

## Mindfulness op de werkvloer

# EVEN EEN TIME-OUT IN DE VERGADERRUIMTE

Na behandelaars in de zorg wagen ook steeds meer arbeidsorganisaties zich op het pad van mindfulness. Zweverig, een hype? Er zijn juist steeds meer tekenen dat de meditatie-, yoga- en ademhalingsoefeningen ook op de werkvloer zinvol zijn. Ook omdat de nadruk op hiërarchie en directief leidinggeven steeds meer plaatsmaakt voor geloof in zelfsturing.

**V**aak begonnen ze wat lacherig aan hun dagelijkse meditatie, de stoere, verweerde basketbalsterren van de Amerikaanse profclub Chicago Bulls. Maar toen hun inmiddels beroemde coach Phil Jackson hen in de jaren negentig naar zes kampioenschappen leidde, verstomde het gegrint al snel. Jackson smeedde van de verzameling ego's – waaronder die van superster Michael Jordan – een hecht, succesvol team. Een team dat zelfs tijdens de moeilijkste momenten van een wedstrijd zelf oplossingen vond, zonder dat Jackson hoefde in te grijpen. 'Wat zij konden, geheel in het moment zijn en als team functioneren, dat is

precies waar mindfulness voor de werkvloer wat mij betreft over gaat', zegt Wibo Koole, directeur bij het Centrum voor Mindfulness en auteur van de boeken 'Mindful Leiderschap' en 'Mindful Werken'. 'Ook gehaaste professionals in allerlei andere typen organisaties kunnen leren om zich niet mee te laten slepen in afleidende gedachten, zoals: "oh jee, het zou zomaar fout kunnen gaan". Wat Jackson deed, doen wij en andere trainers daarom steeds vaker ook voor het bedrijfsleven: mensen leren om zelf meer de regie te nemen, voor elkaar door het vuur te gaan, niet te veel te luisteren naar wat je ego of angsten je influisteren.'



Wibo Koole

**Mindfulness gaat over functioneren als team**

### Opmars

Koole is een van de inmiddels vele organisatieadviseurs in Nederland die mindfulnessstrainingen voor arbeidsorganisaties aanbieden. Eerder bewees het concept zich al in de zorg. Wetenschappelijk onderzoek van onder meer

Engelse onderzoekers en de Radboud Universiteit Nijmegen toont bijvoorbeeld aan dat meditatie ervoor kan zorgen dat mensen met een depressie veel minder snel een terugval krijgen. 'Langzaam deed het vervolgens ook

zijn intrede binnen andere organisaties, bijvoorbeeld om werkstress tegen te gaan en meer plezier in het werk te krijgen', aldus Koole, die in 2009 zijn eerste trainingen verzorgde. 'En de laatste vijf jaar heeft het een sterke opmars gemaakt.'

Bedrijven als Shell en Google waren daarbij voorlopers. Maar inmiddels zijn het niet meer alleen de bekende snelle jongens en de grote organisaties met de ruime HR-budgetten die zich op het pad van mindfulness wagen. Neem het

## Mensen gebruiken het om even tot rust te komen

Amsterdamse bedrijf Effectory, waar zo'n 170 medewerkers zich nota bene zelf bezighouden met klant- en medewerkersonderzoeken voor allerlei klanten. 'Sinds begin 2012 werken wij alleen nog met puur zelfsturende teams', aldus HR-manager Maaik Vos. 'Tijdens een discussie over de betekenis van leiderschap kwamen we al snel uit bij een training mindfulness. Wij kunnen als bedrijf namelijk heel hard rennen, we werken veel met jonge, hoogopgeleide mensen. Maar af en toe een time-out nemen, dat vergeten wij nogal eens. Even niet bezig zijn met plannen, oordelen en beslissen, even niet aan gisteren, morgen en volgende week denken. Nu wij in zelfsturende teams werken, zullen mensen wat meer op elkaar en zichzelf moeten letten. Waar liggen je grenzen en wanneer ga je daar overheen? Als je dat te vaak doet, kan je omvallen. En dat is hier ook wel gebeurd. Ik zie dat de meditatie sessies, waarvoor wij gewoon een vergaderruimte gebruiken, effect hebben. Mensen gebruiken het om even tot rust te komen, tijdens de werkdag maar ook thuis, bijvoorbeeld voordat ze gaan slapen. Of het verzuim hierdoor omlaag gaat? Dat lijkt mij niet te meten. En zo kijk ik ook niet altijd naar HR. Je gevoel geeft vaak aan wat goed is om te doen.'

### Aanwijzingen

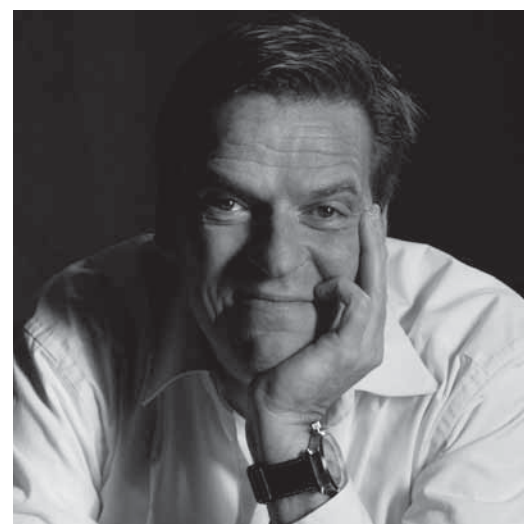
'Het wetenschappelijk onderzoek naar effecten van mindfulness in werksituaties staat ook nog aan het begin', aldus

Koole. Er zijn volgens hem echter steeds meer aanwijzingen dat een deel van de effecten in de medische wereld ook optreden in werksituaties. Stress neemt bijvoorbeeld af, mensen geven aan dat ze hun aandacht beter bij het werk kunnen houden en eerder zien wat er aan de hand is binnen hun team. En binnenkort publiceert Koole's Centrum voor Mindfulness een eigen onderzoek naar de effecten van mindfulness binnen een Nederlandse organisatie.

Mindfulness, dat onder meer draait om het bewust zijn van stimulerende en belemmerende gedachten, kan de prestaties van een team namelijk enorm verbeteren. Daarvan is ook organisatieadviseur Bas Blekkingh, auteur van het boek 'Authentiek Leiderschap', overtuigd. 'Mensen willen graag iets creëren, maar angst voor negatieve consequenties is ook een belangrijke drijfveer achter gedrag. Vaak blijft die echter onderbelicht, mensen praten er niet graag over. Maar iedereen herkent gedachten als: "ik kan wel met die collega gaan samenwerken, maar dan haal ik mijn kpi's niet". Of: "ik kan hem er wel op aanspreken, maar dan loop ik die promotie misschien mis". Angst is niet per definitie een slechte raadgever, maar onze 'authenticiteitstrainingen' kunnen je wel helpen om je meer bewust te zijn van dergelijke denkprocessen, die het samenwerken enorm kunnen belemmeren.'

### Luchtige sfeer

Een van zijn klanten, HR-directeur Benno Siegert van verzekeraar VGZ, noemt de resultaten van de trainingen 'spectaculair'. Leidinggevend die de trainingen volgen, geven volgens hem aan dat hun gedrag steeds meer in lijn is met de kernwaarden die VGZ wil uitdragen. 'Het echte belang van klanten zou soms bijvoorbeeld wat uit het zicht kunnen verdwijnen, als je in een hectische sfeer knopen moet doorhakken. In plaats van nog meer cognitieve trainingen te geven, zijn wij sinds begin dit jaar mede daarom aan de slag gegaan met het invoeren van Authentiek Leiderschap, een concrete invulling van mindfulness, zonder meditatie. Daardoor nemen we betere



Bas Blekkingh

besluiten en zijn we nog klantgerichter geworden. Elkaar feedback geven verloopt nu bijvoorbeeld in een meer luchtige sfeer. Ter illustratie: als ik niet oppas, kan ik zelf soms wel erg snel knopen doorhakken. Een collega noemt mij nu daarom gekscherend de 'solistische sloper'. Zo'n grapje kan nu. Wij hebben daardoor meer grip op ons gedrag, omdat er meer ruimte is om elkaar aan het denken te zetten over hoe onze bedrijfswaarden in de dagelijkse praktijk leidend kunnen zijn.'

Blekkingh en Koole benadrukken dat opmerkzaamheid, het bewustzijn van gedachten, uiteindelijk een automatisatie, een tweede natuur kan worden. Koole: 'Net zoals basketbalcoach Phil Jackson dat in de jaren negentig al in de sportwereld deed, kunnen ook doodnormale bedrijven dan teams smeden die grote prestaties neerzetten. Teams van mensen die zichzelf kunnen coachen en die elkaar in het heetst van de strijd niet laten vallen. Maar daarvoor is wel regelmatige oefening vereist. Je bent er dus niet met één workshop en het is in mijn ogen belangrijk dat je met een trainer in zee gaat die niet alleen heel veel van mindfulness weet maar ook van het functioneren van organisaties, het bedrijfsleven, opleiden en HR.' ◀