

VERBETER
JE PRESTATIES
OP HET WERK
DOOR MIND-
FULNESS

VOOR
SPRONG
DOOR
FOCUS

RASMUS
HOUGAARD
JACQUELINE CARTER
& GILLIAN COUTTS

Over het boek

ONS VERMOGEN OM GECONCENTREERD TE BLIJVEN TIJDENS HET WERK NEEMT AF. HOE KAN DAT?

Het werkzame leven is de afgelopen decennia radicaal veranderd. We hebben het drukker dan ooit en we denken allemaal dat we kunnen multitasken, terwijl we in werkelijkheid onze concentratie steeds van het ene project naar het andere verschuiven, waardoor geen enkele taak onze volledige aandacht krijgt.

Gelukkig is het mogelijk om het brein te trainen anders te reageren op afleiding en complexiteit. *Voorsprong door focus* leert je het beste uit jezelf te halen op de werkvloer door het beoefenen van mindfulness. Mindfulness betekent simpel gesteld getrainde aandacht. Door je aandacht te trainen, krijg je meer controle over je gedachten en je tijd, minder stress en meer plezier in je werk en daarbuiten.

- Tips en technieken om met mindfulness te beginnen
- Richtlijnen en reflecties om te veranderen hoe je over mensen en zaken denkt op je werk, zodat je kalmer, creatiever en opener wordt
- Simpele, maar gedetailleerde stap-voor-stapinstructies voor mindfulness-training
- Ervaringen en verhalen uit de praktijk

Over de auteur

Rasmus Hougaard heeft al meer dan 15 jaar ervaring in het beoefenen van en lesgeven in mindfulness. Hij is de oprichter van The Potential Project, een organisatie die trainingen geeft aan bedrijven (onder andere Google, Nike, Sony) om meer mindful te werken en zo de productiviteit te verhogen.

Meer lof voor *Voorsprong door focus*

‘Rasmus Hougaard en The Potential Project hebben op knappe wijze twee onderwerpen gecombineerd die op dit moment erg leven op de werkvloer: mindfulness en effectiever werken. Er zijn al duizenden nuttige boeken over deze onderwerpen verschenen, maar Rasmus is nog een stapje verdergegaan. Het samenbrengen van een heel arsenaal aan werktechnieken met mindfulness leidt tot een uiterst krachtig instrumentarium voor elke professional die niet alleen meer uit zichzelf wil halen, maar ook is geïnteresseerd in zijn of haar welbevinden.’

–Jouni Torunen, directeur HR, Nokia

‘*Voorsprong door focus* draagt niet alleen bij aan een beter geestelijk welbevinden en mindfulness op de werkplek, maar ook aan meer betrokkenheid en onbevooroordeeldheid op alle terreinen des levens. Zeer aanbevolen.’

–Matthieu Ricard, filantroop en boeddhistische monnik, auteur van *Altruism: How Compassion Can Change Your Life and the World*

‘In *Voorsprong door focus* past Rasmus Hougaard op ingenieuze wijze eeuwenoude, beproefde methodes op het gebied van mentale training toe in alledaagse situaties waar je in het bedrijfsleven regelmatig tegenaan loopt. Dit boek zal van groot praktisch nut zijn voor iedereen die een creatievere en bevredigendere manier van leven zoekt, zowel in hun professionele als in hun persoonlijke relaties.

–B. Alan Wallace, Ph.D., Auteur van de bestseller *The Attention Revolution* en president van het Santa Barbara Institute for Consciousness Studies

‘Wij van Herbert Smith Freehills hebben, net als zovele andere drukke professionals, te maken met lange werkdagen, een almaar groeiende commerciële complexiteit en steeds meer afleidingen die om onze aandacht vragen. Om als advocatenkantoor aan de top te blijven, moeten we gefocust, kristalhelder in ons denken en hoogst effectief zijn. Dit boek destilleert de essentie van het mindfulness-programma van The Potential Project. Als je wat je hier leert in praktijk brengt, met name in de praktijk van alledag, dan ben ik ervan overtuigd dat je een beter begrip krijgt van wie je bent, en een gevoel van kalmte en perspectief dat je in staat zal stellen de beste persoon te zijn die je kunt zijn, zowel op je werk als thuis.’

–Murray Paterson, hoofd Capability Development,
Herbert Smith Freehills, Australië

‘Een mindful organisatie is een organisatie waarin onze bestuurders en werknemers de juiste dingen doen – niet alleen maar de dingen. Dankzij het programma in dit boek zijn we langzaam maar zeker een mindful organisatie geworden.’

–Voormalig CEO van Carlsberg, Kenneth Egelund Schmidt

‘Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter en Gillian Coutts hebben heel ingenieus een voor iedere professional bruikbare set mindfulness-tools en strategieën bijeengebracht. Dit is een fantastisch fundament voor mindful werken en leven.’

–Jeremy Hunter, Ph.D., Associate Professor of Practice, Peter F. Drucker en Masatoshi Ito Graduate School of Management

‘We hebben in onze organisatie het mindfulness-programma geïmplementeerd en na afronding van het programma was het stressniveau significant gedaald en waren onze werknemers meer gefocust. Maar de technieken zoals beschreven in *Voorsprong door focus* gelden niet alleen voor werksituaties, ze zijn in allerlei situaties hoogst waardevol – zowel op het professionele als het persoonlijke vlak. Het boek leidt tot betere en meer mindful interacties met iedereen die je ontmoet.’

–Hans Bröback, HR Directeur, Roche

‘Sinds ik aan mindfulness-training doe, ben ik aangenaam verrast door de positieve impact die de training heeft op mijn creativiteit. Door te kiezen voor het focussen op één taak tegelijk, heb ik nuttiger gesprekken met mijn collega's en heb ik tevens gemerkt dat mijn verbeterde concentratie mijn algehele creatieve output significant heeft verbeterd.’

–Nick Foley, president SE Asia Pacific & Japan, Landor

‘De hectiek en complexiteit van hedendaagse organisaties heeft een allesomvattende invloed op medewerkers en leiders. Met name als de grenzen tussen werk en ‘leven’ steeds meer vervagen. De beslissing om CBMT te gebruiken als instrument om de stress in onze organisatie te verminderen, bleek een echte ‘*game changer*’ voor onze medewerkers. Ik kan dit boek ten zeerste aanbevelen, want het behandelt alle voordelen van het werken met CBMT in elke organisatie. Het boek steunt op feiten en combineert alledaagse voorbeelden uit het bedrijfsleven met theorieën en wetenschappelijke studies.’

–Henrik Scheutz, Functiemanager HR Service Centre, Ikea AB

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken.
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:
www.facebook.com/Levboeken.

Rasmus Hougaard
Jacqueline Carter & Gillian Coutts

Voorsprong door focus



Oorspronkelijke titel

One Second Ahead

© Rasmus Hougaard en Jacqueline Carter

Vertaling

Henk Popken

Omslagontwerp

b'IJ Barbara

© 2015 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

ISBN 978 94 005 0665 7

NUR 770

Dit boek is gedrukt op papier dat het keurmerk van de Forest Stewardship Council (fsc®) mag dragen. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Een flink deel van de grondstof is afkomstig uit bossen en plantages die worden beheerd volgens de regels van fsc. Van het andere deel van de grondstof is vastgesteld dat hiervoor geen houtkap in de laatste resten waardevol bos heeft plaatsgevonden. Daarom mag dit papier het fsc Mix label dragen. Voor dit boek is het fsc-gecertificeerde Munkenprint gebruikt. Dit papier is 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt en wordt geleverd door Arctic Paper Munkedals AB, Zweden.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Deel I: Technieken voor op de werkplek	19
Hoofdstuk 1: Je brein de baas zijn – eerste stappen	23
Techniek 1: E-mails	39
Techniek 2: Vergaderingen	47
Techniek 3: Doelen	55
Techniek 4: Prioriteiten	61
Techniek 5: Planning	69
Techniek 6: Communicatie	77
Techniek 7: Creativiteit	85
Techniek 8: Verandering	93
Techniek 9: Mentale energie	101
Techniek 10: Beter slapen	107
Techniek 11: Eten en energie	115
Techniek 12: Lichaamsbeweging en energie	121
Techniek 13: Pauzeren	125
Techniek 14: Forenzen	129
Techniek 15: Emotioneel evenwicht	133
Techniek 16: Evenwicht tussen werk en privéleven	139

Deel II: Mentale strategieën	145
Strategie 1: De kracht van aanwezigheid	147
Strategie 2: Geduld	153
Strategie 3: Vriendelijkheid	157
Strategie 4: Beginnersbrein	161
Strategie 5: Acceptatie	167
Strategie 6: Balans	171
Strategie 7: Vreugde	177
Strategie 8: Loslaten	183
Deel III: Basisoefeningen	187
Hoofdstuk 2: Scherpe focus trainen	189
Hoofdstuk 3: Open bewustzijn trainen	205
Hoofdstuk 4: Je leven onder controle krijgen – verdere stappen	219
Lijst van illustraties	
Appendix: hulpmiddelen voor individuele training	235
Noten	239
Dankwoord	245
Over de auteurs	247
Over The Potential Project	249
Over de trainers	251
Register	255

Voorwoord

Ik zal eerlijk zijn: ik ben waarschijnlijk de laatste van wie je een voorwoord verwacht voor een boek over mindfulness, maar twee jaar geleden kwam ik tot een aantal inzichten die mijn perspectief drastisch veranderden.

Om te beginnen realiseerde ik me dat mijn brein vol zat. Vol met al die dingen die horen bij een veeleisend, snel en stressvol leven. Ten tweede realiseerde ik me dat ik voetstoots had aangenomen dat een 'vol hoofd' nu eenmaal onvermijdelijk was; dat als ik een succesvol leider wilde zijn in een van 's werelds grootste firma's op het gebied van consulting, technologie en outsourcing, dit er nu eenmaal bij hoorde.

Ik ontdekte echter een andere manier van werken en zijn, die niet alleen hersencapaciteit vrijmaakte, maar me ook effectiever, creatiever, minder gestrest en waarschijnlijk aardiger maakte. Dit besef heeft me ertoe geïnspireerd dit voorwoord te schrijven.

Het klinkt misschien vreemd, maar ik vind het 'beoefenen' van mindfulness niet echt prettig. Tien minuten per dag stilzitten is voor mij een hele opgave, maar ik heb gemerkt dat als ik het doe, de kwaliteit van mijn leiderschap, mijn werk en mijn privéleven verbetert.

Laat ik je mee terugnemen naar waar het allemaal voor mij begon. Ik heb een aantal jaren een uiterst toegewijd en kundig SWAT-team geleid dat opereerde in Europa, Afrika en Latijns-Amerika. Dit team is een kleine maar zeer gespecialiseerde groep die is opgericht om onze meest complexe en uitdagende opdrachten voor enkele van 's werelds grootste bedrijven te begeleiden en af te ronden. We reizen heel veel, maken lange uren en houden ons bezig met extreem complexe zakelijke uitdagingen voor zeer veeleisende klanten. Het is fantastisch en dankbaar werk, maar het kan zijn tot eisen.

Tel de 'altijd aan'-technologie, de niet-aflattende informatiestroom en de extreme tijdsdruk op bij het werk dat wij doen, en zelfs de beste, slimste,

mentaal sterkste en meest getalenteerde mensen trekken het soms niet meer. Stress kan slopend zijn en één bepaalde gebeurtenis veranderde mijn perspectief. Ik had het niet zien aankomen en was verbijsterd.

Dat bracht me ertoe op zoek te gaan naar middelen om dúúrzaam presseren te verbeteren. Middelen die mijzelf en mijn mensen konden helpen het werk te doen waar we van houden, en dat op het hoogste niveau, maar zonder daarbij ons welzijn en het evenwicht in ons leven op te offeren.

De term ‘mindfulness’ bleef zich opdringen, maar die leek me in eerste instantie veel te ‘wollig en zacht’ en ik was bang dat als je die in een organisatie zou invoeren, dat zelfmoord zou betekenen voor je reputatie. Sceptici zouden mindfulness afdoen als soft en onzinnig, anderen zouden bewijs willen zien. Je zou te maken krijgen met ‘bezonnen types’, die de noodzaak van verandering niet inzagen. En je zou vooral te maken krijgen met ‘draufgängers’, voor wie het idee van kalmer aan doen ongeveer gelijkstaat aan overlijden.

Bij toeval kwam ik in contact met Rasmus Hougaard en hoorde zo over zijn team trainers en consultants en hun indrukwekkende resultaten bij grote bedrijven wereldwijd. Rasmus had jarenlang met wetenschappers, zakenmensen en mindfulness-meesters gewerkt aan het uitwerken van zijn programma, en ondanks mijn bedenkingen leek het prima aan te sluiten bij een hectische organisatie als de mijne.

We sloegen de handen ineen en ontwierpen een programma dat was toegespitst op mijn team en onze werkomgeving. De resultaten waren opzienbarend: de focus verbeterde met 30 procent; de effectiviteit van prioriteiten stellen nam toe met 23 procent; onproductief multitasken nam met 25 procent af; de kwaliteit van de nachtrust verbeterde met 30 procent, het geheugen met 31 procent, en de geestelijke vermoeidheid en stress namen met 19 procent af, om maar enkele effecten te noemen.

Het is me dan ook een groot genoegen dit boek bij jou aan te bevelen. Ik hoop dat ook jij de toepassingen en mentale strategieën van mindfulness gaat onderzoeken. Ze hebben een enorm verschil gemaakt in mijn werk, mijn leiderschap en mijn privéleven, en ook voor de mensen in mijn team. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek voor jou hetzelfde kan doen.

ROBERT STEMBRIDGE,
Managing Director, Accenture Technology

Inleiding

Het begon allemaal met een blunder.

Het was begin 2005 en ik kreeg voor het eerst de gelegenheid om mindfulness bij een groot bedrijf te introduceren. Ik was al meer dan een decennium met mindfulness bezig en wist hoezeer het mij de focus en helderheid verschaftte om mijn werk effectiever te doen.

Nu zou ik voor het eerst de mogelijkheid krijgen om het geschenk dat mindfulness is, aan te bieden aan bestuurders van een divisie van een Europees bedrijf.

Ik had me weken op die dag voorbereid. Ik was er klaar voor. Ik was gedreven. 's Ochtends tot aan de lunch vertelde ik verhalen, gaf instructies en liet ze daarmee oefenen. Ik was enthousiast en was ervan overtuigd dat dit ook voor hen gold.

Maar ik vergiste me. Ik vergiste me enorm. Na de lunch wilde ik direct verder – vol energie en inspiratie. De groep niet. Ze kwamen niet meer terug. Dat was een pijnlijk moment voor mij, maar het bleek uiteindelijk een cruciale dag. Ik realiseerde me hoe naïef ik was geweest om te proberen iets heel persoonlijks in een professionele context te plaatsen. Ik had duidelijk geen brug geslagen tussen mindfulness en werk; tussen aanwezig zijn in het nu en succes op kantoor. Overtuigd van de voordelen van het combineren van mindfulness met het werkzame leven ben ik aan de slag gegaan om een manier te vinden om die kloof te overbruggen.

Het boek dat je nu leest, is het resultaat van die zoektocht.

Het werkzame leven is de afgelopen decennia radicaal veranderd. Vroeger konden we al onze aandacht richten op elke taak afzonderlijk. Nu moeten we proberen ons te concentreren op het werk terwijl we ondertussen een constante stroom sms'jes, e-mails, telefoontjes, vergaderingen en deadlines te verwerken krijgen.

Geconfronteerd met een oneindige zee aan informatie en afleiding proberen onze hersenen alles tegelijk te verwerken. We proberen met andere woorden te multitasken.

Maar onderzoek heeft aangetoond dat multitasking de slechtst denkbare reactie is op een overkill aan informatie. Volgens een rapport van McKinsey & Company ‘maakt multitasking mensen feitelijk minder productief, minder creatief en minder goed in staat om goede beslissingen te nemen’.¹ Talloze studies hebben daarnaast aangetoond dat het moderne kantoorleven competente professionals transformeert tot chaotische onderpresteerders.²

Dat zou geen verrassing moeten zijn. Velen van ons staan constant onder druk, staan altijd ‘aan’, krijgen een overvloed aan informatie over zich heen en worden voortdurend afgeleid. Ik noem dat de PAID-werkelijkheid.



Figuur I.1: Prestatiedruk.

Als gevolg van de natuurlijke neiging van de geest om af te dwalen en de PAID-werkelijkheid, lukt het je misschien niet om lang genoeg je aandacht erbij te houden om de rest van deze inleiding te lezen. De kans is groot dat je gedachten al voordat je bij de laatste bladzijde bent zullen afdwalen naar wat je hierna nog moet doen. Door de PAID-werkelijkheid verliezen we tegenwoordig steeds meer ons vermogen om onze aandacht te sturen.

Zijn we veroordeeld tot een geest die constant afdwaalt, die aandacht en focus verliest?

Gelukkig is het antwoord nee. Het is namelijk mogelijk om het brein te trainen om anders te reageren op de constante onderbrekingen in het dagelijks leven, en wel door middel van het beoefenen van mindfulness.

Mindfulness betekent simpel gesteld getrainde aandacht. Gebaseerd op duizenden jaren praktijkervaring, stellen mindfulness-technieken je in staat je aandacht te managen, je bewustzijn te vergroten en je focus en helderheid aan te scherpen.

Voorsprong door focus gaat over het toepassen van mindfulness-tech-

nieken in je dagelijks werk. Dit boek, dat gebaseerd is op een programma voor mindfulness in grote bedrijven en dat tot stand is gekomen via ons werk in The Potential Project, biedt reële voorbeelden en lessen uit organisaties die mindfulness op grote schaal hebben ingevoerd. Dit programma is grondig getest in uiteenlopende bedrijven in Noord-Amerika, Europa, Azië en Australië en heeft geresulteerd in meetbare verbeteringen in productiviteit, effectiviteit, arbeidsvreugde en nog veel meer.

Bij het samenstellen van dit programma heb ik zakenmensen, wetenschappers en mindfulness-meesters samengebracht om een manier te helpen vinden om een brug te slaan tussen mindfulness en werk. Na jaren van ontwikkelen is dit programma opgepakt door bedrijven als Microsoft, Accenture, Roche, Nike, American Express, General Electric, Cotrix, Google, Sony, Société Generale, KLM, IKEA, Royal Bank of Canada, Ogilvy, Carlsberg en nog vele andere. Uit onafhankelijk kwantitatief onderzoek is gebleken dat de training leidt tot meer focus en effectiviteit, alsook een betere kwaliteit van leven, minder stress en meer welzijn.

Op individueel niveau heeft het programma mensen geholpen om op een snelle, eenvoudige manier hun effectiviteit te vergroten en meer controle over zichzelf te krijgen. Voor velen heeft dit geresulteerd in een duidelijk ‘  n-seconde-voordeel’ bij het nemen van cruciale beslissingen. Waarom   n seconde? In de zakenwereld van tegenwoordig is   n seconde een meetbaar voordeel.

‘Snelheid is bepalend,’ zeggen we vaak. Als mens willen we informatie nu; we willen direct actie kunnen ondernemen. Als we de keus hebben, zullen we kiezen voor een partij die sneller levert dan de concurrent. Er is een reden dat Google zijn zoektijden publiceert. Er is een reden dat we steeds meer gebruikmaken van analytische instrumenten als Big Data, die ons vrijwel ogenblikkelijk toegang geven tot cruciale informatie voor ons bedrijf.

Elke seconde telt.

Zozeer zelfs dat we het tegenwoordig hebben over de ‘snelheid van het zakendoen’. Hoe snel is dat? Een milliseconde voordeel op Wall Street is naar schatting 20 miljard dollar per jaar waard.

En vanuit cognitief oogpunt geeft   n seconde voorsprong een duidelijk voordeel wat betreft effectiviteit en productiviteit. Het geeft je de ruimte en vrijheid om te kiezen waardoor je je laat afleiden en je mentale energie te sturen. We hebben niet altijd controle over wat er in ons

leven gebeurt, maar we kunnen doelbewust en weloverwogen onze reacties op die gebeurtenissen bepalen.

Viktor Frankl, die het nazi-concentratiekamp overleefde, schreef: ‘Tussen stimulus en respons zit ruimte. En die ruimte geeft ons de macht om onze respons te kiezen. In onze respons zit onze groei en onze vrijheid.’³ Ondanks de extreme omstandigheden slaagde hij erin om zijn respons te kiezen, in plaats van een slachtoffer van zijn eigen reactie te zijn.

Dit boek geeft jou die vrijheid op kantoor of in de bestuurskamer; tijdens een verkoopgesprek of een cruciale presentatie.

Even voor de duidelijkheid: deze technieken gaan, net als de praktijk van mindfulness zelf, niet alleen maar over het verdienen van meer geld of het versnellen van je carrière. Mindfulness heeft een groter, belangrijker doel.

Na mijn blunder van tien jaar geleden was de grootste verzekeringsmaatschappij van Scandinavië de eerste organisatie die me uitnodigde om op het bedrijfsleven gerichte mindfulness te introduceren.

Thomas, de salesdirector van het bedrijf, steunde het programma. Thomas begon met het programma, in de hoop de focus en effectiviteit bij hemzelf en zijn medewerkers te verbeteren. Hij merkte dat dit inderdaad gebeurde – en hij ervoer ook nog iets anders. Iets veel belangrijkers.

Na één maand training deelde hij dat met mij en zijn afdeling. Zijn woorden zijn me altijd bijgebleven. Hij zei: ‘Ik heb gemerkt dat we allemaal effectiever en productiever worden, en daar ben ik blij om. Maar ik ervaar ook nog iets belangrijkers. Ik heb het gevoel dat we betere mensen worden; aardiger, zachter en gelukkiger.’

Dat is uiteindelijk waar mindfulness over gaat: je beste zelf zijn en je mogelijkheden beter benutten in het dagelijks leven. Mensen die meer gefocust, helder van geest en vriendelijk zijn, zorgen voor betere organisaties. En betere organisaties zorgen voor een betere wereld. Denk aan een wereld waarin het verbeteren van je prestaties hand in hand gaat met meer vriendelijkheid. En aan een wereld waarin vriendelijkheid evenveel gewaardeerd wordt als efficiency en effectiviteit; evenveel als de opbrengst per aandeel of de cashflow.

Het klinkt misschien overdreven optimistisch, maar ik zie het elke dag gebeuren in de vele organisaties die wij wereldwijd van dienst zijn.

Voorsprong door focus is bedoeld voor de drukbezette professional die een nieuwe manier zoekt om onder grote stress te werken, en is opgezet als

een uitermate praktische *how to*-gids. Het bevat wetenschappelijk geteste richtlijnen die met succes zijn gebruikt door enkele van de grootste merken van vandaag.

Hoewel het boek met name interessant is voor leidinggevend, is het ook zeer relevant en bruikbaar voor mensen op alle andere niveaus binnen een organisatie. Het boek biedt beknopte, behapbare technieken om de meest hardnekkige inefficiëntie en problemen van alledag aan te pakken, zoals e-mail, vergaderingen, prioriteiten en planning. Elk van deze technieken staat op zichzelf, is makkelijk te implementeren en levert de lezer onmiddellijk resultaat.

Voorsprong door focus is gebaseerd op de wijsheid en methodes van een traditie die al duizenden jaren oud is en tegenwoordig bekendstaat als mindfulness. Hoewel mindfulness dus diep geworteld is, is de huidige populariteit een tamelijk recent fenomeen. Maar ondanks de in de media bezongen voordelen van mindfulness, maakt mindfulness voor de overgrote meerderheid van de mensen nog steeds geen deel uit van het dagelijks leven en weet men vaak ook niet goed waar te beginnen.

Dit boek wil dat veranderen door te beginnen bij waar drukke mensen – zoals jij – directe steun bij nodig hebben: de dagelijkse taken die energie slurpen en de productiviteit verminderen. Heb je eenmaal succes ervaren bij deze taken, dan kun je ingrijpender mindfulness-technieken verkennen die zich richten op de ontwikkeling van mentale eigenschappen als aanwezigheid, geduld, vriendelijkheid en acceptatie. Van daaruit is het een kleine stap naar het transformeren van je leven via het regelmatig beoefenen van mindfulness en de kernwaarden daarvan: scherpe focus en open bewustzijn.

Het eerste deel van dit boek onderzoekt mindfulness in de werkomgeving. Dit deel opent met een hoofdstuk dat de basis legt voor het inzicht in wat mindfulness is, het onderzoekt zowel de voordelen ervan als de data die de werkzaamheid ervan onderschrijven en biedt het meest noodzakelijke begrip dat nodig is om de op het werk gerichte technieken succesvol toe te passen. De technieken, die onderverdeeld zijn in zestien beknopte modules, zijn zo ontworpen dat ze eenvoudig kunnen worden toegepast in het dagelijks werk. Via deze technieken wordt mindfulness een vast onderdeel van je werkende leven en ga je heel direct de voordelen ervan ervaren voor je productiviteit en prestaties.

In het daaropvolgende deel levert *Voorsprong door focus* strategieën om negatieve denkpatronen te vervangen die je er mogelijk van weerhouden om je mogelijkheden ten volle te benutten. De mentale strategieën in

dit deel helpen je je brein anders te bedraden door eerdergenoemde krachtige mentale eigenschappen te ontwikkelen. Het op deze manier herbedraden, of opnieuw trainen, van het brein zal je helpen om mindful te reageren op onvoorziene problemen op de werkplek in plaats van terug te vallen op negatieve en inefficiënte gewoontes.

In deel III van het boek wordt uitgebreid ingegaan op de twee fundamentele aspecten van mindfulness-training: scherpe focus en open bewustzijn. Het trainen van deze twee aspecten helpt om een evenwichtige en optimaal presterende geest te ontwikkelen. Heb je dit niveau van begrip en commitment bereikt, dan zul je merken dat je vermogen om gefocust, bewust en mindful te blijven enorm zal zijn verbeterd. Je zult ook beter begrijpen hoe je mindfulness buiten je werk kunt toepassen, zodat je op alle terreinen van je leven meer rust en welbevinden ervaart.

Wil je je training verdiepen en het hele arsenaal aan voordelen ervaren dat mindfulness je biedt, dan bevat het laatste hoofdstuk van deel III een trainingsopzet om mindfulness systematisch te verwerken in het dagelijks leven. Daarnaast geeft dit hoofdstuk ook antwoord op veelvoorkomende vragen over het dagelijks in praktijk brengen van mindfulness – het hoe, wanneer en waar. Het hoofdstuk sluit af met de vraag hoe mindfulness kan worden geïntroduceerd in een organisatie. Daarbij geeft het tips voor hoe je een programma voor de hele organisatie kunt opstarten, dat gebaseerd is op mijn ervaring bij honderden bedrijven die met succes mindfulness-training hebben ingevoerd.

Elk deel richt zich op het aanleren van direct toepasbare vaardigheden, en daarnaast op het vergroten van helderheid en inzicht. Dit boek is in wezen een praktische gids: eentje die onmiddellijk resultaat oplevert. Maar het is ook een inspirerende gids voor beter werken, denken en leven.

Ik heb dit boek zo opgezet dat je de voordelen van mindfulness direct kunt ervaren. Hoewel praktijk vóór theorie tegenstrijdig lijkt, is mijn ervaring nu eenmaal dat drukbezette mensen het liefst technieken krijgen aangereikt die onmiddellijk toepasbaar zijn in hun dagelijks werk. Veel gehoorde kritiek op boeken over mindfulness is dat ze te veel mystiek en theorie bevatten voordat je toekomt aan de nuttige, toepasbare informatie waar het uiteindelijk om gaat. Met deze opzet komt de praktische, direct toe te passen informatie op de eerste plaats. Als je eenmaal succes ervaart in de dagelijkse taken die jouw werkdag bepalen, hoop ik dat je vervolgens de bredere implicaties van mindfulness zult willen omarmen en je begrip van de toepassing ervan zult willen verdiepen.

Om je te helpen bij deze ontwikkeling, vind je door het hele boek heen een aantal speciale en praktische hulpmiddelen, waaronder:

- Tools en technieken om mindfulness te implementeren op het werk en om focus, helderheid en resultaten te verbeteren.
- Richtlijnen en gedachten om je te helpen kalmer, helderder, creatiever en vriendelijker over mensen en dingen op de werkplek te denken.
- Simpele maar gedetailleerde stap-voor-stap instructies voor een systematischer mindfulness-training.
- Illustraties en verhalen uit het echte leven die helpen de belangrijkste lessen te illustreren en het denken te stimuleren.
- Richtlijnen voor een dagelijks mindfulness-programma van 10 minuten dat je leven zowel thuis als op het werk gegarandeerd zal veranderen.
- Een link naar een trainings-app die je bij het leren en trainen kan helpen.

Dit boek is geïnspireerd door de duizenden mensen die deze technieken en strategieën hebben gebruikt en aan een dagelijkse mindfulness-training zijn begonnen. Het horen van hun verhalen over persoonlijke transformatie en succes is de belangrijkste reden dat ik dit boek geschreven heb – om deze methodes te delen met een breder publiek. Ik zal op deze bladzijden enkele van hun verhalen met jou delen. Alle verhalen zijn waargebeurd, maar ik heb vanwege de privacy sommige namen veranderd.

Hoewel er in *Voorsprong door focus* een logische opbouw zit, is het boek ook zodanig opgezet dat je er de gedeeltes uit kunt kiezen die jou het meest aanspreken. Dit betekent dat je van hoofdstuk naar hoofdstuk of van techniek naar strategie kunt springen en daaruit kunt halen wat je nodig hebt, wanneer je het nodig hebt.

Dit boek is geschreven vanuit één bepaalde visie. Het bevat echter de collectieve inzichten, wijsheden en ervaringen van mijzelf, mijn mede-auteurs en onze collega's bij The Potential Project. Lees je dus 'ik', weet dan dat dit een afspiegeling is van een gezamenlijke inspanning om de voordelen van mindfulness op de werkplek wereldwijd te verspreiden.

Heb je bijvoorbeeld het boek gekocht omdat je nieuwsgierig bent naar hoe mindfulness kan worden toegepast in je dagelijks werk, begin dan met deel I. Wil je daarentegen een duik nemen in meer gevorderde

mindfulness-training, dan kun je direct naar deel III gaan. Als je een leiderschapsrol bekleedt en van plan bent een mindfulnessprogramma te introduceren bij je collega's, dan wil je misschien rechtstreeks naar het tweede deel van het laatste hoofdstuk.

Hoe je dit boek ook gebruikt, ik hoop dat het je blijvend voordeel zal opleveren. Door de methoden in dit boek slechts enkele minuten per dag in praktijk te brengen, kun je effectievere mentale gewoontes ontwikkelen die je in staat stellen zelfs in de meest competitieve, stressvolle situaties te floreren. Het allerbelangrijkste is echter dat *Voorsprong door focus* bedoeld is om jou – en drukke mensen zoals jij – sterker te maken door je een routekaart aan te reiken waarop de weg staat uitgestippeld naar het verbeteren van je prestaties door middel van meer focus, bewustzijn en helderheid van geest.

DEEL I

Technieken voor op de werkplek

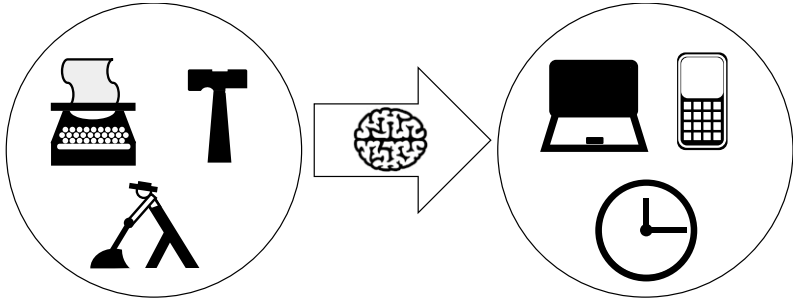
Met de opkomst van internet en de enorme toename van mobiele apparaten is er een verschuiving opgetreden in hoe en waar we werken. We hoeven niet langer zelf naar ons werk – ons werk komt naar ons toe. Zelfs als we elke dag naar kantoor gaan, weten werkgerelateerde problemen ons te vinden – dag en nacht, in een restaurant of op het sportveld.

Onze hersenen hebben zich echter gedurende duizenden jaren ontwikkeld om een heel ander soort werk te doen. De mens heeft historisch gezien weten te overleven in fysiek werk als jager, boer en zelfs een tijdje als fabrieksarbeider. De mensen waren in die tijd zelfredzaam en de taken waren duidelijk: dood een dier, verzamel brandhout, ploeg een veld om. Zelfs bij de productielijnen van Henry Ford en Frederick Taylor waren de taken duidelijk omschreven: bevestig een x aantal bouten in een x aantal uren.

In al deze gevallen was er een eenduidige focus op het werk en een duidelijke scheidslijn tussen veld, woud, fabrieksvloer en thuis. Dit betekent dat onze hersenen van nature niet zijn bedraad om effectief te zijn in onze nieuwe realiteit. Zie voor een visualisering van deze verschuiving figuur DI.1

Onze huidige, informatiegestuurde werkomgeving is vaak hectisch en ambigu, en de scheidslijn tussen werk en ontspanning wordt vager met elke nieuwe digitale ontwikkeling. Het is dan ook niet vreemd dat de WHO voorspelt dat werkgerelateerde stress, burn-out en depressiviteit in 2020 tot de meest voorkomende ziektes zullen behoren en zich zullen voegen bij de al bestaande killers als beroertes en diabetes.¹

We staan op zijn minst voor een uitdaging. Aan de ene kant hebben we een opwindend, stimulerend en complex werkzaam leven. Het is



Figuur DI.1: Het werkzame leven is veranderd.

snel, dynamisch en vol mogelijkheden. Aan de andere kant hebben we een brein dat is ingericht voor simpeler tijden. Gelukkig kunnen we iets doen om beter om te gaan met de uitdagingen van de moderne werkomgeving, om de eisen en verantwoordelijkheden van ons met informatie beladen bestaan één seconde voor te blijven.

Deel I van dit boek onderzoekt verschillende technieken die bedoeld zijn om je te helpen om energiek, enthousiast en evenwichtig om te gaan met de hectische realiteit van alledag. De zestien technieken die erin genoemd worden, en die gepresenteerd worden als hapklare, opzichzelfstaande modules die kort genoeg zijn om tijdens het reizen naar je werk of tijdens de lunchpauze door te nemen, reiken je manieren aan om je mentale vermogens en welbevinden te vergroten terwijl je het hoofd biedt aan specifieke uitdagingen op de werkplek. Hoe meer technieken je op een zinvolle manier toepast, hoe groter het voordeel voor jou en de mensen met wie je werkt.

Om de benodigde basis te leggen voor het toepassen van deze technieken, begint deel I met een hoofdstuk dat een beknopte samenvatting geeft van wat mindfulness inhoudt, wat de voordelen ervan zijn en welke onderzoeksgegevens de werkzaamheid ervan staven. Ook worden de meest basale vaardigheden behandeld die nodig zijn om mindfulness in een kantoorsetting toe te passen.

Blijf je er wel van bewust dat deze technieken slechts één, zeer praktisch, facet vormen van de veel grotere en bredere traditie van mindfulness. De echte sleutel tot mindfulness en een mindful leven schuilt in de dagelijkse beoefening ervan, zoals omschreven in deel III. Mijn oprechte hoop is dat als je eenmaal succes ervaart met deze snelle, direct toepasbare werkplektechnieken, je zult worden aangemoedigd om de

diepere betekenis van mindfulness te omarmen en je eigen dagelijkse programma op te stellen.

Laten we eerst eens onderzoeken wat het echt betekent om één seconde voorsprong te krijgen.

HOOFDSTUK 1

Je brein de baas zijn – eerste stappen

Jacob was senior manager bij een Europese financiële instelling. Net als het merendeel van zijn collega's stond hij altijd 'aan' – de hele dag, elke dag, stond hij wel op de een of andere manier in contact met het kantoor. Dag in, dag uit kreeg hij een gestage stroom e-mails en een overvolle agenda met afspraken te verwerken. Als hij al een moment vrij was, werd hij vaak gestoord door iemand die hem belde met weer een andere dringende kwestie die zijn onmiddellijke aandacht vergde.

Toen ik Jacob voor het eerst ontmoette, vertelde hij me dat het voelde alsof hij geen controle had over zijn leven. Hij had het gevoel dat hij voortdurend achter de feiten aan liep, altijd onder druk werd gezet door externe krachten – mensen en taken – die zijn dagelijkse realiteit bepaalden. Hij had het gevoel dat hij op de automatische piloot leefde, zonder een duidelijk idee van doel en richting.

Klinkt dit bekend?

Net als vele anderen verlangde Jacob naar een groter gevoel van controle. Een vriend van hem was onlangs naar een van mijn workshops geweest en raadde Jacob aan mij een keertje te bellen. Tijdens onze eerste ontmoeting stemde hij ermee in een vier maanden durend programma te volgen, gebaseerd op de hulpmiddelen, technieken en strategieën die in dit boek worden gepresenteerd. We hadden tijdens die periode tien gezamenlijke sessies van elk één uur en hij besteedde tien minuten per dag aan mindfulness-training. Hoewel het programma een gemakkelijke en gebruiksvriendelijke opzet had, betekende het toch een aanzienlijke investering in tijd, gezien zijn toch al drukke werkschema.

Toen de vier maanden verstreken waren, vroeg ik Jacob wat het programma hem had gebracht.

Hij antwoordde: 'Eén seconde.'

Aanvankelijk verraste zijn antwoord me. Vier maanden inspanning en dagelijkse oefening om slechts één seconde te winnen? Dat leek een nogal mager resultaat.

Maar toen legde hij het uit: ‘Als er vroeger iets gebeurde, reageerde ik automatisch. Zodra er een mailtje binnenkwam, las ik het. Als ik een sms’je kreeg, beantwoordde ik het. Als er een gedachte of emotie bij me opkwam, besteedde ik daar aandacht aan en stond ik toe dat mijn aandacht werd afgeleid van waar ik mee bezig was. Ik was slachtoffer van mijn eigen automatische reacties. De vier maanden training hebben me een mentale pauze van één seconde opgeleverd tussen wat er gebeurt en mijn eigen reactie daarop. Het voelt alsof ik één seconde voorsprong heb, zodat ik mijn respons kan kiezen in plaats van een slachtoffer van mijn automatische reacties te zijn. Ik heb niet altijd controle over wat er in het leven gebeurt, maar ik heb de vrijheid ontwikkeld om zelf mijn respons erop te kiezen.’

Jacobs verhaal beschrijft precies wat miljoenen drukke mensen elke dag ervaren.

Maar één seconde? Wat kan er nu in één seconde veranderen?

Alles.

Eén seconde is het verschil tussen de trein halen en te laat op je werk zijn. Het is het verschil tussen het halen van oranje licht en het rijden door rood. Het is het verschil tussen net de dans ontspringen en een catastrofe.

Bij de Olympische Spelen maakt één seconde het verschil tussen het winnen van goud en eeuwige roem en laatste zijn en vergeten worden.

In onze weinig vergevingsgezinde wereld is snelheid een factor bij elke vorm van competitie – sport, politiek en zeker de zakenwereld. Dit geldt nu meer dan ooit. Met de huidige high-frequencymarkt veranderen miljoenen dollars in een milliseconde van eigenaar. Dat is een tiende van de tijd die nodig is om met je ogen te knipperen. Nu de snelheid van het zakenleven de snelheid van het licht benadert, maakt één seconde het verschil tussen presteren en góéd presteren.

Voor Jacob gaf die ene seconde hem de vrijheid om zijn gedachten, daden en, uiteindelijk, zijn leven zelf te besturen.

Dit hoofdstuk wil jouw transformatie naar die winst van één seconde voordeel in je eigen leven op gang brengen. Samen zullen we onze aangeboren cognitieve aanleg onderzoeken, en het effect dat deze aanleg heeft op productiviteit. Daarnaast beschrijven we enkele simpele – maar zeer krachtige – regels voor het bevorderen van mentale effectiviteit.

Wie heeft de controle?

Het leven draait om resultaten. Resultaten komen voort uit onze acties. Onze acties zijn het gevolg van de keuzes die we maken. Onze keuzes komen voort uit de gedachten die we hebben.

Onze gedachten vormen de basis voor alles wat we in het leven willen bereiken. Ons vermogen om ons brein te managen is dus van cruciaal belang. We zijn het best in staat onze gedachten te sturen als we helder, kalm en geconcentreerd zijn. Dit geldt voor alle aspecten van het leven, maar met name voor de werkplek.

Volgens wetenschappers echter dwalen onze gedachten bijna de helft van ons wakkere leven af.¹ We denken voortdurend aan wat er in het verleden is gebeurd of wat er in de toekomst kan gebeuren, in plaats van te letten op wat er hier en nu gebeurt. Dat beperkt ons vermogen om duurzame resultaten te behalen.

Geldt dit ook voor jou? Hier volgt een snelle test om daarachter te komen.

1. Stel een timer in op 45 seconden.
2. Concentreer je op één gedachte – een e-mail, vergadering, of iets anders.
3. Focus je volledig op dit ene aspect en verder nergens anders op.
4. Besteed geen aandacht aan andere gedachten of geluiden tot de tijd is verstreken.

Was je in staat te focussen op één ding? Als je net als de meeste mensen bent, zul je waarschijnlijk hebben ervaren dat je gedachten gedurende die korte 45 seconden afdwaalden naar allerlei andere zaken. Maak je geen zorgen: je bent volkomen normaal.

Als je deze ervaring herkent, besef je waarschijnlijk dat je gedachten soms – of misschien wel vaak – een eigen leven leiden. Het kan je met andere woorden moeilijk vallen om je gedachten te bepalen en zelf te kiezen waar je aandacht aan besteedt. Maar als het waar is dat onze ge-



Figuur 1.1.: Resultaten komen voort uit je geest.

dachten onze toekomst vormgeven, en we niet echt de controle hebben over onze gedachten, roept dat een belangrijke vraag op: wie neemt de beslissingen in ons leven?

Voor velen van ons is deze vraag steeds moeilijker te beantwoorden. De natuurlijke neiging van onze geest om af te dwalen is de laatste paar decennia sterker geworden. Voor de opkomst van de computer, smartphones en het internet was het veel makkelijker om ons volledig te concentreren op elke taak afzonderlijk die voor ons lag. Maar binnen een relatief korte tijdspanne zijn we van het gebruiken van een typemachine en een telefoon overgestapt op het jongleren met e-mails, sms'jes, tweets, spreadsheets, rapporten, deadlines en nog veel meer – en dat allemaal tegelijk. We hebben bergen aan bewijzen, plus stapels rapporten, artikelen en boeken, die wijzen op het schadelijke effect dat onze recente digitale onderdompeling heeft gehad op onze focus en productiviteit.

Welkom in de aandachtseconomie

Werken is de afgelopen decennia radicaal veranderd. We hadden altijd arbeidsomstandigheden waarbij we onze aandacht makkelijker konden focussen op de taak van dat moment. Nu hebben we voortdurend te kampen met afleiding en een overvloed aan informatie. Onze gsm's, tablets, e-mails, sms'jes, enzovoort doen constant een beroep op onze aandacht. Volgens de voormalige directeur van het Accenture Institute for Strategic Change, Tom Davenport, 'is het begrijpen en managen van onze aandacht nu veruit de belangrijkste factor voor zakelijk succes'.²

We leven in een 'aandachtseconomie', waar het vermogen om onze aandacht te sturen en de kwaliteit van onze aandacht de sleutel zijn tot ons succes. Maar in het digitale tijdperk, waarin ons vermogen om onze aandacht ergens bij te houden voortdurend op de proef wordt gesteld, hebben we een probleem.

Hoe groot is dat probleem? Onderzoekers die de natuurlijke neiging van de geest om af te dwalen hebben bestudeerd, hebben berekend dat onze gedachten gemiddeld 46,9 procent van de tijd afdwalen.³ Met andere woorden: als we aan het werk zijn is onze aandacht niet meer dan 53,1 procent van de tijd taakgericht. De rest van de tijd dwaalt hij af. Gezien vanuit het perspectief van de human resource valt hier nog heel wat te winnen. Zelfs een kleine toename van taakgerichte aandacht kan al een significante verbetering opleveren in veel aspecten van het werk, inclusief productiviteit, klantgerichtheid, veiligheid, teamwork en ver-

der alles wat maar gebaat zou zijn bij een meer gerichte aandacht.

Aandacht is inderdaad een nieuwe variabele van de economie in het zakenleven. Traditioneel werd de productiviteit van een bedrijf verbeterd via timemanagement, het stellen van doelen en prioriteiten en bepaalde kwalificaties. In het digitale tijdperk echter is aandacht een nieuwe voorwaarde voor zakelijk succes. Welkom in de aandachtseconomie.

Uit onderzoek is gebleken dat het brein een vaste manier heeft om te reageren op de onophoudelijke stroom van afleidingen in het digitale tijdperk: het probeert aan alles tegelijk aandacht te besteden. Het brein schiet in de multitaskingstand. En wie zou dat niet willen: in staat zijn om meer gedaan te krijgen door allerlei dingen tegelijkertijd te doen? Sommige bedrijven nemen ‘goed in multitasking’ zelfs op in hun taakomschrijvingen. Maar als we proberen te multitasken, zo toont het onderzoek aan, kost ons dat meer tijd, maken we meer fouten en verbruiken we meer mentale energie.

Multitasking is een mythe

De meeste mensen lopen rond met de illusie dat we aandacht kunnen besteden aan meer dan één ding tegelijk. We denken dat we een auto kunnen besturen terwijl we een telefoongesprek voeren, een vergadering kunnen bijwonen terwijl we onze mail checken, of een gesprek kunnen voeren terwijl we een sms’je typen. Even voor de duidelijkheid: we kunnen veel dingen doen zonder er onze aandacht bij te hebben, dat wil zeggen, zonder er bewust aan te denken. We kunnen bijvoorbeeld tegelijk wandelen en praten. Ervaren chauffeurs kunnen veel onderdelen van het rijden, zoals schakelen en sturen, uitvoeren op de automatische piloot.

Maar neurologisch gezien zijn we niet in staat onze aandacht te focussen op twee dingen tegelijk. Als we denken dat we multitasken, zijn we in werkelijkheid bezig met *taakwisseling*-serieel taken: onze aandacht snel verleggen van de ene naar de andere taak. De ene seconde zijn we ons bewust van het verkeer, de volgende seconde is onze aandacht gericht op de telefoon. Soms schakelen we zo snel tussen taken dat we de illusie hebben dat we aan allebei tegelijk aandacht besteden, maar in werkelijkheid is dat niet zo.

Het brein is geen computer

De term ‘multitasking’ komt uit de computerindustrie en slaat op het vermogen van de computer om diverse verschillende datastromen parallel te verwerken. De huidige computers hebben geen probleem met het tegelijkertijd verwerken van een spreadsheet, het afspelen van een film, het verzenden en ontvangen van mails en het scannen op virussen. Dat is ook meteen het grote verschil tussen een computer en een mens: een computer heeft verschillende processors die allemaal tegelijk functioneren; een mens heeft maar één brein en één aandachtsmogelijkheid.

Moeten we veel dingen tegelijk gedaan krijgen, dan proberen we efficiënt en effectief te zijn door meerdere dingen tegelijk te doen. Maar hoe verbazingwekkend krachtig ons brein ook is, de realiteit is dat we niet in staat zijn onze aandacht te richten op twee dingen tegelijk.

Onderzoek naar multitasking op het werk heeft aangetoond dat ‘multitaskers meester zijn in alles wat irrelevant is; ze laten zich door van alles afleiden’.⁴ Misschien dat jij ook hebt gemerkt dat je soms niet meer weet waar je mee bezig bent, zelfs niet als je een simpele taak hebt en een duidelijk doel. Stel bijvoorbeeld dat je je moeder een cadeautje wilt sturen voor haar verjaardag. Je gaat online op zoek naar iets wat ze leuk vindt. Terwijl je bij Amazon op zoek bent naar een boek, zie je een paar boeken die je zelf wel zou willen hebben. Dan zie je in een van de boekbesprekingen een link naar een artikel dat er interessant uitziet. Je drukt op die link en begint te lezen, om vervolgens op een link te stuiten naar een leuk filmpje op YouTube. Een uur later zit je nog steeds naar filmpjes te kijken en ben je volkomen vergeten wat je eigenlijk van plan was om te doen.

Onderzoek heeft ook aangetoond dat multitasking het werkplezier van mensen vermindert, persoonlijke relaties beschadigt, het geheugen aantast en een negatieve invloed op hun gezondheid heeft.⁵ Veel van deze studies hebben aangetoond dat multitasking ten koste gaat van de effectiviteit omdat het langer duurt om een taak af te ronden en het tot meer fouten leidt. Dat komt doordat het tijd kost om onze aandacht te verleggen van de ene taak naar de andere. Afhankelijk van de complexiteit van de nieuwe taak kan dat een paar seconden tot enkele minuten duren. Dit fenomeen wordt wel ‘*shift-time*’ (schakeltijd) genoemd. Shift-time kost mentale energie en belast onze productiviteit.

Wetenschappers aan de Harvard Business School ontdekten bovendien dat multitasking de creativiteit belemmert.⁶ Ze volgden 9.000 werknemers die werkten aan projecten die creatief en innovatief denken

vereisten. Ze vonden een significante daling in creatief denken bij werknemers die aan multitasking deden en een toegenomen creativiteit bij werknemers die zich op één taak tegelijk concentreerden.

Kortom: als we multitasken, zijn we minder effectief, maken we meer fouten en zijn we minder gefocust en minder creatief. Maar als multitasking zo slecht is, waarom blijven zovelen van ons er dan toch mee doorgaan?

Omdat het verslavend is. Snel switchen tussen taken geeft vaak een opwindend gevoel, ook al is het fysiek zwaar en stressvol.⁷ In een van hun onderzoeken ontdekten wetenschappers van Harvard University dat multitasking zorgt voor een ‘dopamine-injectie’ in het brein.⁸ Dopamine is een door het lichaam zelf aangemaakte neurotransmitter in het brein die direct verband houdt met verslaving. Hij zorgt voor een gevoel van blijdschap en beloning. Vanwege deze instantbeloning is het brein voortdurend op zoek naar een nieuwe dopaminekick – en snelle, makkelijk uit te voeren taken zoals mailen voorzien daarin. Multitasking blijkt uiteindelijk de hersenen te trainen om afleiding, en alle inefficiëntie die daarmee gepaard gaat, te verwelkomen.

Maar er is een manier om deze gewoonte te doorbreken.

De goed getrainde geest

Mindfulness gaat over jou. Het gaat over het ontsnappen aan de val van multitasking en het binnengaan van de aandachtseconomie, door je afdwalende geest en externe afleidingen één seconde voor te zijn. Het gaat om elke dag de beste versie van jezelf zijn. Het gaat om het genereren van een grotere mentale effectiviteit, zodat je jezelf ten volle kunt ontplooiën, zowel beroepsmatig als op persoonlijk niveau. Effectiviteit in deze context is het vermogen om je doelen en wensen in het leven te verwezenlijken.

Mindfulness-training is al duizenden jaren in ontwikkeling. Het heeft de afgelopen decennia een grote vlucht genomen in het Westen, via allerlei verschillende interpretaties en toepassingen. Ik blijf in mijn werk zo dicht mogelijk bij de oer-omschrijving van mindfulness: een geest die in balans is, die een heldere blik heeft op de realiteit en ethisch bewustzijn heeft. Een evenwichtige geest is ontspannen, gefocust en helder. Een heldere geest ziet dat de realiteit voortdurend verandert en vol mogelijkheden is, en kent het verschil tussen echt geluk en vluchtig genot. Ethisch bewustzijn betekent continu kunnen onderscheiden wat heilzaam en constructief is en wat niet.

Oude wijsheden, modern werk

In een aandachtseconomie gaat mindfulness over het leren sturen van je aandacht. Als je leert je aandacht te sturen, leer je je gedachten te sturen. Je leert gefocust te blijven op waar jij voor kiest, of dat nu deze pagina, een e-mail, een vergadering, je partner of je kinderen zijn. Je traint jezelf met andere woorden om meer in het hier en nu aanwezig te zijn.

Gedurende mijn jarenlange werk met duizenden mensen over de hele wereld heb ik gezien hoe formele mindfulness-training mensen heeft geholpen om kalmer en helderder van geest te worden. Met een kalmer en helderdere geest zijn mensen in staat om hun functioneren, effectiviteit en samenwerking enorm te verbeteren en om het leven en de keuzes die ze maken in een duidelijker perspectief te plaatsen.

Ik ben niet de enige die dit zegt. Sinds de eerste gecontroleerde experimenten met mindfulness heeft de wetenschap een breed scala aan voordelen van mindfulness-training ontdekt. Mindfulness heeft een positieve invloed op onze fysiologie, mentale processen en werkprestaties. Onderzoekers hebben aangetoond dat mindfulness-training op fysiologisch niveau kan leiden tot een sterker immuunsysteem,⁹ een lagere bloeddruk¹⁰ en een lagere hartslag.¹¹ Mensen slapen beter¹² en voelen zich minder gespannen.¹³

Mindfulness-training vergroot de dichtheid van grijze cellen in onze cerebrale cortex, het deel van de hersenen dat rationeel denkt en problemen oplost.¹⁴ Het cognitieve functioneren verbetert, wat resulteert in een beter geheugen,¹⁵ een verhoogde concentratie,¹⁶ verminderde cognitieve starheid,¹⁷ en snellere reactietijden.¹⁸ Het wekt dan ook geen verbazing dat mensen die mindfulness beoefenen, een algehele verbetering van de kwaliteit van leven melden.¹⁹

Deze resultaten zijn duidelijk ook positief voor het bedrijfsleven, waar ze in relatief korte tijd kunnen worden behaald. Een onderzoeker van Singapore Management University evalueerde bijvoorbeeld de effectiviteit van onze op het bedrijfsleven toegesneden mindfulnessprogramma's voor Carlsberg, een grote multinational op het gebied van consumptiegoederen, en If Insurance, een grote Europese verzekeringsmaatschappij. Hij vond al na slechts negen weken training significante verbeteringen in focus, bewustzijn, geheugen, prestaties en algehele arbeidsvreugde. Werknemers meldden ook minder stress en een gevoel van meer balans tussen werken en leven.²⁰ Andere onderzoekers hebben

vergelijkbare voordelen gevonden van mindfulness-training voor het bedrijfsleven, waaronder:

- toegenomen creativiteit en innovatie;²¹
- verbeterde werkgever-werknemerrelaties;²²
- minder ziekteverzuim;²³
- betere ethische besluitvorming.²⁴

Mindfulness-training is vooral een instrument voor het ontwikkelen van een zeer functionele en effectieve geest. Gelukkig voor ons allemaal heeft baanbrekend onderzoek gedurende de afgelopen dertig jaar aangetoond dat aandacht, net als veel andere hersenfuncties, kan worden getraind.

Het adaptieve brein

Ons brein trainen is mogelijk vanwege wat in de wetenschap *neuroplasticiteit* wordt genoemd. Neuroplasticiteit houdt kort gezegd de structurele flexibiliteit van onze hersenen in, waaronder het vermogen om via oefening en herhaling nieuwe neurale paden te creëren. Neurowetenschappers hebben daar een simpele uitleg voor: ‘Neuronen die elkaar stimuleren, zoeken elkaar op.’

Uit onderzoek blijkt dat we gedurende ons hele volwassen leven neuroplasticiteit vertonen. Dit soort neurale modificatie vindt plaats bij het leren van een nieuwe vaardigheid, of dat nu goochelen, golfen of op een banjo tokkelen is, en wanneer we onze aandacht trainen via mindfulness. Als we iets een keer gedaan hebben, wordt het makkelijker om het nog een keer te doen, omdat ons brein elke keer nieuwe en dus sterkere neurale verbindingen aanmaakt. Dat zou voor ons allemaal goed nieuws moeten zijn: we worden niet beperkt of bepaald door de mogelijkheden en talenten die we al hebben ontwikkeld. We kunnen blijven leren en groeien en ons brein ons hele leven effectief blijven herbedraden. En we kunnen enkele schadelijke gevolgen van de aandachtsproblemen van het moderne arbeidsbestaan overwinnen.

Dat brengt ons bij de basis van mindfulness-training.

Het fundament van mindfulness

De centrale begrippen van mindfulness zijn *scherpe focus* en *open bewustzijn*. Scherpe focus is het vermogen om je uitsluitend op één object naar keuze te concentreren, voor zolang als je wilt en met minimale inspanning. Je scherpe focus trainen maakt dat je volledig bij andere mensen of taken aanwezig bent. Open bewustzijn is het vermogen om goed te zien wat er zich in je geest afspeelt en verstandige keuzes te maken over waar je je aandacht op richt. Door het trainen van open bewustzijn krijg je meer duidelijkheid. De ruis van de buitenwereld en je eigen geest wordt minder. Naarmate je meer inzicht krijgt, lijken zelfs de moeilijkste problemen minder complex en makkelijker op te lossen. Optimale effectiviteit wordt bereikt wanneer mensen zowel een scherpe focus als een open bewustzijn hebben. Dit is de essentie van mindful zijn, en het doel waar je in dit boek naartoe werkt.

Natuurlijk kosten een dergelijk niveau van inzicht en een zodanig getrainde geest tijd en doelbewuste oefening. Mijn hoop is dat je, naarmate je verder komt in dit boek, mindfulness langzaam maar zeker op alle aspecten van je leven gaat toepassen; of het nu op het werk is of thuis. Maar laten we ons voorlopig concentreren op de kleine stappen die je kunt zetten om je prestaties en resultaten op de werkplek onmiddellijk te verbeteren. Dit begint bij een begrip van hoe focus en bewustzijn werken, oftewel: bij de twee regels van mentale effectiviteit.

Twee regels voor mentale effectiviteit

Er zijn twee grondregels die je helpen om bij elke activiteit je focus en bewustzijn te managen, zodat je effectiever wordt, minder gestrest, meer vreugde in je werk krijgt en over het geheel genomen lekkerder in je vel komt te zitten. En zodat de neiging van het brein om te multitasken wordt afgezwakt. Deze twee regels zijn gebaseerd op de basistrainingen in mindfulness zoals beschreven in hoofdstuk 2 en 3.

Regel 1: Focus op wat jij kiest

Gefocust blijven op het object van je keuze is de eerste regel van mentale effectiviteit. Een gefocuste geest helpt je om effectiever, productiever en meer ontspannen te zijn tijdens je werk. Een gefocuste geest doet

niet aan multitasken, maar is in plaats daarvan volledig aanwezig bij de betreffende persoon of taak.

Om je te helpen deze regel in praktijk te brengen, nemen we het volgende scenario: je arriveert op maandagochtend op je werk en krijgt een klus opgedragen die je in dertig minuten moet klaren. Om deze deadline te halen, maak je deze taak onderwerp van je focus. Een collega naast je begint een telefoongesprek. Normaal gesproken zou je aandacht afdwalen naar het gesprek van je buurman. Maar in plaats daarvan volg je nu regel 1 en blijf je gefocust op je taak. Je doet dit door te beseffen dat het gesprek van je buurman een afleiding is. Nu kun je een keuze maken. Je kunt er ofwel voor kiezen je op de afleiding te focussen, ofwel om je volle aandacht bij de huidige taak te houden.

Dan krijg je een waarschuwing dat er een e-mail is binnengekomen. De pop-up trekt je aandacht. Je voelt een sterk verlangen om te kijken van wie dat mailtje afkomstig is, maar je maakt in plaats daarvan een bewuste keuze om je aandacht bij je taak te houden. Je negeert dus de nieuwe afleiding en blijft bij je taak. Zo ga je het volle halfuur door met het nemen van dit soort beslissingen, tot je je taak hebt afgerond.

Focussen op wat je kiest, staat of valt met het besef dat verreweg de meeste afleiding irrelevant is en meteen terzijde kan worden geschoven. Vrijwel elke afleiding zou hieronder moeten vallen. De bewustzijnscomponent van mindfulness-training maakt je duidelijk dat het merendeel van je gedachten uit mentale ruis bestaat, die je alleen maar afleidt. Je omgeving is verder ook vol van zaken waar je op dat moment geen aandacht aan hoeft te besteden. Door bewust te kiezen waar je je aandacht op richt, vermijd je dat je een slachtoffer van afleiding wordt. Hoe simpel hij ook klinkt, regel 1 is een krachtige manier om productiviteit en effectiviteit te vergroten.

Natuurlijk zijn er afleidingen die onze onmiddellijke aandacht vereisen. Stel bijvoorbeeld dat je scherp op je taak gefocust bent en dat je baas bij je bureau komt staan. Ze is geagiteerd en zegt dat het bedrijf op het punt staat zijn belangrijkste klant te verliezen. Ze wil dat je naar haar kantoor komt. ‘Nu!’ Maar vanwege regel 1 negeer je haar en ga je door met je taak.

Lijkt je dat effectief? Nee, natuurlijk niet. Het zou zelfs tot je ontslag kunnen leiden.

Hulpvaardigheid, beschikbaarheid en open communicatie zijn van cruciaal belang voor een succesvol bedrijf. Als we ons allemaal uitsluitend zouden richten op de onderhavige taak, zouden de samenwerking

en creativiteit daaronder lijden. Dus hoewel regel 1 in de meeste gevallen werkt, is hij niet voldoende. We hebben een tweede regel nodig.

Regel 2: Kies je afleidingen bewust

Regel 2 zorgt ervoor dat je geconcentreerd werkt, maar wel oog hebt voor je omgeving en inziet wanneer je je aandacht moet verleggen.

Laten we het vorige scenario nog een keer bekijken, maar nu in het licht van regel 2. Toen je collega begon te bellen of de e-mail binnenkwam, deed je het juiste door deze afleidingen te negeren. Je moest echter een andere keuze maken toen je baas aan je bureau verscheen.

Regel 2 nodigt ons uit om elke afleiding op een subtiele manier te evalueren. Moet ik nú iets met deze afleiding of kan ik haar negeren? Als je je baan wilt behouden, is de correcte reactie op je baas om haar je volledige aandacht te schenken.

Dat betekent niet dat je blijft werken aan je taak en je aandacht verdeelt tussen je baas en je taak. Dat zou multitasking zijn en we weten al dat dat niet werkt. Regel 2 vereist juist dat je er bewust voor kiest de taak waarmee je bezig was los te laten en je volledig op je baas te focussen. Regel 1 wordt dus min of meer overruled.

Als je beide regels toepast, heb je drie opties om te reageren op een afleiding:

1. Je kunt ervoor kiezen de afleiding volkomen langs je heen te laten gaan en je weer volledig op je taak te richten.
2. Je kunt de afleiding (extern of inwendig) laten weten dat je er op een later tijdstip mee bezig zult houden, en je daarna weer volledig op je taak richten.
3. Je kunt ervoor kiezen om je aandacht volledig op de afleiding te richten en die het nieuwe onderwerp van je focus te maken. Je vorige taak schuif je terzijde en pak je op een later tijdstip weer op.

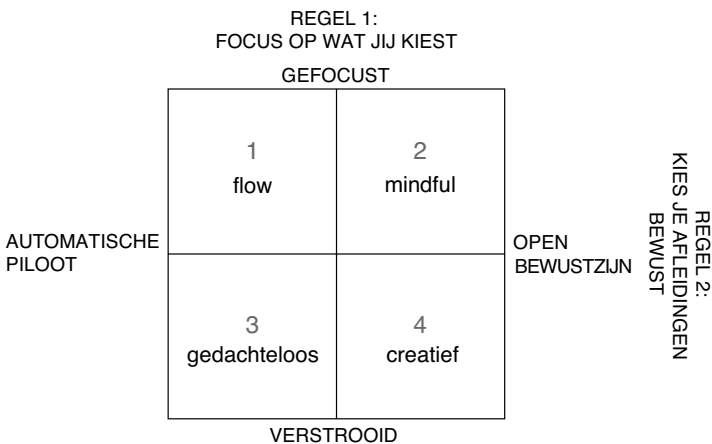
De realiteit voor de meesten van ons is dat we ons binnen een beperkt tijdsschema met veel verschillende taken, projecten of mensen moeten bezighouden. Proberen je op allemaal tegelijk te focussen werkt niet; bewust schakelen tussen taken, projecten en mensen werkt wel. Ter verduidelijking zullen we de twee regels in een matrix plaatsen die verschillende niveaus van mentale effectiviteit binnen de context van je werk in kaart brengt.

Mindfulness toegepast

Als je beide regels voor mentale effectiviteit toepast, focus je op waar je mee bezig bent en weet je precies aan welke afleidingen je aandacht moet besteden en welke je kunt laten schieten.

Begrijpelijkerwijs bevinden we ons echter vaak in situaties waarin we wel de ene, maar niet de andere regel toepassen. Zie voor een beter begrip van hoe de twee regels samenwerken figuur 1.2.

Kijkend naar het eerste kwadrant, waarin je gefocust bent maar wel op de automatische piloot werkt, kan je gemoedstoestand worden omschreven als in een ‘flow’. Sommige mensen geven de voorkeur aan deze toestand, met name als ze een routineklus of lichamelijk werk moeten doen. Flow wordt gekarakteriseerd door een zekere mate van absorptie, waardoor je je niet zo bewust bent van externe afleidingen. Dat kan zelfs tijdens routinewerk een probleem opleveren, want je negeert dan mogelijk signalen van belangrijke gebeurtenissen om je heen of fysieke signalen die aangeven dat je rust, beweging of voedsel nodig hebt. We hebben bewustzijn nodig om relevante afleidingen te signaleren – bijvoorbeeld dat onze baas onze kamer binnenkomt – en signalen van ons lichaam op te vangen. Hoewel veel dingen op de automatische piloot kunnen worden gedaan, is het meestal toch heel nuttig je bewust te blijven van je omgeving.



Figuur 1.2: De matrix van mentale effectiviteit.

In het vierde kwadrant ben je bewust aanwezig maar weinig gefocust. De focus wat verminderen en losse gedachten de kans geven op te borrelen, kan voordelen hebben. Sommige mensen merken dat ze in dit kwadrant meer creatieve ideeën krijgen. Maar als je je te veel laat afleiden, zullen eventueel goede ideeën maar moeilijk beklijven. Goede ideeën leiden alleen tot innovatieve oplossingen als je de concentratie hebt om ze vast te houden en uit te voeren.

In het derde kwadrant ben je noch gefocust noch bewust aanwezig. Sommige mensen zien dit kwadrant als het meest relaxed. Maar dat blijkt bij nader inzien vaak toch niet het geval. Vraag je de volgende keer dat je op de automatische piloot zit te dagdromen af of je nu echt ontspannen bent. Met een beetje training zul je zien dat een gefocuste geest veel meer ontspannen is dan een verstrooide geest. Het is bovendien niet bepaald een nuttige gemoedstoestand in een werkomgeving. Als ik de matrix aan een groep uitleg, zeggen mensen vaak dat ze in het derde kwadrant willen zijn als ze met iets onplezierigs worden geconfronteerd, zoals naar de tandarts gaan. Ze zeggen dat ze de ervaring liever min of meer verdoofd of onbewust en afgeleid ondergaan. Maar mijn eigen ervaring is dat het zelfs in pijnlijke situaties een voordeel is om gefocust en bewust te blijven.

In het tweede kwadrant – getiteld ‘mindful’ – hebben we de grootste mentale bandbreedte om taken te voltooien en de beste interactie met onze omgeving en andere mensen. Het tweede kwadrant staat voor het punt waar de twee regels van mentale effectiviteit samenkomen en houdt in dat je bewust aanwezig bent bij waar je mee bezig bent. Het helpt ons als we met moeilijke situaties te maken krijgen en is cruciaal als we onze werkprestaties willen verbeteren. Het is een gemoedstoestand die één seconde voorligt op externe en mentale afleidingen. Het is het beste antwoord op het digitale tijdperk en een manier om je functioneren in een aandachtseconomie te verbeteren.

Voortdurende obstakels

Dat betekent niet dat je, om mindfulness onder de knie te krijgen, alleen maar een kwadrant hoeft te kiezen. We worden allemaal voortdurend geconfronteerd met obstakels die het vasthouden van je focus en bewustzijn in de weg staan. Voor de meeste mensen vormt hun eigen geest de grootste uitdaging. Als je gewend bent om te multitasken, kom je steeds weer in de verleiding om te proberen meer dan één ding tege-

lijk te doen. Probeer elke keer dat je jezelf hierop betrapt even te pauzeren en vervolgens te kiezen voor het focussen op één ding. Na een tijdje creëer je nieuwe neurale verbindingen en leer je nieuwe gewoontes aan.

De andere grote uitdaging waar veel mensen tegenaan lopen, zijn hun collega's, de werkcultuur en de kantoorindeling, vooral in een open kantooromgeving. Veel organisaties werken met impliciete ideeën over beschikbaarheid en urgentie. Hoewel het voor zakelijk succes van fundamenteel belang is dat mensen beschikbaar zijn en in staat om op dringende taken te reageren, moet dat wel gepaard gaan met een besef van hoe mensen hun mentale prestaties kunnen optimaliseren door de twee regels voor mentale effectiviteit toe te passen. Door het bewaren van een juist niveau van bewustzijn, kun je dit evenwicht vinden en open blijven staan voor situaties die vereisen dat je je aandacht verlegt.

Een nieuwe manier van werken

Simpel gesteld is het zo dat de manier waarop velen van ons werken níét werkt.

We hebben een andere benadering nodig.

De twee regels van mentale effectiviteit – focussen op wat jij kiest en je afleidingen bewust kiezen – combineren, resulteert in een nieuwe manier van werken die de individuele prestaties echt kan optimaliseren. De kern van beide regels is helder: geef volledige, bewuste aandacht aan wat je ook op dat moment aan het doen bent. Schrijf je een e-mail, geef er dan je volledige aandacht aan. Ben je met andere mensen, wees dan ook helemaal aanwezig. Probeer niet twee cognitieve taken tegelijk te doen. Je aandacht zal worden versnipperd en de belangrijke zaken zullen eronder lijden.

De voordelen van deze benadering zijn groot: onder andere een grotere productiviteit, betere prestaties en minder stress. Je focus vasthouden en je afleidingen kiezen geeft je de kans om je eigen reacties één seconde voor te blijven, om actief je respons te kiezen op gebeurtenissen in je innerlijke en externe wereld in plaats van op de automatische piloot te reageren. Deze twee regels helpen op een simpele maar effectieve manier om de ruis en afleiding weg te nemen die je geest kunnen vervuilen en die je op weg naar het bereiken van je doelen kunnen doen afdwalen.

In de rest van deel I van dit boek zal ik onderzoeken hoe je dat wat je in dit hoofdstuk hebt geleerd, kunt toepassen op cruciale elementen in je werk. Het volgende gedeelte is onderverdeeld in beknopte, opzich-

zelfstaande modules waarin technieken worden aangereikt die je prestaties verbeteren, je creativiteit bevorderen, je energie vergroten en je veerkracht doen toenemen.

Als je jezelf onderdompelt in de volgende oefeningen, wil ik je aanmoedigen dat op een mindful manier te doen. Neem af en toe een korte pauze en focus even op je ademhaling. Controleer dan ook de toestand van je geest: in welk kwadrant bevindt die zich? Zit je in een ander kwadrant dan het tweede, blijf dan een paar minuten gefocust op je ademhaling en geef je aandacht de kans om zich te concentreren en te kalmeren. Ga daarna verder met lezen.

Noten

Inleiding

1. Derek Dean en Caroline Webb, 'Recovering from Information Overload', *McKinsey Quarterly*, januari 2012.
2. E.M. Hallowell (januari 2005), 'Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform', *Harvard Business Review*: 55-62.
3. Viktor E. Frankl, *Man's Search For Meaning*, Beacon Press, 1959.

Deel I

1. C.J.L. Murray en A.D. Lopez (1996), 'Evidence Based Health Policy – Lessons from the Global Burden of Disease Study', *Science*, 274(5288): 740-743.

Hoofdstuk 1

1. M.A. Killingsworth en D.T. Gilbert (2010), 'A Wandering Mind is an Unhappy Mind', *Science* 12, Vol. 330, No. 6006: 932.
2. T.H. Davenport en J.C. Beck (2001), *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
3. Killingsworth en Gilbert, 'A Wandering Mind', 932.
4. E. Ophir et al. (2009), 'Cognitive Control in Media Multitaskers', *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*, Vol. 106, No. 37: 15583-15587.
5. D. Bawden en L. Robinson (2009), 'The Dark Side of Information: Overload, Anxiety and Other Paradoxes and Pathologies', *Journal of Information Science*, Vol. 25, No. 2: 180-191.
6. T.M. Amabile et al. (2002), 'Time Pressure and Creativity in Organizations – A Longitudinal Field Study', *Harvard Business School Working Paper*, No. 02-073.
7. S. Shellenbarger (februari 2003), New Studie Show Pitfalls of Doing Too Much at Once, *The Wall Street Journal*.
8. E.M. Hallowell en J.J. Ratey (2006), *Delivered from Distraction – Getting the Most out of Life with Attention Deficit Disorder*, New York, Ballantine Books.
9. R.J. Davidson et al (2003), 'Alterations in Brain and Immune Function Produced

- by Mindfulness Meditation', *Psychosomatic Medicine*, Vol. 65, No. 4: 564-570.
10. S. Rosenzweig et al (2007), 'Mindfulness-Based Stress Reduction Is Associated with Improved Glycemic Control in Type 2 Diabetes Mellitus', *Alternative Therapies in Health and Medicine*, Vol. 13, No. 5: 36-38.
 11. Zeidan, et al. (2010), 'Effects of Brief and Sham Mindfulness Meditation on Mood and Cardiovascular Variables', *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, Vol. 16, No. 8: 867-873. Er is zelfs onderzoek dat suggereert dat mindfulness-training op cellulair niveau het verouderen van het lichaam tegengaat. T.L. Jacobs et al. (2010) 'Intensive Meditation Training, Immune Cell Telomerase Activity, and Psychological Mediators', *Psychoneuroendocrinology*, Vol. 36, No. 5: 664-681.
 12. L.E. Carlson et al. (2005) 'Impact of Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) on Sleep, Mood, Stress and Fatigue Symptoms in Cancer Outpatients', *International Journal on Behavioral Medicine*, Vol. 12, No. 4: 278-285.
 13. Christian G. Jensen, 'Corporate-Based Mindfulness Training in Denmark – Three Validation Studies', Neurobiological Research Unit, Copenhagen University Hospital (nog niet gepubliceerd).
 14. G. Pagnoni M. Cekic (2007), 'Age Effects on Gray Matter Volume and Attentional Performance,' *Neurobiology of Aging*, 28.
 15. F. Zeidan et al. (2010), 'Mindfulness Meditation Improves Cognition – Evidence of Brief Mental Training', *Consciousness and Cognition*, Vol. 19, No. 2: 597-605.
 16. K.A. MacLean et al. (2010), 'Intensive Meditation Training Improves Perceptual Discrimination and Sustained Attention', *Psychological Science*, Vol. 21, No. 6: 829- 839.
 17. J. Greenberg, K. Reiner, en N. Meiran (2012), 'Mind the Trap: Mindfulness Practice Reduces Cognitive Rigidity', *PLoS ONE*, 7(5): e36206.
 18. Ibid.
 19. F. Zeidan et al. (2010), 'Effects of Brief and Sham Mindfulness Meditation on Mood and Cardiovascular Variables', *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, Vol. 16, No. 8: 867-873.
 20. Gebaseerd op een onderzoek van professor Jochen Reb, Singapore Management University, naar CBMT-programma's bij Carlsberg en If Insurance. Bij het ter perse gaan van dit boek zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd tijdens conferenties, maar nog niet gepubliceerd. Je kunt enkele van de resultaten vinden op www.youtube.com/potentialproject en vanaf eind 2013 zijn ze ook te vinden op www.potentialproject.com.
Een onderzoeker van de universiteit van Kopenhagen vond vergelijkbare voordelen tijdens zijn evaluatie van een negen weken durend programma in een privékliniek in Kopenhagen. Christian G. Jensen, 'Corporate-Based Mindfulness Training in Denmark – Three Validation Studies', Neurobiological Research Unit, Copenhagen University Hospital (nog niet gepubliceerd).
 21. Murphy, M., & Donovan, S. (1999), *The physical and psychological effects of meditation: A review of contemporary research with a comprehensive bibliography*, 1931-1996 (2nd ed.), Sausalito, CA: Institute of Noetic Sciences.
 22. T.L. Giluk (2010), *Mindfulness-based stress reduction: facilitating work outcomes through*

- experienced affect and high-quality relationships*. Dissertatie, Universiteit van Iowa.
23. B. Barrett, M.S. Hayney, D. Muller, D. Rakel, A. Ward, C.N. Obasi, R. Brown, Z. Zhang, A. Zgierska, J. Gern, R. West, T. Ewers, S. Barlow, M. Gassman, en C.L. Coe (2012), 'Meditation or Exercise for Preventing Acute Respiratory Infection: A Randomized Controlled Trial', *Annals of Family Medicine*, 10(4): 337-346.
 24. S.L. Shapiro, H. Jazaieri, en P. Goldin (2012), 'Mindfulness-Based Stress Reduction Effects on Moral Reasoning and Decision Making', *The Journal of Positive Psychology*, 7(6): 504-515.