



# Mindful leiderschap

VOOR  
**dummies**<sup>®</sup>

**Juliet Adams  
Marina Grazier**



**BBNC**  
uitgevers

**Amersfoort, 2018**

# Inhoud in vogelvlucht

|  |     |
|--|-----|
| <b>Inleiding</b> .....   | 1   |
| <b>Deel 1: Doe het helemaal anders</b> .....                                       | 5   |
| HOOFDSTUK 1: Mindful leiderschap nader bekeken .....                               | 7   |
| HOOFDSTUK 2: Ontdek waarom mindfulness voor leiders belangrijk is .....            | 15  |
| HOOFDSTUK 3: De neurowetenschap achter mindful leiderschap .....                   | 27  |
| <b>Deel 2: Leren van de leiders die mindful zijn</b> .....                         | 39  |
| HOOFDSTUK 4: Casestudy 1: Andrew Stone, Baron Stone of Blackheath .....            | 41  |
| HOOFDSTUK 5: Casestudy 2: Tim Neild, commandant bij de Royal Navy .....            | 51  |
| HOOFDSTUK 6: Casestudy 3: Marion Furr, directeur van MBPA .....                    | 59  |
| <b>Deel 3: Mindfulness ontwikkelen</b> .....                                       | 67  |
| HOOFDSTUK 7: Bereid je voor op een transformatie .....                             | 69  |
| HOOFDSTUK 8: Week 1: Je aandacht focussen .....                                    | 77  |
| HOOFDSTUK 9: Week 2: Observer de link tussen lichaam en geest .....                | 93  |
| HOOFDSTUK 10: Week 3: Let op de kloof .....  | 113 |
| HOOFDSTUK 11: Week 4: Erken dat gedachten geen feiten zijn .....                   | 133 |
| HOOFDSTUK 12: Week 5: Richt je op moeilijkheden .....                              | 151 |
| HOOFDSTUK 13: Week 6: Werk aan je intentie .....                                   | 165 |
| <b>Deel 4: Mindful leiderschap toepassen</b> .....                                 | 181 |
| HOOFDSTUK 14: Je persoonlijke presentie en invloed verbeteren .....                | 183 |
| HOOFDSTUK 15: Leidinggeven in een digitaal tijdperk .....                          | 195 |
| HOOFDSTUK 16: Leidinggeven in veranderende tijden .....                            | 207 |
| <b>Deel 5: Een mindfulle organisatie worden</b> .....                              | 221 |
| HOOFDSTUK 17: Mindfulness introduceren in je organisatie .....                     | 223 |
| HOOFDSTUK 18: Mindfulness integreren in de dagelijkse werkpraktijk .....           | 237 |
| <b>Deel 6: Het deel van de tientallen</b> .....                                    | 253 |
| HOOFDSTUK 19: Tien mindfulle manieren om betere beslissingen te nemen .....        | 255 |
| HOOFDSTUK 20: Tien mindfulle manieren voor een kleinere kans op een burn-out ..... | 263 |
| HOOFDSTUK 21: Tien manieren om je aandacht te verbeteren met mindfulness .....     | 273 |
| HOOFDSTUK 22: (Meer dan) tien bronnen over mindful leiderschap .....               | 283 |
| <b>Index</b> .....   | 293 |

# Inleiding

---

**M**indfulness is een mentale discipline die al duizenden jaren wordt beoefend. De afgelopen veertig jaar heeft de moderne wetenschap onderzoek gedaan naar de invloed van mindfulness op gezondheid en welbevinden. De laatste jaren gaat de aandacht daarbij steeds meer naar de voordelen van mindfulness voor de manier waarop mensen werken.

Tegenwoordig gebruiken honderden zakelijke organisaties, van Google tot General Mills en van Dow Chemicals tot het Britse parlement, mindfulness om hun werknemers te helpen veerkrachtiger, productiever, emotioneel intelligenter en gefocust te zijn, terwijl ze zich bovendien beter voelen. Toonaangevende businessopleidingen erkennen nu dat mindfulness de basis vormt voor effectief leiderschap, en verzorgen dan ook mindfulnessstrainingen voor MBA-studenten en mensen die de uitdagingen van de moderne werkvloer op een andere manier willen aanpakken.

Mindful leiderschap wordt omringd door veel hypes en mythes. Toch hoeft het helemaal niet ingewikkeld te zijn: mindful leiderschap = mindfulness + leiderschap.

Een leider die mindful is, is gewoon een leider die mindfulness toepast om een diepere kennis te krijgen over zichzelf, en die zich bewust inspant om zichzelf met die kennis beter te beheersen, die persoonlijk verantwoordelijkheid neemt voor zijn daden en ernaar streeft de best mogelijke leider te zijn.

Leiders die mindful zijn, bieden rust, helderheid en een duidelijke richting, en zoeken zorgvuldig naar een balans tussen wat de organisatie nodig heeft en wat het personeel wil en waar het naar streeft. Deze leiders houden zichzelf in de gaten om gefocust te blijven op de werkelijkheid van het moment zelf, op hun invloed op anderen en op hun reacties op stressvolle situaties.

Leiders die mindful zijn ervaren de werkelijkheid en levendigheid van wat op elk willekeurig moment gebeurt, zonder overspannen reacties die zijn gebaseerd op een negatieve gemoedstoestand (zoals spanning, angst of woede). Ze reageren vanuit een kalm bewustzijn en vanuit het zorgen voor zichzelf en anderen.

*Mindful leiderschap voor Dummies* is een heel toegankelijke, praktische gids voor druk bezette professionals. Het omvat de elementaire kennis die je nodig hebt, zoals wat mindfulness is en hoe het werkt (hoofdstuk 1), maar ook de onderliggende neurowetenschap (hoofdstuk 3). Het omvat een complete, zes weken durende cursus voor de werkvloer (hoofdstuk 8 tot en met 13), die je kunt gebruiken om zelf mindfulness te leren, of als een werkboek wanneer je elders een cursus volgt. Het omvat praktische richtlijnen over het verbeteren van hoe je overkomt en over invloed (hoofdstuk 14), leidinggeven in een digitaal tijdperk (hoofdstuk 15) en het mindful (bege)leiden van veranderingen (hoofdstuk 16). Zoek je manieren om mindfulness in je organisatie te introduceren, dan vind je in hoofdstuk 17 pragmatische adviezen en richtlijnen.

We hopen dat je *Mindful leiderschap voor Dummies* met plezier leest, maar ook dat de manier waarop je werkt, je geluk en je welbevinden erdoor verbetert.

## Over dit boek

Om welke reden je dit boek ook hebt gekozen en hoe betrokken je ook bent, je vindt er vast iets in van je gading. Het is praktisch en toegankelijk, en staat vol met uit het leven gegrepen voorbeelden die je meteen kunt toepassen. Bij sommigen zal dit boek grote veranderingen teweegbrengen, bij anderen vinden de boodschappen in dit boek misschien minder weerklank.

Dit boek biedt je de informatie en handreikingen die je nodig hebt om zelf te bepalen hoe je met mindfulness een betere leider kunt worden. We raden je aan dit boek te lezen met een open geest, alsof je op onderzoek uit bent. Blijf in de geest van mindfulness: oordeel niet terwijl je leest en experimenteer met concepten en technieken die je op deze pagina's aantreft. Haal er vervolgens uit wat voor jou het best werkt.

## Gekke aannames

Bij het schrijven van dit boek hebben we het nodige over jou, de lezer, aangenomen:

- » Je hebt dit boek gekozen omdat je bewuster, mindful leiding wilt geven.
- » Je hebt ervaring met werken in een professionele omgeving.

- » Je wilt je manier van werken verbeteren.
- » Je bent best nieuwsgierig naar of zelfs sceptisch over mindfulness.
- » Je hebt iets over mindfulness gelezen in het economisch katern van je krant of in een artikel in een vakblad en je wilt weten of de populariteit ervan gerechtvaardigd is.

## Pictogrammen in dit boek

Net als andere *Voor Dummies*-titels staan in dit boek pictogrammen in de kantlijn. Die helpen je focussen op wat je wilt weten. Hier zie je hoe de pictogrammen eruitzien en wat ze betekenen.



BELANGRIJK

Informatie met dit pictogram is handig en kun je goed gebruiken wanneer je je wat neerslachtig of depressief voelt.



TIP

De tekst bij dit pictogram biedt snelle en effectieve ideeën om je te helpen over mindfulness te leren.



PAS OP

Dit pictogram markeert tekst waar je rekening mee moet houden.



TECHNISCHE  
INFO

Bij dit pictogram vind je interessante stukjes informatie die verder gaat dan wat je strikt genomen zou moeten weten. Je kunt de alinea's met dit pictogram overslaan als je haast hebt, maar als je ze leest helpt het je wel alles beter te begrijpen.

## Extra's

Naast het materiaal in het boek dat je nu in handen hebt, bieden we je meer informatie aan.

- » De bronnen-pagina van [www.aheadforwork.com](http://www.aheadforwork.com) geeft meer informatie over leiderschap, productiviteit en mindfulness. Via deze (Engelstalige) website kun je in contact komen met Juliet.
- » Op [www.workplacemt.com](http://www.workplacemt.com) lees je meer over WorkplaceMT-mindfulnessstraining, de onderliggende research, docenten en docentenopleidingen.

- » Lees over The Mindfulness Exchange Ltd. (TME; [www.mindfulness-exchange.com](http://www.mindfulness-exchange.com)). Marina is eigenaar van TME: een spin-off van het Oxford University's Oxford Mindfulness Centre (OMC), dat trainingen in mindfulness aanbiedt voor bedrijven. Via deze website kun je in contact komen met Marina.
- » Wil je meer weten over mindfulness en de research daarover, of wil je boeken en andere bronnen raadplegen, kijk dan op [www.mindfulnet.org](http://www.mindfulnet.org), een website met informatie over mindfulness.

## Hoe verder?

Dit boek is zo geschreven dat je er naar believen stukken uit kunt lezen. We nodigen je van harte uit de inhoudsopgave te gebruiken (of het register) om delen of hoofdstukken te vinden die je aanspreken. Jij bent de baas, jij mag het zeggen.

Als mindful leiderschap nieuw voor je is of je niet weet waar je moet beginnen, lees dan eerst deel 1. Je krijgt dan een beter idee van hoe je verder wilt. Ben je klaar om je mindfulness te ontwikkelen, begin dan bij hoofdstuk 7 en ga verder met de hoofdstukken 8 tot en met 13, gewoon achter elkaar.

We wensen je het allerbeste in je queeste om met meer mindfulness leiding te geven en hopen dat je op deze pagina's veel waardevolle ideeën en informatie vindt. Maar zie dit boek vooral ook als een ontdekkingstocht, met niets te verliezen maar alles te winnen.

**1**

**Doe het helemaal  
anders**

## IN DIT DEEL . . .

Ontdek wat mindful leiderschap is en hoe jij er iets aan kunt hebben.

---

Onderzoek de uitdagingen van leidinggevend en op de hedendaagse werkvloer.

---

Ontdek de mogelijkheden en beperkingen van je hersenen en word je bewust van je onbewuste drijfveren.



## Hoofdstuk 1

# Mindful leiderschap nader bekeken

**M**indful leiderschap draait om flexibiliteit van gedachten en handelingen, om het loskomen van de automatische piloot en van gewoontegedrag, om het beste te zijn dat je op enig moment kunt zijn. Mindfulness is geen tovermiddel en geen snelle oplossing: het vergt tijd en oefening. Maar elke mooie reis begint met één stap, en dit boek houdt je die hele reis gezelschap en geeft je richtlijnen.

## Feiten over mindfulness en leiderschap

In deze paragraaf beginnen we bij het begin en zorgen we dat je weet wat mindfulness is en hoe het je leiderschapskwaliteiten kan verbeteren.

## Mindfulness begrijpen

Mindfulness draait om je vermogen je te focussen op de situatie van dat moment, met de bedoeling je oordeel te observeren en daarna te bepalen wat een gepaste reactie is. Het ontwikkelen van dat vermogen helpt je afstand te nemen van automatische, gebruikelijke reacties zodat je de werkelijkheid van het moment kunt beschouwen met een open geest en je slimmere beslissingen kunt nemen.

Iedereen kan mindful zijn, maar net als alles wat de moeite waard is geldt ook hier: het kost tijd, inspanning en oefening. In de paragraaf 'Mindfulness ontleden' vind je een beknoptere definitie van mindfulness en hoe je dat in jezelf kunt ontwikkelen.

## Leiderschap opnieuw definiëren

Elke theorie heeft weer een iets andere definitie van *leiderschap*. In de basis is het een proces van sociale beïnvloeding, waarbij een persoon (de leider) zich verzekert van hulp en steun van anderen om een gezamenlijke taak te volbrengen.

De afgelopen jaren zijn theorieën over leiderschap zich meer gaan richten op de leider als één mens die leiding geeft aan andere mensen. Recente ontdekkingen in de neurowetenschap en psychologie hebben de kennis veranderd van de manier waarop het menselijk brein leert, hoe het op verschillende prikkels reageert en hoe het interpreteert wat er gebeurt.

Als leider ben je dagelijks bezig met het veranderen van de hersenen van anderen – letterlijk zelfs! Alledaagse en ongewone levensgebeurtenissen zijn katalysatoren voor gedachten, beslissingen en leren en veranderen de fysieke structuur van de hersenen. Door je hersenen te begrijpen en te weten hoe en waarom anderen doen wat ze doen, help je jouw hersenen om effectiever te werken. Door neurowetenschap op je handelingen en gedrag toe te passen, word je een effectievere, veerkrachtigere leider die zich aan kan passen. Je leest hier meer over in hoofdstuk 3.

Mindfulness wordt inmiddels erkend als fundamentele vaardigheid voor effectief leiderschap. Peter Drucker heeft ooit gezegd dat we anderen niet kunnen leiden wanneer we niet eerst leren onszelf te leiden. Mindfulness vergroot je zelfbewustzijn, waardoor je jezelf beter kunt sturen. *Mindful leiderschap* combineert de praktijk van mindfulness met praktische managements- en leiderschapstechnieken, waardoor leiders een breder scala van hun capaciteiten kunnen inzetten om uitdagingen aan te gaan. Zie hoofdstuk 15, 16 en 17 voor de praktische toepassing van mindfulness op alledaagse problemen op het werk.