



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Resultatenverzameling van onderzoeksbijeenkomst:

Meditatieve interventies in professionele organisaties

Gehouden op dinsdag 4 oktober 2016 in het LEF future center

Gebouw Westraven | Griffioenlaan 2 | 3526 LA Utrecht



Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.

LEF

Meditatieve interventies in professionele organisaties - Resultaten

Door Leonard de Groot

Op 4 oktober 2016 werd in het LEF center van Rijkswaterstaat in Utrecht de onderzoeksbijeenkomst 'Meditatieve Interventies in professionele organisaties' gehouden. Vier gespecialiseerde wetenschappers, 8 workshopleiders, 8 facilitators en meer dan 125 professioneel geïnteresseerden met diverse achtergronden deden mee. De interventies die in de workshops werden aangeboden werden waar mogelijk voorzien van wetenschappelijke onderbouwing. Omdat niet alle aspecten van meditatie zijn onderzocht vroegen we de wetenschappers daarbij niet alleen aan te geven wat door onderzoek vast was komen te staan, maar ook wat zij aannemelijk achtten. Daarnaast werden de interventies door de deelnemers beoordeeld op praktische bruikbaarheid.

Hieronder volgt eerst een verslag per workshop en daarna een algemene conclusie.



Mindfulness meditatie (door Egbert Mulder)

De mindfulness meditatie techniek is een gecombineerde vorm van meditatie die van focuste aandacht (bv. een bodyscan) naar een staat van open gewaar zijn van de eigen ervaring verloopt. Het doel is om de zgn. 'mindful' staat te bereiken. Dit is een brein staat die Jon Kabat-Zinn (grondlegger van de mindfulness in de westerse wereld) omschrijft als 'Awareness that arises through paying attention, on purpose, in the present moment, non-judgmentally'. Egbert Mulder voerde vooraf aan de interventie een klein experiment uit. Hierin werd mindful werken gesteld tegenover multitasking.

Wetenschappelijke onderbouwing:

Door verschillende psychologische onderzoeksrichtingen is deze vorm van meditatie uitgebreid onderzocht. Algemeen is geaccepteerd dat deze vorm belangrijke positieve effecten heeft op welzijn en cognitie zoals onder andere ontspanning, emotionele verbinding, cognitieve functies en creativiteit.

Deelnemers:

De workshop over mindfulness meditatie werd zeer positief ontvangen. De bruikbaarheid als interventie in professionele organisaties werd hoog ingeschat, mede door het informatieve experiment tijdens de presentatie door Egbert Mulder. Hierdoor werd de bedoeling van mindful werken duidelijk onderbouwd en de ontvankelijkheid voor de interventie verhoogd.

Yoga (door Ina Heijnen)

Yoga is een meditatieve techniek die vooral beoefend wordt voor het trainen van het lichaam door het uitvoeren van uitdagende lichaamshoudingen. Hierdoor wordt enerzijds het lichaam, waar veel emotioneel geladen ervaringen (zoals acceptatie en weerstand) hun weerslag hebben, getraind. Anderzijds wordt ook het sturen van de aandacht geoefend.

Wetenschappelijke onderbouwing:

In Yoga is op meditatief gebied vooral de gefocuste aandacht herkenbaar. Daarnaast is er een verband aangetoond tussen cognitieve controle (zoals bv. bij wisselen tussen taken) en balans/motoriek training door yoga. Dit maakt wel aannemelijk dat yoga beoefening (en andere mind-body training zoals Tai Chi en QiGong) goed zou zijn voor cognitieve controle en executieve functies¹). Daarnaast is door intensieve lichamelijke training een sterke cognitieverbetering mogelijk



door de sterkere doorbloeding van de hersenen. Dat geldt ook voor intensieve beoefening van yoga. Als eenmalige interventie is aangetoond dat yoga stress verminderend en ontspannend is.

Deelnemers:

Voor de Yoga interventies die zittend op een normale stoel werden uitgevoerd was het makkelijk voor te stellen dit aan een bureau uit te voeren. De oefening die staand in fysiek contact met anderen werd uitgevoerd werd alleen bruikbaar geacht als er vooraf voldoende vertrouwen is, dus vooral als de groep elkaar al wat beter kent. De oefeningen waren makkelijk te doen als eenmalige interventie en het resultaat was herkenbaar.

Circling - Meditatie in relatie (door Ellen Waenink en John Thompson)

Circling is een vorm van open gewaar zijn van wat er zich in het contact tussen mensen afspeelt, en de uitnodiging te verbaliseren wat je ervaart. Men gaat er bij circling van uit dat het meest authentieke leiderschap voortkomt uit het volledig jezelf laten zien met alles wat in je is. Door gehoor te geven aan de uitnodiging jezelf in de groep of in één op één contact volledig te laten zien geef je je over aan elkaars unieke leiderschap en ontstaat er verbinding waar iedereen leider is, en iedereen feedback krijgt op zijn leiderschap.

Wetenschappelijke onderbouwing:

Hoewel circling nog niet wetenschappelijk is onderzocht zijn er in circling duidelijk elementen te herkennen die aan mindfulness doen denken, zoals met name het open gewaar zijn en oordeelvrij luisteren. Je leert elkaar er ook beter door kennen en dat komt de samenwerking ten goede. Verder is bekend dat jezelf mogen en kunnen zijn in werksituaties de betrokkenheid bij het werk ten goede komt, en dit leidt vaak tot betere prestaties. Daarnaast doet het denken aan Klinische Gestalt interventies. Je voelt je daardoor meer gezien en erkend in de gevoelens die je hebt en kunt je daardoor beter focussen op de taak. De vraag is echter hoe de ongemakkelijkheid van de interventie te overkomen is in professionele organisaties.

Deelnemers:

Circling werd ervaren als zeer uitdagend. Het werd positief beoordeeld als een uiterst persoonlijke manier van contact maken door zelfontsluiting, en om de haken en ogen m.b.t. het eigen (persoonlijk) leiderschap te leren kennen. De beoordelingen waren met name zeer positief voor wat betreft de kracht van de techniek, maar werden qua bruikbaarheid in professionele organisaties gemiddeld minder goed beoordeeld. Zeker als eenmalige interventie werd het niet bruikbaar geacht. Een enkeling was echter zeer enthousiast. Hoe ongebruikelijk en ongemakkelijk het soms ook gevonden mag worden, het is ondersteunend voor de ontwikkeling van leiderschap vanuit verbinding i.p.v. vanuit concurrentie en een zeer krachtig instrument bij teamontwikkeling voor teams die echt met elkaar de diepte in willen.

Balansoefening (door Jan den Boer)

De balansoefening is een op metta meditatie (zie onder) gebaseerde oefening die gebruikt wordt om de balans te vinden tussen emotie, denken en gevoel. Het beoogt het midden te vinden tussen de twee extremen (denken en emotie) door zorgvuldig te voelen waar dat midden ligt om vervolgens van daaruit te opereren. Hiertoe leunt men eerst naar voren met een voorwaartse, doelgerichte houding vanuit ratio. Vervolgens naar achteren met emotionele weerstand. Tenslotte zoekt men de balans in zowel lichaam als in bewustzijn door het bewustzijn te visualiseren als een zee van liefdevolle aandacht waar emoties en gedachten komen en gaan. De oefening kan zowel staand als lopend worden gedaan (NB. de volgorde kan omgedraaid worden waardoor de voorwaartse beweging vanuit emotie, en de achterwaartse beweging vanuit het denken wordt gevoed).

Wetenschappelijke onderbouwing:

In de door Jan aangeboden vorm is de metta meditatie niet onderzocht en beoordelingen zijn daarom niet empirisch onderbouwd. Desondanks is te verwachten dat, door de raakvlakken met metta meditatie, ook door deze interventie het empathisch vermogen wordt geactiveerd en bij herhaalde oefening ook blijvend wordt versterkt.

Deelnemers:

Over het algemeen werd de bruikbaarheid in een professionele setting redelijk goed beoordeeld, met de kanttekening dat het als eenmalige interventie moeilijk te doorgronden is en enige oefening vooraf wenselijk is voor het beste resultaat. Daarna zou het mogelijk als techniek voor individueel emotiemanagement beter toepasbaar zijn dan als interventie in groepsverband.

Tai Chi (door Tjeerd Verbeek)

Tai Chi is een techniek die beoogt de balans in lichaam en geest te vinden door concentratie op, en het exact uitvoeren van eenvoudige fysieke oefeningen. Hierbij wordt vol aandacht gewerkt aan het bewust maken en loslaten van spanning en stress. In deze sessie werd een partner-oefening gedaan waarbij door samenwerken en door feedback van de ander geleerd kon worden waar de ontspanning, het loslaten, het best bereikt kon worden.

Wetenschappelijke onderbouwing:

Van mind-body interventies als yoga en Tai Chi is bekend dat ze het sympathisch zenuwstelsel onderdrukken. Dat is het stelsel van lichaams-, en hersenfuncties dat actief wordt wanneer je opgewonden of in gevaar bent. Dat klopt dus met de stelling dat het zorgt voor meer ontspanning en vertrouwen, de afname van stress en open creativiteit.

Deelnemers:

De Tai Chi interventie werd gemiddeld erg goed ontvangen en bruikbaar geacht. Het nodigt uit tot reflectie en het roept bijvoorbeeld in teams een verbindende sfeer op die behulpzaam is voor samenwerking. Daarvoor moet men elkaar wel redelijk kennen anders kan de intimiteit nog wel eens als spannend ervaren worden waardoor mensen terughoudend kunnen zijn. Als eenmalige interventie in individuele coaching is het wat uitdagend, maar in groepsverband beter bruikbaar. Zeker als men de groep uit hun gebruikelijke patroon (hun comfort zone) wilt halen.

Landen in het contact (door Chabela Maturana Parraguez)

'Landen in het contact' is een interventie uit de door Chabela zelf ontwikkelde faciliteer-methode 'De Cirkelmethode'. Het is daarbij de bedoeling om bij de start van een bijeenkomst om de beurt aandacht te vragen voor wat er in ieder individu op dat moment speelt. Dit, zodat er beter contact ontstaat met je eigen en andermans gevoelens en dat daarmee de onderlinge veiligheid verhoogt wordt. De methode rust verder sterk op het maken van duidelijke afspraken die de veiligheid bevorderen.



Wetenschappelijke onderbouwing:

Hoewel deze interventie niet apart door de wetenschap is onderzocht is het aannemelijk dat door de zelfontsluiting het vertrouwen in elkaar wordt versterkt en daarmee het sympathisch zenuwstelsel wordt onderdrukt (de fight-flight response). Dit komt ten goede aan de werking van de executieve functies¹). Door de interventie wordt je expliciet uitgenodigd je 'authentieke zelf' in te brengen en ontstaat er meer verbinding met, en toewijding aan het werk. Dit wordt algemeen erkend als kenmerk van werksituaties waar veel werkplezier bestaat. Empirische studies tonen bovendien aan dat hoe meer werkplezier iemand ervaart, hoe productiever iemand is. Het is aannemelijk dat je door het vooraf inzetten van deze interventie voorkomt dat men tijdens een bijeenkomst vecht om zijn of haar punt te willen maken, en heeft men meer ruimte om mindful te luisteren.

Deelnemers:

Chabela gaf zelf aan dat de interventie vooral bruikbaar is in groepen waar niet al te veel spanningen heersen. Ook de deelnemers zagen brede toepasbaarheid, bijvoorbeeld in van nature de meer taakgerichte (Bèta) groepen om het groepsproces voldoende onder de aandacht te brengen. Algemeen werd de interventie in de groep goed ontvangen en bruikbaar geacht.

Metta (liefdevolle vriendelijkheid) meditatie (door Gert-Jan van Schaik)

De interventie van Gert-Jan was een verkorte versie van Metta meditatie. Dit is een visualisatie meditatie uit de boeddhistische traditie. Hierbij begin je met liefdevolle gevoelens voor jezelf op te roepen, na een tijdje ook naar de mensen om je heen, dan ook naar alle mensen die je kent, etc. Je maakt de cirkel van wie je insluit in je liefdevolle gevoel steeds ruimer totdat alle levende wezens op de wereld zijn ingesloten.

Wetenschappelijke onderbouwing:

Metta is te beschouwen als een combinatie van meditatiesoorten en verloopt van gefocuste aandacht naar open gewaar. Om die reden valt te verwachten dat metta meditatie dezelfde

gunstige effecten heeft als deze beide hoofdsoorten. Over metta meditatie is daarnaast aangetoond dat het na verloop van training gunstig is voor het empathisch vermogen en vermindert het zelfkritiek. Het is daardoor aannemelijk dat het in werksituaties de samenwerking verbetert. Ook eenmalige interventies van enkele minuten versterken het gevoel van sociale verbondenheid.

Deelnemers:

Onder de deelnemers aan de metta meditatie werden ervaringen gedeeld over het stromen van positieve energie. Voor enkelen was het oproepen van de liefdevolle gevoelens onwennig en werd zelfs als 'onrealistisch' benoemd vanwege het ongebruikelijke taalgebruik in een professionele setting. Ook de uitnodiging om meer liefdevolle energie naar je omgeving te laten stromen, uitgedrukt door de zin: 'moge ik/jij gelukkig zijn' werd door sommigen meer ervaren als een 'moeten' of als een vraag of daar toestemming voor was. Met een kleine taalaanpassing is dit echter makkelijk te overkomen. Over het algemeen echter werd de interventie en het effect ervan als zeer positief ontvangen en goed bruikbaar.



Zen en geleide meditatie vanuit de Business NLP (door Nienke Plompen)

Nienke liet het verschil voelen hoe het is om met iemand kennis te maken voor en na een geleide meditatie interventie. In de interventie liet ze deelnemers door het 'hart' ademen. Een metafoor voor het opwekken van positieve gevoelens. Ze liet de deelnemers daarna het verschil tussen protectiegedrag en leergedrag ervaren door de metafoor van een open of een gesloten hand. Deze open leerhouding werd vervolgens d.m.v. een geleide meditatie 'geankerd'²⁾.

Wetenschappelijke onderbouwing:

Zen meditatie wordt in de psychologie ondergebracht onder de familie van gefocuste aandacht meditaties. Van deze vorm zijn diverse cognitieve effecten gevonden, zoals het ondersteunen van rationeel en kritisch denken, delibereren en het nemen van goede beslissingen. In bepaalde stromingen binnen de meditatieonderzoek worden deze effecten toegeschreven aan het vertragen van de automatische gedachten en reactieschema's waardoor er bewuster gekozen kan worden voor optimaal gedrag. Over geleide meditaties uit de business NLP zijn bij de aanwezige wetenschappers geen onderzoeksresultaten bekend. Wel werd benoemd dat het ervaren van het eigen lichaam (in dit geval het 'hart' en de borststreek) een verband heeft met positieve gevoelens omdat dit een vaardigheid is die vooral depressieve mensen erg moeilijk vinden. Het oproepen van positieve gevoelens vanuit het hart doet echter ook sterk denken aan het oproepen van liefdevolle vriendelijkheid zoals besproken in de Metta meditatie (hierboven). Zoals gezegd is gebleken uit onderzoek dat dit empathie oproept. Dit was ook een van de doelstellingen van Nienke.



Deelnemers:

De interventies waren beoordeeld als leerzaam en zeker bruikbaar, maar hier en daar ook wat ongemakkelijk en zelfs confronterend. De meest opvallende resultaten die de deelnemers benoemden waren dat mensen meer aandacht voor elkaar kregen en elkaar beter aan keken.

Resultaten

De wetenschappers die de onderzoeksbijeenkomst bezochten waren helder in hun beoordeling. Meditatie is een bruikbaar middel om als eenmalige interventie interactie en communicatie te sturen. Diverse functies kunnen worden versterkt. Gefocuste aandacht tijdens meditatie, zoals bij Zen meditatie, heeft een direct ondersteunend effect op delibereren, kritisch denken en het nemen van beslissingen. Daarnaast ook op cognitieve controle over serieel aangeboden stimuli en de

selectieve aandacht. Open gewaar zijn tijdens meditatie (zoals mindfulness meditatie) stimuleert direct het divergent denken (creativiteit, verbanden leggen), het onderscheidingsvermogen en het opmerken van kleine stimuli. Daarnaast heeft het trainen ervan een merkbaar positief en langdurig effect op cognitie en welzijn. Vele wetenschappelijke studies onderbouwen deze stellingen. Een voordeel hebben zij die al ervaring met meditatie hebben opgedaan. Een nieuw aangeboden interventie kan bij een onervaren iemand onzekerheid oproepen of de interventie goed uitgevoerd wordt en daardoor juist stress verhogen. De waarschuwing werd daarnaast geformuleerd dat het niet zal werken als een werknemer door zijn leidinggevende op mindfulness cursus wordt gestuurd als quick fix om zijn concentratievermogen te verbeteren.

Evaluatieronden:

Uit de evaluatieronden door de deelnemers tijdens elk van de workshops bleek dat sommige interventies wat lang waren als interventie en sommigen wat ongemakkelijk waren om in professionele setting in het bijzijn van opdrachtgevers en collega's te doen. De vraag is dus vooral hoe de bereidheid tot het zonder reserves en weerstanden aan gaan van de ervaring verhoogd kan worden. Dit vereist namelijk het vrijwillig laten zakken van sociale maskers en verdedigingsmechanismen (jezelf kwetsbaar opstellen). En dat kan in werksituaties nogal een uitdaging zijn. Centraal daarbij lijkt 'veiligheid' te zijn. Tijdens de beoordelingsronden kwamen een aantal aspecten die daar invloed op hebben naar voren.

Manier van presenteren:

Als belangrijke invloed op de ontvankelijkheid van deelnemers voor de interventie werd de manier van presenteren genoemd. Enerzijds is dat de overtuigingskracht van de facilitator/coach/trainer over het nut van de interventie, en anderzijds de bedding die hij/zij biedt tijdens het begeleiden van de interventie. Zelfs in zeer rationele, taakgerichte omgevingen is het goed mogelijk om bijvoorbeeld elkaar bij de arm aan te raken of een ongebruikelijke lichaamshouding aan te nemen. Als het maar een duidelijk herkenbaar belang dient en er een sfeer gecreëerd wordt waarin fouten maken geoorloofd is.

Vertrouwd taalgebruik:

Exotische terminologie of verwijzingen naar onduidelijk gedefinieerde, onbekende culturele kleuring en metafysische achtergronden lijkt de ontvankelijkheid voor de ervaring in de weg te zitten. Wil je meditatieve interventies inzetten? Gebruik dan de woorden concentratie, focus en stil zijn i.p.v. meditatie. Gebruik intuïtief, diepe inspiratie³⁾ en open gewaar zijn i.p.v. mindful. Gebruik woorden als respect en bewondering i.p.v. liefdevolle aandacht. Diverse ervaren trainers onder de deelnemers adviseerden te zoeken naar terminologie die aansluit op de belevingswereld van de groep die de interventie aangeboden krijgt.



Onderbouwing:

Opvallend was dat vrijwel alle workshop leiders door empirisch onderzoek bewezen effecten benoemden en daar de werkzaamheid van hun interventie mee onderbouwden. Dit werd door veel deelnemers als overtuigende reden genoemd om weerstand te laten zakken en nieuwsgierig te worden naar de ervaring.

Voorbeeldgedrag:

De drempel om te mediteren wordt verlaagd wanneer een andere persoon je voorgaat. Met name wanneer dat iemand is die je waardeert of bewonderd. Meditatie in Nederland zou er dus bij gebaat zijn wanneer mensen met een publieke voorbeeldfunctie het voortouw zouden nemen.

Conclusie:

Meditatie is een bruikbaar middel om cognitie te verbeteren en interactie te sturen, maar de uitdaging is om de acceptatie ervan binnen professionele organisaties te verhogen. Veiligheid lijkt daarbij van cruciaal belang. Hiertoe zijn een aantal aandachtspunten geformuleerd zoals de manier van presenteren van de interventie, het vertrouwd taalgebruik, de wetenschappelijke onderbouwing en als iemand als voorbeeld fungeert.

1) De executieve hersenfuncties (in de pre-frontale cortex) worden in professionele organisaties vaak aangesproken omdat ze van centraal belang zijn voor:

- planning en besluitvorming
- corrigeren van verkeerd gedrag
- nieuwe vormen van gedrag
- bedreigende situaties
- doorbreken of bijsturing van gewoontes

2) Ankeren is een NLP techniek waarbij gevisualiseerd wordt dat zo veel mogelijk zintuigen dezelfde ervaring hebben waardoor deze een versterkte indruk achterlaten die oproepbaar is in andere situaties.

3) 'Diepe inspiratie' als vervanging voor het woord mindful is overgenomen uit het boek 'Mind over Matter' van Sander Tideman.

