

DE KRACHT VAN AANDACHT

Mindfulness als tool bij verandercommunicatie

Meer rust, minder stress en een betere kwaliteit van de relaties. Het is het effect van mindfulness, een oude techniek in een nieuw westers jasje. Steeds meer managers werken ermee. Ook nuttig bij organisatieverandering en -communicatie.

► **OPMARS MINDFULNESS IN PROFESSIONELE WERELD**

► **DE SAMENWERKING TUSSEN COLLEGA'S VERBETERT**

► **CREATIVITEIT EN STILTE HANDIG BIJ VERANDERING**

Bewust met je aandacht in het hier en nu zijn zonder te oordelen, daar draait het om bij mindfulness. Handig om te leren als je behoefte hebt aan wat meer ontspanning in je leven. En aansprekend, getuige de hype aan mindfulness-trainingen en -boeken voor particulieren. Maar mindfulness en management? Dat is even slikken voor de doorgewinterde hardcore manager. Toch is de techniek ook in de professionele wereld met een opmars bezig. Managers en leidinggevendenden ontdekken de voordelen van 'hier en nu' aanwezig kunnen zijn: een betere focus, minder stress en een andere houding. En ook op organisatieniveau zijn de effecten veelbelovend: eerst eens even stilstaan bij veranderingen en problemen, niet direct reageren op de automatische piloot, maar luisteren en ontdekken waar precies behoefte aan is.

Wibo Koole is zelfstandig organisatieadviseur en mindfulness-trainer. Hij was jarenlang manager bij de Consumentenbond en vorig jaar interim-directeur tijdens een ingewikkeld traject van verandering bij de Stichting Natuur en Milieu. Samen met psycholoog Rob Brandsma bedacht hij de tienweekse training 'Mindfulness en management', waarin leidinggevendenden zich de mindfulness-technieken eigen maken en reflecteren op hun eigen functioneren.

Betere samenwerking

'Waar ben ik met mijn aandacht, om die vraag draait het uiteindelijk', vertelt Koole. 'Op het moment dat je dat beseft, kun je ruimte creëren om te bedenken wat je eigenlijk wilt. Zit je met je aandacht volledig "in" je gevoelens, emoties of gedachten, dan reageer je niet bewust. Besef je waar je bent met je aandacht, dan kun je dat constateren en besluiten of je er iets

mee "wilt" of niet. Dat verbetert bijvoorbeeld de kwaliteit van een beslissing. Je automatische reactie op een probleem is namelijk: dat probleem moet weg en wel nu. Je reageert dan vooral vanuit die urgentie. Neem je een moment om er aandachtig naar te kijken, dan zie je scherper wat er speelt en wat er nodig is.'

Ook de samenwerking tussen mensen verbetert. Door aandacht verbind je je beter, is de gedachte, en dat zorgt voor een betere kwaliteit van de relaties tussen mensen. 'Als ik razendsnel op de automatische piloot een telefoongesprek voer met een collega, heb ik al helemaal bedacht wat we gaan doen en gaan we dat even snel uitvoeren', zegt Koole. 'Als ik aandachtig ben, luister en praat ik met meer zorgvuldigheid en kijk ik veel meer naar de inhoud van waar we mee bezig zijn.'

Maar daar heb je toch meestal helemaal geen tijd voor?

'Wij denken vaak van niet. En dat komt juist doordat we meer met de "ruis" bezig zijn dan met waar we op dat moment mee bezig zijn. Die ruis, dat zijn alle gedachten die er maar door je hoofd spelen: ik moet nog dat regelen, ik moet die nog spreken. Al die dingen laat je naar de rand van je gezichtsveld verdwijnen. Je kunt je beter concentreren op wat er nu nodig is. Die andere dingen komen vanzelf wel weer terug op het moment dat ze dan belangrijk zijn.'

Is dat niet een kwestie van ze wegduwen?

'Nee, het is een kwestie van ze laten zijn wat ze zijn. Ze heel kort even opmerken en aanstippen en dan denken: oké, dat is er ook, maar daar hoeft ik nu niets mee te doen. Dat geeft je een meer ontspannen verhouding tot de dingen die je moet doen. Die collega waar ik me zorgen over maak spreek ik pas morgen, dus daar hoeft ik nu niets mee. De zorgen zijn voor morgen en niet voor nu.'



Mindfulness is een mix tussen eeuwenoude meditatietechnieken uit het boeddhisme en westerse inzichten over de werking van de hersens. Ontwikkeld door de Amerikaan Jon Kabat-Zinn, die zocht naar een manier waarmee chronisch zieke patiënten konden leren hun klachten te verdragen. Uitgebreid wetenschappelijk onderzoek heeft inmiddels bewezen dat mindfulness ook werkt bij het verminderen van stress en het voorkomen en behandelen van depressies.

De laatste jaren is de toepassing binnen bedrijven en organisaties ontdekt. Want waar lopen volgens Koole mensen in bedrijven telkens tegenaan? Dat is de stress van het alledaagse werk. 'Er moet zo veel en er moeten steeds dingen volgens nieuwe regels. Bovendien moeten werknemers steeds flexibeler zijn en staan ze vaak onder grote druk. Aan managers wordt als extra eis gesteld dat ze in al die drukte ook nog voortdurend de relaties met andere mensen sturen: een team of de relatie met de buitenwereld. Mindfulness zorgt ervoor dat je beter met die stress kunt omgaan. Managers zeggen na een training ook minder te worden gedreven door emoties, die er overigens wel mogen zijn, maar ze signaleren ze vroegtijdiger en daardoor ontwikkelen ze een veel grotere ruimte om er iets mee te doen of niet. Een directeur die de training heeft gedaan, vertelde mij dat hij tijdens een vergadering altijd de neiging had om snel boos te worden. Nu voelt hij bewust de boosheid opkomen en kan daardoor besluiten wat hij ermee doet. Dat geeft dus meer vrijheid in handelen.'

Hoe doe je dat, concreet?

'In de trainingen leren managers door middel van meditatietechnieken om hun aandacht te richten, zodat ze altijd de rust in zichzelf kunnen terugvinden. In de praktijk zie je vaak dat mensen rennen van de ene vergadering en afspraak naar de

andere. We leren ze in de training bijvoorbeeld om heel simpel een halve minuut of minuut te nemen voordat ze de vergadering ingaan. Gewoon even ademhalen en rustig zitten. De overgang van het een naar het ander bewust maken. Dat schept vrijheid, omdat je uit de malle molen stapt van maar doorhollen en reactief zijn. In je teamvergadering kun je ook even een minuut stil zijn nadat iedereen is binnengekomen. Even ademen. Dat is ook een manier om een "switch" te maken en je aandacht te brengen naar waar je bent. Met aandacht voor de agenda, voor de collega's. Een manager kan daar goed het voorbeeld in geven.'

Kom je ook weerstanden tegen?

'Weerstanden zijn vooral te wijten aan onbekendheid. Er is de angst dat mindfulness spiritueel of zweverig is. Dan leg ik uit dat mindfulness is gebaseerd op stevig wetenschappelijk onderzoek en dat is bewezen dat mindfulness positieve effecten heeft op je welbevinden. Het is gewoon een heel praktische techniek.'

Werkt mindfulness ook in team- of afdelingsverband?

'Het effect in een team kan de optelsom zijn van de training van individuen, waardoor mensen in een team stressbestendiger en veerkrachtiger zijn. Maar we trainen ook teams en dan zien we dat ze er vooral in slagen om samen meer rust te creëren. Daardoor vinden ze gemakkelijker oplossingen, worden ze creatiever en verbetert de kwaliteit van de relaties. En er ontstaat een grotere focus en gerichtheid op wat ze aan het doen zijn.'

Je past mindfulness ook toe bij organisatieveranderingen.

'Bij organisatieverandering is het vaak zo dat er een probleem is en dat we rechtstreeks op ons doel afgaan om het op te los-



‘JE LEERT OP EEN ANDERE MANIER TE LUISTEREN NAAR ELKAAR EN TE SPREKEN. DAAR HEB JE OPMERKZAAMHEID VOOR NODIG’

sen. Door in organisatieveranderingsprocessen de tijd te nemen voor creativiteit en stilte, rust en ruimte, wordt het gevecht over de belangen minder. Ik zie vaak een omslag naar het idee dat er een gezamenlijk probleem is. Daardoor kom je tot oplossingen die meer gedragen worden door iedereen. De meeste organisatieveranderingen gaan fout omdat er geen draagvlak is onder de medewerkers. Het gaat erom op een andere manier te leren luisteren naar elkaar en te leren spreken. Daar heb je opmerkzaamheid voor nodig.’

Wat heb je aan mindfulness bij het communiceren in organisaties?

‘Interne-communicatiemensen worden vaak op pad gestuurd met boodschappen, ze moeten veel zenden. Het moet zo, jullie moeten dit, et cetera. Ze zullen allemaal ervaren hebben dat dat lastig is, dat ze niet begrepen worden of mensen de boodschap niet willen horen. In een een-op-eengesprek helpt mindfulness je om de vraag achter de vraag te ontdekken. Door even de tijd te nemen voordat je antwoordt en te bedenken: wat bedoelt hij nu eigenlijk? En op organisatieniveau helpt mindfulness ook om te achterhalen wat de communicatiebehoefte is van de ander. Om daar opmerkzamer op te zijn als team, er eerst bij stil te staan en dan pas te gaan praten. Ook en juist bij vervelende boodschappen. Dan helpt mindfulness je om te ervaren hoe lastig je dat zelf misschien vindt. Want vaak stoppen we ongemak weg, maar dan komt het ergens anders weer naar boven. Bij lastige boodschappen is het ook nodig om even de tijd te hebben voor het effect dat de boodschap op de ander heeft. Een lastige boodschap vertellen is nodig, maar hij komt beter aan als je de relatie in stand weet te houden. En daar moet je de tijd voor nemen. Mindfulness helpt je om te verdragen dat je even met het ongemak van de ander moet zijn.’ •

Loslaten en accepteren

Käthie Schene, manager bedrijfsvoering bij dienst Arbo en Milieu VU en VUmc, deed de training ‘Veerkracht in management’ bij het Instituut voor mindfulness en management. ‘Ik doe om de zoveel tijd een training in leiderschap en omdat ik al eerder in aanraking was geweest met mindfulness, koos ik vorig jaar deze cursus. Belangrijke aspecten van mindfulness als niet-oordelen, geduld, steeds met een frisse blik kijken, accepteren en loslaten zijn dingen die mij in z’n algemeenheid aanspreken. Mindfulness is voor mij eigenlijk een manier van in het leven staan. Ik heb geleerd om meer rustmomenten te nemen, met mensen maar ook alleen, voor mezelf. Verder ben ik van nature nogal ongeduldig. In gesprekken heb ik de neiging om soms snel dingen voor mensen in te vullen. Door de training heb ik geleerd om geduldiger te zijn en te accepteren dat dingen soms tijd nodig hebben of een draagvlak. Ik ben ook iemand die bijna altijd wel werkt en, al is het maar in mijn hoofd, bezig is met ideeën of dingen die nog gedaan moeten worden. Nu denk ik vaker: oké, even loslaten. Daarvoor is dat meditatieve heel goed, opmerken dat je gedachten weer met je aan de haal gaan en weer terugkomen bij je ademhaling. Ik probeer met meer aandacht te luisteren. In een organisatie betekent een aandachtige houding voor mij dat je alles doet met de menselijke maat. Een organisatie bestaat dankzij de mensen. Zij zijn het goud van je bedrijf, dus daar moet je zorgvuldig mee omgaan. Daar zijn aandacht en niet te snel oordelen belangrijke onderdelen van. Mindfulness heeft absoluut positieve effecten op een organisatie.’