

## МЕНЕДЖМЕНТ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-07>  
УДК 294.3:159.9:331.5

**Олександр Володимирович Жмай**

старший викладач

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

вул. Дворянська, 2, Одеса, 65082, Україна

za@onu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-5276-3462>

### МЕДИТАЦІЯ ТА МАЙНДФУЛНЕС В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В статті розглядаються проблеми, пов'язані із сучасною управлінською діяльністю (стрес, самоусвідомлення тощо), зокрема їхній вплив на ефективність праці працівників. Пропонується використання практик медитації та майндфулнес як ефективний засіб подолання цих факторів. Наводиться історична ретроспектива виникнення та розповсюдження медитації у країнах Давнього Сходу (Індія, Китай, Корея, Японія тощо). Основне поширення медитація отримала завдяки вченню буддизму, суть якого полягає в усвідомленні природи людини, в розумінні необхідності позбавлення від усього, що заважає її духовному вдосконаленню. З практики буддистської медитації в кінці 80-их років ХХ століття сформувався майндфулнес-підхід, автором якого вважається професор Массачусетського університету Джон Кабат-Зінн, який шукав можливості інтегрувати цю практику, виключивши з неї релігійний аспект, в практику оздоровлення. Таким чином з'являється світська практика усвідомленості майндфулнес. Наводяться дослідження, які підтверджують, що регулярні практики усвідомленості допомагають розвивати емоційний інтелект і, зокрема, емпатію, а позитивний вплив майндфулнес-підходу на здатність концентруватися покращує пам'ять і допомагає ефективніше справлятися з поставленими завданнями. Важливо відзначити, що практикування медитації сприяє формуванню толерантності та мирному співіснуванню людей з різними поглядами. Описуються приклади компаній, які вже запровадили серед менеджерів та працівників практикування медитації (Google, McKinsey & Company, Intel) та отримані від цього переваги. Також розглядається і критика використання цього підходу, пов'язана з тим, що майндфулнес «лікує» швидше за наслідки, ніж причини, а також з появою поняття McMindfulness, яке означає використання медитації, навмисно чи мимоволі, в корисливих цілях. Говорячи про впровадження практик медитації та майндфулнес в діяльність організації, зазначається важлива роль корпоративної культури, яка склалася в компанії. У висновках говориться, що медитація може приносити користь як управлінцям, так і їхнім підлеглим, але сама по собі вона лише формує намір, який людина в подальшому повинна реалізувати шляхом реальних дій.

Ключові слова: **менеджмент, медитація, майндфулнес, буддизм, корпоративна культура, управління, усвідомленість.**

JEL Classification: D87; J24; M14; O15; Z12.

---

**Як цитувати:** Жмай, О. В. (2021). Медитація та майндфулнес в контексті здійснення управлінської діяльності. *Соціальна економіка*, 62, 78-87. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-07>.

**In cites:** Zhmai, A. (2021). Meditation and mindfulness in the context of management activities. *Social Economics*, 62, 78-87. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-07>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Події, що відбулися в 2020-му році, наочно показали, що в ХХІ столітті ми живемо у VUCA-світі, який стає все більш невизначеним і нестабільним, складним і неоднозначним. Багато в чому цьому сприяв розвиток технологій, що прискорюється з кожним роком. Однак еволюція людини відбувається значно повільніше цих процесів. Внаслідок цього виникають численні проблеми,

від «інформаційної інтоксикації» до постійного стресу, викликаного відсутністю впевненості в майбутньому.

Все це знайшло своє відображення і в управлінській діяльності. Однією з найзначніших проблем можна назвати стрес, викликаний роботою. За даними дослідження консалтингової фірми Korn Ferry, приблизно дві третини опитаних говорять про те, що за

останні п'ять років рівень стресу на робочому місці у них виріс. Більш того, 35% співробітників називають причиною виникнення цього стресу безпосереднього начальника, а ще 80% впевнені, що будь-яка зміна менеджера, будь то безпосередній керівник або хтось із топ-менеджменту організації, впливає на рівень стресу<sup>1</sup>.

Тут можна відзначити величезне значення емоційного інтелекту, як для співробітників, так і для управлінців. У сучасних організаціях ця компетенція є особливо важливою, так як саме емоційний взаємозв'язок, який будується на вмінні розуміти і управляти своїми та чужими емоціями, дозволяє створювати необхідну атмосферу і корпоративну культуру (Жмай, 2018).

У зв'язку з цим все частіше можна почути про те, що ефективним інструментом, що допомагає у підвищенні усвідомленості, боротьбі зі стресом та інших аспектах ментального здоров'я, є медитація. Однак більшою мірою ця практика не розглядається у контексті трудової діяльності загалом та, зокрема, при здійсненні управлінської діяльності. Тому метою цієї статті є визначення впливу практик медитації та майндфулнес на ефективність діяльності організації. Для цього були поставлені наступні завдання:

1) дослідити, який шлях пройшла медитація зі стародавніх часів до нашого часу, і як з'явилася її та майндфулнесу;

2) виявити вплив медитативних практик на роботу як управлінців, так і персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку медитації та майндфулнесу як факторів, що можуть істотно впливати на ефективність роботи будь-якої організації.

Предметом дослідження виступають способи впливу медитації та майндфулнесу на менеджерів та їх підлеглих.

**Огляд літератури.** Серед основних напрямків пошуку відповідей на поставлені завдання, виявлених в ресурсах світової наукової періодики, можуть бути виділені такі прізвища, як Т. Р. Тулку, М. Томпсон, Й. Шульц, М. Є. Сандомирський, Н. Г. Дядик, С. В. Борисов, але в них здебільшого розглядається медитація та її вплив на людину у повсякденному житті, а не в сфері професіональних відносин.

Взагалі, слово «медитація» походить від латинського слова «meditatio», що означає «міркування», і в західній практиці воно часто асоціюється з аутогенним тренуванням – методикою, заснованою на застосуванні м'язової релаксації, самонавіювання і аутодидактики, яку в 1932 році запропонував німецький лікар Йоганн Шульц (Шульц, 1985).

Однак медитація – це більш складне явище, яке можна розглядати як «процес, за допомогою якого людина досягає «просвітлення», досвід, що сприяє зростанню в інтелектуальному, екзистенційному і філософському вимірах» (Everly & Lating, 2013). Займаючись медитацією, не треба робити над собою ніяких зусиль, не треба ні про що думати, а тільки повністю розслабитися і зосередитися на внутрішніх думках і відчуттях (Ежова, 2005).

Суть медитації полягає в тому, щоб відволіктися від своїх зовнішніх почуттів і зосередитися на внутрішньому самоспогляданні. Результатом цих процесів має стати поступове очищення свідомості і наближення до стану просвітлення.

В основі медитації знаходиться занурення вглиб своєї свідомості, свого внутрішнього «я». В процесі медитації відбувається фокусування уваги на одному об'єкті протягом всього сеансу. Цим об'єктом може стати дихання, мантра, візуалізація, частини тіла, зовнішні предмети і т. д. У тих, хто практикує медитацію, вміння тримати потік уваги на вибраному об'єкті стає сильнішим, а відволікання відбувається рідше і недовго. Розвивається глибина і стійкість уваги. Увага утримується на об'єкті концентрації, в той час як інші думки і відчуття існують просто як «фоновий шум» (Дядьк, 2020).

Якщо розглядати медитацію як більш широке поняття, можна сказати, що «будь-яке глибоке занурення в думки, переживання, текст, культурний або природний об'єкт є медитацією, а вправу по досягненню повної зосередженості на цьому є медитативною практикою. У цьому сенсі вся західна філософія, починаючи з античності, також практикувала і практикує різні форми медитації» (Борисов, 2019).

М. Є. Сандомирський зазначає, що стани підвищеного зусилля, розумової концентрації і залучення доступні будь-якій людині в різних ситуаціях. Він вважає, що, займаючись медитацією, краще не давати установку на припинення мислення, а направити думку на звичні, байдужі процеси, що не дають поживи для роздумів (Сандомирський, 2001). Це можуть бути власні фізіологічні процеси або внутрішні відчуття. Вони грають роль «рятувального кола», яке не дозволяє «потонути» в безкрайньому морі мислення. Наприклад, буддисти секти «сотий», виконуючи медитативну техніку «дзадзен» або «кінхін» для того, щоб свідомість не генерувала сторонні думки, рекомендують зосереджувати увагу на диханні.

<sup>1</sup> Workplace Trend: Stress Is On Rise. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2019/01/09/workplace-trend-stress-is-on-the-rise/?sh=5b88857d6e1b> (дата звернення 05.05.2021).

М. Томпсон зазначає, що для ясного бачення людина, що медитує, повинна максимально звільнитися від кайданів власного еґо і зосередитися на об'єкті споглядання. Це можливо, коли людина зосереджена на теперішньому часі. Минулого для неї більш не існує, а майбутнє поки не проявилось. Іншими словами, медитація – це мистецтво творчого усвідомлення того, що відбувається в даний момент (Томпсон, 2000).

Т. Тулку визначає медитативний стан як проміжок між словесно оформленими думками, коли колишня думка пішла, а нова думка ще не опанувала свідомістю. У той момент, коли у свідомості «немає слів», глибинні, підсвідомі образи стають доступними для усвідомлення, людина стає відкритою для сприйняття свого внутрішнього досвіду. Відволікання від суєтного і повсякденного в процесі медитації призводить до налагодження діалогу між свідомістю і підсвідомістю (Тулку, 2006).

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що в науковій літературі питанню впливу практик медитації та майндфулнес на процес менеджменту майже не приділялося уваги, особливо у вітчизняних реаліях. Ці результати підтверджують доцільність подальшого дослідження та розвитку цієї теми.

**Методологія дослідження.** При написанні статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: історичний та логічний – для аналізу ретроспективи розвитку традиції медитації та трансформації її у mindfulness; порівняння та опис – для співставлення понять «медитація» та «mindfulness», «mindfulness» та «McMindfulness» та ін.; узагальнення та класифікація – для структурування порад щодо впровадження практик mindfulness у корпоративну культуру компанії; аналіз та системний підхід – для того, щоб систематизувати різні приклади застосування медитації в корпоративній практиці та підвести підсумки. Також було використано графічний метод подання даних для візуалізації компонентів, з яких складається mindfulness, та етапів, на які його можна поділити.

**Основні результати.** Історично медитація прийшла до нас із східних релігійних і філософських вчень. Деякі з найбільш ранніх письмових згадок про медитації сходять до індуїстських традицій веданти (близько 1500 р. до н. е.), але зародження цієї практики відбувалося ще в доісторичних релігійних обрядах. Ці записи складаються з писань, званих Відами, в яких обговорюються медитативні традиції древньої Індії. Приблизно з 500 по 600 рік до н. е. розвивалися такі форми медитації, як даоська в Китаї і буддійська в Індії, а в 1000-1100 рр. сформувався дзенська

форма медитації, так звана «дзадзен», яка стала популярною в Японії (Everly & Lating, 2013).

Основне поширення медитація отримала завдяки вченню буддизму. Буддизм як віровчення або філософія, прагнучи до Абсолюту, має потужні ідейні джерела – систему первісних релігійних вірувань, міфів, світоглядних систем і філософських поглядів, які були зафіксовані у Ведах (Волков, 1985).

Це вчення має велику історію, починаючи з IV століття до нашої ери і закінчуючи сучасним етапом, і вже на самому початку свого шляху стикається з проблемою роз'єднання і розколу. Однак, цілком ймовірно, саме цей фактор сприяв тому, що буддизм був однією з перших світових релігій, які залишили свою «колицю» і поширилися в інших країнах.

Буддизм розпадається на безліч сект через розбіжності в трактуванні правил і положень. Таким чином, на початку I в. до н.е. формуються основні напрямки: хінаяна і махаяна (Александрова, 2019).

Буддизм у формі махаяни інтенсивніше поширювався на північ і північний схід від Індії. Так, в III в. до н. е. він став популярним в Непалі, дещо пізніше (I ст. до н. е. - I в. н. е.) – в Китаї.

Суть буддистського вчення полягає в усвідомленні природи людини, в розумінні необхідності позбавлення від усього, що заважає її духовному вдосконаленню. Важливим моментом тут є особлива форма передачі цього вчення від вчителя до учня - «від серця до серця», безпосередньо, без повчань в усній або письмовій формі. Дана традиція безпосередньої передачі пробудження якраз і була засвоєна школою чань-буддизму в Китаї, що склалася в період V-VII століть в результаті синтезу буддизму махаяни із вже існуючими навчаннями Китаю, зокрема, з даосизмом.

З огляду на популярність конфуціанства, процес поширення буддизму у Китаї був складним і тривалим. Але сприяння даосизму, що формувався паралельно, допомогло буддистам утвердитися на китайській землі – спочатку як однієї з течій даосизму. І тільки в VI ст. буддизм в Китаї став панівною ідеологією, фактично отримавши статус державного релігії. Втім, він так і не витіснив традиційних китайських навчань - конфуціанства і даосизму, сформувавши з ними синкретичний комплекс «трьох релігій» (сань Цзяо), де кожне вчення як би доповнює інші два (Аллаярова, 2021).

На основі чань-буддизму з'явилася в'єтнамська школа «тхиен» і корейська школа «сон», а потім японська школа «дзен». Найменування школи «чань-буддизм» точно відображає його суть. Китайське слово «чань» -

китайська транскрипція санскритського терміна «дхьяна», що означає «споглядання», «зосередження», «медитація» (Александрова, 2018).

З практики буддійської медитації в кінці 80-их років ХХ століття сформувався майндфулнес-підхід, автором якого вважається професор Массачусетського університету Джон Кабат-Зінн. Вивчаючи буддійські традиції, він шукав можливості інтегрувати буддійську медитацію, виключивши з неї релігійний аспект, в практику оздоровлення (Kabat-Zinn, Lipworth, & Burney, 1985).

Майндфулнес (mindfulness), або практика усвідомленості - це комплексне поняття, яке включає в себе саморегуляцію уваги за допомогою цікавості, відкритості і прийняття; вміння приділяти увагу чомусь в даний момент часу на всі 100%, цілеспрямовано і без осуду<sup>1</sup>.

Практики усвідомленості, які були предметом нейробіологічних досліджень, включають широкий спектр методів і технік, включаючи традиції буддійської медитації, такі як медитація Віпасана, Дзогчен і Дзен, а також підходи, засновані на уважності, такі як інтеграційне тренування тіла і розуму (IBMT) або зниження стресу на основі уважності (MBSR). І MBSR, і IBMT запозичили практики уважності з буддійських традицій і прагнуть розвивати миттєве, неупереджене усвідомлення за допомогою різних технік (Tang, Hölzel, & Posner, 2015).

Було висловлено припущення, що майндфулнес включає принаймні три компонента (Hölzel, 2011), які, тісно взаємодіючи один з одним, складають процес посиленої саморегуляції (рис. 1): посилений контроль уваги, поліпшена регуляція емоцій і змінена самосвідомість (зменшена обробка самореференції та підвищена усвідомленість тіла).

При цьому майндфулнес можна умовно розділити на три різних етапи - ранню практику, середню (проміжну) і просунуту (Tang, 2012), - які вимагають різної кількості зусиль (рис. 2).

На сьогоднішній день існують різні дослідження, які підтверджують, що регулярні практики усвідомленості допомагають розвивати емоційний інтелект і, зокрема, емпатію, а позитивний вплив майндфулнес-підходу на здатність концентруватися покращує пам'ять і допомагає ефективніше справлятися з поставленими завданнями<sup>2</sup>.

Так, ще в 2013 році був проведений експеримент (Condon, Desbordes, Miller, & DeSteno, 2013): 29 жінок і 10 чоловіків, середній вік яких склав 25 років, пройшли восьмитижневий курс по медитації, а потім для них була змодельована ситуація, в якій кожен учасник повинен був прийняти рішення, чи поступитися місцем жінці, яка була на милицях. При цьому поряд знаходилося ще кілька підставних людей, які відреагували на цю ситуацію байдуже і не запропонували жінці, яка тільки-но прийшла, сісти.

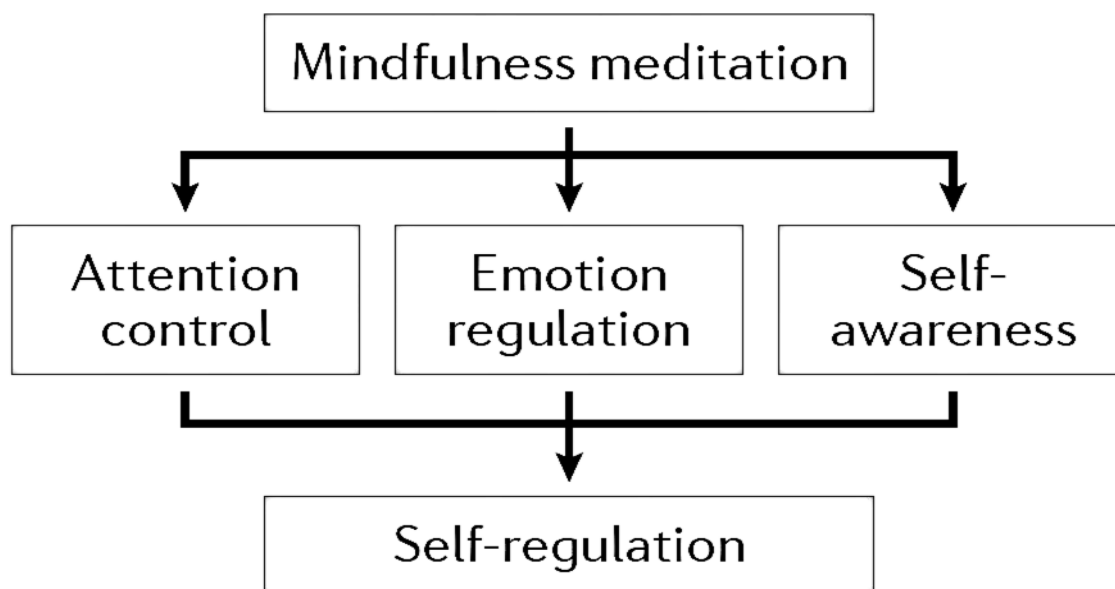


Рис. 1. Компоненти mindfulness

Fig. 1. Mindfulness components

Джерело: побудовано автором за даними (Tang, Hölzel, & Posner, 2015)

<sup>1</sup> 3 Definitions of Mindfulness That Might Surprise You. *Psychology Today*. 2017. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/what-matters-most/201711/3-definitions-mindfulness-might-surprise-you> (дата звернення 05.05.2021).

<sup>2</sup> Центр практики осознанности Mindspot: веб-сайт. URL: <https://mindspot.center> (дата звернення 05.05.2021).

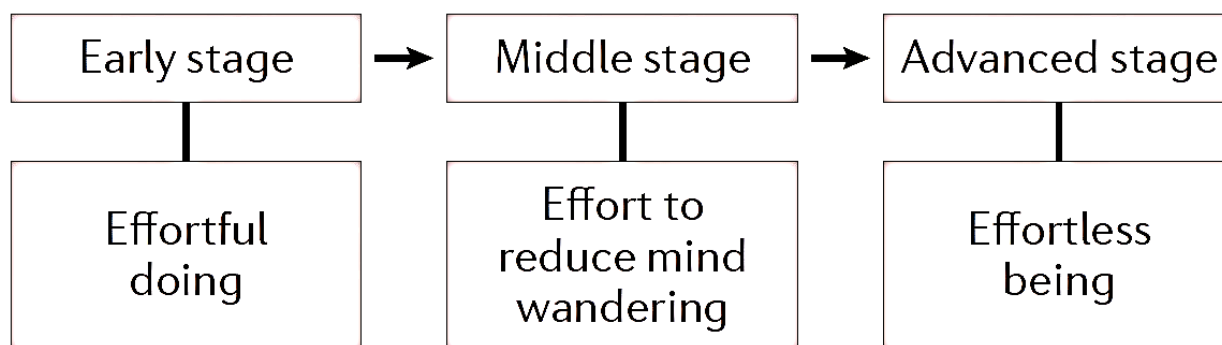


Рис. 2. Етапи mindfulness  
Fig. 2. Stages of mindfulness

Джерело: побудовано автором за даними (Tang, Hölzel, & Posner, 2015)

Як і передбачалося, медитація безпосередньо підсилює жалісливий відгук. Люди, які медитують, пропонували пацієнтові свої місця приблизно в 5 разів частіше, ніж ті, які не займаються медитацією.

Таким чином, важливо відзначити, що практикування медитації сприяє формуванню толерантності та мирного співіснування людей з різними поглядами.

У дослідженні гарвардських вчених під керівництвом Сари Лазар групи учасників без досвіду медитації, яка протягом восьми тижнів вивчала різні техніки, було проведено магнітно-резонансну терапію (МРТ). Аналіз МРТ-знімків до і після дослідження показав збільшення кортикальної товщини гіпокампу і області мозку, які беруть участь в управлінні емоціями, та зменшення обсягу мозкових клітин в мигдалеподібному тілі, яке відповідає за тривогу, страх й стрес. В результаті в учасників відзначалося істотне і тривале зменшення психічних розладів, пов'язаних з тривогою, стресом і депресією (Покровская & Стёпина, 2020).

Багато компаній сьогодні вже активно впровадили усвідомлений підхід. Так, Google ще в 2007 році запустив програму «Пошук всередині себе» (Search Inside Yourself). За даними досліджень, в результаті рівень стресу учасників цієї програми знизився на 10%, при цьому стійкість до стресів збільшилася на 21%, а ефективність зросла на 28%<sup>1</sup>.

Питання підвищення продуктивності праці завжди було одним з найважливіших в управлінській діяльності. З точки зору нанорівня, особливо якщо мова йде про розумову працю, можна виділити ряд факторів, що знижують продуктивність: стрес, хронічна втома, емоційне вигорання, емоційна нестабільність, проблеми з концентрацією уваги, зниження здатності до саморегуляції тощо.

У науковій літературі з психології міститься безліч досліджень різних факторів, що впливають на саморегуляцію, до них відносяться музика, зовнішні вимоги, вольові якості особистості, індивідуальні особливості, смислові структури свідомості, спорт, рефлексія, комунікативний потенціал і т. п. Серед різноманітних способів, які дозволяють нейтралізувати вплив зазначених вище негативних факторів, присутні також і медитативні практики.

Керуюча та консалтингова фірма McKinsey & Company, заснована в Іллінойсі, може здатися дивним місцем для медитації, але компанія використовує медитацію як частину кадрової стратегії, спрямованої на те, щоб співробітники були щасливі і здорові. Партнер McKinsey & Company і шанувальник медитації Майкл Ренні каже: «Те, що добре для духу, добре для підсумків». Компанія розробляє програми медитації і самоаналізу не тільки для своїх співробітників, але і для багатомільйонних корпорацій<sup>2</sup>.

У 2012 році Intel впровадив програму Awake Intel («Прокинься, Інтел»). Співробітники компанії за десятибальною шкалою оцінювали свій рівень стресу і щастя на протязі 19 сесій, передбачених курсом. По мірі наближення до фіналу занять рівень тривожності і паніки знизився на 2 бали, тоді щастя, які відчували працівники, злетіло на 3 пункти вгору. Крім цього, відзначено зростання креативності та якості взаємин. Результати виявилися настільки вражаючими, що було прийнято рішення про розширення програми з півтори тисячі учасників до більш ніж десяти тисяч<sup>3</sup>.

Багато що при впровадженні практик усвідомленості або медитації залежить від ситуації в організації з точки зору корпоративної

<sup>1</sup> Workplace Trend: Stress Is On Rise. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2019/01/09/workplace-trend-stress-is-on-the-rise/?sh=5b88857d6e1b> (дата звернення 05.05.2021).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Центр практики осознанности Mindspot: веб-сайт. URL: <https://mindspot.center> (дата звернення 05.05.2021).

культури. Анастасія Гостева, засновник компанії «Уважний бізнес», говорить про те, що майндфулнес треба не впроваджувати, а ненавмисно запрошувати до знайомства через практики уважності. При цьому важливо звернути увагу на наступні моменти:

1. Готовність керівництва показувати на своєму прикладі і підтримувати колег.

2. Допомогати співробітникам у створенні підтримуючого середовища - це стосується не тільки формальної практики. Одна лондонська компанія запропонувала своїм співробітникам помічати перед відправкою чергового листа, чи всім адресатам воно реально потрібно. В результаті це заощадило 11 000 годин робочого часу за рік. Коли мова йде про уважність в офісі, неформальна практика грає ключову роль. Наприклад, щоб помітити, що зараз ти втомився і непродуктивний - і дати собі 15 хвилин відпочинку.

3. Створити особливі ритуали для підвищення усвідомленості. Наприклад, на переговорах складати гаджети в коробку і не чіпати під час зустрічі. Це елементарна практика уваги, коли люди слухають один одного, вони не тікають в телефони та інші пристрої (Forbes, 2019).

Існують й інші приклади позитивного впливу феномена майндфулнес. Наприклад, було виявлено, що відпочинок і відновлення в неробочий час є ключовими факторами, що сприяють залученню в роботу і проактивній поведінці (Sonnentag, 2003). Медитація протягом 8-15 хвилин протягом робочого дня може служити меншим періодом відпочинку і відновлення і привести до аналогічних переваг (Hülshager et al. 2014; 2015). Відповідно, mindfulness може стати засобом або для поповнення когнітивних ресурсів після виснаження (Inzlicht & Schmeichel, 2012), або для подолання уявлення про обмеженість власних ресурсів (Kudesia, Pandey, & Chandwani, 2016).

Однак існує і критика використання медитації. З одного боку, вона пов'язана з тим, що майндфулнес «лікує» швидше наслідки, ніж причини. Іншими словами, практика усвідомленості може допомогти знизити стрес, але не позбутися від культури «щурячих перегонів». З цієї точки зору, компаніям вигідно впроваджувати в свою діяльність практики медитації та усвідомленості, адже тільки у Великобританії втрати від стресу на робочому місці оцінюються в 6,5 мільярдів фунтів стерлінгів. При цьому, видалення негативних думок з голови не тільки робить вас добри-

шими до інших людей, але і з більшою ймовірністю робить людину більш слухняною, змушуючи змиритися, наприклад, з відсутністю гідної винагороди за свою роботу або додаткової відпустки<sup>1</sup>.

Деякі люди, можливо, отримують мало користі від медитації або не отримують її зовсім. Наприклад, песимісти, що займають оборонну позицію, непропорційно використовують тривогу, щоб мотивувати себе (Grant, 2015; Norem & Cantor, 1986) і щоб підготуватися до майбутніх викликів. Таким чином, майндфулнес може мати більш згубні наслідки для їх працездатності, ніж для людей, які не використовують цю стратегію.

Існують також відмінності між національними культурами в тому, як люди концептуалізують час (Bluedorn, 2002) і в якій мірі вони засуджують інших (Kinias, Kim, Hafenbrack, & Lee, 2014).

З іншого боку, з'явилося поняття *McMindfulness*, яке означає використання медитації, навмисно чи мимоволі, в корисливих цілях, що прямо суперечить буддистським вченням, які закликають не прив'язуватися до власного еґо і проявляти більше співчуття до оточуючих.

Практика *McMindfulness* спрямована на зменшення стресу приватної особи і не має на увазі ніякого інтересу до причин цього стресу. Це не спосіб пробудження до загальної любові, а засіб саморегуляції і особистого контролю над емоціями. Через це відсутнє розуміння, що індивідуалістський світогляд, який преважує в західному суспільстві, багато в чому і є причиною виникнення стресу та інших «соціальних страждань»<sup>2</sup>.

Рональд Персер в своїй книзі «*McMindfulness: як усвідомленість стала новою духовністю капіталізму*» стверджує, що усвідомленість змушує людей просто приймати світ таким, яким він є, миритися з проблемами і нічого не намагатися змінити.

На думку професора Персера, усвідомленості надається надмірно велике значення; люди, які використовують ці практики, занурюються вглиб себе і починають шукати проблеми саме в своїй поведінці, характері і ставленні до життя, хоча насправді джерело проблем дуже часто знаходиться зовні. Професор стверджує, що люди позбавляються критичного мислення та аналізу, і замість цього відкидають «незручні» їм почуття, відсторонюються від них і уникають реального стану справ (Purser, 2019).

Також керівники компаній, де проводили

<sup>1</sup> Mindfulness courses at work? This should have us all in a rage. *The Guardian*. 2018. URL: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/jan/31/mindfulness-work-employers-meditation> (дата звернення 05.05.2021).

<sup>2</sup> How capitalism captured the mindfulness industry (2019). *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/apr/16/how-capitalism-captured-the-mindfulness-industry> (дата звернення 05.05.2021).

знайомства з практиками медитації, говорять про те, що існують певні ризики, з якими можна зіткнутися, якщо ви почнете навчати підлеглих подібним практикам:

1. Співробітник почне осмислювати своє життя і зрозуміє, чи подобається йому працювати в цій компанії, що може призвести до звільнення.

2. Людина може бути не зовсім готова зіткнутися з самою собою. Це може викликати потребу звернутися до психолога, або їй потрібна буде інша підтримка, і на час вона може випасти з робочого процесу<sup>1</sup>.

Ризики є, як і протипоказання, так як потрібно розуміти, що дуже багато залежить від сформованої корпоративної культури в компанії. Топ-менеджмент повинен щиро вірити, що співробітники мають право протягом робочого дня якийсь час приділяти відпочинку, концентрації та роздумам.

Підвищення усвідомленості робить людину більш уважною у повсякденному житті, так що вона, як правило, більше зосереджується на теперішньому моменті, а не на минулому чи майбутньому. Це може стати проблемою, тому що зосередження уваги на бажаних майбутніх станах має вирішальне значення для мотивації (Locke & Latham, 2006; Zimbardo & Boyd, 1999), а зосередження уваги на минулому досвіді допомагає вчитися (Tesluk & Jacobs, 1998) і дозволяє людям мати більш позитивний світогляд (Mitchell, Thompson, Peterson, & Cronk, 1997).

Існує також ризик уникнення, коли люди можуть використовувати уважність, щоб відключитися від ситуацій, коли їм було б краще критично обміркувати свої проблеми (Brendel, 2015) або підготуватися до потенційних загроз (Norem & Cantor, 1986).

Навіть процес «блукання розуму», який зазвичай вважається перешкодою, оскільки він відволікає увагу від поточного завдання на минулі або майбутні події, і, таким чином, може погіршити різні типи продуктивності (Smallwood & Schooler, 2015), як було виявлено, може полегшити зародження нових творчих ідей (Baird et al., 2012), а також підвищити продуктивність, якщо зміст думок,

до яких приходить розум, орієнтований на проблему (Hafenbrack, 2017).

Уявне проектування себе в минуле і майбутнє також може підвищити суб'єктивний сенс життя (Kray et al., 2010; Waytz, Herschfield, & Tamir, 2015).

В крайньому випадку, якщо людина майже завжди пам'ятає про теперішній момент і майже не фокусує свою увагу на минулому або майбутньому, вона може бути менш мотивованою, менше вчитися на минулому досвіді, менш критично думати про те, як управляти або запобігати майбутнім проблемам, бути менш творчою і відчувати, що в її житті менше сенсу.

**Висновки.** Медитація та її «секулярна» форма майндфулнес пройшли довгий шлях від Стародавньої Індії, звідки разом із буддизмом медитація почала розповсюджуватися в інші країни, до наших часів, коли ці практики почали системно вивчати, використовуючи не тільки досвід пращурів, а й науковий підхід.

Сьогодні усвідомленість і медитація можуть приносити користь як управлінням, так і їхнім підлеглим. Уміння відчувати життя, концентруватися в моменті, а не проживати кожен день «на автопілоті», безумовно, допомагає домогтися більш якісного життя.

Однак для вирішення всіх проблем буде недостатньо однієї медитації. Сама по собі вона лише формує намір, який людина в подальшому повинна реалізувати шляхом реальних дій.

Таким чином, використання практик медитації і майндфулнес в сучасному менеджменті є неоднозначним. Вони дійсно здатні допомогти людям зрозуміти себе і стати краще, проте поза філософсько-релігійного контексту, в якому вони були створені, можуть стати небезпечним інструментом, який керівництво компаній направить на досягнення своїх егоїстичних цілей, які не узгоджуються, наприклад, з ідеями буддизму.

Подальші наукові дослідження з тематики взаємозв'язку медитації та менеджменту будуть пов'язані з пошуком взаємозв'язку медитації та емоційного інтелекту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Baird B., Smallwood J., Mrazek M. D., Kam J. W., Franklin M. S., Schooler J. W. Inspired by Distraction Mind Wandering Facilitates Creative Incubation. *Psychological Science*. 2012. Vol. 23(10). P. 1117–1122. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797612446024>.
2. Bluedorn A. C. *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford University Press, 2002.
3. Brendel D. There are risks to mindfulness at work. *Harvard Business Review*. 2015, February 11. Retrieved from <https://hbr.org/2015/02/there-are-risks-to-mindfulness-at-work> (дата звернення 05.05.2021)..
4. Grant A. Can we end the meditation madness? *The New York Times*. 2015, October 9. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html/> (дата звернення 05.05.2021).
5. Hafenbrack A. C. Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 75. P. 118–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>.
6. Hölzel B. K. et al. How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and

<sup>1</sup> Workplace Trend: Stress Is On Rise. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2019/01/09/workplace-trend-stress-is-on-the-rise/?sh=5b88857d6e1b> (дата звернення 05.05.2021).

- neural perspective. *Perspect. Psychol. Sci.* 2011. Vol. 6. P. 537–559 DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>.
7. 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 88(3). P. 464–489. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12115>.
  8. Hülshager U. R., Lang J. W. B., Depenbrock F., Fehrmann C., Zijlstra F. R. H., Alberts H. J. E. M. The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*. 2014. Vol. 99(6). P. 1113–1128. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0037702>.
  9. Inzlicht M., Schmeichel B. J. What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*. 2012. Vol. 7(5). P. 450–463. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1745691612454134>.
  10. Kabat-Zinn J., Lipworth L., Burney R. The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *J Behav Med.* 1985 Jun. Vol. 8(2). P. 163–190. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00845519>.
  11. Kinias Z., Kim H. S., Hafenbrack A. C., Lee J. J. Standing out as a signal to selfishness: Culture and devaluation of non-normative characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2014. Vol. 124(2). P. 190–203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.03.006>.
  12. Krav L. J., George L. G., Liljenquist K. A., Galinsky A. D., Tetlock P. E., Roesch N. J. From what might have been to what must have been: Counterfactual thinking creates meaning. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2010. Vol. 98(1). P. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0017905>.
  13. Kudesia R. S., Pandey A., Chandwani R. Amplifying energy: Temporal dynamics of work engagement over a mindfulness training program. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.* 2016, August. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14024symposium>.
  14. Locke E. A., Latham G. P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*. 2006. Vol. 15(5). P. 265–268. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-8721.2006.00449.x>.
  15. Mitchell T. R., Thompson L., Peterson E., Cronk R. Temporal adjustments in the evaluation of events: The “rosy view”. *Journal of Experimental Social Psychology*. 1997. Vol. 33(4). P. 421–448. DOI: <https://doi.org/10.1006/jesp.1997.1333>.
  16. Norem J. K., Cantor N. Defensive pessimism: harnessing anxiety as motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. Vol. 51(6). P. 1208–1217. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1208>.
  17. Condon P., Desbordes G., Miller W. B., DeSteno D. Meditation Increases Compassionate Responses to Suffering. *Psychological Science*. Published online 21 August 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797613485603>.
  18. Purser R. Mindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality. Repeater Books. London, 2019.
  19. Smallwood J., Schooler J. W. The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*. 2015. Vol. 66. P. 487–518. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015331>.
  20. Sonnentag S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88(3). P. 518–528. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>.
  21. Tang Y.Y., Rothbart M. K., Posner M. I. Neural correlates of establishing, maintaining and switching brain states. *Trends Cogn. Sci.* 2012. Vol. 16. P. 330–337. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.05.001>.
  22. Tesluk P. E., Jacobs R. R. Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*. 1998. Vol. 51(2). P. 321–355. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>.
  23. Waytz A., Hershfield H. E., Tamir D. I. Mental simulation and meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2015. Vol. 108(2). P. 336–355. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038322>.
  24. Tang Y Y., Hölzel B., Posner M. The neuroscience of mindfulness meditation. *Nat Rev Neurosci.* 2015. Vol. 16. P. 213–225. DOI: <https://doi.org/10.1038/nrn3916>.
  25. Zimbardo P. G., Boyd J. N. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77(6). P. 1271–1288. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.77.6.1271>.
  26. Александрова О. А. Основание центральных школ и традиций дзэн-буддизма. *Образовательные ресурсы и технологии*. 2019. №1 (26). С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2019-1-75-80>.
  27. Александрова О. А. Социокультурные условия формирования дзэн-буддизма: истоки, школы и направления. *Образовательные ресурсы и технологии*. 2018. №1 (22). С. 70–73. DOI: <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2018-1-70-73>.
  28. Аллаярлова А. Е. Становление буддизма в Южной Корее. *Корееведение в России: направление и развитие*. 2021. Т. 2, №3. С. 54–58.
  29. Борисов С. В. Рождение «глубинной философии» из «духа онтопроектирования». *Социум и власть*. 2019. № 5 (79). С. 113–22. DOI: <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2019-5-113-122>.
  30. Волков С. В. Буддийская сангха в Южной Корее. *Религии мира. История и современность. Ежегодник*. М. : Наука, 1985. С. 89–98.
  31. Дядык Н. Г. Практики самопознания в буддизме и современное философское образование. *Социум и власть*. 2020. № 4 (84). С. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2020-4-71-81>.
  32. Ежова Н. Н. Рабочая книга практического психолога (2-е изд.) / Серия «Психологический практикум». Ростов н/Д. : Феникс, 2005. 303 с.
  33. Жмай О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, Вип. 2(39). С. 119–132. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2\(39\).144919](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2(39).144919).
  34. Майндфулнес и практика внимательности, или Как используют медитацию в компаниях. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/375843-mayndfulnes-i-praktika-vnimatelnosti-ili-kak-ispolzuyut-meditaciyu-v-kompaniyah> (дата звернення 05.05.2021).
  35. Покровская А. В., Стёпина Д. Д. Как практика медитации влияет на уровень стресса. *Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet»*. 2020. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-praktika-meditatsii-vliyaet-na-uroven-stressa> (дата звернення 05.05.2021).
  36. Сандомирский М. Е. Защита от стресса: Физиологически-ориентированный подход к решению психологических проблем (Метод РЕТРИ). М. :Издательство Института Психотерапии. 2001. 336 с.
  37. Томпсон М. Восточная философия. М. : Фаир-Пресс, 2000. 384 с.
  38. Тулку Т. Р. Тайные учения Тибета: объяснение тибетской буддийской традиции терма. СПб. : Культурный центр «Уд-дияна», 2006.
  39. Шульц И. Г. Аутогенная тренировка: пер. с нем. М.: Медицина, 1985. 32 с.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2021 р.

Стаття рекомендована до друку 24.11.2021 р.



**Aleksandr Zhmai**, Senior Lecturer, Odesa I. I. Mechnikov National University, 2, Dvoryanskaya str., Odessa, 65082, Ukraine  
 za@onu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-5276-3462>

## MEDITATION AND MINDFULNESS IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT ACTIVITIES

**Abstract.** The problems associated with modern management activities (stress, self-awareness, etc.), in particular their impact on the efficiency of employees, are considered. We suggested the use of meditation and mindfulness practices as an effective means of overcoming these factors. A historical retrospective of the origin and spread of meditation in the countries of the Ancient East (India, China, Korea, Japan, etc.) is given. The main spread of meditation was due to the teachings of Buddhism, the essence of which is to understand the nature of man, to understand the need to get rid of everything that hinders its spiritual improvement. From the practice of Buddhist meditation in the late 80's of XX century formed a mindfulness-approach, the author of which is a professor at the University of Massachusetts John Kabat-Zinn, who sought opportunities to integrate this practice, excluding the religious aspect, in the practice of healing. This is how the secular practice of mindfulness emerges. Studies show that regular mindfulness practices help develop emotional intelligence and empathy in particular, and the positive impact of the mindfulness approach on the ability to concentrate improves memory and helps to cope more effectively with tasks. It is important to note that the practice of meditation promotes the formation of tolerance and peaceful coexistence of people with different views. We described examples of companies that have already introduced meditation practice among managers and employees (Google, McKinsey & Co, Intel) and the benefits derived from it. There is also a critique of the use of this approach, due to the fact that mindfulness "heals" the consequences rather than the causes, as well as the emergence of the concept of McMindfulness, which means the use of meditation, intentionally or unintentionally, for selfish purposes. We noted that speaking about the introduction of meditation and mindfulness in the activities of the organization, the important role of corporate culture that has developed in the company. The conclusions suggest that meditation can benefit both managers and their subordinates, but in itself, it only forms an intention that a person must further realize through real action.

Keywords: **Management, Meditation, Mindfulness, Buddhism, Corporate Culture, Awareness.**

JEL Classification: D87; J24; M14; O15; Z12.

## REFERENCES

- Baird, B., Smallwood, J., Mrazek, M. D., Kam, J. W., Franklin, M. S., & Schooler, J. W. (2012). Inspired by Distraction Mind Wandering Facilitates Creative Incubation. *Psychological Science*, 23(10), 1117-1122. doi: <https://doi.org/10.1177/0956797612446024>.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford University Press.
- Brendel, D. (2015, February 11). There are risks to mindfulness at work. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/02/there-are-risks-to-mindfulness-at-work> (дата звернення 05.05.2021).
- Grant, A. (2015, October 9). Can we end the meditation madness? The New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html/> (дата звернення 05.05.2021).
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118-129. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>.
- Hölzel, B. K. et al. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspect. Psychol. Sci.*, 6, 537-559. doi: <https://doi.org/10.1177/1745691611419671>.
- Hülshager, U. R., Feinholdt, A., & Nübold, A. (2015). A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 464-489. doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12115>.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., & Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113-1128. doi: <https://doi.org/10.1037/a0037702>.
- Inzlicht, M., & Schmeichel, B. J. (2012). What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 450-463. doi: <https://doi.org/10.1177/1745691612454134>.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., & Burney, R. (1985). The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *J Behav Med*, 8(2), 163-90. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00845519>.
- Kinias, Z., Kim, H. S., Hafenbrack, A. C., & Lee, J. J. (2014). Standing out as a signal to selfishness: Culture and devaluation of non-normative characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 190-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.03.006>.
- Kray, L. J., George, L. G., Liljenquist, K. A., Galinsky, A. D., Tetlock, P. E., & Roese, N. J. (2010). From what might have been to what must have been: Counterfactual thinking creates meaning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 106-118. doi: <https://doi.org/10.1037/a0017905>.
- Kudesia, R. S., Pandey, A., & Chandwani, R. (2016). Amplifying energy: Temporal dynamics of work engagement over a mindfulness training program. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. doi: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14024symposium>.

14. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. doi: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-8721.2006.00449.x>.
15. Mitchell, T. R., Thompson, L., Peterson, E., & Cronk, R. (1997). Temporal adjustments in the evaluation of events: The "rosy view". *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(4), 421-448. doi: <https://doi.org/10.1006/jesp.1997.1333>.
16. Norem, J. K., & Cantor, N. (1986). Defensive pessimism: harnessing anxiety as motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1208-1217. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1208>.
17. Condon, P., Desbordes, G., Miller, W. B., & DeSteno, D. Meditation Increases Compassionate Responses to Suffering. *Psychological Science*, published online 21 August 2013. doi: <https://doi.org/10.1177/0956797613485603>.
18. Purser, R. (2019). *McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Repeater Books. London.
19. Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66, 487-518. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015331>.
20. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>.
21. Tang, Y. Y., Rothbart, M. K., & Posner, M. I. (2012). Neural correlates of establishing, maintaining and switching brain states. *Trends Cogn. Sci.*, 16, 330-337. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.05.001>.
22. Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321-355. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>.
23. Waytz, A., Hershfield, H. E., & Tamir, D. I. (2015). Mental simulation and meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(2), 336-355. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038322>.
24. Tang, YY., Hölzel, B., & Posner, M. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nat Rev Neurosci*, 16, 213-225. doi: <https://doi.org/10.1038/nrn3916>.
25. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.77.6.1271>.
26. Aleksandrova, O. A. (2019). The base of the central movements and schools of Zen Buddhism. *Educational Resources and Technologies*, 1(26), 75-80. doi: <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2019-1-75-80>. (in Russian)
27. Aleksandrova, O. A. (2018). Socio-cultural premises of Zen Buddhism formation: origins, schools and directions. *Educational Resources and Technologies*, 1(22), 70-73. doi: <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2018-1-70-73>. (in Russian)
28. Allayarova, A. E. (2021). The formation of Buddhism in South Korea. *The Journal of Direction and Development of Korean Studies in Russia*, 2(3), 54-58. (in Russian)
29. Borisov, S. V. (2019). "Deep philosophy" from the "spirit of ontoprojection". *Society and Power*, 5(79), 113-122. doi: <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2019-5-113-122>. (in Russian)
30. Volkov, S. V. (1985). Buddhist Sangha in South Korea. Religions of the World. *History and Modernity. The Yearbook*, 89-98. (in Russian)
31. Dyadyk, N. G. (2020). Practices of self-knowledge in Buddhism and modern philosophical education. *Society and Power*, 4(84), 71-81. doi: <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2020-4-71-81>. (in Russian)
32. Ezhova, N. N. (2005). *Practical Psychologist's Workbook*. Rostov-on-Don: Phoenix (in Russian).
33. Zhmai, O. V. (2018). Formation of the emotional intelligence as the necessary component of soft skills development process. *Market economy: modern management theory and practice*, 2(39), 119-132. doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2\(39\).144919](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.2(39).144919). (in Ukrainian)
34. Smirnova, T. (2019). Mindfulness and the Practice of Mindfulness, or How Meditation Is Used in Companies. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.ru/forbeslife/375843-mayndfulness-i-praktika-vnmatelnosti-ili-kak-ispolzuyut-meditaciyu-v-kompaniyah>. (in Russian)
35. Pokrovskaya, A. V., & Stepina, D. D. (2020). How does the practice of meditation affect the stress levels. *Scientific and educational journal for students and teachers "StudNet"*, 10. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-praktika-meditatsii-vliyaet-na-uroven-stressa>. (in Russian)
36. Sandomirsky, M. E. (2001). *Protection from stress: Physiological-oriented approach to solving psychological problems (RETRI method)*. Moscow: Publishing House of the Institute of Psychotherapy.
37. Thompson, M. (2000). *Eastern philosophy*. Moscow: Fair-Press.
38. Tulku, T. R. (2006). *The Secret Teachings of Tibet: An Explanation of the Tibetan Buddhist Terma Tradition*. Saint-Petersburg: Cultural Center "Ud-Diyana".
39. Shultz, I. G. (1985). *Autogenic training*. Moscow: Medicine.

The article was received by the editors 25.10.2021.

The article is recommended for printing 24.11.2021.