

Mindfulness maakt het bedrijfsleven weer menselijk

## **OEFENING BAART KWALITEIT**

**Paul van Toledo**

**Pas op de plaats. Hoe druk het ook is. Opmerkzaamheid, aandacht en tijdige vertraging als uitgangspunt voor kwaliteit, innovatie en productiviteit. Mindfulness is in opkomst in het bedrijfsleven, maar dat betekent niet dat er minder wordt gepresteerd. In tegendeel. Uit onderzoek blijkt dat als er met meer aandacht wordt gewerkt, de prestaties van een bedrijf juist toenemen. Elk bedrijf is in staat 'Mindful' te werken, het is een kwestie van trainen en oefenen. Het draait allemaal om zelfkennis, zelfacceptatie en persoonlijke aandacht. Door daar ruimte aan te geven binnen de organisatie, wordt de kwaliteit van werken én leven verhoogd. Zo wordt het bedrijfsleven weer menselijk.**

### **Mindfulness verandert de zaak**

Snelheid is misschien wel de grootste vijand van de huidige samenleving. Alles moet gisteren af, minder mensen moeten meer produceren en wat we vandaag kopen is morgen al achterhaald. Er lijkt simpelweg geen tijd om ons te concentreren op waar we mee bezig zijn of voor wie we dat doen. En dat terwijl persoonlijke aandacht en betrokkenheid essentieel zijn voor een gezonde relatie met klanten, medewerkers en relaties. Er is een manier om de focus terug te krijgen. Terug op het hier en nu, en niet op het 'had ik maar' uit het verleden of het 'zou ik ooit' in de toekomst.

De kern van deze bewuste manier van werken is de kwaliteit van aandacht, Mindfulness. Het draait daarbij om het open en oordeelvrij contact maken – en dat levert toegevoegde waarde op. Of het nu gaat om een belangrijke presentatie, een ingewikkeld project of vastgeroeste verhoudingen op een afdeling: Mindfulness verandert de zaak. Het begint met een open vizier, het resulteert in een betere werksfeer en betere resultaten. Niet zo verwonderlijk dat steeds meer bedrijven Mindful gaan organiseren.

### **Van onderzoekslaboratorium naar werkvloer**

Wie denkt dat Mindfulness een zweverig begrip is dat niet wetenschappelijk kan worden onderbouwd, heeft het mis. Aan diverse prominente Engelse en Amerikaanse universiteiten en aan de Nederlandse Radboud Universiteit<sup>1</sup> is onderzoek gedaan naar de effecten van aandachtstraining – o.a. Mindfulness Based Stress Reduction – bij mensen met pijn, kanker en depressie. De resultaten liegen er niet om: er is een duidelijke afname van lichamelijke en psychologische klachten bij de groepen die aan de training deelnamen. Deze mensen hebben een positievere levensstijl, positiever zelfbeeld en positievere visie op hun omgeving. Daarnaast kunnen respondenten zich na de training beter ontspannen en wordt een algehele verbetering van de kwaliteit van leven ervaren.

Het gaat zelfs nog een stap verder. Het effect zit niet alleen in het gedrag, het is ook in de hersenen terug te vinden. Zo bleken na twee maanden training, bepaalde gebieden in het brein van de onderzoekspopulatie veranderd. De delen van de hersenen die zich bezig houden met geheugen, zelfbewustzijn, empathie en stress, waren op een positieve manier beïnvloed.<sup>2</sup> Dergelijk wetenschappelijk bewijs heeft ertoe bijgedragen dat ook het bedrijfsleven nu langzaamaan warm begint te lopen voor Mindfulness. Langzaamaan, want nog maar weinig organisaties hebben een concreet beeld van wat het precies inhoudt. Het is tijd dat daar verandering in komt.

---

<sup>1</sup> Zie [www.mindfulexperience.org](http://www.mindfulexperience.org) voor een overzicht van de onderzoeken

<sup>2</sup> Onderzoek gepubliceerd in 2011 in *Psychiatry Research: Neuroimaging, Massachusetts General Hospital (MGH)*

## Mindfulness in zeven kwaliteiten

Simpel gezegd is Mindfulness het werken aan de kwaliteit van onze aandacht. Het gaat om focussen, niet even snel de zaken afhandelen. In alle drukte kan het voelen alsof er geen keuze is. Dat kan averechts werken: klanten en relaties krijgen te weinig persoonlijke aandacht, de kwaliteit neemt af en personeel raakt overwerkt. Juist op momenten dat stress om de hoek komt kijken, is het belangrijk rustig achterover te gaan zitten. Om te overzien waar het nu daadwerkelijk om gaat en hoe dat aan te pakken.

### De zeven kwaliteiten van Mindfulness

- Niet-oordelen
- Geduld
- Beginnersgeest
- Vertrouwen
- Niet-streven
- Acceptatie
- Loslaten

De Mindfulness training besteed aandacht aan kwaliteiten die het leven op de werkvloer persoonlijker, prettiger en gezonder maken. De eerste stap is de bewustwording van wat er daadwerkelijk in het hier en nu gebeurt. Tijdens het werk is er vaak van alles tegelijkertijd gaande. We reageren lang niet altijd bewust, maar er is wel degelijk sprake van een reactie en die heeft invloed op onze prestaties. Door te realiseren en te accepteren dat we overal meer of minder bewust een oordeel over hebben, wordt het gemakkelijker om de situatie van een afstandje te bekijken. Dit zorgt voor

meer objectiviteit en meer overzicht.

Minstens zo belangrijk als niet-oordelen, is geduld. Het is essentieel te begrijpen en te accepteren dat voor elke activiteit een bepaalde hoeveelheid tijd nodig is. Vanuit dat oogpunt heeft overhaasten dus helemaal geen zin en een oordeel als 'ik werk niet snel genoeg' kan van tafel. Kijken met een beginnersgeest, een frisse blik, stelt ons in staat nieuwe kansen en mogelijkheden te zien. En wanneer we die zien, is zelfvertrouwen essentieel. Door verantwoordelijkheid te nemen en te vertrouwen op de eigen intuïtie, wordt het gemakkelijker andere mensen te vertrouwen en naar hun positieve kanten te kijken. Dat maakt het samenwerken met collega's en de interactie met klanten een stuk eenvoudiger én leuker.

Omschakelen naar Mindfulness is niet eenvoudig. Er zijn bepaalde aspecten in de westerse manier van denken die een obstakel kunnen vormen. Zo werken we bijna altijd naar een doel toe. Het is niet alleen binnen organisaties, maar ook in het leven in het algemeen, belangrijk om iets te bereiken. Bij Mindfulness is het doel jezelf te zijn, door aandacht te besteden aan wat er is. Uiteindelijk is dit juist een vorm van 'niet doen' in plaats van iets tastbaars na te streven. De focus ligt op acceptatie, de dingen zien zoals ze werkelijk zijn. Alleen dan is de blik niet vertroebeld door uit eigenbelang ontstane oordelen, verlangens en angsten. Laat ervaringen binnen komen en observeer ze van moment tot moment – laat de rest los. Dat werkt beter én voelt beter.

## Onverdeelde aandacht, onverdeelde inspiratie

De sleutel tot Mindfulness in het bedrijfsleven is training, training en nog eens training. Het is geen methode die even wordt ingezet, het is een kwestie van oefenen en ruimte maken. Vaker stilstaan of stil zijn brengt, paradoxaal genoeg, juist snelheid in het proces en heeft een positieve invloed op de kwaliteit. Er komt weer menselijkheid in de organisatie, waardoor samenwerking een vlucht neemt. In het verlengde ligt dat we elkaars sterke punten meer gaan waarderen en dat hulp vragen niet langer een zwaktebod is, maar juist een extra kracht.

Samengevat worden door Mindful te werken op zowel menselijk als organisatorisch niveau competenties ontwikkeld, die aansluiten bij de hectiek van de huidige tijd:

1. Hier-en-nu bewustzijn – vanuit een niet-oordelende houding opmerken wat er van moment tot moment gebeurt
2. Hart-zijn – verbinding hebben met het innerlijk, weten wat persoonlijk belangrijk is
3. Niet-weten – het vermogen om tijdelijk in onzekerheid te verkeren, het verdragen van een gevoel van ongemak
4. Verbinden van diversiteit – het vermogen om verschillen te waarderen en te benutten.

5. Hanteren van paradoxen – het vermogen om keuzes te maken en te handelen vanuit schijnbaar tegengestelde krachten.

Het proces van leren aandacht geven aan het hier en nu, gaat zoals gezegd niet vanzelf. Het kost tijd, aandacht en energie, maar het is de investering waard. Het gaat om echt contact maken, samenwerken op een persoonlijke manier en het wederzijds leveren van een toegevoegde waarde. Zo neemt de kwaliteit van de interactie toe, wordt er gewerkt op een hoger kwalitatief niveau en daarmee stijgt de kwaliteit van het succes. Nu én op de lange termijn. Hoe vaker er wordt geoefend, hoe meer elk moment écht wordt ervaren. Met onverdeelde aandacht. Vol onverdeelde inspiratie. En met een steeds beter resultaat.

### **Mindfulness oefeningen**

Hoe word je Mindful? Deze oefeningen kunnen je helpen. Het gaat erom de aandacht te richten op de ademhaling en de zintuigen. Thuis kan het helpen om elke dag even te mediteren of aan yoga de toen, op het werk kunnen oefeningen om te vertragen of de talking circle uitkomst bieden.

#### Individuele oefening – drie minuten vertraging

Stop voor drie minuten waar je mee bezig bent en richt je aandacht op jezelf. In deze oefening gaat het om waarnemen zonder oordeel. Puur fysiek, emotioneel en mentaal waarnemen wat er nu is, zoals het er nu is, zonder er in je hoofd een verhaal van te maken. Richt je aandacht, steeds voor één minuut, op:

1. Je innerlijk. Hoe is het nu met mij? Word je bewust van bijvoorbeeld een sluimerende emotie of een drukke geest.
2. Je adem. Hoe is mijn ademhaling nu? Adem bewust in en uit.
3. Je lichaam. Wat ervaar ik nu in mijn lichaam? Doe een korte bodyscan.

#### Teamoverleg – talking circle

Een oefening in luisteren zonder oordeel en goed om in te zetten aan het begin van een overleg waarin een besluit genomen moet worden. Het stimuleert dat elk teamlid zich laat horen en het geeft letterlijk ruimte aan ieders mening. De oordeelsvorming gebeurt samen. Neem hier tien tot vijftien minuten de tijd voor, afhankelijk van het aantal personen.

Leg een voorwerp, bijvoorbeeld een pen, in het midden op tafel en zet een wekkertje op twee minuten. Voor deze oefening gelden de volgende regels:

1. De eerste twee minuten is iedereen stil om na te denken over het onderwerp
2. Daarna is er steeds één persoon aan het woord, die heeft de pen. Ben je uitgesproken dan leg je de pen terug in het midden.
3. Iedereen praat vanuit zijn 'ik' en reageert dus niet op elkaar.
4. Heb je de pen niet in je hand, luister dan zonder een oordeel te vellen.

### **Over Paul van Toledo**

Paul van Toledo begeleidt al tien jaar persoonsgerichte ontwikkelingsprocessen bij individuen, teams en organisaties. Momenteel is hij senior trainer bij trainings- en adviesbureau Van Harte & Lingsma in Oegstgeest. In deze hoedanigheid geeft hij leiderschapstrainingen op management- en directieniveau bij een reeks bekende en gerenommeerde organisaties. Sinds 2005 volgt hij een meditatief pad bij het Shambhala centrum in Amsterdam. Vanaf 2009 is hij student bij Karuna training, een intensieve opleiding in Boeddhistische psychologie en een verdieping van zijn werk. Het is zijn missie om middels Mindfulness bij te dragen aan persoonlijke ontwikkeling en zinvolle bedrijfsresultaten. Zie voor meer informatie [www.h-l.nl](http://www.h-l.nl) en [www.paulvantoledo.nl](http://www.paulvantoledo.nl).