



## De zen in het zakendoen

Meditatie is een van de effectiefste methoden om goed leiding te nemen en te geven – en, nog beter, het is goed voor het bedrijfsresultaat.

DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA

**YOUR MIND IS LIKE A WILD BUFFALO.** Deze uitspraak van een boeddhistische meditatieleraar op Sri Lanka schiet mij ineens te binnen. Toen lukte het niet om stil te zitten en me te concentreren op mijn ademhaling. Ook vandaag is mijn hoofd niet stil te krijgen. De gedachten buitelen over elkaar. Heb ik de opdrachtgever teruggebeld? Zijn de facturen verstuurd?

Ik zit op een ongemakkelijke stoel in een mooie cursusruimte in het centrum van Amsterdam. Hier begint vandaag de tienweekse cursus *Veerkracht voor managers*, waarvan meditatieoefeningen een belangrijk onderdeel zijn. De groep leidinggevend is divers en afkomstig uit het bedrijfsleven en de overheid. De motivatie om deel te nemen varieert van klachten over stress en overspannenheid tot de wens om overzicht kunnen houden bij een ingrijpende reorganisatie.

Meditatie en *mindfulness* (aandachtstraining) passen bij leidinggeven, vindt cursusleider Rob Brandsma, oprichter van het Instituut voor Mindfulness en

Management in Amsterdam. ‘Hoe je als leider met je emoties en gedachten omgaat, heeft effect op de medewerkers en organisatie’, licht hij toe. ‘Door te mediteren leer je beter omgaan met stress om te gaan en afstand te nemen. Het gaat om bewustzijn ontwikkelen en werkzaamheden als vergaderen of luisteren met meer aandacht te doen, waardoor je minder op de automatische piloot functioneert.’

Steeds meer bedrijven en managers hebben interesse in meditatie, is de ervaring van Brandsma. Het woord roept niet langer weerstand of associaties met zweverigheid op en wordt steeds meer als praktische methode gezien om stress te verminderen. En dat is geen overbodige luxe in tijden van recessie. De werkdruk neemt toe en veel medewerkers en managers vrezten voor hun baan of het voortbestaan van de organisatie. Dat blijkt ook uit steeds meer onderzoek. Zo zorgt regelmatig mediteren volgens onderzoek van het Benson-Henry Institute for Mind-Body Medicine aan de Harvard Medical School voor een lagere bloeddruk en minder slapeloosheid.

Meditatie wint de laatste jaren wereldwijd aan populariteit. In de Verenigde Staten zouden volgens een artikel in *Time* al tien miljoen mensen dagelijks mediteren. Er zijn weliswaar geen harde cijfers over het aantal bedrijven dat meditatie aanbiedt, maar bedrijven als Google, Deutsche Bank, AOL Time Warner en Apple hebben werknemers laten mediteren. Golfster Tiger Woods en basketbalcoach Phil Jackson van de Los Angeles Lakers stellen dat zij hun fenomenale prestaties onder andere te danken hebben aan meditatie.

Het bedrijfsleven toont ook in landen als Noorwegen, Australië en Engeland steeds meer interesse in meditatie. Zelfs in het meer conservatieve Duitsland is volgens onderzoek van de Identity Foundation tien procent van de managers geïnteresseerd in meditatie, omdat het ‘bodybuilding voor de hersenen’ is. Waar sport het fysieke uithoudingsvermogen en onze spieren traint, is meditatie een training voor de geest.

De Duitse meditatie docent en yogaleraar Susanne Hauptmann geeft in kloosters les aan managers en bedrijven en

beamt de toegenomen belangstelling voor haar disciplines. Er zijn nog wel vooroordelen; het beeld van hippies en wierook is volgens haar hardnekkig. Maar als deelnemers de oefeningen eenmaal hebben gedaan, zijn ze overtuigd. 'De positieve effecten als ontspanning zijn snel merkbaar', zegt zij. 'Leidinggevend vertellen dat het moeilijk is om dagelijks met verschillende belangen en wensen om te gaan. Door meditatie kunnen zij beter overzicht bewaren en betere beslissingen nemen.'

De voordelen van meditatie zijn inderdaad niet mis. In 2008 toonde de University of Kentucky College of Medicine aan dat meditatie de bloeddruk aanzienlijk verlaagt. In hetzelfde jaar concludeerde de University of Wisconsin dat meditatie niet alleen het concentratievermogen verbetert, maar ook onze vriendelijkheid en empathisch vermogen vergroot. In 1988 werd door Bengt Gustavsson van de universiteit van Stockholm aangetoond dat meditatie positieve effecten heeft op het functioneren van managementteams. De samenwerking en communicatie verloopt beter.

Het zijn vooralsnog allemaal kleinschalige wetenschappelijke onderzoeken, maar de tendens is duidelijk: meditatie heeft een positief effect op ons welbevinden. Vooral de onderzoeksresultaten dat meditatie stress vermindert, zouden leidinggevend en bedrijven over de streep moeten trekken. Stress en ziekteverzuim zijn tenslotte de grootste kostenposten voor bedrijven. Onderzoekers van The American Institute of Stress vonden dat stress het bedrijfsleven jaarlijks driehonderdmiljard dollar kost door uitval van medewerkers, schadeclaims, ziekteverzuim en verminderd productievermogen. Toch hebben Nederlandse bedrijven niet massaal gehoor gegeven aan de oproep van vakbondsbestuurder Lizelotte Smits om meditatie als arbeidsvoorwaarde op te nemen.

Of het nou werkelijk zinvol en effectief is om medewerkers te laten mediteren, wilde Jack de Graaf ook graag weten. De Graaf, manager veiligheid, gezondheid en milieu bij het Nederlandse biofarmaceutische bedrijf Centocor in Leiden, liet door de Universiteit Leiden onderzoek doen naar de effecten van diverse programma's voor sport en meditatie. Van de programma's

die het bedrijf aanbod aan zo'n duizend medewerkers hadden alleen de ontspanningsoefeningen een positief effect op het welbevinden. Het ziekteverzuim daalde.

Waar een sportprogramma vooral wordt benut door medewerkers die toch al redelijk gezond zijn, is een programma voor mindfulness en meditatie populair bij medewerkers die kampen met stressklachten. Hij was verbaasd over de populariteit van de programma's. 'Er wordt misschien lacherig over meditatie gedaan, maar er was veel belangstelling', zegt De Graaf. 'Niet alleen bij managers, maar ook bij productiemedewerkers.'

Ook oprichter Buck Montgomery van chemisch bedrijf Montgomery in Detroit

#### Meer lezen en informatie over meditatie en management:

[www.abc-van-meditatie.nl](http://www.abc-van-meditatie.nl)

[www.mindfulnessmanagement.nl](http://www.mindfulnessmanagement.nl)

[www.innersense.nl](http://www.innersense.nl)

[www.tmbusiness.org](http://www.tmbusiness.org)

[www.meditationmatters.co.uk/business.asp](http://www.meditationmatters.co.uk/business.asp)

ondervond dat meditatie goed was voor zijn organisatie. In 1983 begon hij met meditatieprogramma's. Binnen drie jaar mediteerden meer dan vijftig medewerkers twintig minuten voordat zij naar hun werk kwamen en nog eens twintig minuten in de middag. 'In die drie jaar was het verzuim gedaald met 85 procent, de productiviteit met 120 procent gestegen en waren er 70 procent minder ongelukken', zei Montgomery hier destijds over. Hij verkocht zijn bedrijf in 1987 en richtte zich op het promoten van meditatie in organisaties.

**A**LS DE VOORDELEN VAN MEDITATIE zo evident zijn en de belangstelling toeneemt, waarom is de cursus voor leidinggevend vandaag dan niet uitverkocht? Er zijn zeven deelnemers: een tegenvaller voor de organisatie, die had gehoopt op veertien. De deelnemers willen ook niet graag met naam en functie in het artikel worden genoemd, terwijl het toch geen schande is om te mediteren? Bij navraag blijkt dat de cursisten niet graag te koop lopen met hun stressklachten.

De terughoudendheid van bedrijven en

managers kan Brigitte van Baren goed begrijpen. Zij is zenmeester en oprichter van Inner Sense in Laren, een bedrijf dat leiderschapstrainingen verzorgt in Nederland, Duitsland en Engeland. 'Meditatie is nog steeds een beladen term en wordt te veel met religie geassocieerd', zegt Van Baren. 'Ik praat dan ook liever over aandachtstraining, mindfulness of zingeving. Dat zijn begrippen waar managers en bedrijven meer mee kunnen. Als je het "leren focussen" noemt in plaats van meditatie komt het op hetzelfde neer, maar klinkt het minder zweverig.'

In India hebben managers aanmerkelijk minder moeite om met meditatie te worden geassocieerd. Er verscheen onlangs een video van het Indiase meditatie-instituut Dhamma, waar Vipassana-meditatie wordt aangeboden (zie [www.ode.nl/vipassana](http://www.ode.nl/vipassana)) waarin gerenommeerde managers en ondernemers uitleggen waarom zij mediteren en welke voordelen dat heeft voor hun persoonlijke en zakelijke leven. Zij zien meditatie zelfs als essentieel onderdeel van hun leiderschap.

Een van hen is Apoorva Lochan, directeur van wervings- en trainingsbureau Cerebral Solutions in het drukke New Delhi. Hij mediteert dagelijks anderhalf uur en vindt dat alle leidinggevend en medewerkers dagelijks zouden moeten mediteren. Hij is minder reactief sinds hij mediteert. Het geeft hem een beter perspectief en meer overzicht. 'Ik laat me minder snel gek maken door drukte of tegenvallende resultaten. Ik ben meer geduldig met mijn medewerkers, maar ook met mijn kinderen thuis', laat hij weten.

Het is volgens Lochan ook in India niet gebruikelijk voor managers om regelmatig te mediteren. Er is wellicht belangstelling, maar de dagelijkse praktijk is dat ontspanning er te vaak bij inschiet. 'Maar juist in tijden van stress is het cruciaal om regelmatig stil te worden en afstand te nemen', zegt Lochan nadrukkelijk. 'In tijden van stress is bezuinigen op meditatie zo ongeveer het domste wat je kunt doen. De stress en spanning worden alleen maar erger. Ik ben ervan overtuigd dat meditatie een van de beste investeringen is die een leider of organisatie kan doen.'

De taal die managers en bedrijven goed begrijpen is de taal van geld, zo heeft Jack

de Graaf ontdekt. Het onderzoek naar de effecten van meditatie in zijn organisatie laat zien dat het een goede businesscase is om hierin te investeren. 'Als ik vijftigduizend euro per jaar betaal voor een wekelijkse meditatiecursus voor zo'n 25 medewerkers die tijdens werktijd plaatsvindt en ik heb vervolgens een procent minder ziekteverzuim, dan heb ik per jaar al een winst van een half miljoen. Daar kun je als organisatie moeilijk nee tegen zeggen.'

Brigitte van Baren ziet dat bedrijven vanwege de recessie juist minder investeren in meditatie-trainingen. Zij vindt dat onverstandig, omdat de werkdruk en stress juist zijn toegenomen. 'Als managers voorafgaand aan een bijeenkomst eerst een paar minuten stil zijn en zich richten op hetgeen voor hen het belangrijkste is, komen zij veel sneller tot resultaten.'

Bedrijven en managers hebben onvoldoende in de gaten dat momenten van stilte, meditatie en aandacht tot betere resultaten en prestaties leiden, denkt Van Baren. Maar daar komt volgens haar langzaam verandering in omdat wetenschappelijk bewijs voor de positieve effecten van niets doen zich steeds nadrukkelijker aandient. Neurowetenschappers van de Harvard Medical School vonden bijvoorbeeld via MRI-scans dat meditatie leidt tot een beter immuunsysteem, lagere bloeddruk, rustigere hartslag en betere doorbloeding.

Hoe leidinggevend omgaan met drukte en ontspanning is volgens Van Baren bepalend voor de cultuur en sfeer in een organisatie. Als een manager het goede voorbeeld geeft en regelmatig stilte en rust creëert, heeft dat invloed en effect op de medewerkers. Het zal nog wel even duren voordat mediteren net zo gewoon is als een kopje koffie drinken, maar Van Baren heeft goede hoop. 'Het wordt steeds normaler en mensen hebben meer behoefte aan zinvol bezig zijn en balans in hun leven.'

Meditatie is allesbehalve makkelijk. Het vereist een zekere discipline om jezelf te trainen in rust en aandacht. Managers zijn vooral gericht op doen, vertelt mindfulness-expert Rob Brandsma. Ze zijn minder gewend om te zijn en te voelen. Pas als ze tegen hun fysieke grenzen aanlopen, wordt

duidelijk dat hun aandacht teveel naar buiten was gericht.

Vaak is het niet het werk of de collega's die de stress veroorzaken, maar onze gedachten, ambitie of oordelen. Maar wij kunnen niet alles beïnvloeden en naar onze hand zetten. Werk zal altijd stressvol kunnen zijn en mensen doen niet altijd wat wij willen. Het gaat erom hoe wij met die onvoorspelbaarheid omgaan.

In een documentaire over mindfulness en leiderschap van het Instituut voor Mindfulness en Management, legt Jon Kabat-Zinn het mooi uit: 'Je kunt de golven niet stoppen, maar je kunt wel leren surfen. Organisaties zijn levende organismen die uit mensen bestaan die aandacht verdienen en



**'Juist in tijden van stress is het cruciaal om regelmatig stil te worden en afstand te nemen. In tijden van stress is bezuinigen op meditatie zo ongeveer het domste wat je kunt doen'**

APoorva LOCHAN, DIRECTEUR WERVINGS- EN TRAININGSBUREAU CEREBRAL SOLUTIONS, NEW DELHI, INDIA

nodig hebben.' Kabat-Zinn, oud-directeur van de Stress Reduction Clinic van het gezondheidscentrum van de universiteit van Massachusetts, ontwikkelde aandachtstraining om mensen te leren omgaan met stress, angst, pijn en ziekte.

**I**N AMSTERDAM LIGGEN DE DEELNEMERS aan de mindfulness-training op hun rug, met gesloten ogen. Ze ondergaan de zogeheten bodyscan, waarbij zij hun aandacht moeten richten op verschillende lichaamsdelen. Een aantal managers valt in slaap. Iedereen reageert verschillend op de oefeningen. Ik vind dat de oefening lang duurt, word onrustig en wil bewegen.

Er bestaat geen goede of foute manier van mediteren, aldus Brandsma. 'Probeer te observeren, zonder te oordelen', zegt hij. 'Bekijk welke patronen je hebt ontwikkeld om met moeilijke situaties om te gaan. Veel mensen zitten vast in patronen, waardoor ze geen nieuwe oplossingen zien, terwijl je soms alleen maar een stap achteruit moet nemen of aandacht moet hebben om te begrijpen waar het over gaat.'

Tijdens een andere oefening moeten deelnemers tien minuten naar iemand luisteren zonder te onderbreken, vragen te stellen of anderszins te reageren. Dat blijkt bijzonder lastig. We zijn gewend om een gesprek te sturen en zijn vaak meer bezig met wat wij willen bereiken dan naar een ander te luisteren. Maar ook tien minuten werkelijk aandacht krijgen is voor sommige deelnemers ongemakkelijk. 'Alles moet ergens over gaan en ergens toe dienen', zegt een van de leidinggevend. 'Gewoon niets doen is eigenlijk uit den boze. En zo praten, werken en leven we vaak gedachteloos en missen we veel mooie ervaringen.'

Je kunt medewerkers of managers uiteraard niet verplichten om te mediteren,

vindt Susanne Hauptmann, net zo min als je iemand kunt opdragen om spontaan te zijn. Het hele effect van meditatie berust op vrijwilligheid en openheid. Om te kunnen ontspannen, hebben we geduld, vertrouwen en tijd nodig, meent Hauptmann: 'Wie vindt dat meditatie tijdverspilling is, zal er geen geduld voor op kunnen brengen.'

Meditatie of mindfulness is geen korte cursus waarbij je in een keer je persoonlijke en zakelijke problemen kunt oplossen. Het is vooral een levenswijze, stelt Brandsma. Pas als je in staat bent om meditatie in je dagelijkse leven te integreren, zul je ervaren hoe meer ruimte, bewustzijn en plezier in je leven ontstaan.

En die wilde buffel? Wij kunnen het lawaai van onze gedachten niet uitschakelen, maar we kunnen het wilde beest wel aan banden leggen, zegt Brigitte van Baren. 'Het gaat bij meditatie tenslotte vooral om het temmen van onze geest.' ■

**DOMINIQUE HAJTEMA** mediteert nog steeds niet, maar overweegt het als methode tegen de stress van deadlines.