

Inhoud

Inleiding	7
1. Een frisse blik op routine	21
2. Kijken naar je reacties	35
3. Grenzen verkennen	48
4. Veerkracht ontwikkelen	66
5. Bewust reageren	87
6. Je mindset veranderen	103
7. Stevigheid ontwikkelen	118
8. Mindfulness inbouwen in je leven	135
Noten	147
Dankwoord	151
Over de auteur	153
Over het Centrum voor Mindfulness	155
Lijst van oefeningen	157

Inleiding

Werken onder druk

Als je werkt, ervaar je druk. Soms is dat het plezierige gevoel van gezonde stress die je helpt om een klus vlot af te maken. Maar regelmatig voelt druk onplezierig aan. Als je bijvoorbeeld nog heel veel taken op je lijst hebt staan die vandaag af moeten. Of als je manager steeds meer van je vraagt, als je werk aan je trekt en prioriteit krijgt terwijl je partner of kinderen ook om aandacht vragen. Of als je niet meer aan jezelf toekomt.

Iedereen ervaart de plezierige en onplezierige kanten van werkdruk en de daarbij komende negatieve stress. Maar de een ervaart hem sterker dan de ander en in de ene periode zijn werkdruk en stress meer aanwezig dan in de volgende. Logisch denk je, want werkdruk en stress horen bij werken als iets onvermijdelijks, waar niets aan te doen valt.

Natuurlijk zijn er omstandigheden op je werk die je niet gemakkelijk naar je hand kunt zetten. Er zijn taken, spelregels en een bepaalde manier van doen, en ook je collega's heb je meestal niet voor het uitkiezen. Maar dat er niets aan werkdruk te doen valt en dat je de stress maar moeten leren verdragen klopt niet en is zelfs apert onjuist. Er is juist een heel gebied waarin jijzelf de baas kunt zijn, als je maar effectiever leert omgaan met de druk van de omstandigheden en je energiebronnen beter leert benutten.

Dat gebied is de ruimte om zelf een keuze te maken in het spanningsveld van alles wat jouw energie vraagt, wat je ervaart dat je 'moet' doen en wat het moment is waarop jij begint met het inzetten van de jou beschikbare energie. Op dat moment heb je een

keuze in hoe je aan het werk gaat. Het vergroten van je keuzevrijheid kun je zien als een professionele vaardigheid die je net als fietsen, pianospelen of welke andere vaardigheid dan ook, kunt trainen.

In dit boek laat ik je zien hoe je leert om in acht weken jouw keuzevrijheid te vergroten met behulp van mindfulnesstraining. Hiermee leer je mentaal schakelen tussen actie en reflectie, je ontwikkelt meer overzicht, werkt effectiever samen met anderen en bent een stuk creatiever.

De voordelen daarvan zijn zowel op het werk als op persoonlijk vlak te merken. Een paar reacties van deelnemers uit onze trainingen:

‘Ik merk dat ik minder gestrest ben en makkelijker mijn energie reguleer.’

‘Ik zie mezelf veel bewuster reageren.’

‘Ik weet hoofd- en bijzaken beter uit elkaar te houden. Dat maakt het makkelijker mijn aandacht te richten op wat er echt toe doet.’

Ook als je weinig of geen werkdruk en stress ervaart, is goed mentaal kunnen schakelen tussen actie en reflectie een belangrijke toevoeging aan je professionele kwaliteiten. Het helpt je om beter opgewassen te zijn tegen de nieuwe eisen die organisaties aan je stellen: meer teamwork en grotere verantwoordelijkheden. Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!

Werkdruk

Voordat ik inga op hoe je je werkdruk de baas kunt worden met behulp van mindfulnesstraining, is het goed om even wat preciezer te kijken naar wat werkdruk is. Werkdruk ervaar je als je maar met moeite of helemaal niet in staat bent om te voldoen aan de eisen die aan het werk worden gesteld. Dat kan te maken hebben met een hoog tempo, de hoeveelheid werk, de hoge kwaliteitseisen, de moeilijkheid van de taken of met de hoeveelheid verantwoordelijkheden. Incidenteel is dat natuurlijk geen probleem, als er maar voldoende rust en herstel tegenover staat. Als hoge werkdruk echter regelmatig voorkomt of structureel aanhoudt, dan ontstaat er

werkstress, oftewel het onplezierige gevoel dat je kunt ervaren bij druk. Werkstress kan in eerste instantie helpen om een goede prestatie te leveren. Maar te veel werkstress kan leiden tot lichamelijke en psychische klachten, zoals verhoogde hartslag en bloeddruk, irritaties, gejaagdheid, vermoeidheid, angst, spanning en uiteindelijk zelfs tot overbelasting. Je wordt minder productief en vaak gaat ook de kwaliteit van je werk omlaag.

Heel praktisch kun je zeggen dat werkdruk ontstaat als er een onbalans is tussen factoren die je stress opleveren en factoren die juist energie geven. De balans blijft intact als tegenover de stressfactoren voldoende energiegevende factoren staan, zoals plezierig contact met collega's, ruimte om te leren en jezelf te ontwikkelen en voldoende mogelijkheden om zelf je werk in te delen.

Vroeger werd vaak gedacht dat je werkdruk alleen kon aanpakken door die te verlagen. Inmiddels weten we dat er ook andere manieren zijn om met werkdruk om te gaan, namelijk door de energiebronnen goed op orde te hebben.¹ Met de mindfulnessstraining ontwikkel je een persoonlijke hulpbron die je helpt stressfactoren beter te hanteren (veerkracht) en energiebronnen beter te benutten (open mind). Met die stevigheid kun je de balans beter in evenwicht houden. Daarnaast leer je mentaal te schakelen tussen actie en reflectie, zodat je effectiever kunt werken.

Mindfulness

Mindfulness betekent waarnemen wat je doet terwijl je dat aan het doen bent. Het is gebaseerd op opmerkzaam zijn op wat zich aan ervaringen aan je voordoet zonder dat je daar meteen iets mee moet doen of iets van moet vinden. In de kern gaat het erom dat je leert mentaal beter te schakelen met je aandacht. Je leert bewust aanwezig te zijn. Mindfulness maakt het je mogelijk om uit de automatische piloot van stug doorwerken te stappen. Dat is veerkracht. Bovendien ontwikkel je een grotere tegenwoordigheid van geest, die je kunt benutten om jezelf en het werk dat je doet beter te sturen. Dat is de open mind.

Jon Kabat-Zinn, de grondlegger van de mindfulnessstraining in zijn huidige vorm, omschrijft het nog preciezer: *mindfulness is aandacht geven op een speciale manier: doelbewust, in het huidige moment*

en niet-oordelend. Zelf noem ik het ook wel: *het trainen van je aandachtsspier.*

Wat je traint is om elke ervaring – dat kan zijn een fysieke sensatie, gevoel, gedachte of emotie – te erkennen en te accepteren zoals die zich op dat moment aan je voordoet. Je laat je niet meezuigen in mentale uitweidingen en spreekt er geen oordeel over uit. Die manier van gewaarzijn van je ervaringen maakt het je mogelijk om gevoelens of gedachten waar te nemen als gebeurtenissen in de geest. Die kalme manier van reageren zorgt voor een moment van ruimte tussen waarneming en respons. Daardoor wordt het mogelijk om doordachter en vrijer op een situatie te antwoorden in plaats van in een onbewuste reflex of volgens een bekend patroon. Je leert zo met volle aandacht te schakelen tussen actie en reflectie, tussen doen en zijn. Op die manier ontwikkel je mentale fitheid en daarmee een belangrijke persoonlijke hulpbron.

De oefeningen in de mindfulnesstraining worden ook gebruikt bij mediteren of yoga. Door deze oefeningen te doen word je opener en helderder van geest en leer je stress en werkdruk beter hantieren. Maar wees gerust, je wordt er niet emotioneel van noch krijg je een leeg hoofd. En je hoeft er ook geen boeddhist voor te worden.

Om goed te presteren heb je naast een behapbare werkdruk ook overzicht, effectiviteit en creativiteit nodig. Daarnaast moet het werk zinvol zijn. In het licht daarvan zou je daarom verwachten dat de mentale fitheid van mensen een topprioriteit voor bedrijven en instellingen zou zijn. Toch is dat niet het geval.

Niet alleen als individu, maar ook in organisaties vinden we het al volkomen normaal dat we aan onze fysieke conditie werken. Het is nu de hoogste tijd dat we ook het werken aan onze mentale conditie serieus nemen. Met het lezen van dit boek doe je dat feitelijk al. Mindfulnesstraining is daarvoor een van de meest veelbelovende manieren. De wetenschappelijk bewezen effecten van mindfulnesstraining, zoals minder stress en gezondheidsklachten, een helderder geest en meer werkplezier geven daar alle aanleiding toe.

Gelukkig zien we bij het Centrum voor Mindfulness in Amsterdam – een trainings-, opleidings- en expertisecentrum voor mindfulness waar ik aan verbonden ben en waar ook de training uit dit boek is ontwikkeld en in de praktijk is getoetst – dat de interesse voor mindfulness en mentale fitheid bij organisaties toeneemt. Dat

merken we niet alleen aan de groei van de belangstelling voor workshops vanuit organisaties als KLM, Raad voor de Rechtspraak, Elsevier, LinkedIn, T-Mobile, de gemeentes Den Haag en Amsterdam, maar ook in het uitvoeren van complete mindfulnessstrainingen als onderdeel van HR-, vitaliteits- of MD-programma's. Internationale voorlopers als Google, Shell en General Mills krijgen steeds vaker navolging van Nederlandse organisaties en bedrijven. Het feit dat afgelopen januari op het World Economic Forum in Davos, waar jaarlijks mensen uit het internationale bedrijfsleven, vertegenwoordigers van diverse internationale organisaties, politici en andere prominenten elkaar ontmoeten, een aparte sessie aan mindfulness was gewijd, onderstreept dat.

De gunstige effecten van mindfulnessstraining zijn bekend. Zo hebben we afgelopen jaar bij het Centrum voor Mindfulness bijna honderd managers van een grote Nederlandse bank getraind in mindfulness en is daarbij onderzoek gedaan naar de effecten van de training. Op basis van gevalideerde psychologische meetinstrumenten laat het onderzoek zien dat er bij de deelnemers aan de training sprake is van een fors toegenomen mindfulness en van duidelijk afgenomen stress. Daarnaast nemen de deelnemers een aantal positieve veranderingen bij zichzelf waar:²

- 91 procent neemt meer tijd om te reflecteren;
- 87 procent merkt rustiger te zijn en meer overzicht te hebben;
- 85 procent laat zich minder meeslepen door emoties en gedachtestromen;
- 84 procent kan beter luisteren naar zichzelf en anderen;
- 82 procent signaleert sneller fysiek en mentaal wat er aan de hand is;
- 73 procent voelt zich vitaler en zelfbewuster;
- 73 procent kan meer gefocust werken;
- 69 procent kan de privé-werkbalans meer in evenwicht houden.

Deze waarnemingen ondersteunen de gedachte dat mindfulnessstraining je persoonlijke hulpbronnen versterkt en dat je er veerkracht (minder meegesleept worden, vitaler, balans privé-werk) en een open mind (tijd voor reflectie, meer overzicht, luisteren, focus) door ontwikkelt.

Deze resultaten komen in grote lijn overeen met onderzoek in andere landen, waar het effect op de algemene gezondheidstoestand en op het functioneren onder hoge druk is onderzocht. In Groot-Brittannië constateerde de Mental Health Foundation dat mensen die aan een mindfulnesstraining op het werk hebben deelgenomen 30 procent minder medische symptomen rapporteren en ruim 30 procent minder psychologische zorgen.³ Bovendien laten ze een toegenomen concentratievermogen zien en hebben ze een grotere weerstand tegen griep. Bij het Londens gemeentelijk vervoerbedrijf nam het aantal verzuimdagen met 70 procent af en gaven deelnemers aan dat ze veel beter in staat waren zich te ontspannen. Bij de U.S. Marines is mindfulnesstraining tegenwoordig een vast onderdeel van de training.⁴ Een beetje vreemd, zul je misschien denken, softheid in een harde wereld? Onderzoek toonde aan dat het niet alleen helpt om stress te leren hanteren, maar ook dat het voor een helderdere geest onder grote druk zorgt. Letterlijk is het zo dat door mindfulnesstraining de verwerkingscapaciteit van de hersenen omhoog gaat en dat maakt betere beslissingen mogelijk.

Nieuwe eisen aan je werk

Het belang van mentale fitheid (en dus het voordeel om aan deze training *mindful werken* te beginnen) wordt nog eens onderstreept door de eisen die tegenwoordig aan je werk worden gesteld. Werken betekent taken uitvoeren om bepaalde producten of diensten te leveren. Maar zowel aan de kwaliteit van die producten of diensten als aan de manier waarop je die taken uitvoert stellen we steeds hogere eisen. Deze nieuwe eisen zorgen ervoor dat de druk in organisaties tegenwoordig steeds meer oploopt.

Ga maar eens na of dat bij jouw werk ook zo is. Allereerst ben je in het werk veel afhankelijker van anderen. Of je nou in een klein of middelgroot bedrijf werkt, in een zorginstelling, bij de overheid, een onderzoeksinstelling of een multinational: overal heb je te maken met ingewikkelde samenwerkingsverbanden. Die afhankelijkheid gaat ook op voor de informatiesystemen waarmee je werkt: o wee als die het een keer niet doen! En ten slotte ben je ingesnoerd door protocollen en procedures, zodat je steeds minder individuele speelruimte overhoudt.

Het tweede dat je waarschijnlijk zal opvallen, is dat je steeds intensiever moet samenwerken met collega's, van binnen en buiten je organisatie. Je werk kent een netwerkstructuur. Je gaat van vergadering naar overleg en je werkt in teams, taskforces en werkgroepen. Je communiceert met veel mensen via veel kanalen: telefoon, sms, Whatsapp, Facebook, Twitter, LinkedIn, Foursquare, Skype, en vergeet ook niet al je e-mailaccounts (je werkmail, Gmail, Live, Outlook, etc.). Intussen moet je wel excellent en heel betrouwbaar presteren, met een combinatie van inhoudelijke kennis, goede communicatievaardigheden, stressbestendigheid en creativiteit. Excellente prestaties vereisen intensieve interactie van teams.

En ten derde word je ook anders gemanaged dan vroeger. Je hebt niet meer één leider of manager, maar verschillende. Duidelijke kaders en de klassieke rol van de leider die ze handhaaft (en daarmee ook richting en veiligheid biedt) zijn vervallen. Dat heeft het voordeel dat je zeggenschap groter wordt. Maar je loopt er volgens hoogleraar organisatiekunde Erik van de Loo steeds vaker een persoonlijk risico mee.⁵ Je kunt je niet langer verschuilen achter je officiële rol of achter de organisatie waarvan je deel uitmaakt. Jij moet het zelf laten zien, initiatieven nemen, je werk en je samenwerkingsrelaties beheren. Het gevolg is dat je misschien soms extra je best gaat doen terwijl je je daar helemaal niet zeker over voelt. Of dat je je voortdurend de vraag gaat stellen waar je loyaliteit ligt: bij de inhoud van het werk of bij de organisatie waarvoor je werkt. Waar organisaties vroeger als een veilige plek voelden, lijken ze die kenmerken nu te verliezen. Je loopbaan lijkt meer aan jezelf dan aan de organisatie gebonden te zijn en je carrièrepad moet je zelf uitstippelen.

Afhankelijkheid, intense samenwerking en persoonlijk risico: herken je ze? Alleen als je goed kunt omgaan met druk, zelfbeheersing hebt, ondernemend bent en een positieve blik hebt, kun je volgens de onderzoekers André de Waal en Michella Oudshoorn als *hoog presterende werknemer* bijdragen aan het succes van de onderneming. Je levert kwaliteit door je taken zo accuraat mogelijk uit te voeren en problemen logisch op te lossen. Je gaat doelgericht te werk met oog voor een goed gebruik van de middelen. Je bent technisch goed onderlegd, verstaat je vak en bent besluitvaardig.⁶ En je toont affectiviteit: je bekommert je om collega's en onder-

steunt hen. Anderen kunnen op je vertrouwen en bouwen.

Aan die hoge productiviteit kun je natuurlijk best plezier ontleenen, maar de keerzijde van die nieuwe eisen kan heel goed zijn dat je werkdruk omhoog gaat. Want het is niet eenduidig of deze nieuwe eisen aan werken meer energie opleveren en minder stress kosten. Misschien een reden te meer om nu al aan je mentale fitheid te gaan werken, zodat je gemakkelijker en effectiever met die nieuwe eisen kunt omgaan.

Hoe is jouw werkdruk-balans?

Laten we, voordat ik de training Mindful werken in vogelvlucht schets, eens kijken hoe jij in je werk staat en hoe bij jou de balans tussen de positieve en de negatieve kanten van werkdruk en stress uitslaat. Uit de sport en de psychologie weten we dat je als je optimaal bezig bent in een *flow* kunt zijn. Je gaat dan op een plezierige manier helemaal op in je werk. Je zit jezelf niet in de weg en je staat open voor wat er op je afkomt. Maar je kunt je werk ook anders ervaren. Je blijft dan stug doorwerken, wat ervoor zorgt dat je minder creatief, scherp en effectief bent. Uiteindelijk kan dat ertoe leiden dat je jezelf over de kop werkt of een burn-out krijgt. Probeer nu voor jezelf eens na te gaan hoe het met jouw werkdruk-balans zit: ben je lekker aan het werk of stug aan het doorgaan?

Test zelf jouw werkdruk

In de onderstaande tabel heb ik die twee ervaringswerelden naast elkaar gezet.⁷ Ga eens na welk van die twee het meest past bij jouw werk op dit moment. In de middelste kolom kun je een kruisje zetten op iedere regel, afhankelijk van de vraag of de balans naar links of naar rechts uitslaat. Kijk daarna eens aan welke kant je zit als je er een lijn doorheen trekt. Hoe ziet jouw ervaringswereld van je werk eruit? Je kunt deze zelftest ook doen met in je achterhoofd dat je de training ook uit voorzorg of als professionele competentieontwikkeling kunt doen. Wat zijn dan de punten waar jij op moet letten of waar jouw werkdruk-balans naar neigt?

	Lekker aan het werk	←Jouw werkbalans→	Stug doorgaan
Oriëntatie	Kwaliteit, het werken gaat lekker		Kwantiteit en resultaat staan voorop, het werk moet af
Resultaat	Proces		Product
Kompas	Intern		Extern
	Eigen tempo		Pressie
	Eigen ritme		Commando/ controle
	Eigen organisatie		Aanpassen/ forceren
	Afwisseling		Te lang doorgaan
Energie	Gevend		Vretend
Concentratie	Volledig		Verstoord
Motivatie	Willen, leuk vinden, er zin in hebben, het komt vanuit jezelf		Moeten, doen omdat anderen het graag willen, erkenning door anderen
Beleving	Creatief		Geestdodend
Herstel	Volledig		Gedeeltelijk
Limiet	Eigen welbevinden en welzijn		Het moet af, doorgaan tot je erbij neervalt

Het kan heel goed zijn dat je werkhouding in de ene periode wat meer overhelt naar 'lekker aan de slag' en in de andere periode meer naar 'stug doorgaan'. Maar wat bepaalt nou aan welke kant je terecht komt? Dat is afhankelijk van de balans tussen de aspecten van je werk die voor stress zorgen en de aspecten waarvan je energie krijgt. Daartussen beschik jij over de ruimte om bewuste keuzes te maken, die je met de training Mindful werken groter maakt door veerkracht en een open mind te ontwikkelen.