

Wibo Koole

Mindful leiderschap

Voor effectieve teams en organisaties

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2012 Wibo Koole
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Pankra
Foto auteur Jessica Hooghiemstra
Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Schiedam
Drukkerij HooibergHaasbeek

ISBN 978 90 470 0557 5

D/2012/0108/705

NUR 801, 770

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van
Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoud

Inleiding

- Permanent in verandering 8
- Leiderschap: de automatische piloot voorbij 10
- Wat je traint als je mindfulness traint 11
- Dit boek 14

1. De automatische piloot

- Organisaties: hoge betrouwbaarheid, innovatie en een open bedrijfscultuur 18
- Teams: slimmer samenwerken door emotionele intelligentie 20
- Leiders: de worsteling met verandering 21
- De automatische piloot neemt het steeds weer over 25
- Leiderschap in onbekend terrein 29

2. Mindfulness: doen en zijn

- Mindfulness: wat het is 39
- Mentaal schakelen met aandacht 44
- Opmerkzaamheid: iedere ervaring onder ogen zien 52
- Aan de slag met aandacht: inzicht en verbondenheid 58

3. Veerkracht trainen

- Veerkracht: het spel van omschakelen leren 64
- De rijkdom van zeven zintuigen 67
- Zicht op de automatische piloot 70
- De signalen van het lichaam 71
- Stress hanteren: strekken zonder streven 77
- De kunst van het stoppen 82
- De grenzen van je beschikbaarheid 85
- Goed voelen in plaats van je goed voelen 85
- Het verschil tussen je gedachten en jezelf: accepteren en erbij blijven 86

De mindful manager: veerkracht en een open mind 96
Appendix: het leerproces van mindfulness 98

4. Mindful managen van teams

Succesvolle teams en de groene zone van mindfulness 104
Veerkracht in je team 108
Emotionele intelligentie benutten 112
Een cultuur van dialoog 121
Compassievol presteren 135
Verantwoordelijkheid en gastheerschap 144

5. Koers uitzetten met volle aandacht

Mindfulness in de organisatie 150
De aandacht van organisaties richten 154
Het eerste veld: oog voor routine doorbrekende momenten 158
Het tweede veld: verschillen benutten 161
Het derde veld: patronen herkennen in een breder geheel 169
Het vierde veld: innovatie en experimenteren 176
Mindfulness verankeren in de organisatie 184

Epiloog: Meesterschap in mindful leiderschap

Het meesterschap van de bewuste respons 191
Mindful leiderschap: karakter en verbondenheid 193

Dankbetuiging 196
Over de auteur 199
Lijst van oefeningen 201
Register 202

Inleiding

'It's just paying attention, on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment to moment.'

Jon Kabat-Zinn, grondlegger mindfulness training

Doodmoe was ik, mijn lichaam voelde zwaar aan en was niet in staat tot veel actie. En dat op het moment, zomer 2005, dat ik net aan een nieuw, spannend avontuur zou beginnen: het opzetten van mijn eigen bedrijf Create2connect. Ik had tien jaar keihard gewerkt als campagne- en strategiemanager bij de Consumentenbond, maar in plaats van frisse, nieuwe energie te voelen lag ik vermoeid op de bank, nauwelijks in staat de boeken te lezen waar ik zo naar had uitgekeken.

Kennelijk was ik fysiek en mentaal flink uitgeput. En dat verbaasde me als regelmatig hardloper met een goede conditie. Bovendien had ik een aantal keren deelgenomen aan management development-programma's en daar een behoorlijk zelfinzicht ontwikkeld. Maar zonder het te zien aankomen was ik toch in een van de meest voorkomende valkuilen van leiderschap getrapt: je opofferen uit verantwoordelijkheidsgevoel en de bijkomende uitputting accepteren.

Ik weet dat aan de voortdurende organisatieveranderingen: nieuwe eisen aan onze informatie aan onze klanten, de opkomst van nieuwe technologie, sneller en flexibeler werken. Het waren uitdagende en spannende tijden en ik wilde daar met mijn team de volle verantwoordelijkheid voor nemen.

Gelukkig herstelde ik redelijk snel en pakte ik de draad weer op. De vraag hoe je iets als dit kon voorkomen, kwam weer boven toen ik een dik jaar later een mindfulnesstraining volgde. Daar ervoer ik dat aandachtsoefeningen een belangrijk middel zijn om je stresshuishouding tijdig bij te sturen. Maar meer nog scherpten ze mijn opmerkzaamheid voor alles wat er in mijn omgeving en daarmee in mij gebeurde.

Ik had het gevoel dat ik iets op het spoor was wat ik in mijn managementrol ondanks alle leiderschapstrainingen gemist had: een scherpe antenne voor alles wat er om me heen gebeurde en hoe ik daar zelf mee omging. Ik reageerde vaak meer vanuit het idee hoe ik vónd dat iets moest zijn dan vanuit een heldere ervaring van wat er aan de hand was. En dat maakte mijn functioneren als manager lang niet zo effectief als het had kunnen zijn.

Aan het eind van die training vroeg ik me af of ik mindfulness ook zou kunnen inzetten in mijn werk als interim-directeur en managementconsultant. Dat kan, zo ontdekte ik. Je kunt daardoor leidinggeven aan intensieve verandertrajecten met veel meer oog voor wat er echt aan de hand is met de mensen in de organisatie en opener voor wat er vanuit de omgeving gevraagd wordt, bewuster en met meer veerkracht. En dat zie ik ook terug bij de mensen die ik als consultant begeleid en die een mindfulnesstraining hebben gevolgd.

Permanent in verandering

Wat ik destijds als manager meemaakte bij de Consumentenbond – het voortdurend veranderen van de organisatie – gebeurt inmiddels in alle organisaties. Verandering is de normale toestand geworden. In het dagelijkse werk van veel organisaties lijkt het soms of geen enkel proces meer volgens vaste regels kan worden uitgevoerd en zijn beleidswijzigingen aan de orde van de dag. Om mee te gaan in de concurrentiestrijd op de markt of je aan te passen aan nieuwe technologie is innovatie een must geworden. Het gevolg is dat organisatiestructuren voortdurend wijzigen. Wat de ene maand nog een team van afdeling x is, is de volgende maand onderdeel van een afdeling y of opgegaan in een andere vorm. De

flexibilisering van de arbeid wordt, ondersteund door de mogelijkheden van *web-based* werken in de *cloud*, het nieuwe werken, onafhankelijk van tijd en plaats.

Te midden van al die veranderingen wordt van managers en teams verwacht dat ze excellente operationele prestaties leveren met een hoge mate van betrouwbaarheid. Techniek en mensen moeten vrijwel perfect met elkaar samenwerken en falen wordt niet geaccepteerd, want dat heeft grote gevolgen. Denk maar aan een storing bij de ns, een mobiele-telefoonprovider of, nog acuter, aan een operatieteam in een ziekenhuis.

Teams moeten veel intensiever en heel slim met elkaar samenwerken aan prestaties. Je eigen werk op je eigen werkplek individueel doen komt steeds minder voor, je bent onderdeel van een heel team in een keten. De onderlinge verhoudingen verschuiven van hiërarchisch naar horizontaal en dat betekent dat je als manager sturende en monitorende taken deelt met je teamleden. Samenwerken en managen doen een veel groter beroep op ieders emotionele intelligentie om zaken voor elkaar te krijgen.

In reactie op snelle economische en sociale veranderingen moeten creativiteit en het vermogen tot innovatie groter worden. Concurrentie en beleidswijzigingen ingezet door politieke besluiten of media dwingen daartoe. Steeds meer producten en diensten vereisen een slimmer, mooier en kwalitatief beter ontwerp om het te laten voldoen aan de behoeften van de klant. Bovendien wordt van organisaties gevraagd om zich ten volle bewust te zijn van hun relatie met de omgeving, en bij alles wat ze doen rekening te houden met kwesties rond klimaat, water, biodiversiteit, grondstoffen en sociale diversiteit en gelijkheid. Leaders moeten zich voortdurend bewust zijn van waar de organisatie mee bezig is en welke koers er gevaren moet worden, uiteindelijk op straffe van verlies van de *licence to operate*.

In het licht van de noodzaak tot permanente verandering is het niet vreemd dat werkdruk en stress hoog blijven. 40 procent van de Nederlandse werknemers en bedrijven ziet werkdruk als een belangrijk risico, en vooral in zorg en welzijn is daarbij de emotio-

nele belasting een extra factor. Het leidt tot flinke problemen met de gezondheid: 43 procent van de verzuimdagen in Nederland in 2010 was gerelateerd aan werkdruk, werkstress en lichamelijk zwaar werk. Ook de mentale overbelasting neemt toe. Hoewel mensen zich over het algemeen nog gezond voelen, geven ze tegelijk aan dat het werk mentaal heel veel van hen vraagt. Aan het eind van de dag zijn ze óp. Of als ze aan werk denken, zien ze op tegen het begin van een nieuwe dag. De kosten van verzuim zijn hoog: werkgevers zouden er per jaar ongeveer één miljard euro op kunnen besparen.¹

Het permanent in verandering zijn van organisaties vraagt dat de mensen die er werken voortdurend meeveranderen. Maar dat veranderingsproces is niet zo gemakkelijk en daar ligt de grote uitdaging voor leiderschap: oog hebben voor de omgeving en tegelijk ook zelf veranderen.

Leiderschap: de automatische piloot voorbij

Plezierig werken met minder stress, hoge betrouwbaarheid van operationele processen realiseren, veel intensiever teamwerk met horizontale verantwoordelijkheden en een harde roep om creativiteit en innovatie – van managers hebben we daar hoge verwachtingen bij, want zij kunnen teams en organisaties meenemen in de goede richting of juist afremmen in het leveren van prestaties en het uitzetten van een innovatieve koers. En dus worden veel acties ondernomen om de teamprestaties op te vijzelen, werken managers aan hun competenties en worden programma's voor cultuurverandering geïmplementeerd.

Toch zien we dat het in de praktijk van alledag nog niet zo makkelijk is om aan die veranderingen leiding te geven. We zien organisaties en hun leiders steeds opnieuw in valkuilen stappen. Managers hebben bijvoorbeeld onvoldoende oog voor de emotionele realiteit van hun team, met veel gedoe en ondermaatse prestaties als gevolg. Of het topmanagement van een organisatie slaagt er niet in met een open mind de blik op klanten en de maatschappelijke

1 TNO, *Arbobalans 2011*, p. 19.

omgeving gericht te krijgen, waardoor de concurrentie met een groot deel van de markt aan de haal gaat of overheidsbeleid volkomen achterhaald blijkt. De kern hiervan is wat ik ‘de automatische piloot van routine’ noem, die maakt dat je liever vertrouwt op wat je al kent dan de signalen onder ogen te zien van de verandering die op komst is. Managers zijn zo druk bezig met actie dat ze vergeten tijdig met hun aandacht te schakelen naar reflectie. En ze vergeten bij veranderingen vaak dat ze als manager of leider zelf ook mee moeten veranderen.

Nu kunnen managers en leiders van organisaties heel wat hebben, ze zijn erg goed in volhouden. Daar worden ze op uitgekozen. Maar stress verdragen en onder druk volhouden is toch iets anders dan er slim en effectief mee omgaan. En er is meer nodig om los te komen van de automatische piloot. Je moet bewust en aandachtig kunnen omgaan met je rol, weten waar je mee bezig bent, je fysieke en mentale veerkracht versterken en in staat zijn niet alleen je eigen aandacht maar ook de aandacht van je team of organisatie op de goede zaken te richten. En daar heb je mindfulness voor nodig, als basis van leiderschap dat de aandacht verschuift naar onbekend terrein, zonder overigens het hier en nu uit het oog te verliezen. Want in dat onbekende terrein liggen de oplossingen waarmee organisaties waarde kunnen creëren voor hun klanten en hun maatschappelijke omgeving.

Mindful leiderschap zorgt ervoor dat teams en organisatie beseffen waarmee ze bezig zijn. Daarvoor moeten ze leren schakelen tussen actie en reflectie. Mindfulness maakt dat mogelijk door hun fysieke en mentale veerkracht te versterken, hun tegenwoordigheid van geest te vergroten om zaken onder ogen te zien en er verantwoordelijkheid voor te nemen. En daarmee zijn ze in staat met een open mind te onderzoeken wat nodig is en al innoverend uit te vinden wat het best werkt.

Wat je traint als je mindfulness traint

Mindfulness maakt het mogelijk om uit de automatische piloot te stappen en bewust te schakelen tussen actie en reflectie. In de kern gaat het erom dat je met mindfulness beter mentaal leert schakelen met je aandacht. Je ontwikkelt een grotere tegenwoordigheid van

geest en die kun je als manager benutten om je team en de organisatie beter te sturen.

De Britse Mental Health Foundation publiceerde in 2010 een overzicht van het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van mindfulnessbeoefening. Deelnemers aan zo'n training op het werk rapporteerden 31 procent minder medische symptomen, 17 procent vermindering van 'dagelijks gedoe' en 31 procent minder zorgen van psychologische aard. Drie maanden later waren die verbeteringen nog sterker. Vergeleken met controlegroepen lieten deelnemers aan mindfulnessstrainingen een toegenomen concentratievermogen zien en een verbeterde werking van het immuunsysteem tegen onder andere griep.² Er is dus zeker aanleiding om mindfulness een plek te geven in het ontwikkelen van een cultuur waarin beter wordt omgegaan met werkdruk, stress en mentale overbelasting.

Ander onderzoek laat zien dat mindfulnessbeoefening leidt tot een grotere verwerkingscapaciteit van de hersenen en daardoor betere kwaliteit van besluitvorming. Het scherpt je in het waarneemen van zaken die afwijken van wat je verwacht en helpt om onder ogen te zien dat er iets aan gedaan moet worden. Niet uitstellen, maar signaleren en ingrijpen. Dat geldt in ziekenhuizen en op vliegdekschepen of bij grote banksystemen, maar evengoed bij de klantenservice van UPC, waar je heel vaardig moet zijn in het samenspel van techniek en mensen om hoge prestaties te leveren.

Mindfulness biedt teams en hun leiders ook de kans om slimmer met elkaar om te gaan, omdat het hun emotionele intelligentie en hun vermogen tot slim en ontspannen met elkaar werken vergroot. Niet voor niets heeft Google voor zijn medewerkers een speciaal op mindfulness gebaseerd programma voor emotionele intelligentie ontwikkeld, *Search Inside Yourself*. Dit uitgebreide programma van meditatie en yoga biedt Google-medewerkers de ruimte om niet alleen uit te blinken in softwaretechnologie, maar ook in sociale vaardigheden. Met groot succes!

Mindfulness biedt medewerkers en leiders in organisaties veel meer mogelijkheden om los te komen van een vaste en gesloten

2 Mental Health Foundation, *Mindfulness... Report 2010*, p. 30.

mindset en een open, innovatieve mindset te creëren. Mindfulness doorbreekt vaste patronen en maakt het mensen en organisaties mogelijk een bewuste respons te geven op de uitdagingen uit de omgeving. Het schept een open mind voor de toekomst.

Jon Kabat-Zinn, grondlegger van de mindfulnessstraining in zijn huidige vorm, beschrijft mindfulness als ‘aandacht geven op een speciale manier: doelbewust, in het huidige moment, en niet-oordelend’. Wat aan deze omschrijving het meest opvalt, zijn de eenvoud en directheid. Het gaat om een doelbewuste activiteit: aandacht geven en opmerken wat zich hier en nu aan je voordoet, meer niet.

Mindful zijn betekent in feite dat je bepaalde dingen níét doet: je laat je niet meezuigen in mentale uitweidingen en spreekt geen oordeel uit over wat zich aan je voordoet. Elke gedachte, elke sensatie en elk gevoel dat in het veld van aandacht oprijst, wordt erkend en geaccepteerd zoals het is.

Dit gewaar zijn, deze toestand van mindfulness, maakt het ook mogelijk dat je gevoelens of gedachten waarneemt als gebeurtenissen in de geest, zonder je er te sterk mee te identificeren en zonder er volgens een bekend, automatisch patroon op te reageren. Deze kalme manier van reageren zorgt daarmee voor een moment van ruimte tussen waarneming en respons. En zo maakt mindfulness het je mogelijk om doordachter op een situatie te antwoorden in plaats van in een reflex. Kortom, je leert met volle aandacht te schakelen tussen actie en reflectie, tussen doen en zijn.

De voordelen hiervan laten zich zowel op persoonlijk vlak als in teams en organisaties voelen. Als voorbeelden geef ik een aantal reacties van deelnemers aan onze mindfulnessstrainingen voor managers:

‘Ik merk dat ik een andere energiehuishouding aan het ontwikkelen ben. Minder gestrest.’

‘Ik zie mezelf veel bewuster reageren.’

‘Mijn emoties gebruik ik in plaats van eraan overgeleverd te zijn.’

‘Nu ik veel rustiger reageer, doen de mensen in mijn team dat ook.’

‘We signaleren sneller wat er emotioneel in ons team speelt en doen daar wat mee.’

‘We weten hoofd- en bijzaken beter te onderscheiden en onze aandacht daarop te richten.’

‘We nemen gewoon even de tijd en onze creativiteit neemt toe.’

Veel van de oefeningen in dit boek zijn meditatie- of yoga-oefeningen en oorspronkelijk afkomstig uit het oosten, en dat roept nog wel eens de vraag op of je er boeddhist voor moet worden. Het antwoord is simpelweg ‘nee’. Mindfulness maakt je helderder en opener van geest, maar wees gerust:

- Je geest wordt er niet leeg van.
- Je wordt er niet emotieloos van.
- Je trekt je niet terug uit het leven.
- Je streeft niet naar gelukzaligheid.
- Je blijft pijn en ongemak voelen.
- Je wordt niet bekeerd tot een (nieuwe) religie.

Dit boek

In dit boek gaat het dus over mindful leiderschap, hoe je het kunt ontwikkelen en hoe je het kunt gebruiken: voor jezelf, in teams en in organisaties.

In hoofdstuk 1 zal ik de automatische piloot van leiderschap, teams en organisaties beschrijven. Dat is de grote valkuil waar leiders mee geconfronteerd worden en waaraan het maar lastig ontsnappen is doordat we onszelf immuun maken voor verandering. Ik zal aangeven hoe je met behulp van mindful leiderschap, dat ik dan uitvoeriger omschrijf, toch aan die automatische piloot kunt ontsnappen.

In hoofdstuk 2 komt uitvoerig aan bod wat ons vermogen tot mindfulness nu precies is. Wat is het reguleren van je aandacht eigenlijk en wat maakt het zo interessant om het te gaan trainen en gebruiken? Wat is het verschil tussen de doe-modus en de zijn-modus en hoe zien een vaststaande en een open mindset eruit?

Hoofdstuk 3 leert je de basisvaardigheden van mindfulness. De basisoefeningen staan beschreven en je ziet hoe een mindful leerproces verloopt. Op persoonlijk niveau betekent het dat je als manager het spel van omschakeling tussen doen en zijn leert beheer-

sen. Het ontwikkelen van mindfulness maakt het mogelijk om de aandacht te doseren afhankelijk van wat de situatie vraagt: gefocust in de doe- en losjes in de zijn-modus.

In een team op de automatische piloot vernauwt de aandacht al snel en dat leidt tot een beperkende in plaats van een open reactie. Doelstellingen worden harde targets in een afrekencultuur, de emotionele realiteit wordt weggedrukt en niet benut. Mindful managen van teams doe je door in je team een 'groene zone van mindfulness' te creëren, die tot plezieriger samenwerken en betere prestaties leidt. In hoofdstuk 4 laat ik je zien hoe je zo'n groene zone organiseert en daarmee compassievol kunt presteren. Geen misverstand dat mindfulness soft is of niet tot prestaties zou leiden. Integendeel, mindful teamwerk kent hoge aspiraties!

Met die groene zone leg je ook de basis voor het richten van de aandacht van de organisatie. In hoofdstuk 5 ga ik daarop in. Niet alleen op operationele excellentie maar ook op vraagstukken die innovatie vereisen. Hoe verwerk je ontwikkelingen bij klanten en in de maatschappelijke omgeving die jouw organisatie dwingen tot het verleggen van de koers? Welke instrumenten kun je daarbij gebruiken?

In het slothoofdstuk ga ik in op de betekenis van meesterschap in mindful leiderschap.

Bronnen

- Bishop, S., M. Lau, S. Shapiro, L. Carlson, N. Anderson & J. Carmody. 'Mindfulness: A Proposed Operational Definition', *Clinical Psychology: Science and Practice* 11, no. 3 (2004): pp. 230-241.
- Mental Health Foundation. *Mindfulness... Report 2010*. 2010.
- Kabat-Zinn, Jon. 'Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future', *Clinical Psychology: Science and Practice* 10, no. 2 (2003): pp. 144-56.
- Kabat-Zinn, Jon. *Waar je ook gaat, daar ben je*. Utrecht: Servire, 2006.
- Tan, Chade-Meng. *Search Inside Yourself*. New York: HarperCollins, 2012.
- TNO. *Arbobalans 2011*. TNO, 2012.