，很容易被事情綁住，甚至只想完成某件事，達到上級指示的任務，而忘了組織成員的重要性。正念的練習，讓我們將注意力放在自己心上，能夠幫助我們不被大腦的瘋猴子心指使，理性的面對人事物。有關正念與圖書館的人和部分，分以下三方面說明。

（一）良好的人際關係：同理心

我們想要建立良好的的人際關係，首先要有同理心。同理心的培養在臺灣的教育中，並不被重視，但在國外，卻是家長和教育人員重視的議題。例如，芬蘭的父母教小朋友同理心的方法，和我們非常不同；如果有一天，父母帶著小孩外出，看到別的小朋友在哭，多數臺灣父母的教育方式，一定是告訴自己的孩子：那個小朋友就是不乖，所以才會哭；而芬蘭的父母則是詢問自己的孩子：你覺得他為什麼哭？是不是肚子餓了？還是有其他原因才哭泣？父母會陪著孩子試圖去理解其他小



朋友的情緒，這就是一種同理心的培養。不論是對待同事或是家人，甚至是陌生人，同理心是非常重要的。

在圖書館管理上，筆者個人的經驗是，有時開會時，會碰到同事有爭執或火爆的場面，此時，主管不要被當時的氛圍或同事的無心話語挑起情緒。碰到這種情況時，筆者會試著深呼吸（專注在呼吸上），想想同事在想什麼？或者他（她）最近碰到什麼不愉快的事？或是身體是否不適？當我們試著理解他人時，關懷對方一下，讓焦點短暫的轉移，對方的心就會軟化，衝突會減少，也比較容易各自退讓一步，讓事情有個共識，達到我們的目標。

（二）看見他人的美好：善用他人的優點

我們很容易看到別人的缺點，很少看到優點，甚至放大他人的過失。事實上，在圖書館人事經營管理上，正要相反而為；即欣賞他人的好處，同時善用他的優點，讓他有所發揮。例如，喜歡結交朋友或擅長與他人互動的同事，很適合擔任圖書館的公關人員，幫助圖書館與他單位協調溝通事宜。做事有條不紊、喜歡管理他人的同事，就很適合帶領工讀生，協助圖書館整架、圖書上架工作。善用他人的優點，為什麼和正念有關呢？因為當我們的大腦對著事情時，很容易只想著成就某一件事情，而忽略了與人的連結。等到心回到自己的身上，回到對方的身上時，那時

就是一種正念。

（三）以正念善待自己：面對耗盡感（Burnout）

當我們用正念善待別人時，也要用正念善待自己。很多圖書館員覺得，當今臺灣的圖書館環境，是工作量大、人力少，很多人覺得面臨一種過勞、倦怠的狀態，都有一種耗盡感，常常情緒不好，碰到主管交辦事情時，很容易第一個反應就是反彈、拒絕，覺得自己沒有能力承擔或忙不過來；主管一時不察，很容易有不愉快的互動產生。其實，工作壓力常是自己帶來的，與個人的想法有很大關係；暫且不談壓力的起因，適時的排除壓力，才能保有身心健康。因此，圖書館員如何避免耗盡感，是值得關注的議題。在這裡，筆者引用香光尼眾佛學院圖書館張貼在臉書上一些很棒的法語與大家分享，如「情不自禁生起憤怒時，要先撫慰當下的情緒，轉起慈心，放下執取，受苦之緣會逐漸遠離。」我們需要先面對自己的情緒，把自己的心管理好，才有可能面對其他的同事和工作任務。

另外，加拿大多倫多圖書館員拍了一支非常歡樂的影片放在社群網站上，影片是所有館員在圖書館的樓梯，以非常棒的笑容來歡迎所有的讀者。（<https://twitter.com/uoftlibraries/status/1096080282648788992>）筆者很期待，在臺灣的圖書館，讀者永遠都能看到面帶笑容的



館員，歡迎他們進館。

四、正念與圖書館的服務

圖書館要提供以人為本的服務，由讀者的角度和需求進行各項服務設計。如何靠著正念的修持來幫助我們？以下分三個部分說明。

（一）讀者服務的傾聽：勿下判斷

圖書館員在提供讀者服務時，筆者認為最重要的是專注聆聽。圖書館員很容易被行政事務束縛了心，無法將注意力放在讀者身心，用心同理讀者的需求或抱怨。這時候，圖書館員很容易急著給讀者意見，或是很容易為對方做是非對錯的二元判斷。筆者舉例，與人交談時，對方如果沒有立即與我們對話，我們會覺得對方是想不到好的用詞，而急著幫他接下來的話；實際上，對方只是在思考而已。因此，不管是對讀者，或是對朋友、家人，都只要專注聆聽就可以了。正念在此時的應用是，專注在自己的聽覺和呼吸上，用等待回應對方的思考。

（二）讀者服務的肢體語言：不皺眉、眼睛直視對方、微笑

這一、二年，因為新冠病毒傳染，為了防疫大家保持社交距離，但對人與人的連結，或是對服務而言，都是非常大的考驗。筆者記得有一次到醫院的醫療用品中心詢問一種藥，店員遠遠地就告訴筆者要

保持社交距離；筆者開口想詢問一種藥物，店員沒有聽完藥名，直接請筆者到其他地方詢問。當下筆者只好止步，無奈地快速離開。疫情期間，似乎人與人之間變得冷漠了，人情變得淡薄了。這讓筆者想起圖書館的服務，圖書館即使提供指引性的服務，只是引導讀者到某處查找資料，即使戴口罩，也能讓讀者看到或感受到圖書館員眼角是微笑、上揚的。當圖書館員在提供服務時，如果保持正念，將注意力放在讀者身上或自己的心，就會有耐心聽完讀者的問題，優雅地提供指引或協助。另外，筆者常碰到的服務現場，詢問者才開口說「請問」兩個字時，對方馬上皺起眉頭；當筆者碰到這種情況，會自然的不好意思再問下去。可能很多人都有類似的經驗，足見進行讀者服務時，肢體語言是多麼的重要。

（三）資訊檢索：資訊素養教育的重要

圖書館典藏豐富的資訊，如果希望讀者能獲得巨大的寶藏，可以試著應用同理心，即重視培養讀者的資訊素養；也就是與其送魚給他，不如教會他捕魚。圖書館員若能以一顆善良的心、有愛的心對待讀者，希望讀者好，就不是只協助讀者檢索，而是要教讀者如何檢索，培養讀者的資訊素養。

五、正念與圖書館的空間設計

如果圖書館的空間設計舒適，讓讀者



喜歡逗留，將會是成功的讀者服務。筆者曾閱讀過一份資料，有圖書館設計了提供個人獨處的空間，裡面放置很多的布偶，除了讓讀者覺得心情受傷時，可以來此撫慰心靈外，同時可以做正念活動。又如多倫多大學圖書館，有一個名為 Mindfulness Space 的空間，提供讀者進行正念活動。（<https://utsc.library.utoronto.ca/mindfulness-space>）

筆者個人覺得圖書館可以設計沉思空間和多媒體空間。過去圖書館對空間的設計是忽略的，只有想到藏書空間、討論空間、研究小間等，很少想到讓讀者有一個沉思的空間。筆者擔任圖書館館長期間，每學期都會與比較常來圖書館的讀者共進午餐，大家聊聊如何優化圖書館的服務。其中，個人印象最深刻的是，有一位當時是廣電系一年級學生提到，她每天都來圖書館兩、三次，但很少借書，只是來圖書館找個安靜的地方坐下來，想想老師上課的內容、今天發生的事情、接下來的課要怎麼準備等等；之後，她又充滿能量的回家或去上課。對她而言，圖書館空間有重要的意義。如果圖書館有個沉思的空間，對這位讀者而言，就非常方便。

而多媒體空間也非常重要，因為聲音是一種非常有療癒力量的感覺、體驗。多數圖書館的多媒體空間都只是讓讀者看電影、上網等等，其實是可以有不一樣的思

維，例如利用聽覺的力量，讓聲音或聲音輔助的治療，幫助大家減壓，這也是一種很棒的作法。

六、正念與圖書館的推廣活動

圖書館的推廣活動可以舉辦正念活動、與正念議題相關的書展。國外確實已經有圖書館在推廣正念活動，如每星期五有一個小時，讓大家能保持在很安靜、寂靜、祥和能量的狀態。（參考資料網址 <https://americanlibrariesmagazine.org/2017/06/01/mindful-librarianship/>）筆者也很建議國內的圖書館能定時的舉辦正念練習的活動，甚至每天有一個時段教讀者如何練習正念。

七、圖書館的設備布置：善用圓的概念

外國有句話說：「圓的美妙之處，在於我們看不到彼此的背影；而圓的強大之處，在於我們只能看到彼此的美麗。」在圖書館舉辦會議或推廣活動時，通常使用方形桌子。事實上，在人與人之間的溝通上，圓桌是最好的一種設備，這是有心理學研究的依據。因為長形桌讓每個人排排坐，人與人之間的互動少；方形桌讓人面對面，有一種彼此競爭或衝突的概念；反觀圓形桌，讓人與人之間有合作的概念。因此，圖書館在空間設計或舉辦活動時，桌、椅的選擇上，都可以運用圓的概念。



八、結語：正念即在日常生活的修鍊

正念是日常生活中的一種修鍊，隨時都要提醒自己是不是安住在這一顆心上。每個人在日常生活中可以透過練習來學習正念，安住自己的瘋猴子心。正念練習樹就是一個很好的工具，大家可以在網路上查到。正念練習樹的每一枝幹都是一種正念練習的活動，例如攝影、插花、打坐、園藝、頌鉢等等。每個人都有一棵正念的樹，想想自己的正念樹有哪些枝幹。每個人是自己正念樹的園丁，要用愛心好好的澆灌自己的正念樹，讓自己的心經常能夠安住在當下，這也是一種力量的來源。

禪宗有一則公案，有人問大珠慧海禪師是怎麼用功的；他答道：「飢來吃飯困來眠。」對方說：「大家都是這樣的啊！」大珠慧海禪師說：「不同。他們吃飯時不肯吃飯，百種需索；睡時不肯睡，千般計較。」現在很多人睡不著、失眠，就是因為不肯放下。所謂不肯放下，就是掛念太多的事情了。

大家要試著學習活在當下，就是應無所住而生其心。在《證悟的流浪者：巴楚仁波切之生平與言教》一書中，有一段巴楚仁波切的話：「勿懷念過去！勿期待將來！勿計畫現在！勿削弱修整，就保持原貌。於此當下，覺知、放鬆，除此之外，啥都沒有！」最近一年多來，筆者在學習太極拳，而太極拳要學得好，就是要能夠

鬆。有時筆者覺得自己很鬆，可是在太極拳老師眼中並沒有真正放鬆。我們常常處於很緊繃的狀態，要如何放鬆呢？就是要覺知到自己的身體，才能做到身體的放鬆，太極拳也才能打得好。筆者非常享受每天打拳的過程，因為打拳時，心安住在身體上面。

最後，再總結一下本文的題目，「正念」在圖書館經營管理要如何推動？筆者以為多數人經營圖書館事業時，往往以事為優先，先思考怎麼推動、怎麼解決問題，忽略了人的存在。筆者也犯了同樣的問題。擔任圖書館館長時，一心只想著推動館務，整個大腦都被事物黏住了，很少想到人的部分。因此，作為一個主管，應該要轉換思維，以人為優先。所謂以人為優先，就是試著與館員的心連結，能同理他們，試著了解他們的思維，再思考與他們溝通的方式。如果能夠與館員連結，情況就會不一樣，館務的推動也會比較容易。另外，也推薦一本電子書——*The Mindful Librarian*，提供大家參考。

最後，分享香光尼眾佛學院圖書館臉書的法語給大家：「再怎麼忙，要讓自己，當下正念，正念當下，讓身與心，同步運作。」希望大家都能將正念融入圖書館，提升圖書館營運效能。

【編者按】本文為2021年10月15日「正念與圖書館發展研討會」發表之錄音謄稿，經編輯組彙整，講者審閱補充後刊載。

