

# De manager is nog niet mindful

Een mindful leider is empathisch, flexibel en zeer gefocust. Hij schept een veilige, open bedrijfscultuur en zorgt zo voor minder ziekteverzuim en een hogere productiviteit. Toch is de Nederlandse manager huiverig om mindful aan de slag te gaan.

Annemieke Diekman

# P

Parijs. Een zaal met driehonderd financieel specialisten van een groot internationaal consultancybureau, bijeen voor een leiderschapscursus. Onaangekondigd verschijnt Robert Bridgeman ten tonele, voor een presentatie over 'mindful' leidinggeven. Hij is coach, eigenaar van opleidingsinstituut Bridgeman en auteur. Verbazing en scepsis alom in de zaal. Bridgeman houdt rustig zijn verhaal en neemt vooral met zijn wetenschappelijk onderbouwde data en resultaten het wantrouwen weg onder de aanwezigen. 'Een uur later zaten ze

allemaal te mediteren', vertelt hij.

Maar dat was Parijs. De vraag is hoe het Nederlandse bedrijfsleven tegenover 'mindful leadership' staat, ook wel empathisch leiderschap of dienend leiderschap genoemd. Volgens verschillende deskundigen is Nederland nog lichtjaren verwijderd van wat er op dit vlak al in de Verenigde Staten gebeurt en in Europese landen als Zweden. Daar wordt nu bijvoorbeeld het hele parlement getraind in mindful leadership. Ook in Duitsland en in Engeland, vooral in de grote steden en in de City, worden de voordelen van dit nieuwe type leiderschap al gezien.

In ons land zijn we nog niet zover. Van mediteren heeft de gemiddelde Nederlander wel gehoord; ook 'mindfulness' is een begrip dat de laatste jaren redelijk ingeburgerd is geraakt. Niet in de laatste plaats door alle aandacht in zingevings- en damesbladen. Maar de toch enigszins softe connotatie van het woord weerhoudt voornamelijk menig nuchtere Nederlandse ceo of manager hiervoor toepassingen te zien in zijn of haar werk.

Een mindful of empathisch leider is — zo valt op te maken uit meningen van deskundigen en uit de onderzoekslitera-

tuur — iemand die zichzelf kent, zelfbewust is, veerkrachtig, emotioneel intelligent, creatief en inspirerend. Een hele mond vol, maar het komt neer op een leidinggevende die ontspannen zijn focus kan bewaren, zonder daarbij het winst oogmerk van zijn bedrijf uit het oog te verliezen. Daarbij draait het vooral om oprechte aandacht en onbevooroordeeld luisteren naar je medewerkers.

Waarom zijn die eigenschappen zo belangrijk? Niet in de laatste plaats omdat de recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt daarom vragen. De arbeidsmarkt flexibiliseert in rap tempo. De mobiliteit is sterk toegenomen. Niet alleen doordat er meer tijdelijke contracten zijn, maar ook doordat mensen zelf snel verder willen als het ze niet bevalt. Zij stellen andere eisen aan hun werk dan voorheen. 'Jonge mensen vragen zich veel meer af wat hun waarden zijn, wat ze belangrijk vinden in hun werk', zegt Angeli Hagoort, communicatieadviseur, trainer en oprichter van colourful tribe, een collectief van professionals. 'Als ze in de organisatie waar ze voor werken geen link met hun eigen ideeën en waarden vinden haken ze snel af. Ze willen geen bcc-cultuur, waarin ze onzichtbaar zijn.'

In de huidige maatschappij leren kinderen van jongens af aan kritisch te denken en hun meningen te uiten. 'Eenmaal vol-

Lees verder op pagina 8

**Kern**  
Het gaat erom dat een leidinggevende ontspannen zijn focus kan bewaren, zonder het winst oogmerk uit het oog te verliezen

## 'Na de training begint het pas'

Voor softwarebedrijf SAP heb ik jaren over de wereld geworven. Nu werk ik alweer een tijd in de Amerikaanse vestiging in Silicon Valley. Tien jaar geleden ben ik geïnteresseerd geraakt in meditatie en yoga, onder meer door een retraite in Thailand. Ik merkte dat het mij hielp de problemen die ik tegenkwam in mijn werk beter op te lossen. Tegelijkertijd liep ik in Europa tegen veel scepsis aan als ik het onderwerp mindfulness in een zakelijke context aanroerde.

In Silicon Valley lag dat toen al heel anders. Google heeft daar in 2007 het programma Search Inside Yourself (SIY) ontwikkeld in samenwerking met Harvard. Het is een combinatie van mindful-



Wie  
Peter Bostelmann (director)

Bedrijf  
SAP Global Mindfulness Practice

ness en emotionele intelligentie, onderbouwd met wetenschappelijk hersenonderzoek. SIY neemt werknemers in bedrijven mee in toegepaste mindfulness. Ik heb mij erin verdiept en zag meteen mogelijkheden voor SAP.

Er was wel wat overtuigingskracht nodig om de pilot in Palo Alto op te starten, maar ik geloof er zelf heel sterk in en dat heb ik kunnen overbrengen. De

pilot sloeg goed aan en leverde resultaat op, onder meer in de vorm van daling van stress en ziekteverzuim. De afgelopen drie jaar hebben we intern ruim vijftig mental 'strength'-trainingen gegeven op 22 locaties in veertien landen. We hebben 1700 mensen getraind en er staan er momenteel 5000 op de wachtlijst. De trainingen richten zich op het welzijn van de medewerker, cognitieve groei en sociale en leiderschapsvaardigheden.

Na de training begint het pas. Je moet wat je hebt geleerd zo integreren in je dagelijks werk dat het een automatisme wordt. Anders heb je er geen profijt van. Dit na-jaar geven we de eerste training in Den Bosch. Ook vanuit Nederland komt nu langzaam interesse.'

ILLUSTRATIE: ARNOLD WHEEL VOOR HET FD.



## ‘Eet een broodje mee’

**M**editaties trekken mij niet echt. Wel ken ik meditatieve momenten als ik paardrijd in de bossen. Al ruim dertig jaar heb ik leidinggevende posities. De stijl die mij het meest aanspreekt is dienend leiderschap. Ik zie mijzelf wel als leider, maar niet als baas die in een hiërarchie zaken voor elkaar moet krijgen. Daarbij is het belangrijk om aandachtig te luisteren, zonder meteen je eigen gedachten en mogelijke vooroordelen in stelling te brengen. Helder communiceren en besluiten goed uitleggen, horen daarbij. Dat klinkt eenvoudig, maar de praktijk is weerbarstig. Dat ondervind ik zelf ook nog regelmatig.

Een sfeer van veiligheid creë-



**Wie**  
**Onno van den Brink (ceo)**

### **Bedrijf** **Famed**

eren, begint bij de top. De ceo is hierin erg bepalend, die heeft in hoge mate invloed op de bedrijfscultuur. Als mensen zich veilig voelen en geen stress ervaren in hun werk, presteren ze beter, zijn ze minder vaak ziek en is er minder verloop onder het personeel. Dat betekent niet dat je geen ambitieuze targets stelt, je blijft altijd verantwoordelijk voor het bedrijfsresultaat. Maar loop eens bij mensen binnen, toon oprechte interesse

in hun persoonlijke situatie of hobby's. En eet een broodje mee in de bedrijfskantine in plaats van je te verschanzen in je eigen kamer. Het geeft de mensen het gevoel dat ze ertoe doen.

Anderen probeer ik mee te geven dat je kwetsbaar opstellen loont. Dat is niet altijd gemakkelijk, ook ik moet mij daar zo nu en dan toe zetten. Het is een continu leerproces. Ik stel mijzelf vragen over mijn eigen gedrag en probeer van fouten te leren. Jammer dat nog weinig mensen deze stijl van dienend leidinggeven en reflectie oarmen. Millennials, geboren tussen 1980 en 1995, kijken anders tegen hiërarchie en leiderschap aan en ik vermoed dat die generatie het beter gaat doen.'

### *Vervolg van pagina 7*

wassen gedijen zij vaak niet langer in een bedrijfscultuur waarin de ceo 's morgens om zeven uur door de gangen struikt als een soort bokitoman, die een sfeer van angst en geslotenheid creëert', aldus Hagoort. 'Zij willen geen beleid uitvoeren domweg omdat dit nu eenmaal in een strategisch meerjarenplan zo is bepaald. Daarentegen willen ze in gesprek gaan en blijven.' Bestuurders en managers zullen volgens haar hun leiderschap daarom anders moeten gaan invullen om de snelle veranderingen op de flexibiliserende arbeidsmarkt het hoofd te bieden.

### **Gedragsverandering**

De tools van empathisch leiderschap kunnen hierbij behulpzaam zijn. 'Het gaat niet om het aanleren van een paar nieuwe managementtrucs, maar om een echte gedragsverandering in de mensen zelf. Je moet je bewust worden van je eigen conditioneringen. Zolang je dat niet bent kun je niet oordeelloos, oprecht en met aandacht luisteren naar je medewerkers. Lukt je dat wel, dan voelt de ander dat hij wordt gehoord en een gelijkwaardig gesprekspartner is.'

'Het grootste misverstand over mindfulness is dat het een ontspanningsoefening zou zijn', stelt ook Bridgeman. 'Integendeel, het is een hersentraining die veranderingen in het brein teweegbrengt. Die veranderingen zorgen van

binnenuit voor ontspanning en een grotere focus. Zodra managers dat weten en snappen zien ze ook wat dat voor hun organisatie kan betekenen.'

Naar die link tussen mindfulness en veranderingen in het brein wordt wereldwijd de laatste jaren veel onderzoek gedaan. En niet door de minste wetenschappelijke instituten, zoals de Amerikaanse universiteiten Harvard en Stanford. Het aantal onderzoeken is gestegen van 1 in 1980 naar 743 in 2015 (bron: PubMed.gov). Erik Scherder, hoogleraar klinische neuropsychologie aan de VU, kent de onderzoeken die laten zien dat het brein verandert als mensen nieuwe dingen aangaan, anders gaan denken en zich op die manier verrijken. Mindfulness zou je volgens hem kunnen zien als een vorm van 'verrijkte omgeving'. Het blijkt dat door een verrijkte omgeving, uitdaging dus, het brein wordt geactiveerd en veranderingen vertoont, onder meer een groei van het aantal zenuwcellen in de hippocampus. Dat is een hersengebied dat een belangrijke rol speelt bij geheugenprocessen. Oftewel, volgens Scherder: 'Het brein wordt complexer omdat er meer interactie plaatsvindt tussen de verschillende delen van de hersenen. Het profijt is

aanzienlijk. Je kunt een cognitieve reserve opbouwen, ziektes als dementie worden langer uitgesteld, je kunt gemakkelijker problemen oplossen op verschillende niveaus en je brein is creatiever en flexibeler.'

Reden te over, zo lijkt het, om de traditionele hiërarchische manier van leidinggeven vaarwel te zeggen en je open te stellen voor een meer empathische manier van leidinggeven. Net als Hagoort zegt Scherder dat dit niet gebeurt door er een boek over te lezen, vervolgens over te gaan tot de orde van de dag en te kijken of je er af en toe wat mee kunt doen. 'Het is van belang daadwerkelijk een andere route in te slaan, dat is juist de uitdaging.' Sommige leidinggevenden kiezen uit zichzelf al voor een ander soort leiderschap, zoals Onno van den Brink, ceo van Famed en onder meer voormalig president-directeur bij Transavia (zie kader). Anderen hebben een flinke zet in de rug nodig.

Hoe ontwikkel je je als manager tot een empathisch leider? De mogelijkheden om je hierin te bekwamen, nemen langzaam toe in Nederland, maar zijn zeker nog niet wijdverbreid. Trainingsinstituut De Baak heeft bijvoorbeeld nog geen specifieke trainingen voor mindful leader-

ship. 'Wel signaleren wij dat de snel veranderende arbeidsmarkt van bedrijven vraagt om de organisatie anders in te richten', vertelt Rob Bos, leiderschapsdeskundige en trainer bij De Baak. 'Daar hoort ook een ander soort leiderschap bij. Bedrijven zullen zich dat moeten realiseren en ontvankelijk moeten zijn om het leiderschap aan te passen.' In de bestaande leiderschapstrainingen van De Baak is er overigens wel aandacht voor de zachtere kant van leidinggeven. 'Een leiderschap vanuit hoofd, hart en handen. Daarbij is veel aandacht voor het reguleren van je emoties als leidinggevende: hoe reageer ik op anderen en wat doe ik daar vervolgens mee.'

Trainingen op dit vlak kunnen zowel intern als buiten het eigen bedrijf plaatsvinden. In de Verenigde Staten en in Azië gebeurt dat al veel, denk aan Google en Facebook. Maar ook in Nederland is sinds een jaar of drie meer interesse ontstaan bij grote ondernemingen als KLM, ING en Ordina. Een mooi voorbeeld is de Duitse automatiseerder SAP, die wereldwijd een mindfulnessstrainingsprogramma uitrolt in alle vestigingen (zie kader).

De verwachting is dat het leiderschap in het Nederlandse bedrijfsleven ook steeds meer die kant op zal bewegen. Hoe snel dat zal gaan is nog de vraag. 'Mensen doen graag wat ze altijd al hebben gedaan, maar in de toekomst zal empathisch leiderschap geen "nice to have" meer zijn maar een must have', aldus de Amerikaanse Harvard-hoogleraar Leadership Bill George.

### **Reputatie** **‘Het grootste misverstand over mindfulness is dat het een ontspanningsoefening zou zijn’**

