

MINDFULNESS OP DE WERKVLOER

Stilstaan om vooruit te gaan

Mindfulness wint aan populariteit, ook op de werkvloer. Wat eerst een zoveelste modetrend uit het alternatieve hoekje leek, verwerft intussen een steeds sterkere plaats in het bedrijfsleven. Het gaat dan ook over efficiënt werken, zonder geitenwollen sokken.

TEKST: Pol Bracke

“Mindfulness is de weg die elk individu, elk bedrijf en in een ruimere context elke samenleving zal moeten gaan, willen we de negatieve uitwassen van onze huidige denk- en levensstijl, bijvoorbeeld op het vlak van onze economie, onze gezondheid en ons milieu, op duurzame wijze bijsturen.” Deze geloofsbelijdenis over mindfulness is geen pleidooi van een halfzachte alternatieveling, maar van Eric Van Vooren, een befaamd managementspreker en onder meer gastprofessor aan de Vlerick Management School, die de inleiding schreef bij *Mindful@work*, een recent boek van

Björn Prins, klinisch psycholoog en medeoprichter van Itam, het Instituut voor Training van Aandacht en Meditatie.

Mindfulness is een aandachtstraining, gebaseerd op eeuwenoude Oosterse technieken, die in combinatie met de Westerse cognitieve psychologie verrijkt is tot een praktijkgerichte stressaanpak en burnoutpreventie. De term mindfulness verwijst naar de ontwikkeling van aandacht in het huidige moment. Men is mindful als men leert omgaan met wat zich aandient, als men kan focussen zonder afleiding. Björn Prins: “Door mindfulness is men in staat om opnieuw in het moment te komen. Als je aan het werk

bent, dan ben je aan het werk, volledig. Als je thuis bent, dan ben je thuis, volledig.”

Aandachtstraining heeft een sterke invloed op hoe mensen in het leven staan. Het beïnvloedt op een positieve manier hoe mensen denken, hoe ze in relatie staan met andere mensen en hoe ze omgaan met hun emoties, werk en stress. Zo zou mindfulness ook positieve impact hebben op het aanpassend vermogen en flexibiliteit. Een voorbeeld: bewustzijn in het hier en nu zal een werknemer die negatieve feedback krijgt helpen om niet defensief te reageren en meer open te staan voor hoe de kritiek zijn functioneren kan verbeteren. Mindfulness zou voorts positief

Björn Prins (Itam):
 “Wie geregeld *de tijd neemt om stil te staan, te begrijpen en te kiezen* – dat zijn kernkwaliteiten van mindfulness - zal uiteindelijk tot 20 procent efficiënter werken. Daar bestaan studies over.”

inwerken op stressbeleving, absentieïsme en zelfs leiderschap.

Dit wordt aangetoond in wetenschappelijke publicaties, verzekert Björn Prins. “Mindfulness werd inderdaad lang in het alternatieve hoekje geduwd - en wordt daar door velen nog altijd gesitueerd. Maar eigenlijk heeft het niets zweverigs. Het is een evidence based praktijk, die uit de klinische psychologie komt en waarvan de effectiviteit en de impact op onder meer concentratie, stressgevoel en leiderschapscapaciteiten in talloze studies is aangetoond.”

WETENSCHAPPELIJK

Nochtans is het onderzoek naar de effecten van mindfulness in een werksetting voorlopig beperkt. De studies die daar wel onderzoek naar verrichtten, concentreren zich vooral op de impact op stress en burn-out. Hannes Leroy, doctorandus aan de K.U.Leuven, gaat in zijn recent onderzoek verder: hij focust niet alleen op negatieve stressgerelateerde fenomenen, maar ook op de impact van mindfulness op positieve werkkwaliteiten als zin voor engagement en bevoegenheid. (De aanpak en de resultaten van het onderzoek worden in het boek *Mindful@work* in een apart hoofdstuk toegelicht - zie kader.) De verbanden tussen mindfulness, authenticiteit en engagement werden onderzocht op basis van een online-bevraging naar het effect van mindfulness-trainingen (die varieerden van zes tot acht weken) bij werkende mensen. Vijftig mensen vulden de vragenlijsten in bij aanvang



van de trainingen. Na de training werd de steekproef herhaald - veertig van de vijftig respondenten vulden die opnieuw in. Op die manier werd nagegaan of en in welke mate mindfulnessstraining een invloed uitoefende. Er blijkt zich een stijging voor te doen op het vlak van bevoegenheid, authenticiteit en mindfulness en een daling van het burn-outgehalte. De verschillen zijn volgens Hannes Leroy significant.

Mindfulness leidt zowel tot een sterkere focus op de taak waar men mee bezig is, maar tegelijkertijd op een beter inzicht in de eigen waarden en gevoelens. Dat doet de Leuvense onderzoeker besluiten dat mindfulness leidt tot meer authenticiteit. Precies weten wat je wel of niet motiveert, biedt tevens meer vrijheid om te kiezen.

Die keuze kan uiteraard ook inhouden dat iemand zijn job verlaat, maar “in de meeste gevallen leidt dit tot een bewuste keuze om van de huidige situatie het beste te maken. Dit verhoogt de toewijding ten aanzien van uit te voeren taken. Mindfulness verhoogt aldus de werkbevoegenheid en de vitaliteit of het energieniveau waarmee mensen in hun job aan de slag gaan”, schrijven Hannes Leroy en medeonderzoeker Serina Geerts in ‘*Mindful@work*’.

Ze voegen er wel meteen aan toe dat enige voorzichtigheid geboden is bij de studieresultaten, aangezien bij het onderzoek geen gebruik gemaakt is van een controlegroep die niet deelnam aan een mindfulnessstraining. In die zin kan niet met zekerheid worden gezegd dat de effecten van de training



Joost Callens (Durabrik):

“Het is belangrijk dat je *af en toe uit het systeem stapt en afstand neemt*, dat je de handeling waarmee je bezig bent, onderbreekt.”

direct in verband staan met de inhoud van training dan wel te wijten zijn aan andere, toevallige factoren.

COMPOSTELLA

Joost Callens, CEO van Durabrik, is alvast overtuigd van de meerwaarde van mindful-

ness en past de techniek geregeld op zichzelf toe. Hij situeert: “Ik ben met mindfulness in contact gekomen via een intensieve persoonlijkheidsstraining ‘Leading by being’ waarin men je leerde om bewuster om te gaan met jezelf en je eigen functioneren. Bijvoorbeeld door tijdens vergaderingen stil te staan bij

hoe een bepaalde reactie inwerkt op jezelf en wat je daar dan concreet mee doet. We functioneren immers allemaal zeer sterk op automatische piloot en beseffen niet altijd dat we onszelf en onze hersenen kunnen overbelasten – wat onze manier van werken en omgang met anderen onvermijdelijk beïnvloedt.

Joost Callens omschrijft die training als een scharnierpunt: “Voordien stonden mijn emotionele leven en mijn ‘echte ik’ los van mijn rol als CEO, maar nadien veranderde dat en leerde ik de kracht van authentiek leiderschap kennen.”

Durabrik ondernam in 2008 met het directieteam een voettocht van Pamplona naar Santiago de Compostella. “Bedoeling was om verdieping te creëren en grondig te reflecteren over welke waarden voor ons belangrijk zijn, als individu, maar ook als bedrijfsteam. Dat gebeurde door tijdens het wandelen – alleen, per twee of per vier – vragen te beantwoorden. Uiteindelijk groeiden daaruit de kernwaarden: ontplooiing en ontwikkeling, respect en vertrouwen, samenwerking, eigenaarschap en innovatief ondernemerschap. We hebben iedereen de keuze gelaten om deel te nemen. Een persoon verkoos dat niet te doen en dat hebben we ook gerespecteerd. Uiteindelijk heeft die tocht zeer veel positieve energie opgewekt en ervoor gezorgd dat we bewuster met onze manier van werken zijn beginnen omgaan.”

STILSTAAN

De tocht naar Compostella kreeg onlangs een vervolg in een driedaagse tocht in de Oostkantons. Joost Callens geeft toe dat de keuze daartoe niet eenvoudig was: “We zitten in een bijzonder drukke periode en de vraag rees of het wel verantwoord was om er met het management tussenuit te knijpen als anderen een tandje moeten bijsteken. Maar we kozen ervoor om dat toch te doen, omdat het belangrijk is dat je af en toe uit het systeem stapt en afstand neemt, dat je de handeling waarmee je bezig bent, onderbreekt.”

Dat is volgens Björn Prins een van de basiselementen van mindfulness: durven stilstaan. Iedereen heeft het nodig om geregeld uit de context te stappen. Om “te stoppen, te kijken en te landen”, zoals hij het noemt. Velemensenmeteenhectisch(beroeps)leven durven dat echter niet aan, onder meer omdat ze denken dat ze dan niet productief en niet efficiënt bezig zijn. “Maar dat is een van die grote misvattingen”, verzekert hij: “Wie geregeld de tijd neemt om stil te staan, te begrijpen en te kiezen – dat zijn kernkwaliteiten van mindfulness – zal uiteindelijk tot 20 procent efficiënter werken. Daar

bestaan studies over. Alleen wanneer we aandachtig aanwezig zijn in het nu kunnen we onze talenten aanscherpen, gewoontepatronen doorbreken en de automatische piloot uitschakelen. Daardoor zullen we onszelf, anderen en de stroom van informatie juist zien en dus een vollediger beeld krijgen van de situatie. Dat heeft tot gevolg dat we beter begrijpen en voor meer effectieve oplossingen kunnen kiezen. Dikwijls wordt multitasken gekoppeld aan efficiëntie, maar dat is volledig ten onrechte. Het vermogen van de mens om zich op verschillende zaken tegelijkertijd te concentreren, is zeer beperkt.”

Prins voegt daar nog aan toe dat het geen toeval is dat mensen die voortdurend druk bezig zijn, dikwijls ziek worden op het moment dat ze met vakantie gaan. Ze overbelasten zichzelf, maar slagen erin om hun manier van handelen vol te houden tot de context anders wordt – bijvoorbeeld door vakantie.”

HOUTHAKKER

Vraag is of mensen mindfulness nodig hebben om stil te staan en afstand te nemen. Sommigen vinden die mentale onderbreking immers in muziek, theater, sport of een andere vrijetijdsbesteding of interesse. Is mindfulness niet gewoon een alternatief daarvoor? Björn Prins ziet toch een verschil: “Het klopt natuurlijk dat muziek, kunst of sportbeleving een zekere catharsis kunnen vormen. Maar mindfulness is een methodiek die veel meer naar de essentie gaat. Vergelijk het met een houthakker die dagenlang hout klieft: die kan wel rustpunten inbouwen – en dus even afstand nemen – waardoor hij nadien opnieuw de motivatie vindt om er weer tegenaan te gaan, maar zijn werk wordt daarvoor niet beter. Dat zal pas het geval zijn als

Mindful@work



Björn Prins
MINDFUL@WORK
Stapstenen naar meer evenwicht op de werkvloer

LANNOO

Titel: Mindful@work – stapstenen naar meer evenwicht op de werkvloer
Auteur: Björn Prins
Uitgeverij: Lannoo, 2010

hij er ook aan denkt om zijn bijl geregeld te slijpen. Het gaat niet alleen over afstand nemen, maar dus ook over ‘landen’: kijken en begrijpen en daardoor inzicht krijgen in de eigen waarden en het eigen functioneren. Mindfulness start als techniek, maar wordt een referentiekader dat mensen authentieker maakt.”

Björn Prins, klinisch psycholoog en grondlegger van Itam, het Instituut voor Training van Aandacht en Meditatie, geeft in Mindful@Work een invulling van de basisprincipes van mindfulness in arbeidsgerelateerde context: hoe kan mindfulness je helpen om de samenwerking met je collega’s te verbeteren, hoe je los kunt komen van belemmerende patronen bij jezelf en in het werk en hoe je persoonlijke waarden kunt ontdekken en integreren op de werkvloer. De auteur reikt technieken en adviezen aan om op een authentieke manier in het leven te staan. Via een hoofdstuk waarin Hannes Leroy en Serina Geerts, onderzoekers aan de K.U.Leuven, hun studie naar de impact van mindfulness in werkgerelateerde context toelichten, geeft hij mindfulness een wetenschappelijke credibiliteit. Tevens verzamelde hij in het boek enkele boeiende – en vaak overtuigende – ervaringen van bedrijven die mindfulness op de werkvloer in de praktijk omzetten.

En volgens Björn Prins staat of valt er veel met authenticiteit: “Authenticiteit zorgt er immers voor dat men zich veilig voelt, dat men spontaan kan zijn en dat verhoogt dan weer de mate waarin men zich kwetsbaar wil opstellen. En dus de samenwerking.” **HR**

HRMagazine mensenwerk

TOONAANGEVEND VAKBLAD VOOR HR EN ARBEIDSMARKT

HRMAGAZINE brengt maandelijkse visies, bedenkingen en referenties van de HR-professional met respect voor traditionele onafhankelijkheid!

Ik wens een pakketabonnement op HRMagazine



SURF NAAR WWW.HRMAGAZINE.BE