

# Inhoud in vogelvlucht

.....

<i>Over de auteurs</i> .....	<i>xv</i>
<i>Inleiding</i> .....	<i>1</i>
<b><i>Deel I: Beginnen met mindfulness op het werk</i></b> .....	<b><i>5</i></b>
Hoofdstuk 1: Mindfulness op de werkplek .....	7
Hoofdstuk 2: Voordelen van mindfulness op de werkplek .....	31
Hoofdstuk 3: Mindfulness toepassen op het werk .....	53
<b><i>Deel II: Werken met mindfulness</i></b> .....	<b><i>79</i></b>
Hoofdstuk 4: Mindfulness beoefenen in het dagelijks leven.....	81
Hoofdstuk 5: Je mentale veerkracht vergroten.....	101
Hoofdstuk 6: Kennismaken met de cursus Mindfulness op het Werk (MW) .....	123
Hoofdstuk 7: De cursus Mindfulness op het werk (MW) toepassen.....	149
Hoofdstuk 8: Mindfulness beoefenen in het digitale tijdperk.....	177
<b><i>Deel III: Mindfulness voor bedrijven</i></b> .....	<b><i>195</i></b>
Hoofdstuk 9: Teamprestaties verbeteren met mindfulness.....	197
Hoofdstuk 10: Mindfulness gebruiken in diverse commerciële functies.....	217
Hoofdstuk 11: Opmerkzaam coachen .....	237
Hoofdstuk 12: Mindfulnesscursussen organiseren op je werk .....	255
<b><i>Deel IV: Leidinggeven met mindfulness</i></b> .....	<b><i>275</i></b>
Hoofdstuk 13: Opmerkzaam omgaan met de uitdagingen van het leiderschap .....	277
Hoofdstuk 14: Leidinggeven zonder grenzen.....	293
Hoofdstuk 15: Leidinggeven aan mensen, verandering en strategie .....	309
<b><i>Deel V: Het deel van de tientallen</i></b> .....	<b><i>327</i></b>
Hoofdstuk 16: Tien manieren om opmerkzamer te zijn op het werk.....	329
Hoofdstuk 17: Tien manieren om je hersenen te verbeteren met mindfulness .....	339
Hoofdstuk 18: Tien manieren om opmerkzaam met werkdruk om te gaan .....	347
Hoofdstuk 19: Tien manieren om binnen een minuut opmerkzaam te zijn.....	355
Hoofdstuk 20: Tien hulpbronnen om je verder op weg te helpen.....	365
<b><i>Deel VI: Bijlagen</i></b> .....	<b><i>373</i></b>
Bijlage A: Antwoorden op de kennisvragen.....	375
Bijlage B: Onderzoek: een beknopt overzicht .....	377
<b><i>Index</i></b> .....	<b><i>381</i></b>

# Inleiding

---

Mindfulness is een mentale discipline en een manier van leven die al duizenden jaren wordt beoefend. De moderne wetenschap heeft mindfulness als methode onderzocht en de kracht ervan ontdekt. Met mindfulness worden positieve veranderingen teweeggebracht in de hersenen, veranderingen die nooit eerder op hersenscans werden waargenomen.

Aan het eind van de jaren zeventig van de vorige eeuw werd mindfulness aanvankelijk gebruikt in een medische omgeving. Maar in de daaropvolgende decennia begon mindfulness in de westerse maatschappij aan een snelle opmars. Tegenwoordig zijn er honderden grote bedrijven, waaronder Google en General Mills, die via mindfulnesscursussen hun werknemers helpen hun veerkracht, productiviteit, emotionele intelligentie en concentratie te verhogen of zelfs om ze gelukkiger te maken.

Dit boek, *Mindfulness op het werk voor Dummies*, biedt een toegankelijke en redelijk uitgebreide blik op de manieren waarop je, ongeacht je motivatie, mindfulness op de werkplek kunt gaan gebruiken.

Het is bedoeld voor iedereen op de werkplek, in alle functies. Werknemers, eigenaars van kleine bedrijven, managers, executives en leiders zullen hier praktische toepassingen vinden. We gaan zelfs uitvoerig in op opmerzaam leiderschap, een leiderschapstheorie die tegenwoordig op vooraanstaande bedrijfsopleidingsinstituten in de wereld wordt onderwezen.

We schreven dit boek omdat we een passie voor mindfulness hebben! Aangezien we mindfulness zowel in ons privéleven als op ons werk hebben beoefend, zien we de grote positieve voordelen van medewerkers die in mindfulness zijn getraind: meer creativiteit, verbeterde communicatie, meer productiviteit en meer fysiek en geestelijk welbevinden.

We vinden bovendien dat mindfulness mensen helpt om beter om te gaan met de negatieve gevolgen van de veeleisende moderne werkplek. Een hoge werkdruk, krappe deadlines en veeleisende managers kunnen zelfs van de gehardste werknemers hun tol eisen. Nu volgens de Wereld Gezondheidsorganisatie stress een van de hoofdoorzaken van ziekteverzuim is geworden is het absoluut nodig om mentale veerkracht op te bouwen. Wij zijn oprecht van mening dat mindfulness een krachtige manier biedt om veerkracht op de werkplek te vergroten. De wetenschap bevestigt dit.

Er zijn al honderden bedrijven, klein en groot, die mindfulness op het werk aanbieden. Dit boek biedt een systematische en op gedegen ervaring gestoelde manier om mindfulness in je werk te integreren. We hebben ons uiterste best gedaan om de begrippen eenvoudiger te maken zonder dat hun essentie verloren ging. In het boek staan een heleboel oefeningen, die iedereen van hoog tot

laag in de bedrijfshiërarchie kan uitproberen. We hopen dat *Mindfulness op het werk voor Dummies* ook jou het een en ander te bieden heeft, en je een frisse kijk op je werk zal bezorgen.

## Over dit boek

*Mindfulness op het werk voor Dummies* biedt je praktische manieren om mindfulness in je werk te integreren. In elk hoofdstuk lees je hoe je op tal van manieren snel opmerkzaam kunt worden en hoe je met opmerkzaam bewustzijn werkt. We hebben dit boek geschreven voor mensen voor wie mindfulness nieuw is, maar ook voor degenen die op zoek zijn naar manieren om mindfulness op een wetenschappelijk deugdelijke manier in hun bedrijf te integreren.

Het is mogelijk dat sommige internetadressen in dit boek aan het einde van een regel worden afgebroken en op de volgende verdergaan. Als je dit boek leest en een van de websites wilt bezoeken, typ dan het internetadres precies in alsof de regelafbreking niet bestaat. Als je dit boek als e-book leest, is het wel heel eenvoudig: je klikt gewoon op het adres, waarna je onmiddellijk op de bijbehorende webpagina belandt.

## Wie ben jij?

Tijdens het schrijven van dit boek hebben we enkele veronderstellingen gedaan over wie je bent:

- ✔ Je werkt (regelmatig) of bent actief op zoek naar werk.
- ✔ Je zoekt naar een manier om het succes van jezelf of je medewerkers te vergroten.
- ✔ Je wilt op je werk opmerkzamer zijn, maar weet nog niet hoe je daarmee begint.
- ✔ Je bent bereid om de diverse mindfulnessoefeningen en werkwijzen te proberen die we uitgebreid hebben getest op hun nut voor jou of je medewerkers.
- ✔ Je bent op zoek naar duurzame manieren om je doelmatigheid op de werkplek te verbeteren, in plaats van steeds een ad-hoc oplossing te moeten bedenken.

Verder veronderstellen we niet al te veel, hopen we. Dit boek is voor jou, gesteld dat je man of vrouw bent en achttien jaar of ouder.

## In dit boek gebruikte pictogrammen

In dit hele boek staan verschillende pictogrammen die je onderweg begeleiden. Pictogrammen in *Voor Dummies*-boeken zijn bedoeld om je aandacht te vestigen op belangrijke dingen, interessante onderwerpen en zaken die je beslist niet moet doen.



Dit pictogram wijst op een activiteit die specifiek te maken heeft met de cursus Mindfulness op het werk, die besproken wordt in hoofdstuk 6 en 7.



Dit is stof die belangrijk is om te weten. Welke ander dingen je ook uit dit boek oppikt, lees deze stukjes tekst zorgvuldig.



Dit pictogram duidt op wetenschappelijk onderzoek naar de invloed van mindfulnessoefeningen en de voordelen van mindfulness.



Dit is handige informatie die je op je werk kunt gebruiken.



Een activiteit die je zelf kunt uitproberen.

## En nu...

We hebben dit boek zodanig ingedeeld dat je er op een willekeurige plek kunt induiken en beginnen te lezen. We raden je aan om goed gebruik te maken van de inhoudsopgave (of het trefwoordenregister) en direct te bladeren naar het onderwerp waarnaar je interesse uitgaat. Als je een beginneling bent op het gebied van mindfulness of niet precies weet waar je moet beginnen, begin dan met deel I. Je krijgt dan een goede indruk van hoe je verder kunt gaan.

We wensen je het allerbeste in je streven om opmerkzaam te zijn of mindfulness op je werk aan anderen te introduceren en we hopen dat je op deze pagina's veel bruikbaar zult aantreffen.

Deel I

# **Beginnen met mindfulness op het werk**

## *In dit deel . . .*

- ✓ Te weten komen wat mindfulness precies is (en wat niet).
- ✓ Ontdekken welke invloed mindfulness kan hebben op je hersenen.
- ✓ Inzien welke voordelen mindfulness oplevert, zowel voor personen als voor bedrijven.
- ✓ Mindfulness op je werk: beginnen aan het avontuur.
- ✓ Een gevoel voor perspectief op de werkplek ontwikkelen.

# Hoofdstuk 1

# Mindfulness op de werkplek

.....

## *In dit hoofdstuk:*

- ▶ Nagaan wat mindfulness wel is en niet is
  - ▶ Je hersenen omscholen
  - ▶ Aan de slag gaan
- .....

In tijden van economisch zwaar weer zoeken veel bedrijven naar nieuwe manieren om betere producten en diensten aan klanten te leveren en tegelijkertijd de kosten te drukken. Gewoon op de oude voet doorgaan is geen optie. Bedrijven zoeken naar duurzame manieren om innovatiever te zijn. Leidinggevenden moeten hun personeel echt motiveren en iedereen dient meer veerkracht te hebben, aangezien er voortdurend veranderingen plaatsvinden. Om deze redenen bieden steeds meer bedrijven hun personeel mindfulnesscursussen aan.

Vooraanstaande bedrijven in de Verenigde Staten, zoals General Mills, en grote werkgevers in Groot-Brittannië, zoals de National Health Service, hebben hun werknemers de afgelopen jaren mindfulnesscursussen aangeboden. Google en eBay behoren nu tot de vele bedrijven die een speciale ruimte hebben waar werknemers tijdens werkuren mindfulness kunnen beoefenen. Commerciële opleidingsinstituten, zoals Harvard Business School in de VS en Ashridge Business School in Groot-Brittannië, hebben in hun lesprogramma's voor toekomstige leidinggevenden tegenwoordig mindfulnessonderdelen opgenomen.

Wat is mindfulness dan wel en waarom investeren zo veel bedrijven daar in?

## *Op het werk opmerkzamer worden*

In de komende paragrafen ontdek je wat mindfulness is. Belangrijker nog is dat je ook zult vernemen wat mindfulness *niet* is! Je leest hier hoe mindfulness zich heeft ontwikkeld en waarom het zo belangrijk voor het hedendaagse bedrijfsleven is geworden.

## *Wat mindfulness is*

Ben je ooit ergens heen gereden en kon je je niets meer van de reis herinneren nadat je op je bestemming was gearriveerd? Of at je een tussendoortje en merkte je een paar momenten later dat je een lege verpakking in handen had zonder dat je wist waar de inhoud gebleven was? De meeste mensen wel! Deze voorbeelden zijn veelvoorkomende gevallen van ‘onnadenkend’ iets doen of handelen ‘op de automatische piloot’.

Net als veel andere mensen ben je waarschijnlijk een groot deel van je leven niet echt ‘aanwezig’ bij wat je doet. Je slaagt er niet in om de goede dingen in je leven op te merken of te verstaan wat je lichaam je probeert te zeggen. Waarschijnlijk maak je je leven ook moeilijker dan het is door jezelf met ondermijnende zelfkritiek te vergiftigen.

Mindfulness kan je helpen jezelf bewust te worden van je gedachten, gevoelens en gewaarwordingen, op een manier die veroordeling en zelfkritiek achterwege laat. Wanneer je het vermogen ontwikkelt om aandacht te schenken en duidelijk te zien wat er op een bepaald moment gebeurt, hef je de druk die het leven vaak uitoefent weliswaar niet op, maar kun je wel op een productievere, kalmere manier op deze druk reageren.

Door mindfulness te beoefenen leer je je gebruikelijke, vaak onbewuste emotionele en fysiologische reacties op alledaagse gebeurtenissen kennen en kun je er afstand van nemen. Door mindfulness in praktijk te brengen ben je in je leven en je werk volledig aanwezig en verbeter je de kwaliteit van je leven.

Mindfulness kan je helpen om:

- ✔ automatische en gewoontereacties te vertragen of te af stoppen;
- ✔ doelmatiger te reageren op ingewikkelde situaties;
- ✔ situaties met meer focus en grotere helderheid te bekijken;
- ✔ creatiever te zijn;
- ✔ evenwichtiger en veerkrachtiger te zijn, zowel thuis als op je werk.

Met mindfulness ontwikkel je je bewustzijn van je gedachten, emoties en fysiologie en hoe ze op elkaar ingrijpen. Mindfulness betekent ook dat je je bewust bent van je omgeving en dat je de behoeften van de mensen om je heen beter begrijpt.

Mindfulness training lijkt op naar het fitnesscentrum gaan. Zoals je bepaalde spieren traint, zo kun je het concentratievermogen van je hersenen zodanig trainen dat je je volle aandacht hebt bij de taak die jij wilt uitvoeren. Eenvoudig gesteld heeft mindfulness betrekking op het managen van je geest.



## Achtergrond

Aan mindfulness liggen oeroude oosterse meditatietechnieken ten grondslag. Aan het eind van de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaan Jon Kabat-Zinn een methode die hij *stressreductie op mindfulnessbasis* (*Mindfulness-Based Stress Reduction*, MBSR) noemde. Dit werd vervolgens de basis van de mindfulness zoals ze tegenwoordig wordt beoefend. In figuur 1.1 zie je de ontwikkeling.

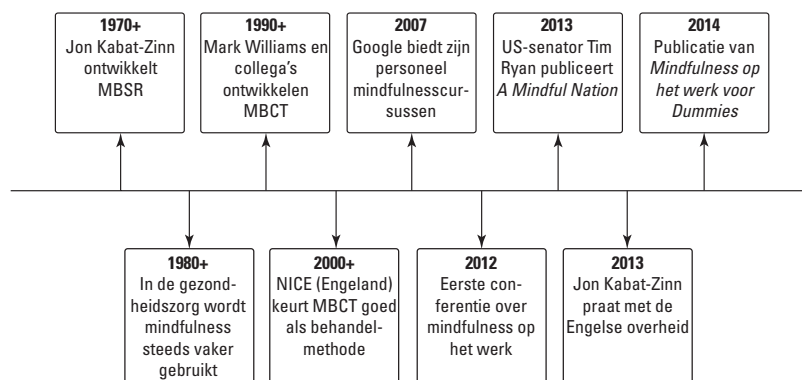
In de jaren negentig ontwikkelden Mark Williams, John Teasdale en Zindel Segal de MBSR-methode verder om mensen te kunnen helpen die met depressie kampen. In hun MBCT-variant combineerden ze cognitieve gedragstherapie met mindfulness. In 2004 verkreeg MBCT het keurmerk van het National Institute for Clinical Excellence (NICE) als ‘facultatieve behandeling’ van herhaald terugkerende depressies.

Sinds het eind van de jaren zeventig hebben wetenschappers de voordelen van mindfulness steeds beter in kaart kunnen brengen. De afgelopen jaren is in verschillende onderzoeken bijvoorbeeld de invloed van mindfulnessbeoefening op het immuunsysteem onderzocht en de invloed van mindfulness op mensen die onder grote druk moeten werken.

Met behulp van hersenscans werd aangetoond dat acht weken mindfulnessbeoefening al een positieve verandering teweegbrengt in bepaalde hersenstructuren, waaronder de amygdala (het angstcentrum) en de linker prefrontale cortex (een hersengebied dat met geluk en welbevinden wordt geassocieerd). Andere studies hebben zelfs voordelen op nog kortere termijn aangetoond.

Drukbezette leidinggevenden die mindfulness beoefenen, prijzen de voordelen daarvan al geruime tijd aan, maar tot op heden is er weinig onderzoek voorhanden om hun beweringen te staven. Gelukkig richten hedendaagse onderzoekers hun aandacht steeds vaker op de voordelen van mindfulness op de werkplek.

MBSR en MBCT worden onderwezen in cursussen van acht weken, waarbij alle docenten een in protocollen vastgelegd onderwijstraject volgen. De kernmethoden van beide cursussen zijn dezelfde. De meeste cursussen die op mindfulness



**Figuur 1.1:**  
Hoe mindfulness zich ontwikkelde

op het werk betrekking hebben, zijn gebaseerd op MBCT en MBSR, maar aangepast aan de behoeften van de werkplek.

Hoewel MBSR en MBCT aanvankelijk werden ontwikkeld om een aantal lichamelijke en geestelijke problemen te behandelen, werden snel nieuwe toepassingen gevonden. Mindfulness wordt tegenwoordig onderwezen op scholen en universiteiten en is zelfs in gevangenissen aan een opmars bezig. Mindfulness maakt nu deel uit van professionele onderwijsprogramma's, zoals MBA. Onderzoekers hebben de beoefening van mindfulness gekoppeld aan vaardigheden die op de werkplek erg waardevol zijn. Op grond van onderzoek blijkt dat het beoefenen van mindfulness bevorderlijk is voor:

- ✓ emotionele intelligentie
- ✓ creativiteit en innovatie
- ✓ betrokkenheid van werknemers bij hun werk en hun bedrijf
- ✓ intermenselijke relaties
- ✓ vermogen om het grotere geheel te zien
- ✓ veerkracht
- ✓ zelfstandig werken
- ✓ problemen oplossen
- ✓ beslissingen nemen
- ✓ focus en concentratie.

Bovendien is mindfulness op de werkplek waardevol omdat het een positieve invloed heeft op het immuunsysteem en een algemeen gevoel van welbevinden. Aangetoond is dat het de symptomen van depressie, angst en stress verlicht. Zie bijlage B voor een beknopt overzicht van onderzoek naar mindfulness op het werk.

## ACT

Aan het eind van de jaren tachtig ontwikkelden Steven Hayes en zijn medewerkers een andere vorm van training die ze *Acceptance and Commitment Therapy* (ACT) noemden. ACT combi-

neert mindfulness en acceptatie met actiestrategieën. De laatste jaren wordt ACT in toenemende mate aangepast aan de moderne werkplek (onder de naam Acceptance and Commitment Training).