

DE VOORDELEN VAN MINDFULNESS VOOR HET BEDRIJFSLEVEN

SHARDA NANDRAM

Inleiding

Binnen het domein van spiritualiteit is het onderzoeksgebied mindfulness onmisbaar, vooral door de studies naar effecten van meditatie, mentale focus en de voordelen van reflectie technieken. Mindfulness, een term die geen goed equivalent heeft in de Nederlandse taal, kunnen we opvatten als bewust handelen. Het is van oorsprong een oude spirituele techniek die is aangepast aan de moderne tijd met het doel om scherper waar te nemen, ruis in de waarneming te verminderen, te ontspannen en om diepere niveaus van het bewustzijn te bereiken. Dit artikel gaat in op de relevantie van mindfulness voor het bedrijfsleven. Op welke wijze kunnen we beide met elkaar verbinden en waar ontmoeten beide werelden van spiritualiteit en materie elkaar? Mindfulness is uitgebreid onderzocht in hersenonderzoek. Het is een geaccepteerd terrein in het Westen omdat het los staat van religie, wetenschappelijk is bewezen effectief te zijn en omdat het multi-dimensioneel is. Het wordt veel toegepast in het onderwijs, de sportwereld en recentelijk ook in het bedrijfsleven. In dit artikel behandel ik wat mindfulness is en hoe het bruikbaar kan worden gemaakt voor het bedrijfsleven.

Wat is mindfulness?

Mindfulness kunnen we vanuit twee benaderingen bestuderen, de Westerse en de Oosterse. Onze Westerse manier van denken is veelal macro-kosmisch. Dit wil zeggen, we zijn geïnteresseerd in het begrijpen van onze geest, gedachten, attitudes, omgeving en samenleving in relatie tot elkaar. De Westerse benadering richt zich daarom op het begrijpen en optimaliseren van de functies van onze geest ten behoeve van het realiseren van succes en de ervaring van geluk. We zijn daarin meestal gefocust op het schakelen van ons denken van de ene modus naar de andere en op informatieverwerking in plaats van meditatie (Weick & Sutcliffe, 2006). We bekijken de buitenwereld voor het vinden van een verklaring voor ons gedrag.

De Oosterse denkwijze zouden we micro-kosmisch kunnen noemen. Het gaat daarbij om de innerlijke relatie die we met onszelf hebben en met onze spirituele of universele kern. De dominante opvatting daar is dat de wereld buiten ons een reflectie is van de relatie die we hebben met ons innerlijk Zelf. We gaan uit van onze innerlijke gevoelens als verklaring voor ons gedrag.

In de academische literatuur treffen we beide benaderingen aan. Mindfulness wordt bijvoorbeeld gedefinieerd als een onderdeel van emotionele intelligentie, een cognitieve vaardigheid en een onderdeel van de persoonlijkheid (Kostankski & Hased, 2008). Langer en Molodveanu (2000) definiëren mindfulness als een proces om te komen tot nieuwe inzichten. Het is niet belangrijk wat de persoon aan inzichten krijgt als het hem maar een nieuwe manier van kijken biedt. Petchsawant en Duchon (2009) definiëren het als een toestand van innerlijk bewustzijn waarbij men zich bewust is van zijn denken en acties, van moment op moment. Eipstein (1995) ziet het als een open bewustzijn van het moment van hier en nu. Segal, Williams en Teasdale (2002) zien het als een proces om 'heel te worden'. Volgens hen helpt mindfulness ons om bewust te worden van onze gewoontes waardoor we openheid naar anderen, geduld, een gevoel van zekerheid, tevredenheid en vertrouwen kunnen ontwikkelen. Het verscherpt de waarneming waardoor men zich bewust wordt van de wijze waarop men verklaringen toeschrijft aan gedrag.

Mindfulness definieer ik als een toestand van de geest waarin de persoon in staat is gedetailleerder en objectiever waar te nemen over zichzelf, anderen en levenssituaties vanuit meer dan cognitieve technieken, vanuit een kennis van binnenuit. Het gaat om de ontdekking van iemands 'buitenkant' in termen van gedragingen en de ontwikkeling van manieren om deze in overeenstemming te brengen met het innerlijk bewustzijn oftewel de 'binnenkant'.

Technieken die hierbij helpen zijn onder andere diepe ademhaling voor het contact met het innerlijk bewustzijn, focus oefeningen om de geest tot stilte te manen, geleide meditatie, reflectie oefeningen en geleide dialoog over iemands bezieling en verlangens. Langdurige beoefening van mindfulness gaat op het persoonlijk niveau samen met inzicht in onszelf, inzicht in onze authenticiteit, in onze attitudes en het stelt ons in staat objectiever naar onze gevoelens, denkwijze en handelingen te kijken. Hierdoor kunnen we onze talenten beter gaan ontwikkelen en een onderdeel laten worden van hoe we zijn. Het geeft ons ook inzicht in de dingen waar we minder goed in zijn, en door acceptatie van onze grenzen kunnen we op onze sterktes gaan richten. Op het inter-persoonlijk niveau gaat het samen met kwaliteiten zoals medeleven, begrip, respect en acceptatie van anderen zoals ze zijn. Op het spirituele niveau geeft het een diep begrip en relatie tot het groter geheel van de dingen die betekenis geven aan ons leven en ons drijven, het leidt tot kalmte en congruentie in het voelen, denken en doen. Ook leidt het tot het gevoel van diepere verbondenheid met de Absolute Waarheid en het stimuleert veranderingen in ons die komen van binnenuit. Mindfulness in het bedrijfsleven geeft medewerkers en managers inzicht in hogere doelen en visies welke ze consistent kunnen maken met hun strategieën en acties.

Persoonlijk niveau (medewerkers, managers)	Zelf inzicht Objectiviteit Authenticiteit Leren van fouten en tekortkomingen Reflectief i.p.v. alleen responsief
Inter-persoonlijk niveau	Begrip van organisatie dynamiek Begrip van team rollen en bereiken van organisatie doelstellingen
Spiritueel niveau	Diepe, Multi-dimensioneel perspectief op drijfveren, motieven en acties Begrip van verbanden tussen verschillende aspecten en dimensies in iemands leven

Bruikbaarheid voor en toepassing op het bedrijfsleven

Ook in het bedrijfsleven is mindfulness toe te passen zowel door managers als medewerkers met de hierboven genoemde voordelen op diverse niveaus. Medewerkers die mindful zijn, zijn zeer gewenst omdat die in staat zijn zowel zachte als harde doelstellingen te bereiken zoals op het gebied van veilig en gezond werken, productiviteit en verkopen (Joyner, Lardner, 2008). Zij zijn zich in hoge mate bewust van de omgeving en hebben een groter vermogen om gefocust te werken aan activiteiten. Medewerkers die mindful zijn, kunnen een reflectief vermogen ontwikkelen in plaats van slechts te reageren op werkomstandigheden of op levens situaties (Narayanan & Moynihan, 2006). Studies laten zien dat bedrijven die ruimte geven aan mindfulness oefeningen, beter kunnen omgaan met onverwachte gebeurtenissen en fouten (Baker, 2007; Coutu, 2003). Een studie die werd uitgevoerd onder 102 kleine bedrijven, resulteerde in de conclusie dat mindfulness op een indirecte wijze samenhangt met de prestaties van het bedrijf. Dit verband liep via de kwaliteit van strategische beslissingen. Mindfulle bedrijven konden betere strategische beslissingen nemen, waardoor ze ook beter konden presteren (Joyner and Lardner 2008). Mindfulness blijkt ook samen te gaan met een hoge mate van innovatie, kwaliteit en efficiency in organisaties (Joyner, Lardner, 2008). Er zijn diverse andere studies bekend naar de relaties tussen mindfulness in bedrijven bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid en risico's (Joyner & Lardner, 2008), communicatie in de cockpit bij crisis situaties (Krieger, 2005), innovatie in de IT (Swanson, Ramiller, 2004) en voorkomen en management van burnout (Narayanan & Moynihan, 2006).

Levinthal and Rerup (2006) wijzen erop dat hoewel mindfulness veel voordelen heeft, minder mindfulle processen ook nodig zijn in organisaties. Zij stellen dat het vaak problemen zijn die ervoor zorgen dat er een verschuiving ontstaat in de waarneming waarbij mensen van automatisme overstappen naar een zeer alerte waarneming van wat er gebeurt in de omgeving. Organisaties moeten over beide typen processen beschikken zodat ook

gewoontes en automatische processen onderdeel blijven naast de aandacht voor alerte en vernieuwde processen. Het zou immers te vermoeiend, kostbaar en niet haalbaar blijken, als organisaties alleen op basis van een alerte houding moeten functioneren. Mindlessness richt zich op de continuïteit en accumulatie van ervaring en kennis in een organisatie terwijl mindfulness het belang van vernieuwend reageren benadrukt en het liefst op een unieke manier.

Mindfulle bedrijven zijn geneigd op een constructieve wijze hun vroegere ervaringen te evalueren, zijn alert, open voor vernieuwing en zijn voortdurend op zoek naar nieuwe werkwijzen, hebben vaker innovatieve ideeën terwijl mindlessness bedrijven gedomineerd worden door een cultuur van zelfvertrouwen, zelfvoldoening en weinig oog hebben voor interne ontwikkelingen en uitdagingen.

Mindfulle managers

Mindfulness helpt leiders om hun communicatie vaardigheden en relaties met anderen te ontwikkelen. Managers hebben een grote rol bij het introduceren van mindfulness in bedrijven. De kenmerken van een mindfulle manager zijn (Petchsawant en Duchon (2009)):

- Zij zien fouten als kansen en niet als rampen.
- Zij blijven gefocust, anticiperen op problemen zodat het werk niet wordt gestagneerd.
- Zij ontwikkelen een sterk vermogen om dingen te zien zoals ze dat willen.
- Ze zijn positief ingesteld over verwachtingen.

McKee et al. (2006) passen mindfulness toe om managers te helpen om het Sacrifice Syndrome te voorkomen. Dit is een probleem waarbij iemand in een vicieuze cirkel belandt als gevolg van mentale en fysieke stress en burnout. De stress en burnout worden veroorzaakt doordat men meerdere rollen moet vervullen, te maken krijgt met veeleisende vragen en een grote verantwoordelijkheid. Vooral managers hebben last van dit syndroom waardoor ze medewerkers niet goed kunnen motiveren en niet open kunnen staan voor vernieuwing. Via mindfulness oefeningen kunnen managers bewust worden gemaakt van dit syndroom via een stapsgewijze benadering waardoor ze ook inzicht krijgen in hun leiderschapstijl en effecten ervan. Meestal resulteert deze benadering in een holistische werkwijze waarbij een beroep wordt gedaan op de geest, het lichaam, het hart en onze spirituele kracht.

McKee et al. noemen de volgende vragen die zij stellen bij de begeleiding van managers:

Stap 1: Gewoontes en praktijk
Gedraag ik mij volgens mijn waarden? Ben ik de leider die ik beoog te zijn? Hoe ga ik om met stressvolle situaties? Hoe voelen mijn medewerkers zich? Zijn ze in synergie met elkaar, vormen ze een team?
Stap 2: Maak een plan en geloof in je plan
Dit betreft een optimistische kijk, een geloof dat we een effect hebben op onze omgeving en dat we onze doelen kunnen bereiken. Hoop heeft een positief effect op onze hersenen en hormonen en daarmee op onze percepties. Hierdoor gaan we rustiger ademen, is de bloeddruk normaal, is ons afweersysteem goed en werkt ons zenuwstelsel ook goed.
Stap 3: Compassie
Compassie begint met nieuwsgierigheid naar andere mensen. Openheid tegenover anderen helpt ook met tegenslagen om te gaan en creatief te worden. Empathie zorgt ervoor dat we contact maken met anderen en dat we begrijpen wat hen drijft. Het helpt om dingen voor elkaar te krijgen en met stress om te gaan. Het helpt relaties op te bouwen.

Met een consistente beoefening van deze stappen zorgt de manager voor vertrouwen, wat weer openheid tegenover feedback en een cultuur van leren van fouten faciliteert, en het draagt bij aan het ontwikkelen van authentieke relaties (McKee, et al. 2006).

Conclusie en aanbeveling

In dit artikel heb ik laten zien dat mindfulness de mogelijkheid biedt om scherper waar te nemen, ruis in de waarneming te verminderen, te ontspannen en om diepere niveaus van het bewustzijn te bereiken. Het heeft baten op het persoonlijk vlak, op het inter-persoonlijk niveau en op het spiritueel niveau. De beoefening van mindfulness is toepasbaar in het bedrijfsleven. Het helpt medewerkers, managers en ondernemers een groter bewustzijn en objectiviteit te ontwikkelen. Het helpt hen om kwaliteiten te ontwikkelen en om deze te verfijnen ten behoeve van scherpere waarnemingen met een grotere kans op betere werkrelaties, samenwerking en voldoening in het werk. Op het spirituele niveau gaat het om een diepere en bredere perceptie van het authentieke Zelf, van anderen, de natuur en de samenleving met de potentie om onze manier van denken en handelen in het bedrijf te transformeren.

De belangstelling voor mindfulness groeit, vooral door haar eenvoud, de voordelen die het met zich meebrengt en het niet-religieuze karakter, hoewel haar oorsprong Boeddhistisch

is. Op grond van de literatuur kunnen we verder concluderen dat mindfulness op diverse manieren wordt gedefinieerd. Er zijn Oosterse en Westerse visies op mindfulness genoemd. In praktijk wordt de kennis toegepast bij de begeleiding van individuen op cognitief, emotioneel en spiritueel gebied. Voorts concludeer ik dat onderzoekers in management zich ervan bewust moeten zijn dat hoewel mindfulness samengaat met diverse voordelen, ook minder mindful gedrag een belangrijk onderdeel uitmaakt van het bedrijfsleven. Verder onderzoek zou zich moeten focussen op de effecten van beide. Het zou beide moeten beschouwen als onderdeel van een continuüm en niet als dichotomie. Toekomstig onderzoek kan leren van multi-dimensionele benaderingen van mindfulness waardoor de effecten op diverse niveaus kunnen worden vastgesteld.

Mindfulness blijkt in diverse situaties in de werkomgeving succesvol te zijn toegepast. Vrijmaken van tijd en ruimte voor mindfulness oefeningen in de werkomgeving, op het werk gerelateerd aan vergaderingen, pauzes en op bijeenkomsten zoals werkoverleg zijn manieren om direct bij te dragen aan het verbeteren van organisaties op allerlei niveaus. Het kan worden toegepast als een standaard onderdeel van een training of mentoring programma voor nieuw geworven personeel.

Literature

- Baker, L.T. (2007). *The Relationship Between Mindfulness, Strategic Decision Process and Small Business Performance*. Dissertation Abstracts International.
- Coutu, D.L. (2003). Sense and Reliability: A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick. *Harvard Business Review*, April 18, 84-90.
- Epstein, M. (1995). *Thoughts Without a Thinker: Psychotherapy from Buddhist Perspective*. Basic Books: New York.
- Joyner, P., & R. Lardner (2008). Mindfulness: Realising the Benefits. *Loss Prevention Bulletin*, 201, 22-27.
- Krieger, J. L. (2005). Shared Mindfulness in Cockpit Crisis Situations. An Exploratory Analysis. *Journal of Business Communication*, Vol 42, no2, 135-167.
- Langer, E.J. & M. Moldoveanu (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, Vol. 56, no1, 1-9.
- Levinthal, D. & C. Rerup (2006). Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science*, Vol 17, no4, 502-513.
- MdKee, A., F. Johnston & R. Massimilian (2006). Mindfulness, Hope and Compassion: A Leader's Road Map to Renewal. *IVEY Business Journal*, 1-5.
- Narayanan, J & L. Moynihan (2006). Mindfulness at Work: The Beneficial Effects on Job Burnout in Call Centers. *Academy of Management Best Conference paper*, OB: H1.

- Petchsawang, P. & D. Duchon (2009). Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context. *Human Resource Development International*, Vol. 12, no 4, 459-468.
- Rerup, C. (2004). Variations in Organizational Mindfulness. *Academy of Management Best Conference Paper*, MOC, B1.
- Segal, Z.V., M.G Williams & J.D. Teasdale (2002). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression*. NY. Guilford Press.
- Swanson, E.B. & N.C. Ramiller (2004). Innovating Mindfully with Information Technology. *MIS Quarterly*, Vol. 28, no 4, 553-583.
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, Vol17, no. 4, 514-524.