



Mindfulness op de werkvloer

Sofie Vuerstaek, Hein Zegers

ISW Limits

Chris De Valck

Work-Life Balance

«Op mijn werk heb ik zoveel aan mijn hoofd dat ik er met mijn hoofd niet meer bij ben. In mijn job word ik geleefd, ik werk haast op automatische piloot. Ik kan me zelden op één taak concentreren.» Als deze uitspraken ook voor u gelden, heeft u waarschijnlijk last van *mindlessness*: u kunt nergens nog met uw volle aandacht bij zijn. Gelukkig bestaat er een oplossing: *mindfulness*. Intussen bestaat er zelfs een specifieke cursus «*Mindfulness op de werkvloer*» (ontwikkeld door ISW Limits – spin-off van de Katholieke Universiteit Leuven – en *Work-Life Balance*).

Mindfulness

Mindfulness is in eerste instantie een vorm van aandachtstraining. Het is een techniek die zijn wortels heeft in het boeddhisme en vooral put uit de boeddhistische meditatie-traditie. Meditatie wordt echter vaak verkeerd geïnterpreteerd. Bij veel mensen klinkt dit nogal zweverig en denkt men spontaan aan zittende monniken en kaarsen. Maar in feite is er helemaal niets zweverigs aan meditatie- of aandachtstraining. In aandachtstraining wordt er eigenlijk niets anders gedaan dan leren aandacht hebben voor het hier en nu. We leren er de dingen zien, opmerken en benoemen zoals ze werkelijk zijn in het hier en nu. Mindfulness kun je in feite in één vraag samenvatten: «hoe is nu?»

Op zich klinkt dit eenvoudig, maar vraag je maar eens af hoe vaak je tijdens de dag in het hier en nu bent. Misschien zit je met je hoofd wel veel in het verleden, pickerend over dingen die misgelopen zijn. Misschien zit je met je hoofd juist vaak in de toekomst, denkend aan wat er gaat komen: verwachtingen, wensen, maar ook angsten voor wat er kan gebeuren. 's Morgens bij het opstaan zit je met de ochtendvergadering in je hoofd, tijdens de vergadering denk je aan

de namiddagactiviteiten, enzovoort. Je zit de hele tijd met je hoofd in de toekomst en het hier en nu glijdt onopgemerkt aan jou voorbij.

Acceptatie is een ander aspect dat bij mindfulness erg van belang is. De aandacht die bij mindfulness wordt gecultiveerd, heeft een open en mild karakter: alles is zoals het is. Vaak willen mensen iets veranderen, ze maken zich voornemens om bijvoorbeeld niet meer kwaad te worden, en uiteindelijk komt er van de goede voornemens niets in huis. Hoe komt dit eigenlijk? Wat maakt dat we ons zo weinig aan onze goede voornemens houden?

Vaak is dat omdat we helemaal opgaan in het wensbeeld dat we onszelf voor de toekomst voorspiegelen, terwijl we aan het hier en nu voorbijgaan zonder het te accepteren. Als we het hier en nu aanvaarden, merken we wat ons tegenhoudt om onze verre doelen te bereiken. Het blijkt inderdaad dat mensen die zich oefenen in aandachtstraining steeds beter en beter in staat zijn om anders om te gaan met heel concrete huidige situaties, stressgerelateerde elementen, met verhoudingen tot collega's, tot klanten, enzovoort. Mindfulness creëert ruimte tussen onszelf en onze problemen waardoor we autonomer gaan handelen.

Stel dat ik me bijvoorbeeld steeds opnieuw erger aan een collega die regelmatig te laat binnenkomt. Ikzelf bent steeds plichtsbewust op tijd. Wat doet dat nu precies met mij? Let wel, de vraag is dus: wat doet dat met mezelf? Misschien

Acceptatie is bij mindfulness erg van belang.

voel ik wel gevoelens van kwaadheid en frustratie, of misschien wel verdriet.

Misschien voel ik me ondergewaardeerd in mijn werk: ik kom steeds op tijd en toch krijgt die chronisch late collega complimenten van de baas. Misschien heb ik een aantal ingebakken reactiepatronen? Of een verzameling opvattingen die me parten spelen?

In plaats van bijna reflexmatig uit te vliegen tegen deze collega heb ik er misschien meer aan om eens stil te staan bij het hier en nu en te onderzoeken wat het gedrag van de col-

lega met mij doet. Van hieruit kan ik dan kiezen voor ander gedrag, bijvoorbeeld een gesprek aanvragen met mijn baas. Mindfulness leert ons te stoppen, te kijken met milde aandacht en dan pas bewust te handelen.

In dit voorbeeld wordt de aandacht dus gericht op de eigen emoties. Waarmee wordt nog rekening gehouden bij aandachtstraining? Heel vaak is de ademhaling een aandachtspunt. Het kan echter ook om indrukken gaan, die via de vijf zintuigen binnenkomen. Jon Kabat-Zin bijvoorbeeld heeft een oefening ontwikkeld waarbij een kwartier lang een druif wordt gegeten, gebruikmakend van alle zintuigen. Maar de aandacht kan ook uitgaan naar lichaamshouding (proprioceptie) of naar wat er zich in het lichaam afspeelt (interoceptie).

Jon Kabat-Zin werkt reeds een half mensenleven rond mindfulness. Wat is mindfulness volgens hem? «Mijn werkdefinitie van mindfulness is aandacht geven, doelbewust, in het hier en nu, zonder te oordelen en alsof je leven ervan afhangt. In feite is mindfulness het resultaat hiervan. Mindfulness is dus eigenlijk het GEVOLG van aandacht geven, doelbewust, in het hier en nu, zonder te oordelen en alsof jouw leven ervan afhangt.»

Mindfulness in een drukke wereld

«In onze drukke werkomgeving lijden we, in vergelijking met de meditatieve traditie, bijna allemaal aan ADHD, een aandachtstekort- en hyperactiviteitstoornis», zegt Jon Kabat-Zin. «In onze digitale wereld zitten we nog steeds opgezadeld met een brein uit de steentijd. Tenzij dit brein zich

Mindfulness is aandacht geven, doelbewust, in het hier en nu, zonder te oordelen en alsof je leven ervan afhangt.

met een soort zelf-educatie bezighoudt, dreigt het in onze sterk veranderde wereld vast te komen zitten in een serieuze vorm van verwardheid: het brein raakt de pedalen kwijt. Zonder training verliest het

brein waarschijnlijk zelfs flink wat mogelijkheden tot creativiteit, inschattingsvermogen, echt innovatief leiderschap, en kan het niet meer op volle kracht draaien. Het is alsof je met een symfonisch orkest Beethoven wil spelen zonder eerst de instrumenten te stemmen.»

Daarom pleit Jon Kabat-Zin voor lessen in aandachtstraining. «Wanneer is de laatste keer dat je een cursus hebt ge-

volgd waarin het belang van aandacht werd belicht? Voor de meesten onder ons beperkt zich dit tot een sporadische opmerking vroeger op school, als iemand uit het raam aan het kijken was en de leerkracht plots «Let op!» riep, alsof aandacht hebben zoiets is als een militaire discipline.»

Vanuit dit perspectief ontwikkelde Kabat-Zin in de jaren zeventig het Mindfulness Based Stress Reduction programma of MBSR. Dit is waarschijnlijk wereldwijd het bekendste mindfulness programma. Daarnaast ontwikkelden Segal, Teasdale en Williams in de jaren '90 de Mindfulness Based Cognitive Therapy of MBCT. Bij dit programma worden Mindfulness-aspecten geïntegreerd in het cognitief-gedragstherapeutisch kader. Van recentere datum is de ACT of Acceptance and Commitment Therapy van Hayes. In ACT gaat het voornamelijk om het aanleren van de typische mindfulness-attitude van aanvaarding van wat er zich allemaal bij je afspeelt, het accepterende. De «Commitment» staat dan voor het trouw blijven aan je eigen doelen en je eigen waarden.

Effecten van mindfulness

Wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van mindfulness is van recente datum. Mindfulness zelf kent een eeuwenoude traditie, maar als we naar wetenschappelijk onderzoek gaan kijken, dan is het pas begin jaren '90, wanneer deze oosterse meditatietechnieken vertaald werden naar het westen, dat men ook wetenschappelijk onderzoek begon te doen naar de effecten van mindfulness.

De vraag is dus of zulke interventies ook echt werken: wat zijn «the benefits of being present»? Het onderzoek is begonnen bij een klinische populatie. Jon Kabat-Zin heeft zijn MBSR ontwikkeld terwijl hij in een kliniek werkte, en zo werden de effecten van zijn interventies ook onderzocht op mensen met pijnklachten, mensen met depressie en zelfs op patiënten met cardiovasculaire aandoeningen en kankerpatiënten. Uit dit onderzoek bleek dat door een mindfulness-training de levenskwaliteit van deze mensen er significant op vooruit ging: het psychisch welzijn van de mindfulness-groepen steeg aanzienlijk in vergelijking met dat van de controlegroepen.

In de bedrijfswereld is onderzoek van mindfulness-interventies van nog recentere datum. De krijtlijnen van het onderzoek worden op dit ogenblik nog uitgetekend. De vragen die hier vooral op de voorgrond treden, zijn bijvoorbeeld: wat zijn de effecten van mindfulness op aandacht en concentratie van medewerkers? Ook hier blijken de eerste resultaten inderdaad positief.



Er is daarnaast ook onderzoek naar de effecten van mindfulness-training op de immunologische parameters. Ook hier zijn de eerste resultaten veelbelovend. Mindfulness zou het immuunsysteem significant versterken, wat in een bedrijf tot lager ziekteverzuim zou kunnen leiden. Werkstijl werd eveneens onderzocht: mensen werken na een mindfulness-training efficiënter. Ook op vlak van motivatie en bevoegenheid worden resultaten van mindfulness-interventies onderzocht. Ten slotte blijkt er ook een invloed van mindfulness-training op de interpersoonlijke capaciteiten: door het werken rond mildheid hebben trainingdeelnemers niet alleen meer mildheid voor zichzelf maar ook meer empathie voor hun collega's. Er ontstaan minder conflicten en bestaande conflicten worden op een constructievere manier aangepakt.

Voor de ACT, Acceptance and Commitment Therapy, blijkt zich goed te lenen voor gebruik op de werkvloer. Werknemers worden vaak geconfronteerd met onvoorspelbare en onveranderbare situaties: deadlines, onzekere economische tijden, ... Hier is het van belang dat werknemers zich blijven concentreren op de vooropgestelde doelen en zich niet verliezen in een poging om de stressvolle situatie te controleren. Hier lijkt vooral het aspect «acceptatie» van ACT nuttige effecten te hebben, zoals blijkt uit research van de onderzoekers Bond en Bunce: mensen die hoger scoorden op «acceptance» bleken een jaar later een betere algemene psychische gezondheid te hebben. Ook bleken zij objectief meetbaar minder fouten te maken op hun werk. Zij vertoonden dus een betere performantie in hun job.

We stellen dus vast dat wetenschappelijk onderzoek aan toont dat mindfulness werkt en dat er gunstige effecten zijn. Bij depressie is er het meeste bewijsmateriaal verzameld voor werkzaamheid van mindfulness, vooral dan op het vlak van terugvalpreventie. Maar ook bij andere klachten zijn de positieve effecten duidelijk aangetoond. Momenteel is men vooral op zoek naar de processen volgens dewelke mindfulness werkt. Daarvoor is er zeker nog veel nood aan verder wetenschappelijk onderzoek.

Mindfulness op de werkvloer

Het woord «mindfulness» ontstond oorspronkelijk als tegenpool van het woord «mindlessness». Voorbeelden van mindlessness in de werkcontext zijn legio: «Telkens er een mail binnenkomt, voel ik de neiging om die onmiddellijk te beantwoorden; door de hoge werkdruk kom ik er niet meer toe om 's middags te lunchen; ik irriteer mij zodanig aan mijn collega dat ik soms wel eens mijn geduld verlies en uitvlieg; ik voel me oververmoeid maar een dag verlof aanvra-

gen doe ik niet want ik mik op die promotie; als ik 's avonds thuiskom, duurt het wel even voor ik het werk achter mij kan laten; van de terugreis in de wagen herinner ik me achteraf meestal niet veel meer».

De werkvloer wordt vandaag gekenmerkt door prestatiedruk, tijdsdruk, multitasking en informatie-overvloed. Daarnaast is er in de werkomgeving ook veel onvoorspelbaarheid, oncontroleerbaarheid en grenzeloosheid. Bovendien is er op het werk vaak weinig aandacht voor recuperatie en herstel, en worden lichamelijke stresssignalen genegeerd. Op de duur ontstaat er een voedingsbodem voor ernstige stressproblematieken, conflicten en ongewenst gedrag. Het is dan ook geen wonder dat vele mensen een groot deel van de werkdag op automatische piloot doorbrengen. Mindfulness kan in deze hectische werkweld soelaas bieden en helpen om «er weer met het hoofd bij te kunnen zijn».

Mindfulness kan ook positieve effecten hebben bij bepaalde specifieke klachten. Neem nu bijvoorbeeld een werknemer die regelmatig presentaties moet geven, maar last heeft van spreekangst. Het grootste probleem bij deze persoon is waarschijnlijk een heel onproductieve manier van denken en omgaan in verband met zijn klacht. Een contraproductieve manier om met zijn spreekangst om te gaan, is met de aandacht bij de spreekangst zelf te blijven. De aandacht gaat naar alles wat nodig is om de spreekangst proberen te beheersen, de angst te controleren. De spreekangstige zal steeds meer vermijdingsgedrag vertonen en zal ook steeds minder aanvaarden dat de presentaties mislukken. Hij onderhoudt de psychologische klacht hier dus eigenlijk door de manier waarover hij over de spreekangst denkt.

De werkvloer wordt vandaag gekenmerkt door prestatiedruk, tijdsdruk, multitasking en informatie-overvloed.

Met mindfulness gaan we ons niet op de klachten concentreren en ze proberen te controleren, maar gaan we ze integendeel aanvaarden. We laten bijvoorbeeld de spreekangst gewoon zijn, we gaan er niet mee in conflict. Precies omdat we er niet mee in strijd gaan, komt er een stuk van onze aandachtscapaciteit vrij. We laten ons niet meer leiden door wat we allemaal voelen. We gaan dus ook geen vermijdingsgedrag stellen. We kunnen bijgevolg gefocust blijven op onze doelen.

Uiteindelijk zorgt aandachtstraining op het werk er dus voor dat we niet meer slaaf zijn van onze gevoelens. Daarnaast leren we ook om te luisteren naar lichamelijke signalen en in evenwicht te blijven. We leren beter met stress en conflictsituaties omgaan, en efficiënter werken zonder uitgeput te geraken...

Mindfulness blijkt de werkvloer dus veel te kunnen bieden. Vanuit historisch standpunt is dit helemaal geen vreemde vaststelling. In de boeddhistische traditie waar mindfulness zijn oorsprong vond, is werken ook gewoon een vorm van meditatie. Er wordt meestal geen onderscheid gemaakt tussen zittende en actievere vormen van meditatie. Soms wordt er stil gemediteerd op een kussentje, maar ook de dagelijkse handelingen zijn een vorm van meditatie: wandelen, eten, koken, de afwas doen, poetsen, de vloer dweilen, de tuin rakelen, met de bezem omgaan,... Ook daar geldt werken met volle aandacht voor het hier en nu als een volwaardige vorm van meditatie.

Concrete inhoud van een cursus

Cursussen mindfulness rijzen tegenwoordig als paddenstoelen uit de grond. Je hoeft het woord mindfulness maar

te googelen om te zien welke hype het intussen geworden is. ISW Limits en Work-Life Balance willen met hun cursus «Mindfulness op de werkvloer» zeker niet het wiel opnieuw uitvinden. Ze zijn schatplichtig aan programma's als MBSR en ACT. Hun verdienste is dat ze zich toespitsen op mindfulness op de werkvloer. Deze arbeidspsychologische invalshoek is uniek.

Concreet omvat de cursus zes sessies van 2,5 uur: vijf opeenvolgende sessies en één terugkomsessie die ongeveer een maand na de laatste sessie plaatsvindt. Elke sessie bestaat uit aandachtsgerichte oefeningen, inzichten en zelfreflectieopdrachten en er wordt ook telkens huiswerk meegegeven. Thema's die terugkomen zijn onder andere: leven op automatische piloot, mild zijn voor jezelf, mild zijn voor de anderen, je grenzen leren kennen en respecteren, bewust en waardig handelen, loslaten,... Het doelpubliek bestaat uit iedereen die zijn/haar welzijn op de werkvloer wil bevorderen en/of stressbestendiger wil worden. De cursus kan zowel curatief als preventief werken. Voorwaarde tot deelname is wel een bereidheid tot oefenen en zelfreflectie. Het gaat hier niet om groepstherapie maar om groepstraining. Er is ook beslist geen sprake van zweverige meditatie, er is geen boeddhistische omkadering. Het is in eerste instantie een praktische cursus.

OVER DE AUTEURS

Sofie Vuerstaek

Mindfulness-trainer, ISW Limits



Chris De Valck

Mindfulness-trainer, Work-Life Balance



Hein Zegers

Tijdelijk researcher, ISW Limits (zonder foto)

MEER INFORMATIE

www.iswlimits.be

www.worklifebalance.be