

正念訓練課程對軍校學生領導效能之影響－ 以陸軍專科學校為例

楊靜怡

唐志偉

陸軍專科學校通識教育中心

陸軍專科學校通識教育中心

助理教授

副教授

摘 要

本研究旨在探究正念（Mindfulness）訓練課程對提升軍校學生領導效能的影響。以 23 名參與八週正念訓練課程之陸軍專科學校二年級學生為研究對象，透過準實驗、觀察法與半結構式訪談，瞭解正念訓練對學生擔任實習幹部或執行學校指派任務的影響。研究結果顯示正念訓練對於增強軍校學生心理能力與情緒調節策略的運用有正面影響，並間接影響其領導效能的展現。換言之，正念訓練有助於提升學生情緒調節能力，增進人際互動；提升學生傾聽自己身體的感覺，以開放的態度，全面性地觀察正在發生或正在經驗的事情，不急著做出反應；提高對個人對慣性迴避經驗之敏銳度；同時讓學生更瞭解自己，且清楚地界定個人與團隊行動的目標和行動。

關鍵詞：正念訓練、領導力、軍校學生

壹、前言

軍校主要宗旨在培養國軍未來的基層幹部，亦即學生畢業後能直接領導士官兵，投入保家衛國的重責大任。因此，在軍校的養成教育階段，除了強化軍校生的本職學能、國家認同外，尤為重視領導與管理能力的培養（黃寶慧等人，2012）。故軍校除了在正式課程中教授領導與管理相關知能，同時也透過日常訓練，如生活管理與實習幹部制度等，協助學生習得領導、被領導及管理能力，使成為一位懂得思考、能夠解決問題、執行任務與自我管理的軍事人才。

然而，現行軍校教育和日常生活訓練是否能有效地協助學生習得部隊所需的領導能力呢？黃寶慧與王靖欣（2007）對陸軍官校畢業之基層軍官的領導與管理能力進行追蹤與分析，結果指出在「本職學能」、「儀表態度」、「品德操守」、「勤務規劃」、「領導統御」、「任務執行」、「應變能力」及「情緒管理」等八項基層軍官應具備的管理能力中，「本職學能」、「勤務規劃」和「任務執行」等三項能力，仍有改善與精進空間。此外，李承禹（2001）探討軍校實習幹部制度對提升學生領導能力的效益，結果顯示七成官校學生認為實習幹部制度是培養其領導與管理的重要途徑，惟多數學生反應溝通能力與計畫執行能力是實習過程中，較為薄弱與欠缺之處。黃寶慧等人（2012）同樣以官校學生為研究對象，探究學生對實習幹部制度的建議，結果指出學生普遍認同該項制度有助於提升個人能力（諸如任務規劃、時間分配、溝通協調、文書處理、團隊合作、問題解決與表達能力等），不過在實際執行面上，仍有向上、平行與向下溝通欠佳之問題存在。

綜言之，從現行的研究結果可知不斷發掘與探究新的教育或訓練介入方案，藉以豐富軍校教育內涵，提升軍校學生領導或管理效能，有其重要性與必要性。近年來已有部分企業或政府部門開始引進正念訓練（Mindfulness Training，簡稱 MT），作為管理與領導人員訓練方案，諸如美國的 Google、eBay、Twitter、Facebook、Target、Sun Life Financial（Hunter, 2013），以及英國的英國電信（British Telecom，簡稱 BT）、摩根大通銀行（JP Morgan）、PwC（PricewaterhouseCoopers）等知名企業。再者，美軍也於 2008 年開始，針對即將前往戰場服役的士官兵，進行正念訓練，藉以強化士官兵的情緒健康，提升其抗壓力與整體工作效能（Johnson et al., 2014；Stanley & Jha, 2009；Stanley, Schaldach, Kiyonaga, & Jha, 2011）。

而且相關研究結果也證實正念訓練對企業管理和職場效能有正面的影響，包含改善職場員工的注意力、決策力、創造力與學習；增進溝通、合作與生產力；提升情緒智商、心理韌性、身心健康；增強工作表現、滿意度與承諾等實質效益。那麼，正念訓練是否也有助於豐富軍校養成教育內涵，提升學生的領導實務效能呢？此乃本文亟欲探究的重點。

貳、文獻討論

一、領導的定義與內涵

根據學者的定義，所謂的領導（leadership）乃指管理者依據職權責，藉由人格感召、正式權力的運用或是影響力，引導組織成員與運作系統，朝向共同目標邁進的一種歷程、行為（謝文全，2004；孔祥麟，2000；Northouse, 2010），或是能力的展現（林公孚，2004），故也有人將領導（leadership）一詞譯為「領導才能」、「領導風格」或「領導力」。

二十世紀初期，領導被視為一種可以透過後天學習的固定特質。二十世紀後期，新興的領導理論則突顯領導過程中人際關係與人際互動的重要性，強調領導是一種歷程取向，存在彼此激勵的關係（陳媛如，2011）。其中，領導者除具備相關人際技巧外，還需具有遠見、重視變革、協助成員共同參與、鼓勵部屬提升工作動機到更高的層次，共同完成組織既定目標，

並且使組織充滿競爭力、永續發展。換言之，當代領導發展焦點，已漸漸從技術性行為，轉變成重視組織成員間的互動及其潛力的激發（鄭彩鳳、吳勁甫，2003），參看表 1。

表 1
領導進展模式

時代	古代	傳統	現代	未來
領導理念	專制	影響	共同目標	互惠關係
領導行動	指揮追隨者	激勵追隨者	創造內部承諾感	互相意義建立
領導發展焦點	領導者的權力	領導者人際技能	領導者自我認識	團體的互動

資料來源：孔祥麟（2000）。領導特質與組織文化、工作效率關聯性之研究-以陸戰隊學校為例（頁 7）。國立高雄大學，高雄市。

面對多變的國際與經濟局勢，今日管理學學者亦嘗試整理出成功領導者應具備之特質，包括：具備塑造願景、勝任專業、膽識擔當、用人與授權、溝通協調、鼓舞人心、誠信正直的人格，以及了解自己的侷限性等（吳升皓，2010）。美國 Profiles International 以四萬名企業管理人以及四十萬名部屬為對象，歸納出「成功管理職」共通的八種能力與相對應知技巧，如溝通、領導力、適應力、人際關係、工作管理、創造成果、培養部屬與自我開發等能力（參見圖 1），並指出能夠讓人產生向心力的管理者，其具體行動關鍵在於溝通能力的展現（張婷婷譯，2016）。由上可知，當代企業界的領導者則須更加重視自我了解和溝通能力的提升，如此才能引導組織成員解決問題並激勵團隊的幹勁。

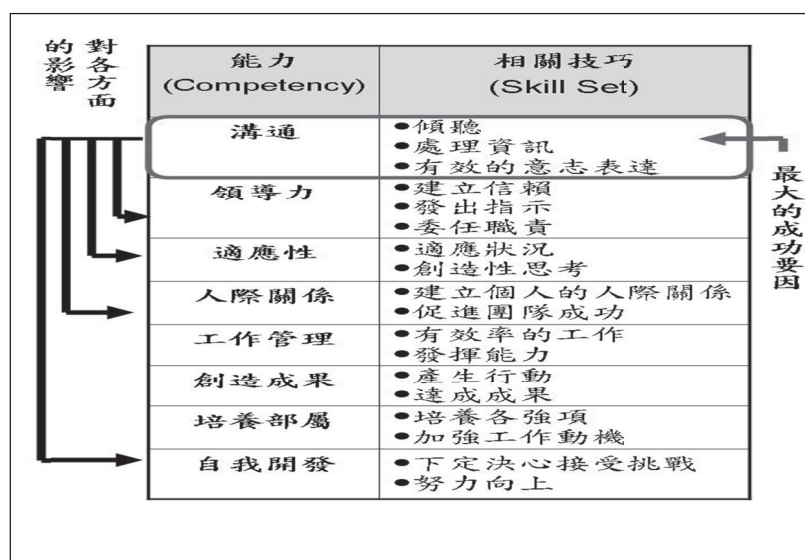


圖 1、成功管理職共同的能力與技巧

資料來源：張婷婷（2016）。Google 最受歡迎的正念課（頁 171）。台北市：大是文化。

事實上，商場如同戰場，企業或軍隊的領導者所面對的處境與職責相似，同樣須在詭譎多變的局勢中引領與激勵組織成員，以達成共同的目標。而唯一不同之處則在於軍隊的領導者其領導作為影響範疇更廣，大抵是以士官兵的性命安全與國家存亡為籌碼，由此可見軍隊領導效能之重要。也難怪「戰爭論」作者克勞塞維茲（Car von Clausewitz）以為一位傑出的軍事領導者，必須具備綜觀全局、領導部屬面對挑戰，以及克服困難走出困境的「洞察力」、「決斷力」與「意志力」（轉引自李承禹、陳憶綾，2010）。因為戰爭變化莫測，戰場中有四

分之三的事務總是籠罩在不確定的迷霧裡，所以在撲朔迷離之際，唯有具備敏銳的透視力與判斷力才能察知真實情況；此外，在未明的氛圍中，擁有前進的勇氣和決心，也才能從連續不斷的戰火中安然度過，並獲得最後的勝利（朱家敏，2014）。

有鑑於此，為培養軍士官優秀的領導者，在軍校養成教育階段特意加入領導與管理相關正式課程，同時也透過生活管理與實習幹部制度，協助學生習得領導知能。為檢核學生學習成果，曾慶生（2005）歸納出八項軍校學生應具備的領導能力，其中包含：

- 1.主動積極：對任何事物皆會採取主動的行為模式，包含了內隱和外顯行為，且態度積極。
- 2.良好人際：個人具有良好之人際互動。
- 3.典範行為：行為表現符合社會期許，具指標作用，足堪楷模。
- 4.觀察判斷：對周遭的人、事、物具有敏銳的學習、觀察和判斷力。
- 5.主動獲取新知：以主動的精神，擷取自己所需之軍事新知。
- 6.分析計畫：熟悉自己的工作職掌和資源，故對任何事物，能清楚界定其目標和歸劃執行步驟。
- 7.不畏懼與不延宕：面對長官不易生畏懼，善於人際協調，掌握工作重點，能及時在時間內完成。
- 8.體能戰技：包含基本體能(成績需達 80 分合格標準)和軍事戰技技能。

綜合上述可知不論是企業或是部隊的領導者，皆須具備良好的溝通能力、適應或應變力，以及計畫規劃與執行力等。然而，這些技術性能力的提升除仰賴相關知能的涵養外，更重要的關鍵乃奠基於領導者對個人的自我瞭解，並以個人強韌心理能力為支持，如同克勞塞維茲（Car von Clausewitz）所說的冷靜地洞察與下決斷（轉引自李承禹、陳憶綾，2010）。

二、正念風潮的發展與定義

1960 至 1970 年代，隨著與旅遊風氣普及，中西文化交流頻繁，東方靈性實踐與活動方式開始與西方科學進行對話。佛教禪修系統（Meditation System）的核心—正念（Mindfulness）也隨之傳入西方學科領域中，最初是被運用在身心醫療領域，作為一種「輔助與另類療法」，爾後才逐漸推廣至心理治療、健康照護、企業管理、教育等領域，至今已發展多種「以正念為基礎的介入方式」（Mindfulness-Based Interventions）（溫宗堃，2013）。

Kabat-Zinn 是當代推廣並普及正念觀點的先驅之一。他致力於將正念的觀點融入醫學中，使其成為一種獨特的治療工具。1979 年把「正念減壓」（Mindfulness-Based Stress Reduction，簡稱 MBSR）計畫引進麻州醫學中心，並創立「減壓門診」，提供有劇烈身體症狀、慢性疾病和情緒困擾的患者另一種因應的方法，使之減輕壓力及放鬆（Kabat-Zinn, 1990, 1994），並於 1995 年創立「正念社會醫療健康中心」（Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society），將 MBSR 推廣到社會各領域，此外建立 MBSR 教師培訓中心。

Kabat-Zinn（2003）認為正念是「專注於當下，並且對當下經驗所引發的一切覺受不帶評判的一種覺察」（p.145）。亦即，當每一種思緒、感覺或覺受在意識層面升起時，都能夠被知道，並以其原來的樣子被接受（Bishop et al., 2004）。故 Brown、Ryan 與 Creswell（2007）以為正念的特點包括覺察所有的經驗；彈性地調節注意力；客觀接納經驗；將注意力聚焦在此時此刻等。Kabat-Zinn（2003）以為藉由正念的練習，包含呼吸、走路冥想、不帶任何評判地關注日常活動等方式，人可以學習與當下經驗同在，接納各種不同經驗的存在，並關照經驗的深刻意義，以此達到放鬆身心，提升面對困境的抗壓力。事實上，不同於其他治療中的放鬆訓練，「正念減壓」強調以內在安適取代過去往外尋求替代焦慮或痛苦經驗的作法（釋宗白，2013），而此種不迴避經驗的方式，適足以帶來生命的躍進。

此外，John Teasdale、Mark Williams 與 Zindel Segal 三位英國學者發現「正念減壓」（MBSR）藉由訓練人們以比較寬廣的視野，不批判的接納態度面對自己與世界，透過內觀靜坐看清「想法只是想法」而不是事實，可以協助個人從自己不斷反芻的狹窄化視域中「解放出來」，而此

種練習有助於憂鬱症患者培育自己抗病的免疫力（李燕蕙，2011）。因此，他們在「認知行為治療」（Cognitive Behavioral Therapy，簡稱 CBT）的基礎上，融入「正念減壓」（MBSR）理念，提出「正念認知療法」（Mindfulness-Based Cognitive Therapy，簡稱 MBCT），作為預防憂鬱症復發的心理治療。

與 Kabat-Zinn 提出的「正念減壓」（MBSR）相比，「正念認知療法」（MBCT）除了運用的對象不同外，則更強調認知思維的重要性，並且在活動歷程中提供明確架構式的家庭作業紀錄表。此外，「正念認知療法」（MBCT）與傳統「認知行為治療」（CBT），皆強調透過思維模式的調整，改變行為，不過認知行為學派基於病理觀，傾向駁斥與取代負面思考與感受；相對地，「正念認知療法」則鼓勵個案接納所有的現象，不在理性與非理性上較量，學習隨順、安住當下，心不隨境轉（釋宗白，2013）。

總之，「正念認知療法」（MBCT）奠定了西方主流心理學禪修療癒法的基礎。至今，許多認知行為治療師開始跟著學習靜坐、冥想、身體掃描等方法，更甚者，英國衛生署 NICE 評鑑，也將「正念認知療法」（MBCT）列為預防憂鬱症復發的最佳療癒方法。近年來，牛津大學臨床心理系 Mark Williams 教授更在「正念認知療法」（MBCT）的基礎上，為生活繁忙的現代人設計一組「狂亂世界中的靜心法」（Mindfulness—A Practical Guide to Finding Peace in a Frantic World），將「正念認知療法」（MBCT）從預防憂鬱症復發的方法，發展為人人皆可以在生活中練習的靜心法（李燕蕙，2011）。

三、正念與領導效能的聯動性

引領正念潮流的領導者之一，Kabat-Zinn 在 2015 年接受訪問時，重新定義了正念，他指出正念是有意地並且不帶任何批判去覺察當下這個瞬間所有浮現出來的意識狀態，他以為此種意識狀態的覺察，可能會觸發一連串自我認識與智慧展現的旅程。正因如此，在正念實踐的過程中，領導者可以透過深刻的洞察力與自我覺察能力，瞭解對自己、團隊與環境而言最重要的東西，並且藉由每日的行動，將這些被視為珍貴的價值，持續地展現出來。換言之，在正念訓練過程，只要以開放的心態接受內心發生的一切經驗，並且持續觀察，就能發現自己真正重視的價值與生命的意義。未來即便面對困難與挫敗時，個人也能維持較高的心理韌性，不過度執著，以柔軟有韌性的態度，面對今日變動的（Volatility）、不確定的（Uncertainty）、複雜的（Complexity）與曖昧的（Ambiguity）「VUCA 世界」（張婷婷譯，2016）。

隨著正念風潮發展，近年來已有部分企業或政府部門開始引進正念訓練（Mindfulness Training，簡稱 MT），作為內部員工與領導者的培訓課程，如美國的 Google、eBay、Twitter、Facebook、Target、Sun Life Financial（Hunter, 2013），以及英國的英國電信（British Telecom，簡稱 BT）、摩根大通銀行（JP Morgan）、PwC（Price water house Coopers）等知名企業。Google 甚至發展系統的正念領導力研習，稱為「搜尋內在自我」的課程（Search Inside Yourself，簡稱 SIY），將冥想等活動放入日常商業場景之中，作為公司內部人力訓練的基礎。Google 引進正念課程的作法同時影響矽谷周邊頂尖企業跟進，基本上，Google 的正念課程設計主要以員工能夠達成個人遠景與擁有幸福感為目標，以間接激發其創意並創造有高度凝聚力的組織氛圍。

目前相關研究業已證實正念訓練能對企業管理和職場效能帶來不小的益處。包括正念訓練對維持家庭與工作間的平衡、睡眠品質有正向關係（Allen & Kiburz, 2011）；降低工作所帶的壓力、負面情緒與倦怠感，促進員工身心健康，（Manocha, Black, Sarris & Stough, 2011；Warneke, Quinn, Ogden, Towle, & Nelson, 2011；Kang, Choi, & Eun Jung, 2009）；提高工作承諾、工作滿意度、任務轉換的彈性和情緒耗損，增進工作表現（Dane, 2011；Dane & Brummel, 2013；Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013；Leroy, Anseel, Dimitrova, & Sels, 2013）。

其中，Ho（2011）以台灣 412 位曾參與正念訓練的科技公司職員為研究對象，指出正念與自我導向學習、組織創新和組織表現有正相關。Roche、Haar 與 Luthans（2014）針對資深、

中等、資淺等三種不同管理階層者以及創業者共四類族群進行研究，結果發現正念程度與心理資本對降低其身心功能障礙（如焦慮與抑鬱等），以及對領導管理時所產生的負面影響和倦怠感（如情緒困擾與憤世嫉俗）有直接的影響。另外，美軍對即將前往戰場服役的士官兵，進行正念訓練後發現，該訓練有助於提升士官兵在複雜情境下的工作記憶、問題解決與情緒調節能力（Johnson et al., 2014; Stanley & Jha, 2009; Stanley, Schaldach, Kiyonaga, & Jha, 2011; Stanley, 2014）。綜合上述研究成果可知，正念訓練可以改善職場員工的注意力、決策力、創造力與學習；增進溝通、合作與生產力；提升情緒智商、心理韌性、身心健康以及與客戶間的關係；增強工作表現、滿意度與承諾。

至於，正念如何促進組織成員乃至於領導者的職場產出效能呢？Darren 等人（2016）整理相關實證研究結果後指出，正念訓練並非直接對組織成員之職場效能產生影響，而是透過影響若干功能性能力（涵蓋認知、情緒、行為與生理功能），間接促成職場產出效能，如工作績效、組織內的人際關係、領導力、團隊合作、衝突管理，以及工作的幸福感，參看圖 2。其中荻野淳也、木藏シャフエ、吉田典生則以為組織的領導者或是員工之身心健康與其工作表現（領導力）以及組織最終的表現間存在密切關聯（張婷婷譯，2016），參看圖 3。

總之，在諸多實證研究支持下，目前已不少學者建議業界採用正念訓練作為管理與領導人員訓練，以培養正念領導者（Mindful Leadership），如 Janice Marturano, Bill George, Robert Pater, David Gelles 與 Maynard Brusman 等人。Ehrlich（2015）指出藉由正念訓練，領導者可以獲得益處如下（p.23）：

- 1.精神面向（spirit）：在複雜的情境中，可以更清楚個人的信念與目標，作為引導行動的指標。
- 2.情緒面向（emotion）：與感受同在，可以明瞭事件所涵蓋的所有資訊，避免直接對其做出反應。
- 3.心智面向（mind）：覺察念頭，且不捲入其中，可以讓人思緒清明，有助於提高決策的正確性。
- 4.身體面向（body）：照料身體，有助紓壓並且更好的關心自己。
- 5.聯結面向（connecting）：進入關係中，學習聆聽並與他人建立信任關係。
- 6.激勵面向（inspiring）：擁有遠見，以更大的耐心領導或影響他人。

此外，「Google 最受歡迎的正念課」一書的作者荻野淳也、木藏シャフエ、吉田典生以為目前業界對正念領導者雖沒有共通的定義，但他們歸納出五項足以代表正念領導者的特質，「其一，擁有深刻的洞察力與自我認識；其二，擁有接受無知之知（不知為不知）的謙虛與好奇心；其三，教自己的價值觀與對外界（組織、社會）應盡之事加以統合；其四，同時擁有強大的信念與輕鬆感；其五，以願景為天命，但不固執。」（張婷婷譯，2016，206-207）

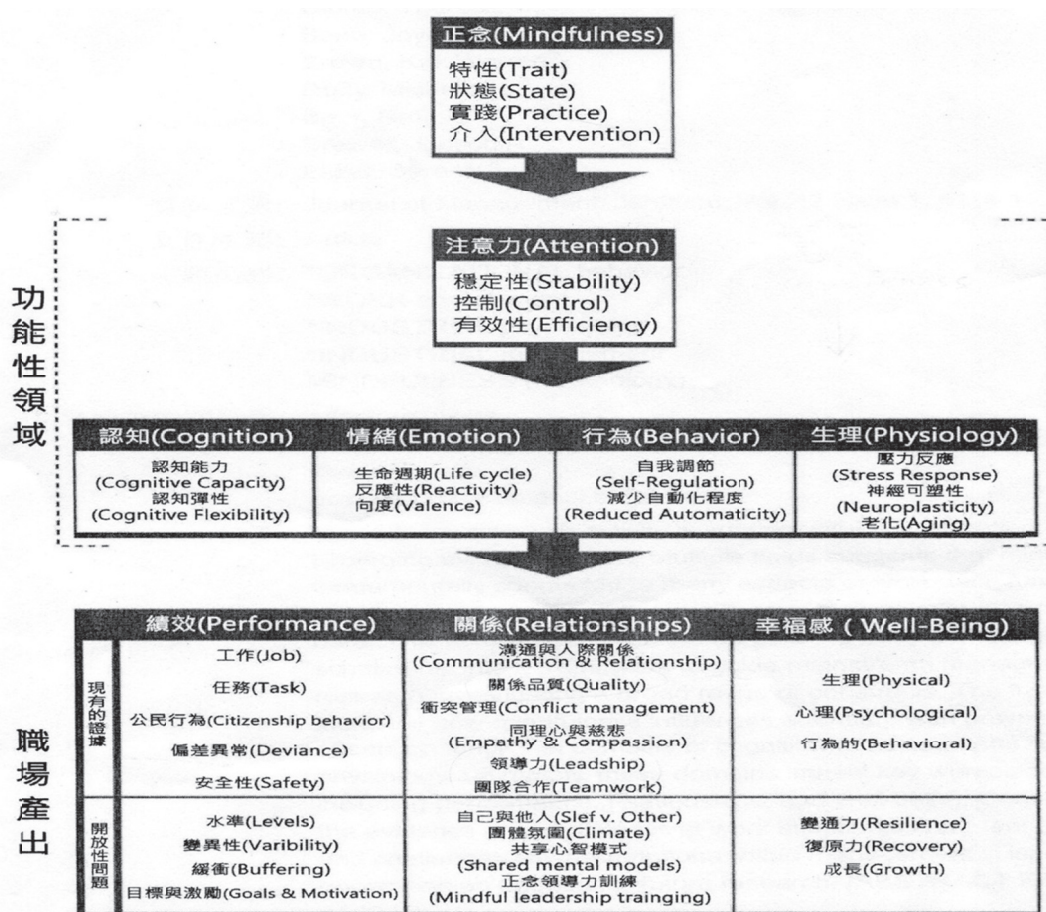


圖2、正念在職場的綜合性架構

資料來源：”Contemplating Mindfulness at work：an integrative review” by J. G. Darren et al., 2016, *Journal of management*, 42(1), 116.

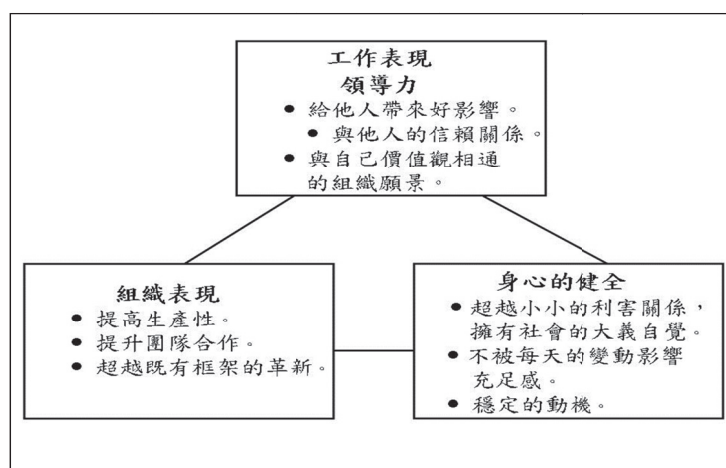


圖 3、領導力、組織表現與身心健康的聯動性

資料來源：張婷婷 (2016)。Google 最受歡迎的正念課 (頁 75)。台北市：大是文化。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以 23 位自願參與八週正念訓練課程之陸軍專科學校二年級學生為研究對象，其中男性 17 名，女性 6 名；實習幹部 19 名，非實習幹部 4 名。從部隊回校繼續進修之內招生 3 名，其中男性 2 名，女性 1 名，年齡介於 23-31 歲。其餘 20 名學生，年齡為 19-20 歲。

二、研究工具與方法

為探究正念訓練對學生領導效能的影響，研究者邀請臺灣正念發展協會 3 名合格引導教師合作，輪流於 9 月中旬到學校對學生實施 8 週正念訓練課程，每週 2 小時，外加一次半日 4 小時課程活動，共計 20 小時。正念訓練課程之活動設計主要以該協會發展的「正念幸福課」課綱為主，參酌軍事學校與學生屬性，並依據每次課程結束後引導員、研究者之觀察與學生回饋訊息，加以微調。

參與正念訓練課程的學生於課程前，皆須填寫一份前測問卷，課程進行中，由研究者進行學生學習行為觀察與訪談，此外，在訓練課程結束後一週再請學生填寫後測問卷以及課程回饋單，藉以了解八週系統化之正念訓練課程對其正念特質、情緒調節策略與領導效能的影響。

問卷內容主要由五個部分組成，包括：

- 1.個人基本資料部分，含擔任實習幹部等領導經驗、參與正念訓練課程的動機以及目前想改善的個人問題（後測則為課程對個人的實質影響）。

- 2.正念注意覺察量表（Mindful Awareness Attention Scale, MAAS）

「正念注意覺察量表」由 Brown & Ryan (2003) 編製，用以了解個人能否接受並覺察當下所有經驗，作為測量正念傾向特質的工具，共有 15 題，Cronbach's $\alpha=0.78\sim0.92$ 。本研究則採用張仁和、林以正、黃金蘭 (2011) 翻譯之中文版的正觀覺察量表。

- 3.多倫多正念量表（Toronto Mindfulness Scale, TMS）

該量表由 Lau 等人 (2006) 編製，分為 2 個分量表，共 13 題，用以測量好奇心與去中心化兩項正念特質。該量表之 Cronbach's $\alpha=0.85\sim0.91$ 。

- 4.情緒調節策略量表

本研究採用徐雅雯 (2013) 修訂的情緒調節量表，該量表由 3 個分量表組成，包含「重新評估」、「壓抑」與「沉著冷靜」，共有 12 題。採用 4 等量表尺度計分，某分量表得分越高，代表個體傾向選擇該種方式進行情緒調節。該情緒調節量表內部一致性分別為 .79、.65、.72。

- 5.領導力發展量表

為測量學生領導效能的變化，本研究採用朱朝煌 (2011) 根據 HERI 社會改變領導發展指南第三版與 Tyree 「社會責任領導量表」(Social Responsible Leadership Scale, SRLS) 改編製成之「領導力發展量表」。其中，量表包含八個因素：「自我意識」、「承諾」、「言行一致」、「協同合作」、「共同目標」、「以禮相爭」、「公民素養」與「改變」，共 46 題。內部一致性信度係數分別為 .84、.86、.89、.90、.87、.84、.88、.89。量表採 Likert 式五等量表尺度計分，「非常不符合」、「不符合」、「沒意見」、「符合」與「非常符合」，分別給予 1、2、3、4、5 分，總分越高，代表領導力發展成效越高。

其中，「自我意識」意指個人可以覺知自己的信念、價值、態度，以及激勵自己採取行動。「言行一致」意指個人可以一致地、真誠地採取行動對待他人。「承諾」意指個人可以熱切地致力於團隊活動與其預期的成果。「協同合作」意指能與他人共同努力工作，完成團隊的核心價值。「共同目標」意指能引導團隊分析問題並遂行任務的能力。「以禮相爭」意謂個人可以接納不同觀點，以謙恭有禮的態度面對差異，如尊敬、聽取他人的觀點，以及學習克制自

已批評他人的意見和行為。「公民素養」意謂個人與協同合作團隊能夠負起連結社區和社會的程度。「改變」意指個人能夠發展適應環境和情勢的能力。

肆、研究結果與討論

一、學生對八週正念訓練課程的回饋

(一) 對練習活動的偏好

在八週時間內，進行了不少正念體驗活動，如正念飲食(品嚐葡萄乾)；身體掃描；站立伸展；臥姿伸展；靜坐覺察呼吸；無揀擇覺知的靜坐；覺察與紀錄愉悅、不愉悅經驗、壓力事件以及困難溝通經驗；正念的傾聽與說話；感恩與祝福；正念行走...等。多數學生最感興趣的練習活動是「身體掃描」，其次是「靜坐」與「品嚐葡萄乾」，而最不喜歡的練習活動為「立姿伸展」。

軍校生活緊湊，身體鍛鍊與勞務任務多，因此，學生很少有機會靜下心來，細緻地將注意力放在自己身體的每一個部位上。特別是可以在白天的時間，躺在地上進行身體掃描，對他們而言是相當難得的休息機會，故參與的學生都偏好「身體掃描」練習所帶來的舒適與放鬆感。同學的反應包括：「我每次來上課時，都特別期待老師今天能帶身體掃描的活動.....」；「每個體驗活動都讓我們得到不少收穫，身體掃描對我來說是最能把身體放鬆的項目之一...」；「最喜歡的是身體掃描，因為可以躺著沉靜自己心靈，內心會感到特別輕鬆。」

此外，「靜坐察覺呼吸」也是學生反應較佳的活動，他們以為「靜坐的時候都會產生一些想法，有種自己跟自己對話的感覺。」「印象最深刻的就是靜坐察覺呼吸，以前不曾做過這樣的練習，透過盡力但不費力的原則，可以感受到平常自己沒有過的感受。」關於大家最不喜歡的「立姿伸展」練習，同樣是受軍校生活模式影響，每日部隊行進、答數、體能鍛鍊與基本教練等訓練十分頻繁，且嚴格要求體態，所以在正念課程中進行站姿伸展練習活動時，常讓學生聯結到平日的訓練，故該項活動最不受青睞。

(二) 透過正念訓練活動與自己對話

的確，多數學生提到每週五正念訓練課程進行的時間，為他們提供了一個暫時遠離軍校單調、苦悶生活的情境與空間，可以從日常生活場域中退出（check out），在正念老師的引領下，嘗試學習與自己的身體與情緒對話，重新整頓自己，讓自己擁有餘裕的心理空間，面對下一週的學習與任務。

「(週五)這段期間可以完全擺脫掉煩人的事物，全心全意放鬆並且仔細想想未來的一週該用什麼樣的心態去面對。」

「一週下來，心理及生理上累積不少壓力，無形之中牽動著一整天的心情，透過週五這個時段，其實可以讓自己好好靜心，並且瞭解自己。」

正念訓練課程給與學生很大的自由選擇空間，讓學生可以依據自己的身心狀態決定何時以及以何種姿態參與練習活動，基本上大家非常喜歡躺著或是臥著上課，也非常期待進行身體掃描等活動。不過，八週課程後，僅有少數的學生表示曾經採用課程教授的活動轉化軍校生活中那些制式化活動，例如在基本教練時試著練習立姿、呼吸與覺察等等。

二、正念訓練課程對身心與領導效能的影響

(一) 學生回饋結果

1. 對身心的影響

誠如 Ehrlich (2015) 所言，藉由正念訓練領導者可以獲得「精神面向（spirit）」、「情緒面向（emotion）」、「心智面向（mind）」、「身體面向（body）」、「聯結面向（connecting）」、

「激勵面向 (inspiring)」等六個面向益處 (p.23)。本研究歸納學生課後回饋，發現正念訓練對學生的影響比較偏重在身體的放鬆、情緒平靜，以及專注和思緒清明等面向，參閱表 2。

事實上，諸多研究報告已證實正念訓練對身心健康具有助益，同樣地從本研究的學生回饋資料亦可支持上述論述。尤其對多數初次接觸正念的軍校生而言，最常出現的課後回饋，不外乎發現意料之外的平靜感與放鬆。至於正念的活動是如何影響一個人，乃至於促成個人在思維與行為上的轉變，仍是現行研究中較少呈現的資訊。在本研究中，一位學生是這樣在回饋紀錄裡省思自己八週來的轉變：

「正念減壓課程給我很多啟發，讓我開始覺察自己的情緒及想法，除了更認識自己的內心與外在環境的互動之外，也讓我更加珍惜每一個當下。有了正念的引導讓我在每一個平凡的日子中，發現了許多自己的情緒、感覺與思考模式，開始認識並接受自己，不再只是困在如同狹小房間一般的想法之中，也不是去抗拒、試圖衝破房間的牆，而是簡單的打開一扇門走出去感受自己的生活。」

不是去抗拒與衝撞，只是學會接受自己所有的覺受，就能簡單為自己的心打開一條通往「生活」的道路。不可諱言，很多人需要長時間的體會和探索，才能有這般的發現，但這位同學卻在短短的八週課程結束後，清楚地記錄正念對他心路歷程的影響，著實令人感到訝異。

表 2

正念訓練課程對學生身心影響

正念影響面向	內涵	累計次數	排行
精神面向 (spirit)	能更清楚自己的信念與想要追求的東西。	15	
	能夠依據自己的目標，做為行動的指標。	11	
情緒面向 (emotion)	能夠和當下的感受(包括愉快的、不舒服的)共處一會，感覺它、知道它。	18	3
	能平緩地、耐心地看清楚眼前正在發生的事情和資訊(包含他人的說話)，而不急著做出反應。	18	3
	感覺心裡平靜。	20	2
	感覺喜悅。	15	
心智面向 (mind)	可以覺察念頭，可以不捲入其中。	12	
	專注目前正在做的事情上。	18	3
	思緒清明。	18	3
	延緩因外在事件，直接做出反應的衝動。	9	
身體面向 (body)	更關注自己的身體。	15	
	感覺放鬆。	23	1
聯結面向 (connecting)	更能夠敞開心胸，信任他人。	11	
	更願意聆聽他人的聲音。	13	
激勵面向 (inspiring)	有好的意見或想法，更願意與他人分享，或影響他人。	9	

資料來源：研究者自行繪製

2.對領導效能的影響

學生以為正念訓練課程對執行幹部或學校指派任務之影響層面，歸納起來有以下幾項：

(1)有助於領導（或被領導）任務遂行時之情緒管理與調節

「在執行任務時（心情）能更平穩不會心浮氣躁...」

「每當生氣時，能夠察覺自己當下的情緒，並適時調整自己的情緒，不會一股腦就發洩。」

「每週的正念課程其實都差不多，重點都在上如何讓自己遇到壓力時去克服這件事情，上了六週課程後，自己情緒控制不了時，會想想正念老師所教導我們的方法去做，讓自己做一件事情時能夠多想想該如何執行.....（例如）在上這課程一半時，我剛好接任連上實習值星官，正好可以把這個課程所教導用在這裡，過程中遇到很多困難、挫折，但是我依然靠著正念老師所教導的方法去讓自己不會感到有那麼大的壓力存在。」

「抗壓性變得更好了，能更多元的思考事情，觀察事情的角度也有轉變。」

(2)能夠在領導（或被領導）任務遂行時，維持清明思緒，以提升工作效率

「讓我有更好的思考邏輯，為連上處理同年級其他人無法處理的事務。」

「當自己思緒混亂的時候，利用老師教的正念讓自己心情平復下來，對達成任務有很大的幫助。」

「能讓自己在下每個決定的時候能夠更清楚.....」

「（我）幾乎每晚都有做正念，做身體掃描，可能是因為上了一整天的課程，身心有點疲憊，做完後自己思緒有比較清晰，對自己比較好入眠，更讓自己能夠面對明天的任務。」

「透過這個課程，（我學會）在發生一個（事情）時間的時候，會先學會觀察，很快了解自己的想法，及讓我不慌不忙地去思考接下來的行為（動）。」

「讓自己能夠清楚知道自己要做什麼，也能更知道自己的想法，不再有任何迷惘，不再去逃避自己的生活，更能面對自己的壓力。」

「對任務上的派遣可以更冷靜判斷.....」

(3)面對領導（或被領導）任務遂行時，能敞開心胸面對困難與挑戰（open mind）

「變得比較願意去面對挑戰，不再像以前一樣畏畏縮縮。」

「讓我觀察事物的角度更加的多元了！以及自己轉換心態的想法，可以在彈指之間就改變，還有面對長官自己的儀態更加的怡然自得，不再像過去那樣的緊張。」

(4)在領導（或被領導）過程中能提高溝通品質與同理心

「讓我有更好的思考邏輯，跟傾聽不同的人心裡，學習到很多，也可以多多幫助需要幫助的人，...」

綜言之，正念訓練課程可以提昇學生自我調節的能力，包含情緒與認知的調節，讓他們可以保持冷靜的情緒、維持清明的思緒，以開放態度和多元視角處理人、事、物，使領導任務能順利執行。

(二) 統計分析結果

為瞭解正念訓練課程對學生正念特質、領導效能與情緒調節策略的影響，本研究對「正念注意覺察量表」、「多倫多正念量表」、「領導力發展量表」以及「情緒調節策略量表」進行前、後測平均數差異檢定分析(T-Test)，結果發現「正念注意覺察量表」之前後測成績有顯著差異，後測成績有明顯提升；「多倫多正念量表」總量表及「多倫多正念量表-好奇心」項目之前後測成績有顯著差異，後測成績高於前測成績。「領導力發展量表」總量表之前後測並未達顯著差異，不過「改變」與「以禮相爭」兩個分量因素的後測成績有顯著的提升。至於，「情緒調節策略」的運用上，「沉著冷靜」類型的後測成績有顯著提升（參看表 3）。

表 3

正念訓練四項量表之平均數差異檢定分析表

量 表		前 測		後 測		前 測-後 測		T-test
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
正念注意覺察量表	sum	61.30	14.93	68.57	7.513	-7.26	13.79	-2.525*
多倫多正念量表	好奇心	13.57	4.660	15.04	4.457	-1.478	2.826	-2.508*
	去中心化	14.78	4.274	16.30	3.771	-1.522	3.566	-2.047
	sum	28.35	8.266	31.35	7.631	-3.00	5.543	-2.596*
領導力發展量表	改變	21.65	3.511	23.43	3.174	-1.783	3.789	-2.256*
	公民素養	17.52	4.209	19.00	3.148	-1.478	4.521	-1.568
	協同合作	23.78	3.884	25.04	3.699	-1.261	3.137	-1.928
	承諾	23.39	3.244	23.48	3.918	-.087	3.655	-.114
	共同目標	18.83	3.446	21.00	4.573	-2.174	5.271	-1.978
	言行一致	18.57	3.087	19.83	3.822	-1.261	4.585	-1.319
	自我目標	29.70	5.076	30.91	7.192	-1.217	7.090	-.823
	以禮相爭	19.26	3.387	20.91	3.397	-1.652	3.270	-2.423*
	sum	172.70	24.864	183.61	24.633	-10.913	27.711	-1.889
情緒調節策略量表	重新評估	15.00	2.276	15.57	1.727	-.565	1.854	-1.462
	壓抑	9.43	1.903	9.57	1.779	-.130	1.424	-.439
	沉著冷靜	8.65	1.555	9.52	1.592	-.870	1.486	-2.806*
	sum	—	—	—	—	—	—	—

* P<.05

換言之，經過八週正念訓練，學生在注意覺察、好奇心等正念特質有明顯的增長，也比課前更常採用沉著冷靜的情緒調節策略。即便，八週的正念訓練課程並未顯著地提升其整體領導效能，不過在「改變」（即調整個人適應環境的能力），以及「以禮相爭」（包括接納不同的觀點、尊敬、聽取他人的觀點、學習克制自己批評他人的意見和行為）兩個分量因素上有明顯的轉變。

進一步對「正念注意覺察量表」、「多倫多正念量表」、「情緒調節策略量表」、「領導力發展量表」進行皮爾森相關分析（參看表 4），發現「正念注意覺察量表」以及「多倫多正念量表」（包含總量表與去中心化項目）和「情緒調節策略量表-沉著冷靜」間有顯著相關，相關係數分別為.430*、.482*、.601**。另外，「多倫多正念量表-總量表」與「領導力發展量表-公民素養」有關（ $r=.43*$ ）；「多倫多正念量表-去中心化」與「領導力發展量表-公民素養」、「領導力發展量表-自我意識」、「領導力發展量表-總量表」有關（ $r=.567**$ ， $r=.454*$ ， $r=.439*$ ）；「情緒調節策略量表-重新評估」與「情緒調節策略量表-沉著冷靜」、「領導力發展量表-協同合作」、「領導力發展量表-承諾」、「領導力發展量表-以禮相爭」有關，相關係數分別.50*、.594*、.422*、.543**、.427*。然而，「情緒調節策略量表-沉著冷靜」則與「領導力

發展量表-公民素養」、「領導力發展量表-協同合作」、「領導力發展量表-承諾」、「領導力發展量表-言行一致」、「領導力發展量表-自我意識」以及「領導力發展量表-總量表」有相關($r=.435^*$, $r=.536^{**}$, $r=.687^{**}$, $r=.449^*$, $r=.417^*$, $r=.560^{**}$)。

換言之，沉著冷靜的情緒調節策略與專注覺察力、去中心化等正念特質有正相關，且和領導力發展的諸項因素有正相關，包含公民素養、協同合作、承諾、言行一致和自我意識。至於，重新評估的情緒調節策略則與領導力發展中的協同合作、承諾、以禮相爭有關。

表 4

正念訓練量表之皮爾森相關係數分析表

量表項目	相關係數 (r) 達統計顯著水準之項目		
	情緒調節策略 -沉著冷靜	領導力發展	
		總量表	分量因素
正念注意覺察量表	.430*	—	—
多倫多正念量表 -去中心化	.601**	.439*	公民素養 (.567**) 自我意識 (.454*)
多倫多正念量表 -總量表	.482*	-	公民素養 (.43*)
情緒調節策略 量表-重新評估	.50*	.427*	協同合作 (.594*) 承諾 (.422*) 以禮相爭 (.543**)
情緒調節策略 量表-沉著冷靜	—	.560**	公民素養 (.435*) 協同合作 (.536**) 承諾 (.687**) 言行一致 (.449*) 自我意識 (.417*)

*. 在顯著水準為0.05時(雙尾)，顯著相關

**. 在顯著水準為0.01時(雙尾)，顯著相關

由於目前實證研究尚未能證實正念與職場產出的直接關聯，包含領導效能 (Darren et al., 2016)，在本研究的量化分析中，同樣證實此點。然而，從沉著冷靜的情緒調節策略與正念相關特質、領導力發展諸項因素呈現相關性來看，研究者進一步想了解正念特質的提升會不會直接影響沉著冷靜的情緒調節策略運用，並間接對領導力產生影響。為驗證該假設，研究者進一步進行路徑分析，以「情緒調節策略-沉著冷靜」為中介變項，檢核「正念注意覺察」、「多倫多正念」對「領導力發展」的影響程度，結果發現「正念注意覺察」與「多倫多正念」對「情緒調節策略-沉著冷靜」的影響係數分別為.572、.614，達.01 顯著水準，兩個變項對「情緒調節策略-沉著冷靜」的檢視變異量為 54.2%。「正念注意覺察」、「多倫多正念」和「情緒調節策略-沉著冷靜」對「領導力發展」的影響係數分別為.234、.290、.319，皆未達統計.05 顯著水準，三個變項對「領導力發展」的變異量為 36.3% (參看圖 4)。換言之，「正念注意覺察」、「多倫多正念」和「情緒調節策略-沉著冷靜」對「領導力發展」的影響並不顯著，而且沉著冷靜的情緒調節策略也非中介變項。究竟是何種因素，促成領導力發展量表中，兩個子因素（「改變」、「以禮相爭」）的提升，則有待探究。

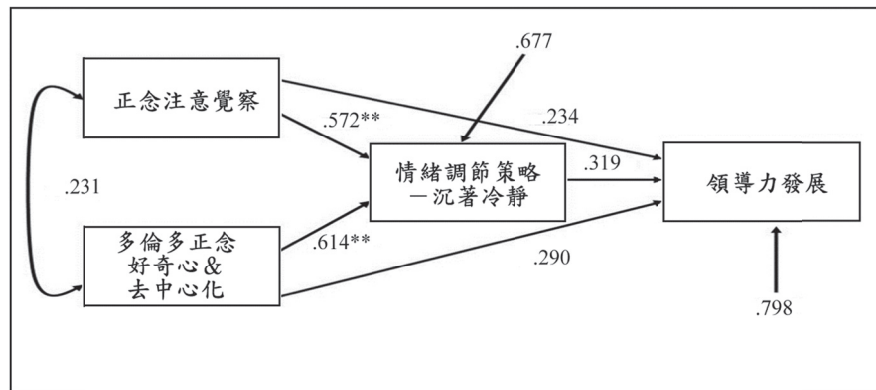


圖 4、正念特質對領導效能之影響-以沉著冷靜之情緒調節策略為中介變項

三、小結

從學生回饋資料的質性分析結果發現，學生以為正念訓練為他們帶來的影響，包含更懂得調節自己的情緒，以增進人際互動；更能傾聽自己身體的感覺，以開放的態度，全面性地觀察正在發生或正在經驗的事情，而不急著做出反應；能夠覺察與面對個人經常性地迴避慣性（即逃避情緒、思考、感覺、身體知覺的企圖，例如遇到長官會恐懼，因此選擇避開），並試著將逃避的反應轉變成一系列合宜的決定；以及因為更瞭解自己，而能更清楚地界定個人與團隊行動的目標和行動。

同時檢視量化分析結果發現，經過正念訓練課程後，學生的注意覺察、好奇心等正念特質明顯獲得提升，沉著冷靜的情緒調節策略運用頻率提高，至於，整體領導力發展並未獲得顯著的增長，其中只有「改變」與「以禮相爭」兩項因素有明顯地提升。至於是何種因素導致「改變」與「以禮相爭」的變化，研究者以為參酌學生的回饋資料或可歸納出以下的推論：即正念訓練課程的影響直接反應在學生正念特質與內在心理能力的提升，包含情緒與認知層面的自我調節能力，相對地降低其執行相關領導任務時，所感受到的壓力、情緒困惑、思緒頓塞與怯弱，故而間接對其領導實務效能產生影響，尤其是展現在自我調節以適應環境（「改變」因素的內涵），以及採取開放與多元的態度接納不同觀點（「以禮相爭」的內涵）等層面向，當然此一推論仍需更多實證研究的支持和驗證。

伍、結語和建議

為探究正念訓練課程對軍校學生領導效能的實質影響，研究者邀請臺灣正念發展協會 3 名正念引導教師，協助將系統化正念訓練課程帶入軍事院校中，並透過與引導教師的討論和省思調整活動進行方式，使其更適合軍事院校學生。根據本研究量化分析結果發現，正念訓練課程有助於提升學生的注意覺察能力、好奇心等正念特質，以及沉著冷靜的情緒調節策略之運用。然而，在領導效能的發展上卻未見顯著影響，僅於「改變」與「以禮相爭」兩項分量因素上有明顯的提升。研究者臆測領導效能變化不明顯的原因可能有二：

其一，本研究採用之領導力發展量表主要是探究一般大學生領導潛力的發展狀況，可能與軍事院校學生實際領導情境和能力需求有相當的落差；

其二，8 週正念訓練課程練習時間仍太少，多數學生也欠缺課後練習或實際運用正念活動的經驗，故短時間較難對其領導效能產生明顯的影響。

至於，促成領導力發展量表中「改變」與「以禮相爭」因素在正念訓練課程後有顯著的提升的原因，或可從學生回饋的質性分析中獲得解答。多數學生以為正念訓練課程為他們帶來無可預期的身心平靜感；遇到問題時能夠隨時保持冷靜的情緒，以開放的態度，全面地觀

察正在發生或正在經驗的事情，不急著做出反應；以及更認識與瞭解自己的迴避慣性，並嘗試突破與改變等，而這些心理與認知功能性能力的轉變，適巧與「改變」與「以禮相爭」因素的內涵相吻合，故有可能間接造成此兩項領導力發展因素的提升。

總之，本研究結果支持 Darren 等人（2016）的論述，亦即正念訓練並非直接對組織成員的職場效能產生影響，而是透過影響其若干功能性領域，包括認知、情緒、行為與生理等功能，間接促成具體的職場產出效能。至於學生個人如何透過上述功能性領域的變化，轉化其領導力與效能，則有待未來研究加以探究。由於本研究參與課程的學生僅有 23 名，樣本數偏低，致使研究結果推論有其侷限性，故建議未來研究可以提高研究樣本數，吳明隆與涂金堂（2014）以為最少應有 30 人為宜。

參考資料

- 孔祥麟 (2000)。領導特質與組織文化、工作效率關聯性之研究-以陸戰隊學校為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄大學，高雄市。
- 朱家敏 (2014)。克勞塞維茲《戰爭論》之軍事教育觀點。國防雜誌，29(6)，97-123。
- 朱朝煌 (2011)。大學生領導力影響因素之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 李承禹 (2001)。增進軍校學生管理職能之研究。臺北市，國防部軍教育專案研究。
- 李承禹、陳憶綾 (2010)。軍校生領導力的檢視：管理及領導職能培育之反思。八十六週年校慶基礎學術暨通識教育研討會。
- 取自 http://www2.cma.edu.tw/u_edu/dep_politics/c-paper86.html
- 李燕蕙 (2011)。正念療法掠影。生命雙月刊，110，15-19。
- 吳升皓 (2010)。選擇領導，讓自己成為領導人，經理人月刊，65。取自 <http://www.managertoday.com.tw/articles/view/2433>
- 吳明隆與涂金堂 (2014)。SPSS 與統計應用分析。台北市：五南。
- 林公孚 (2004)。認識領導與領導者。品質月刊，3，67-70。
- 徐雅雯 (2013)。碩士生的人格特質、情緒調節策略與憂鬱之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 張仁和、林以正、黃金蘭 (2011)。中文版「止觀覺察注意量表」之信效度分析，測驗學刊，專刊：正向心理特質測量，235-260。
- 張婷婷 (譯) (2016)。Google 最受歡迎的正念課 (原作者：荻野淳也、木藏シャフエ、吉田典生)。台北市：大是文化。(原著出版年：2015)
- 陳媛如 (2011)。大學生團隊合作與領導能力量表之編製 (未出版之碩士論文)。國立台中教育大學，台中市。
- 曾慶生 (2005)。軍校生領導能力量表之編製-以陸、海、空、政戰軍官學校為例 (未出版之碩士論文)。政治作戰學校，台北市。
- 黃寶慧、王靖欣 (2007)。基層軍官軍事管理能力良窳之分析：以陸軍軍官學校畢業之基層軍官為例。黃埔學報，53，135-150。
- 黃寶慧、葉神瀚、郭智威、呂紹華、李永皓、林威德、戴逸軒與汪柏翰 (2012)。實習幹部制度精進做法之研究-以陸軍官校為例。黃埔學報，63，171-192。
- 溫宗堃 (2013)。西方正念教育概觀：向融入正念訓練於我國教育邁進。生命教育研究，5(2)，145-180。
- 鄭彩鳳、吳勁甫 (2003)。學校領導研究的新取向—競質架構的領導觀點。教育研究月刊，111，67-83。
- 謝文全 (2004)。教育行政學。台北：高等教育。
- 釋宗白 (2013)。不當「作文大師」。張老師月刊，425，65-68。
- Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2011). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: the mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 372-379.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Brown, K.W., Ryan, R.M., Creswell, J.D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of management*, 37, 997-1018.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Darren, J. G., Christopher, J. L., Theresa, M. G., Joyce, E. B., Kirk, W. B., Michelle, K. D., Ruth, A.

- B., Judson, A. B., & Sara, W. L. (2016). Contemplating Mindfulness at Work : An Integrative Review. *Journal of Management*, 42 (1),114-142.
- Ehrlich, J. (2015). Creating mindful leaders and organizations. *People + Strategy*,38(3), 22-25.
- Ho, L. (2011). Mediation, learning, organisational innobation and performance.*Industrial Management and Data Systems*, 111, 113-131.
- Hunter, J. (2013). Is mindfulness good for business? *Mindful*, April, 52-59.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work : the role of mindfulness in emotion regulation, emotion exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325. doi : 10.1037/a0031313
- Johson, D. C., Thom, N. J., Stanley, E. A., Simmons, A. N., Shih, P. B., Thompson,W. K., Potterat, E. G., Minor, T. R., & Paulus, M. P. (2014) . Modifying resilience mechanisms in at-risk individuals : a controlled study of mindfulness training in marines preparing for deployment. *American Journal of Psychiatry*, 171(8), 844-853.
- Kang, Y. S., Choi, S. Y., & Eunjung, R. (2009). The effectiveness of a stress coping program based on mindfulness meditation on the stress, anxiety, and depression experienced by nursing students in Korea. *Nurse education today*, 29, 538-543.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living : Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York : Delacorte.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are : Mindfulness meditation in everyday life*. New York : Hyperion.
- Kabat Zinn, J. (2003). Mindfulness Based Interventions in Context : Past, Present, and Future. *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10(2), 144-156.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement : a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238-247.
- Lau, M.A., Bishop, S.R., Buis, T., Anderson, N.D., Caelson, L., Shapiro, S. ,&Carmody, J. (2006). The Toronto Mindfulness Scale : development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445-1467.
- Manocha, R., Black, D., Sarris, J., & Stough, C. (2011). A randomized controlled trial of meditation for work stress, anxiety and depress mood in full-time workers.Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine, 2011, 1-8.doi : 10.1155/2011/960583
- Northouse, P. G. (2010) . *Leadership theory and practice*. (5th ed.) . Thousand Oaks, CA : Stage.
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476-489.
- Stanley, E.A. & Jha, A.P. (2009). Mind fitness : Improving operational effectiveness and building warrior resilience. *Joint Force Quartely*, 55, p.144-151.
- Stanley, E. A., Schaldach, J. M., Kiyonaga, A., & Jha, A. P. (2011). Mindfulness-based mind fitness training : A case study of a high-stress predeployment military cohort. *Cognitive and Behavioral Practice*, 18(4), 566-576.
- Stanley, E. A. (2014). Mindfulness-based mind fitness training (MMFT) : A approach for enhancing performance and building resilience in high stress contexts. In A. Le, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Mindfulness* (pp.964-985). London : Wiley- Blackwell.
- Warneke, E., Quinn, S., Ogden, K., Towle, N., & Nelson, M. R. (2011). A randomized controlled trial of the effects of mindfulness practice on medical student stress levels. *Medical Education*, 45, 381-388.

The Effect of Mindfulness Training on Leadership Efficiency of Cadets : Take the Army Academy R.O.C. as an Example

Yang, Ching-Yi

Tang, Chih-Wei

Army Academy R.O.C.

Army Academy R.O.C.

Assistant Professor.

Associate Professor.

Abstract

The purpose of this study was to explore the effect of mindfulness training on cadets' leadership effectiveness. There were 23 junior college students of the Army Academy to participate the eight-week mindfulness training program. And the methods of quasi-experimental, observation and semi-structured interviews were adopted to understand cadets' changes of leadership behavior after mindfulness training program. The results showed that the mindfulness training had positive effects on cadets' mental abilities and the application of emotion regulation strategies, and those abilities indirectly affected leadership performance of cadets. In conclusion, mindfulness training could improve cadets' abilities of emotion regulation and their interpersonal interaction; enhance the senses to listen the feeling of their bodies; comprehensively observe what is happening or experiencing to avoid rapid reaction; strengthen the awareness of personal inertia about escape and convert it into a more appropriate action; in addition, help cadets clearly understand themselves and define the goals and actions of individual and team.

Key words : mindfulness training, leadership, cadets