

Mindfulness als begeleidingsinstrument

IN COMMERCÏELE ORGANISATIES

Françoise **GIELEN** en Yvonne **BURGER**

INLEIDING In een vergaderzaal zit een tiental executives bijeen, met de ogen gesloten en de handen losjes op de knieën. Iedereen is stil en niemand beweegt. Er gebeurt ogenschijnlijk niets. Na tien minuten klinkt het serene geluid van een bel en de groep komt weer in beweging. Een vreemd tafereel? Niet bij bedrijven zoals Siemens, Apple, Google, Unilever, Nike, GE en Carlsberg. Zij gebruiken mindfulnessstraining om focus, efficiency en welbevinden van medewerkers te verhogen. Een aantal jaren geleden werd schoorvoetend gesproken over meditatie of mindfulness in het bedrijfsleven. Dat is tegenwoordig anders. We kunnen het begrip mindfulness steeds vaker introduceren, zonder dat men een bedenkelijk gezicht trekt. De bekendheid en populariteit nemen toe: het aantal boeken op Bol.com uit de jaren ne-

gentig over 'meditation' was 289; sinds 2000 is meer dan het tienvoudige uitgebracht. Grote namen zoals de genoemde bedrijven en gerenommeerde businessschools zoals Harvard en INSEAD nemen het in hun curriculum op. Zelfs op het World Economic Forum te Davos werd afgelopen jaar gemediteerd (www.bbc.co.uk/news/business-21244171). En mochten de woorden 'vaag' en 'zweverig' vallen: de huidige stand van de wetenschap en vooral die van de neurowetenschap helpen deze te ontzenuwen. Door onderzoek zijn

Drs. F. Gielen is zelfstandig coach, facilitator en mindfulnesstrainer en eigenaar van Businessence te Loenen aan de Vecht E-mail: francoise@businessence.nl.
Prof. dr. Y. Burger is hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en zelfstandig organisatieadviseur en executive coach.

er steeds meer harde feiten beschikbaar over de effecten van mindfulness.

Dit artikel gaat over het inzetten van mindfulness bij de begeleiding van (mensen in) commerciële organisaties. Allereerst beschrijven we waar mindfulness vandaan komt, wat het is en doet en wat de wetenschap er over zegt.

Vervolgens beschrijven we een mindfulnessprogramma voor het begeleiden van groepen, inclusief de resultaten daarvan en reacties van deelnemers. Tot slot bespreken we wat het vraagt van begeleiders en wat het hen brengt om organisaties te begeleiden in en met mindfulness.

MINDFULNESS In het westerse bedrijfsleven koersen we sinds de industriële revolutie in hoge mate op ratio. Sinds Daniel Golemans *Emotional intelligence* (1995) is dat repertoire uitgebreid met gevoel, althans bij de voorlopers. De volgende stap die op dit moment plaatsvindt, is het werken met de geest¹ als bron van ratio en gevoel. Een van de bekendste en meest toegankelijke methoden om daarmee te werken is mindfulness. In oosterse culturen is hier al meer dan 2.500 jaar ervaring mee, onder andere binnen het boeddhisme. Het verkennen van de eigen geest door middel van meditatie vormt hierbij de kern en een onderdeel van meditatie is mindfulness. In 1979 haalde John Kabat-Zinn mindfulness uit de boeddhistische context en ontdeed het van alle religieuze kenmerken, rituelen en tradities. Vervolgens paste hij het toe in Mind Based Stress Reduction (MBSR), een programma voor stresshanteling. Sindsdien heeft de toepassing van mindfulness een enorme vlucht genomen in het westen, allereerst in de medische en therapeutische wereld en recentelijk ook

in het bedrijfsleven.

Wat is mindfulness is en hoe werkt het? Mindfulness is een onderdeel van meditatie, het wordt ook wel het hart van de boeddhistische meditatie genoemd (Thera, 1962).² Meditatie betekent letterlijk: bekend raken met je eigen geest. Wie de eigen geest kent, kent de oorsprong van zijn gedachten en gevoelens en is in staat deze bewust waar te nemen, zonder dat ze de waarneming ongemerkt inkleuren. Hierdoor kan iemand een bewuste(re) keuze van handelen maken, in plaats van zich door emotionele impulsen, gedachtenkronkels en grilligheden van het ego te laten leiden. De 'ruis' in de waarneming neemt af en men is in contact met de ervaring in het hier en nu, zonder meegesleept te worden door gedachten, gevoelens, meningen, oordelen, zorgen of conclusies óver die ervaring. De aandacht wordt dus niet afgeleid van de huidige ervaring.

Een operationele definitie van mindfulness is het bewustzijn dat ontstaat door doelgerichte aandacht, in het hier en nu en zonder oordeel (Kabat-Zinn, 2003). Dit bewustzijn maakt receptiever, helderder en meer geconcentreerd. Het is overigens niet zo dat alle ruis verdwijnt, als een mindfulnessstraining wordt gedaan. Maar door zich er bewust van te zijn, kan iemand ervoor kiezen op een bepaalde gedachte door te gaan of deze voorbij te laten gaan zonder ernaar te handelen. Mindfulness leidt dus eigenlijk tot bewustzijnsverhoging.

Wij vermoeden dat dit ook gevolgen heeft voor ethisch handelen in organisaties. Door minder impulsief te handelen, wordt het bijvoorbeeld gemakkelijker keuzen te maken die in overeenstemming zijn met wat echt van waarde en maatschappelijk

¹ Bedoeld wordt hier het Engelse 'mind'; dit kan echter ook vertaald worden als bewustzijn (terwijl binnen het boeddhisme ook het hart hier onder valt).

² In dit artikel zijn de begrippen meditatie en mindfulness uitwisselbaar.

verantwoord is. Dit vereist nog nader onderzoek.

De eerste stap in mindfulnessbegeleiding is cliënten bewust te laten worden van patronen, gedrag, gedachten en gevoelens die mogelijk schadelijk zijn. Hiermee wordt de cliënt van onbewust onbekwaam tot bewust onbekwaam. Vervolgens wordt in plaats van het verklaren, veranderen of uitdiepen van gedachten vooral aandacht besteed aan het gewoonweg laten zijn ervan. Het gaat dus niet over de inhoud van de gedachten maar over hoe de cliënt zich ertoe verhoudt en erop reageert, ook wel metacognitief bewustzijn genoemd (Teasdale e.a., 2002).

Hierdoor ontstaat afstand tot de gedachte, waardoor er minder kans is dat een schadelijke gedachte de overhand neemt, aanzet tot destructieve acties en/of de realiteitsbeleving op een overweldigende manier in beslag neemt. Dit helpt cliënten tot het inzicht te komen dat een gedachte niet de werkelijkheid is maar een verhaal over die werkelijkheid, en dat dit verhaal ook losgelaten kan worden. Dit bewustzijn kan worden geïnduceerd door de begeleider, maar de cliënt kan ook leren dit - al dan niet onder begeleiding - zelf op te wekken.

WETENSCHAPPELIJKE VISIE Het aantal wetenschappelijke publicaties over mindfulness stijgt explosief. In 2000 werden er nog 21 gepubliceerd, in 2012 waren dit er al 397 (Black, 2012). Met name de neurowetenschap heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de acceptatie van mindfulness. Met (f)MRI kan gemeten worden wat men in het oosten al middels introspectie had ervaren: in het brein treden significante positieve veranderingen op (Davidson & McEwen, 2012).

Er zijn inmiddels duizenden wetenschap-

pelijke publicaties over mindfulness en de effecten daarvan. In *Mensen veranderen* (2010) publiceerden Burger, De Caluwé en Jansen een overzicht van het onderzoek naar de effectiviteit van meditatie. We beperken ons hier tot een kort overzicht. Brown (Brown & Ryan, 2003) concludeert dat mensen die hoger scoren wat betreft mindfulness³, minder negatieve emotionele verstoringen ervaren (zoals stress, angst-aanvallen en depressies) en hoger scoren op positief affect, welzijn en tevredenheid met het leven. Ook in het reguleren van emoties en het zich herstellen van onaangename gevoelens zijn ze beter. Dit laatste is ook zichtbaar in het brein (Brown, Ryan & Creswell, 2007). Ook uit ander onderzoek blijkt dat er in het brein fysieke veranderingen waarneembaar zijn in de gebieden die te maken hebben met emoties (o.a. Davidson, 2003). Naast een positieve invloed op het gevoelsleven, is het effect van mindfulness ook waarneembaar in het gedrag. Bishop (2004) concludeert dat het verhoogde bewustzijn door mindfulness bijdraagt aan een meer flexibele adaptieve respons op gebeurtenissen, ten opzichte van geautomatiseerde, ingeslepen en impulsieve reacties. Ook in sociale situaties is er invloed op gedrag: mensen gedragen zich prosocialer (Leiberg, Klimecki & Singer, 2011) en dit gedrag kan nog verbeteren door training (Davidson & McEwen, 2012). Het meeste onderzoek naar sociale relaties vond tot nu toe plaats bij levenspartners. Daar zijn veel positieve resultaten gemeten: grotere tevredenheid met de relatie en een meer constructieve benadering van conflicten en spanning. Tot slot wijst menig onderzoek op een positief effect op (mentale) gezondheid, zoals verbetering van het immuunsysteem (Davidson e.a.,

³ Gemeten aan de hand van de Mindful Attention Awareness Scale (MAAS).

2003) en cognitieve vermogens (zoals werkgeheugen en concentratie; Chambers, Lo & Allen, 2007).

Er is nog niet veel empirisch onderzoek gedaan naar de toepassing van mindfulness in een werkomgeving (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013). Ook bij de managementwetenschappen staat het onderzoek naar mindfulness nog in de kinderschoenen (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011); de resultaten zijn in lijn met enkele van de hiervoor genoemde bevindingen. In dit artikel gaan we verder in op de voordelen van mindfulness voor het bedrijfsleven.

TOEPASSINGEN BEDRIJFSLEVEN De laatste jaren is er steeds meer ruimte voor spiritualiteit binnen organisaties. Bij de Academy of Management, een professionele organisatie waarvan zowel gerenommeerde wetenschappers als practitioners deel uitmaken, is er zelfs een divisie die zich bezighoudt met dit onderwerp (zie <http://aom.org>). Bij Google volgden duizenden personeelsleden het Search Inside Yourself-programma (Tan, 2012). Dit combineert mindfulness en emotionele intelligentie, voor meer productiviteit, creativiteit en geluk.

Mindfulness wordt in het bedrijfsleven ingezet als individuele en intrapersonlijke begeleidingsvorm (bijvoorbeeld voor het terugdringen van ziekteverzuim en stress). Het wordt bij een burn-out soms zelfs voorgeschreven door de bedrijfsarts, wellicht doordat het zijn bekendheid hier vooral ontleent aan het eerdergenoemde MBSR-programma van Kabat-Zinn. Ook bij andere vormen van individuele en teamcoaching en voor leiderschap blijkt mindfulness zeer effectief. Al deze interventies in organisaties kunnen bijdragen aan het

creëren van een 'mindful' klimaat of cultuur; hiervoor is echter meer fundamenteel onderzoek nodig.

In organisaties wordt al enige tijd gebruik gemaakt van 'contemplatieve' oefeningen in workshops of programma's (zoals korte mindfulnessoefeningen, reflectiemomenten, geleide visualisatie, ontspanningsoefeningen, ademhalingsoefeningen en yoga). Recentelijk wordt mindfulness ook als op zichzelf staand aangeboden, zoals de Corporate Based Mindfulness Training (CBMT) van het Potential Project (zie www.potentialproject.nl). Dit programma sluit goed aan bij het westerse bedrijfsleven, terwijl de authenticiteit en integriteit ten aanzien van de boeddhistische traditie behouden blijven. Mindfulness is in die traditie altijd ingebed in een groter ethisch raamwerk, dat gericht is op 'non-harming' (Kabat-Zinn, 2003). Hoewel dit bij de cliënt geen prioriteit heeft, verhoogt deze onderliggende intentie wel de kwaliteit, diepgang en het effect, terwijl een toename van 'non-harming'-gedrag kan optreden. Grondlegger Rasmus Hougaard betrok zowel westerse zakenmensen en experts (zoals Kabat-Zinn) als traditionele boeddhistische leermeesters bij het ontwerp van CBMT. Daarnaast beoefent hij al meer dan twee decennia zelf mindfulness. Zonder deze diepgang verwordt mindfulnessstraining tot een praktische aandachtstraining die zeker zijn waarde heeft, maar mindfulness grotendeels onbenut laat (zie ook www2.macleans.ca/2013/04/21/the-battle-for-buddha). Daarnaast is CBMT heel praktisch voor drukbezette mensen: er hoeft (gedurende acht weken) dagelijks maar tien minuten en wekelijks slechts een uur voor vrijgemaakt te worden. De rest van de training doet men met name tijdens het werk (bij

IK VOEL ME VEEL MINDER AFGELEID EN MEER GECONCENTREERD

voorbeeld bij het e-mailen, communiceren of vergaderen). Dit is niet alleen efficiënt, maar levert ook tijd en kwaliteit op. Tot slot is CBMT een 'proven concept': het wordt al jaren ingezet door grote internationale bedrijven en is er onderzoek gedaan naar de resultaten.

Het bedrijfsgerichte mindfulnessprogramma CBMT vindt in groepsverband plaats (bijvoorbeeld met een afdeling, team of groep individuen) en heeft een looptijd van acht weken. Het programma gaat van start met een sessie waarin, aan de hand van oefeningen, theorie en onderzoek, uitgelegd wordt wat mindfulness is. Vervolgens leert men de ABCD-methodiek: in feite een 'kale' mindfulnessstraining, waarmee het bewustzijn wordt gecultiveerd. In de eerste weken ligt het accent op 'focus' (dit verschuift later naar 'awareness'). Vervolgens krijgt men wekelijks een module met een ander werkthema (zoals e-mailen, vergaderen, innovatie en doelen stellen). Daarnaast wordt aandacht besteed aan attitudes zoals geduld, vriendelijkheid en niet-oordelen, die ondersteunend zijn voor mindfulness. Verder wordt iedere dag gedurende de acht weken met de groep gedurende tien minuten mindfulnessstraining gedaan; een interne

ambassadeur begeleidt dit proces. Deelnemers kunnen ook zelf thuis aan de slag, met behulp van een geluidsfragment.

Jochen Reb deed onderzoek naar het effect van CBMT bij de Deense verzekeringsmaatschappij IF Insurance, waaruit onder meer blijkt: een betere werk-levenbalans, betere werkprestaties, een hogere concentratie op de taken en meer bewustzijn van de interactie met anderen op het werk (zie www.potentialproject.com). Veel deelnemers hebben op dit programma gereageerd. Enkele voorbeelden:

- 'Ik voel me veel minder afgeleid en meer geconcentreerd. Er zijn nog wel afleidingen, maar ik raak er niet meer gestrest van, omdat ik ervoor kies ze geen aandacht te geven. Hierdoor ben ik kalmer en heb ik minder zorgen.'
- 'We hebben geleerd mindfulness te integreren in ons dagelijks werk. Mijn team en ik hebben de manier waarop we e-mailen en vergaderen positief veranderd. We leren meer present te zijn en daardoor neemt betrokkenheid, zingeving en productiviteit toe.'
- 'Deze training maakt dat ik me gelukkiger voel met mezelf, meer rust ervaar en succesvol kan gaan met mijn uitdagende professionele leven.'

HIERDOOR BEN IK KALMER EN HEB IK MINDER ZORGEN

BEGELEIDER Net als bij iedere interventie hangt ook de kwaliteit van mindfulnessstraining af van de innerlijke staat van de begeleider: een echt goede leermeester hoeft eigenlijk niets uit te leggen. Het gaat erom dat de trainer het vermogen heeft alles over te dragen, vanuit een belichaming van de kwaliteiten van mindfulness (Crane e.a., 2011). Hiervoor bestaan geen standaardrichtlijnen, maar een goede mindfulnessstrainer heeft vele jaren persoonlijke ervaring. Van de deelnemers wordt een dagelijkse inspanning verwacht, dus daaraan moet ook een trainer minimaal voldoen. Daarnaast volgt hij lessen bij mindfulnessleraren en maakt tijd vrij om gericht in retraite te gaan; dit alles voorafgaand aan een licentietraining. Voor het CBMT-programma geldt daarnaast bijvoorbeeld als ingangseis: ervaring in organisatiecontext (bij voorkeur als leider), begeleidingsvaardigheden en een compassievolle persoonlijkheid gericht op het helpen van anderen. Mindfulness kan alleen authentiek overdragen worden, als de begeleider het ook beoefent en integreert in het eigen leven (Kabat-Zinn, 2003).

De natuurlijke reactie van mensen op hoge werkdruk, de overvloed aan informatie en de complexiteit die zich in het bedrijfsle-

ven voordoet is te gaan 'multitasken', maar zoals McKinsey schrijft: 'Constant online, zijn de multitasking werkomgevingen funest voor productiviteit, doen ze creativiteit verdampen en maken ze ons ongelukkig' (Dean & Webb, 2001). Mindfulness biedt een alternatief waarmee cliënten zelfstandig verder kunnen. Daarbij is het niet alleen een handig 'instrument', maar behelst het ook een positieve levenshouding. Deze voordelen gaan ook op voor de begeleider zelf, waardoor de cliënt er vervolgens ook weer baat bij heeft (Grepmair e.a., 2007).

Wij beschouwen werken met mindfulness als zeer verrijkend, immers: 'The best way to learn is to teach.' Daarnaast zullen we de komende jaren zelf nieuw onderzoek publiceren dat meer inzicht zal geven in het werken met mindfulness in arbeidsorganisaties.



LITERATUUR

- Bishop, S.R. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230-241. DOI 10.1093/clipsy/bph077.
- Black, R. (z.i.). *Mindfulness research guide*. Internet: www.mindfulexperience.org/mindfo.php.
- 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, 822-848. DOI 10.1037/0022-3514.84.4.822.
- Brown, K.W., Ryan, R.M. & Creswell, J.D. (2007). Mindfulness: theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237. DOI 10.1080/10478400701598298.
- Chambers, R., Lo, B.C.Y. & Allen, N.B. (2007). The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect. *Cognitive Therapy and Research*, 32, 303-322. DOI 10.1007/s10608-007-9119-0.
- Crane, R.S., Kuyken, W., Williams, J.M.G., Hastings, R.P., Cooper, L. & Fennell, M.J.V. (2011). Competence in teaching mindfulness-based courses: concepts, development and assessment. *Mindfulness*, 3, 76-84. DOI 10.1007/s12671-011-0073-2.
- Davidson, R.J. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570. DOI 10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3.
- Davidson, R.J. & McEwen, B.S. (2012). Social influences on neuroplasticity: stress and interventions to promote well-being. *Nature Neuroscience*, 15, 689-695. DOI 10.1038/nn.3093.
- Davidson, R.J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S.F., Ferris, U., e.a. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570. DOI 10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3.
- Dean, D. & Webb, C. (2001). Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly*, januari, 2-9.
- Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E. & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In A. Joshi, H. Liao & J.J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-157). Bingley: Emerald. DOI: 10.1108/S0742-7301.
- Grepmaier, L., Mitterlehner, F., Loew, T., Bachler, E., Rother, W. & Nickel, M. (2007). Promoting mindfulness in psychotherapists in training influences the treatment results of their patients: a randomized, double-blind, controlled study. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 76, 332-338. DOI 10.1159/000107560.
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J.E.M., Feinholdt, A. & Lang, J.W.B. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325. DOI 10.1037/a0031313.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context? Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156. DOI 10.1093/clipsy/bpg016.
- Leiberg, S., Klimecki, O. & Singer, T. (2011). Short-term compassion training increases prosocial behavior in a newly developed prosocial game. *PLoS ONE*, 6, e17798. DOI 10.1371/journal.pone.0017798.
- Teasdale, J.D., Moore, R.G., Hayhurst, H., Pope, M., Williams, S. & Segal, Z.V. (2002). Metacognitive awareness and prevention of relapse in depression: empirical evidence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70, 275-287. DOI 10.1037//0022-006X.70.2.275.
- Thera, N. (1962). *The heart of Buddhist meditation*. Extract from chapter 2: Mindfulness and clear comprehension (pp. 1-17). Londen: Rider.

VERDER LEZEN

- Chaskalson, M. (2011). *The mindful workplace. Developing resilient individuals and resonant organisations with MBSR*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Crane, R. (2009). *Mindfulness-based cognitive therapy*. East-Sussex: Routeledge.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are. Mindfulness meditation for everyday life* (13e dr.). Londen: Piatkus.
- Tan, C. (2012). *Search inside yourself. Increase productivity, creativity and happiness*. Londen: Harper Collins.

WEBSITES

- www.mindfulexperience.org
- www.mindfulnet.org