

Een verkennend onderzoek naar organisatiefactoren
die mindfulness bij individuen stimuleren

Multilevel Mindfulness

TNO 2023 R11490 – 6 september 2023

Multilevel Mindfulness

Een verkennend onderzoek naar organisatiefactoren
die mindfulness bij individuen stimuleren

Auteurs	Wouter van der Torre, Luuk Bouwens, Daniëlle Bruel, Linda Koopmans, Roos van den Bergh, Ellemarijn de Geit, Noortje Wiezer, Elsbeth de Korte
Rubricering rapport	TNO Publiek
Aantal pagina's	31 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	1
Projectnaam	Onderdeel van Kennisinvesteringsprogramma Stress & Sensing
Projectnummer	060.55682/01.03

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Inhoudsopgave

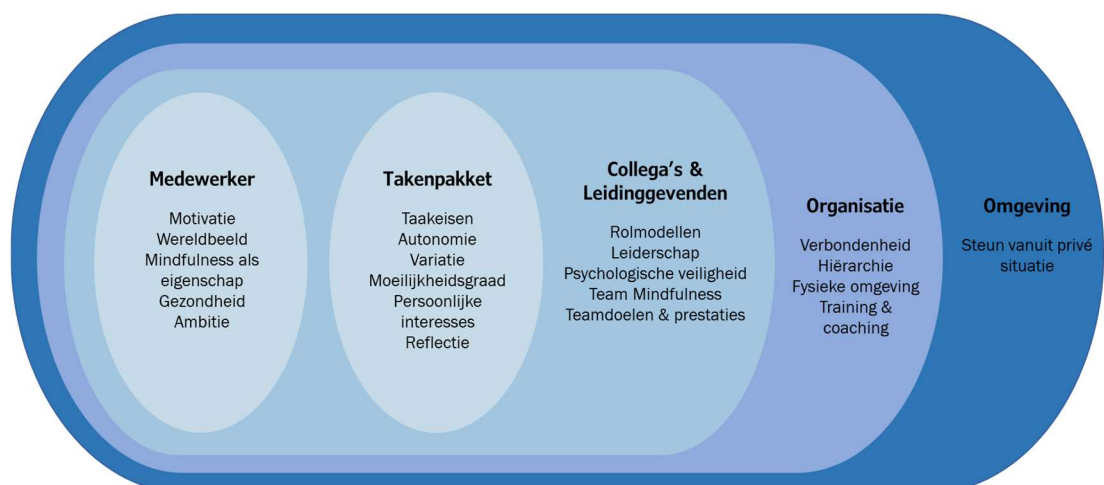
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	7
2 Resultaten	12
Bijlage	
Bijlage A: Overzicht respondenten interviews	31

Samenvatting

Mindfulness kan gedefinieerd worden als doelbewust volledige aandacht geven aan het huidige moment, daarbij bewust zijn van de eigen gemoedstoestand en mentale processen, en dat met een nieuwsgierige en vriendelijke houding, zonder oordeel. Er is veel bewijs voor de effectiviteit van mindfulness trainingen op onder meer stressreductie en welzijn, zowel op basis van psychologisch als neurowetenschappelijk onderzoek. Daarnaast is er steeds meer bewijs voor de effectiviteit van mindfulness op werkgerelateerde uitkomsten, zoals hogere betrokkenheid, veerkracht en productiviteit van werkenden. Echter, naast mindfulness trainingen, waarbij mensen skills ontwikkelen om mindful te zijn in het dagelijks leven, zijn ook omgevingsfactoren van belang. Het is bijvoorbeeld makkelijker om mindful te zijn in een rustige omgeving zonder veel prikkels van buiten. Naar de invloed van deze omgevingsfactoren is nog nauwelijks onderzoek gedaan. Tegelijkertijd is inzicht in de stimulerende en belemmerende factoren in de (werk)omgeving van belang om een multilevel aanpak voor mindfulness te ontwikkelen. In zo'n aanpak wordt mindfulness niet alleen via trainingen gestimuleerd maar ook via de organisatiecontext, bijvoorbeeld door de manier van aansturing, taakverdeling en communicatie.

In deze verkennende studie inventariseren we de huidige kennis over de invloed van omgevingsfactoren binnen organisaties op individuele mindfulness. De onderzoeksvraag luidt; hoe kan mindfulness bij werkenden gestimuleerd worden via de organisatieomgeving? We hebben de bestaande (schaarse) wetenschappelijke literatuur over het thema geanalyseerd. Daarnaast hebben we interviews gehouden met onderzoekers, trainers en (top)managers die zich bezighouden met mindfulness in organisaties.

In onderstaand overzicht hebben we alle geïnventariseerde factoren opgenomen en ingedeeld naar factoren op het niveau van het individu, het takenpakket, collega's & leidinggevende, organisatie en omgeving.



Het *individuele niveau* is een bijzonder niveau dat we willen beïnvloeden via de werkomgeving. We willen via de werkomgeving werkenden stimuleren om mindful te zijn. Toch hebben we ook op het individuele niveau factoren geïnventariseerd waarmee rekening gehouden kan worden. Zo is het ontwikkelen van vaardigheden om mindful te kunnen zijn een tijdsintensieve opgave, waar veel wilskracht voor nodig is. De intrinsieke *motivatie* van werkenden is dus een belangrijke factor. Op de tweede plaats werkt het bevorderend als het *wereldbeeld* van mensen aansluit bij mindfulness en de achterliggende filosofieën. Zo ligt in die filosofieën meer nadruk op introspectie. Ten derde kunnen mensen van ‘nature’ in meer of mindere mate *mindfulness als eigenschap* bezitten. Ten vierde speelt *gezondheid* een rol. Zo kan een goede nachtrust ervoor zorgen dat je makkelijker mindful kan zijn. En ten slotte spelen *ambities* een rol. Het helpt om haalbare doelen na te streven, niet te lange to-do lijstjes te maken en tevreden kunnen zijn met hetgeen we op een bepaald moment hebben.

Op *taakniveau* is het van belang dat de *werkdruk* niet te hoog is, dat werkenden niet geleefd worden door hun agenda en dat er voldoende *autonomie* is om de volgorde van taken te kunnen bepalen en rust- en reflectiemomenten in te plannen. De hele dag routinematige taken uitvoeren, kan leiden tot afdwalende gedachten. *Variatie* (bijvoorbeeld tussen handwerk, beeldschermwerk en overleg) kan het juist makkelijker maken om mindful te zijn. Als de *moeilijkheidsgraad* goed aansluit bij het werk- en denkniveau en de taken goed aansluiten bij de *persoonlijke interesses* kan dat ook stimulerend werken. Ten slotte is het op taakniveau van belang reflectie- en evaluatiemomenten in te bouwen waarbij zowel wordt gekeken naar inhoudelijke voortgang van het werk, als naar welzijn, bevlogenheid, ervaren werkdruk etc.

Op het niveau van *team en leidinggevende* zijn *rolmodellen* en sociale acceptatie van mindfulness van belang. Tevens beïnvloeden mensen elkaars gemoedstoestand via een fenomeen dat ‘emotion contagion’ wordt genoemd. Als één persoon (wel of niet) mindful is, heeft dat ook effect op anderen. *Mindful leadership of compassionate leadership* geeft handvatten aan managers om mindfulness concreet toe te passen in hun manier van leidinggeven. Gedeelde begripsvorming rondom vraagstukken waar werknemers mee zitten, volledige aandacht (actief luisteren) in gesprekken, empathisch vermogen en ondersteunend leiderschap zijn daarbij belangrijke begrippen. *Team mindfulness* is een concept waarbij inzichten uit individuele mindfulness naar een groep worden vertaald. Daarbij speelt bijvoorbeeld collectieve aandachtsregulatie of collectieve emotieregulatie een belangrijke rol. Collectieve aandachtsregulatie kan bijvoorbeeld door afspraken te maken over wanneer mensen gestoord mogen worden in hun werk en wanneer niet. Ook kunnen collectief rustmomenten worden ingebouwd door standaard vergaderingen van 50 minuten in te plannen in plaats van een uur, waardoor mensen niet van de ene naar de andere afspraak hoeven te ‘rennen’. *Psychologische veiligheid* is gerelateerd aan team mindfulness en richt zich op het creëren van een sfeer van vertrouwen en veiligheid, waar iedereen zijn mening durft te geven, zich kwetsbaar durft op te stellen en fouten durft te bespreken. Ten slotte kan collectieve in plaats van individuele aansturing en beloning (*teamdoelen en beloning*) stimulerend werken doordat mensen dan minder vanuit eigen belang en meer vanuit groepsbelang gaan handelen, wat aansluit bij onderlinge verbondenheid in plaats van individualisme.

Op het *organisatieniveau* speelt de *verbondenheid* van het individu met de organisatie als geheel en de maatschappelijke waarde die een organisatie toevoegt een rol. Weten waar gezamenlijk aan wordt bijgedragen en stilstaan bij hoe individuele taken bijdragen aan de grotere opgave is ook een vorm van collectieve aandachtsregulatie.

Op organisatieniveau is daarnaast de fysieke inrichting van de werkplekken van belang. Een opgeruimde locatie, met plekken om je te kunnen concentreren of terugtrekken en voldoende comfort kunnen stimuleren dat mensen mindful werken. Tevens kunnen er 'triggers' in de fysieke omgeving worden geplaatst om bijvoorbeeld een rustmomentje te creëren of een korte ademhalingsoefening te doen (bijvoorbeeld posters op de wc of bij de printer). Ten slotte is het op organisatieniveau van belang dat er mindfulnesstrainingen en -coaching wordt aangeboden, zodat mensen hun skills kunnen ontwikkelen.

Op het niveau van de *omgeving* speelt de steun vanuit de *privé-omgeving* een rol. Veel mensen doen langere mindfulness oefeningen thuis en willen dat bijvoorbeeld ongestoord kunnen doen.

We beseffen dat dit een lange lijst van factoren is, waarvan de relaties tussen deze factoren en mindfulness bij werkenden vaak nog in beperkte mate wetenschappelijk onderbouwd zijn. Ook is het aannemelijk dat er wederkerige relaties zijn. Zo kan goede nachtrust ervoor zorgen dat mensen meer mindful zijn en andersom verbetert mindfulness ook de nachtrust. Vervolgonderzoek moet meer inzicht geven in deze relaties. Vervolgens kunnen we een veranderaanpak ontwikkelen om deze factoren in organisaties te verbeteren. Op die manier kunnen de positieve effecten van (individuele) mindfulness trainingen versterkt worden.

1 Inleiding

Aanleiding

Er is veel bewijs voor de effectiviteit van mindfulness trainingen op stress en welbevinden, blijkt uit zowel psychologisch als neurowetenschappelijk onderzoek (Khouri et al., 2015; Bartlett et al., 2019; Jamieson en Tuckey, 2017; Slemp et al., 2019; Yang et al., 2019; Tang et al., 2015). Daarnaast is er steeds meer bewijs voor de effectiviteit van mindfulness op werkgerelateerde uitkomsten, zoals meer betrokkenheid, veerkracht, samenwerking en productiviteit (Bartlett, 2019; Mesmer-Magnus et al., 2017; Van der Torre et al., 2020a).

In deze studie definiëren we mindfulness als:

- doelbewust aandacht geven aan het huidige moment; en
- daarbij bewust zijn van de eigen gemoedstoestand en mentale processen;
- met een nieuwsgierige en vriendelijke houding, zonder oordeel (Bishop et al., 2004).

Deze definitie legt net als andere definities (bijv. Kabat Zinn, 2003) de nadruk op aandachtsregulatie en aanwezig zijn in het huidige moment. Daarnaast benadrukt de gehanteerde definitie een reflectieve houding ten aanzien van de eigen gemoedstoestand (emoties) en mentale processen (interpretaties, gedachtenpatronen). Dit wordt ook wel gerelateerd aan wat men ‘decentering’ noemt. Decentering betekent dat men afstand kan nemen van (of zich minder identificeert met) gedachten en emoties en zich er continu van bewust is dat deze erg subjectief zijn. Ten slotte is mindfulness gericht op het cultiveren van een vriendelijke (positieve) en nieuwsgierige houding naar zichzelf en de (sociale) omgeving, op het achterwege laten van (snelle) oordelen en op de acceptatie van datgene waar de persoon weinig of geen invloed op heeft.

Mindfulness kan als een eigenschap worden beschouwd of als een tijdelijke toestand (Jamieson en Tuckey, 2017). Mindfulness als een tijdelijke toestand is de mate waarin een persoon op een specifiek moment mindful is. Mindfulness als een eigenschap heeft te maken met hoe vaak iemand in een tijdelijke toestand van mindfulness verkeert. Ten slotte kan iemand zich met mindfulness oefeningen, zoals ademhalingsmeditatie of yoga, in een ‘toestand van mindfulness’ brengen. Bovendien traint diegene met deze oefeningen de vaardigheden om een dergelijke toestand op te roepen in het dagelijks leven en daarmee ontwikkelt men dus ook mindfulness als eigenschap.

Of een individu mindful kan zijn, is niet alleen afhankelijk van de eigen vaardigheden die via mindfulness oefeningen kunnen worden ontwikkeld. Ook omgevingsfactoren, zoals de organisatiecontext waarin wordt gewerkt, zijn van belang voor het vertonen van mindful gedrag. Het gedrag van anderen en de omgeving kan mindfulness stimuleren of juist belemmeren. Zo kan een drukke omgeving zoals een kantoortuin voor afleiding zorgen. Ook pop-ups van e-mails of meldingen van WhatsApp berichtjes kunnen ervoor zorgen dat mensen niet met hun volledige aandacht bij een bepaalde taak kunnen blijven. Daarom is het van belang om de werkcontext (denk aan taakverdeling, samenwerkingsvormen, fysieke omgeving, managementstijl) in beschouwing te nemen als we mindful gedrag in organisaties willen stimuleren.

Wanneer de werkcontext in beschouwing wordt genomen en daar ook interventies voor worden ontwikkeld om mindfulness te stimuleren en te faciliteren, spreken we van een *multilevel aanpak*. Met een multilevel aanpak kan je ook op teamniveau of organisatieniveau interventies ontwikkelen om mindfulness te stimuleren, naast de veelvoorkomende trainingen op individueel niveau. Vanuit de wetenschap is het belang van een dergelijke multilevelaanpak voor mindfulness onderkend, maar tegelijkertijd is zo'n aanpak nog niet ontwikkeld (Slomp et al., 2019; Jamieson en Tuckey, 2017; Rupprecht et al., 2019a).

Doel en onderzoeksvraag

Met dit onderzoek willen we de factoren in de organisatiecontext in kaart brengen die mindfulness kunnen stimuleren en/of belemmeren. Om dit doel te bereiken, beantwoorden we in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan mindfulness bij werkenden gestimuleerd worden via de organisatieomgeving?

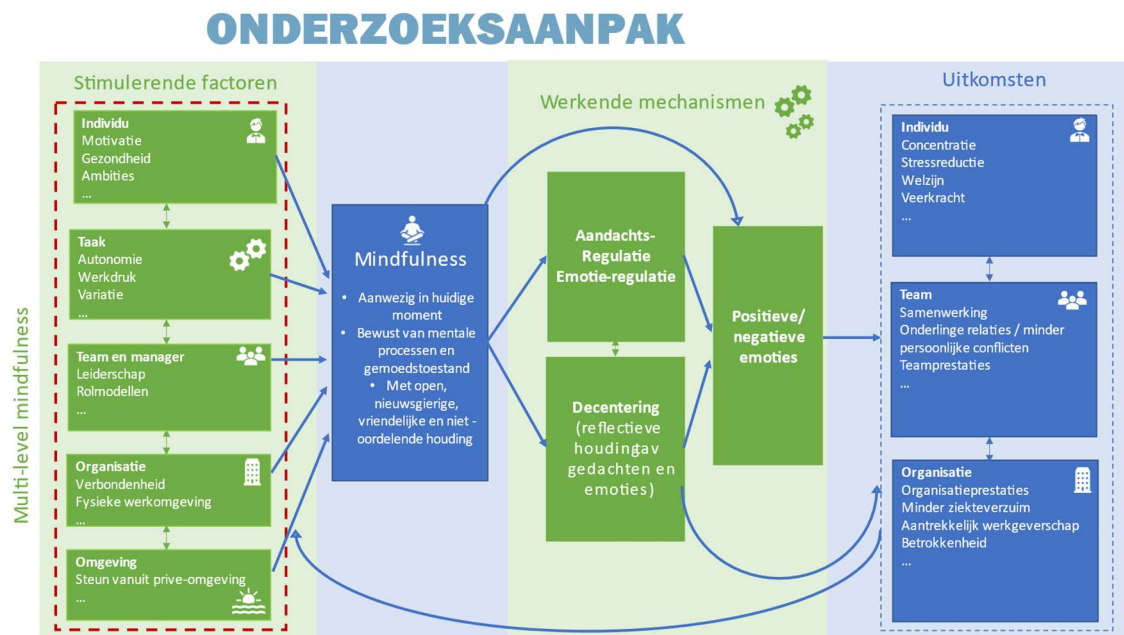
Individuele mindfulness stimuleren is natuurlijk geen doel op zich, maar leidt vervolgens weer tot de eerdergenoemde positieve uitkomsten als stressreductie, welbevinden, betrokkenheid, veerkracht, samenwerking, emotieregulatie, concentratievermogen en productiviteit (Bartlett, 2019; Mesmer-Magnus et al., 2017; Khoury et al., 2015; Jamieson en Tuckey, 2017; Slomp et al., 2019; Van der Torre et al., 2020a).

De factoren brengen we samen in een organisatiemodel, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende niveaus in organisaties. Bij de indeling naar niveaus is aangesloten bij een bestaand model voor lerende en innovatieve organisaties (Van der Torre et al., 2020b) en wordt onderscheid gemaakt naar individu, taak, team & leidinggevende, organisatie en omgeving.

Bruikbaarheid

Het organisatiemodel met stimulerende factoren is een theoretische en praktische basis om mindfulness te stimuleren op het werk, via de organisatiecontext. Sociale partners, overheden, individuele werkgevers, HR-professionals en OR-leden kunnen daarmee inzicht krijgen via welke organisatiefactoren mindfulness gestimuleerd kan worden. Het organisatiemodel dat we in deze rapportage beschrijven heeft een verkennend karakter. Aanvullend onderzoek is nodig om de relaties tussen de organisatiefactoren en mindfulness verder te onderbouwen.

Met het organisatiemodel kan vervolgens een veranderaanpak worden ontwikkeld om deze factoren te beïnvloeden. Deze veranderaanpak kan bestaan uit een diagnose-instrument en een aanpak voor de ontwikkeling van (op maat gemaakte) interventies. Naast interventies die ingrijpen op de inrichting van de organisatie (work design), kunnen er ook aanvullende activiteiten rondom mindfulness trainingen worden georganiseerd. De overkoepelende ambitie is om de positieve effecten van mindfulness trainingen voor individuen te versterken door aanvullende interventies op team- en organisatieniveau.



Figuur 1. Conceptueel model van het onderzoek in haar context.

Figuur 1 laat zien dat de focus van het onderzoek ligt op de stimulerende factoren die mindfulness bij individuen kunnen stimuleren (linkerkant model) en hoe dat vervolgens, via de werkende mechanismen, tot waardevolle uitkomsten voor individuen, teams en organisaties kan leiden. Verder leggen we de focus bij de stimulerende factoren op het taak-, team-, organisatie- en omgevingsniveau. Op die niveaus willen we in vervolgprojecten interventies ontwikkelen.

Methode

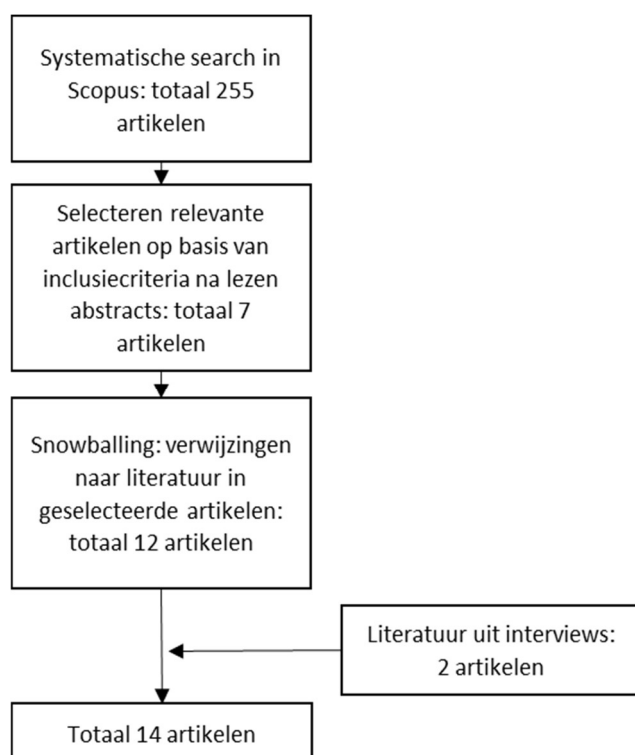
Aan de hand van literatuuronderzoek en interviews hebben we stimulerende en belemmerende factoren geïdentificeerd. In de literatuur zijn we op zoek gegaan naar bestaand onderzoek naar de relaties tussen mindfulness van individuen en de werkomgeving. In de interviews zijn wetenschappers en mensen uit de praktijk bevroegd over stimulerende factoren en relevant onderzoek. Vervolgens zijn de factoren geclusterd en samengebracht in een gelaagd organisatie-model aan de hand van werksessies met het onderzoeksteam van TNO. Het model kan in een vervolgproject getest worden.

Literatuuronderzoek

Om in de literatuur op zoek te gaan naar bestaand onderzoek naar de relaties tussen mindfulness van individuen en de omgeving is er systematisch gezocht in de wetenschappelijke database van Scopus¹.

¹ Daarbij hebben we de volgende zoektermen gebruikt: TITLE-ABS-KEY (("mindful business operations" OR "mindful organizations" OR "mindful organizing" OR "multilevel mindfulness" OR "multi-layer mindfulness" OR "multilevel mindfulness" OR "mindful management" OR "organizational mindfulness" OR "mindful infrastructure" OR "workplace mindfulness" OR "collective mindfulness")).

Deze search leverde in totaal 255 resultaten op². Na het lezen van de abstracts en de beoordeling aan de hand van inclusiecriteria³ bleven er 7 artikelen over. De artikelen zijn door drie onderzoekers gelezen en geanalyseerd aan de hand van een analysekader. Vervolgens zijn de resultaten per publicatie opgenomen in een bestand en zijn deze door de onderzoekers besproken en geïnterpreteerd. Bij het doornemen van deze artikelen zijn verwijzingen naar andere relevante literatuur bekeken (*snowballing*), waaruit vervolgens nog 5 artikelen zijn geselecteerd. Tot slot zijn er uit de interviews met experts ook nog 2 relevante artikelen aangedragen. Alles bij elkaar zijn in dit onderzoek veertien artikelen geïnccludeerd (zie bijlage A). Zie figuur 1 voor een overzicht van het literatuuronderzoek.



Figuur 2. Overzicht geselecteerde literatuur in literatuuronderzoek.

De kwaliteit van de geïnccludeerde artikelen varieerde sterk. Gezien het verkennende karakter van deze studie en de beperkte beschikbaarheid van literatuur, hebben we ook grijze literatuur geïnccludeerd.

Interviews

We hebben 21 mensen geïnterviewd uit nationale en internationale kring. De groep respondenten bestond uit vijf (mindfulness) trainers, twaalf wetenschappers (onder andere organisatiekundigen en psychologen), drie (top)managers en een HR-professional (zie bijlage A voor een overzicht). Er is één dubbelinterview en één groepsinterview (met 3 personen) gehouden en de rest bestond uit individuele interviews. In deze interviews hebben we gevraagd naar mogelijke stimulerende en belemmerende factoren van mindfulness in de organisatiecontext en mogelijk aanvullend relevant onderzoek.

² De search is uitgevoerd op 20 april 2022.

³ De inclusiecriteria waren: er is een link met individuele mindfulness, de werkcontext/bedrijfsvoering/ organisatiekunde/structuur van organisaties komt nadrukkelijk terug en het is geschreven in het Engels.

De interviews hebben we anoniem verwerkt, met uitzondering van het interview met de (toenmalige) Secretaris Generaal van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, waarvan we een aantal quotes hebben opgenomen die vooraf zijn voorgelegd.

Werksessies met projectteam

Met het projectteam van TNO-onderzoekers hebben we werksessies georganiseerd om de opgehaalde informatie te interpreteren en factoren te clusteren. Aan deze sessies hebben 4 tot 5 onderzoekers vanuit het projectteam van TNO deelgenomen.

2 Resultaten

Allereerst moeten we opmerken dat de informatie die we in de wetenschappelijke literatuur hebben gevonden beperkt was. Er is weinig onderzoek gedaan naar stimulerende en belemmerende factoren voor mindfulness in de organisatiecontext (Shahbaz & Parker, 2022; Hülseger et al., 2018; Kalafatoğlu & Turgut, 2018). Mede daarom is het aantal interviews met wetenschappers, mindfulness trainers en ervaringsdeskundigen op de werkvloer gedurende het project uitgebreid. Daarnaast benadrukken we nogmaals dat dit een verkennende studie is en dat aanvullend onderzoek nodig is om de resultaten verder te onderbouwen.

Over de relatie tussen individu en omgeving

Alle gesproken onderzoekers en ervaringsdeskundigen in de interviews zijn van mening dat mindfulness zowel via de omgeving als door het trainen van het individu kan worden gestimuleerd. Daarnaast vindt er een wisselwerking tussen individu en factoren in de omgeving plaats wat voor een dynamisch en complex geheel zorgt, wat ook blijkt uit de literatuur (Hülseger et al., 2018).

Hoewel de meningen verschillen, zijn de meeste respondenten van mening dat mindfulness voornamelijk vanuit het individu komt. Het voornaamste is dat een individu in staat is om mindful te zijn. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen loslaten van vervelende gebeurtenissen of piekergedachten of het kunnen opmerken en reguleren van emoties. Voor het ontwikkelen van mindfulness bij individuen zijn trainingen en oefeningen gericht op het individu cruciaal.

Aan de andere kant zijn alle respondenten er ook van overtuigd dat een omgeving een belangrijke rol speelt. Om de wisselwerking tussen individu en omgeving eenvoudig te illustreren: mindful zijn terwijl iemand alleen in een grot zit, is makkelijker dan mindful zijn tijdens een vergadering over een reorganisatie waar banen in gevaar komen. Moderne samenlevingen zijn complex en terug naar de grot is geen optie, maar het is wel mogelijk om organisaties zo in te richten dat mindfulness gestimuleerd en gefaciliteerd wordt, aldus de gesproken wetenschappers en ervaringsdeskundigen.

De mate waarin een individu beïnvloed wordt door omgevingsfactoren, zoals een rommelig bureau of een gesprek op de achtergrond, verschilt ook tussen personen. In het verlengde daarvan is de verwachting dat mensen die hun mindfulness vaardigheden nog niet zo ver ontwikkeld hebben, meer waarde kunnen halen uit een ondersteunende werkomgeving. “Je leert ook niet fietsen in een drukke straat, dat doe je in een rustige omgeving”. Hoe beter je getraind bent in mindfulness, hoe minder de omgeving ertoe doet. De overtuiging is tegelijkertijd dat het ontwikkelen van mindfulness een lange tijd in beslag neemt. De standaard 8-weekse cursus met dagelijks huiswerk is slechts een begin. Velen zien de ontwikkeling van mindfulness als een ontwikkeltraject dat het hele leven in beslag neemt. Dat benadrukt het belang van een stimulerende (werk)omgeving voor een grote doelgroep.

Kortom; om mindfulness te stimuleren is het volgens de respondenten van belang zowel aandacht te hebben voor het trainen van het individu als voor de (werk)omgeving.

Deze inzichten uit de interviews sluiten aan bij internationale wetenschappelijke literatuur waarin wordt opgeroepen tot het ontwikkelen van een multilevel mindfulness model (Slemp et al., 2019; Jamieson en Tuckey, 2017).

0. Individueel niveau

Het individuele niveau heeft een bijzondere plek in ons multilevel mindfulness model. Eigenlijk willen we het individuele niveau beïnvloeden via de factoren op andere niveaus. We willen bijvoorbeeld via managementstijl of taakverdeling binnen het team mindfulness op individueel niveau stimuleren en faciliteren. Het is belangrijk om op individueel niveau inzichtelijk te maken welke factoren bijdragen aan mindfulness om ook de relatie van deze factoren met de omgeving te kunnen analyseren.

Motivatie

De motivatie om mindful te zijn en de benodigde skills te ontwikkelen zijn doorslaggevende individuele factoren, blijkt uit de interviews. Hoewel er op veel verschillende uitkomstmaten positieve effecten van mindfulness trainingen zijn gemeten, is er een aanzienlijke tijdsinvestering van het individu nodig om deze effecten te bereiken. Een 8-weekse training met dagelijks minimaal 20 minuten huiswerk is de standaard en voor velen een grote tijdsinvestering. Daarvoor is motivatie en wilskracht nodig. Intentie of motivatie is, volgens de ‘theory of planned behavior’, in algemene zin een belangrijke verklarende factor voor het vertonen van nieuw gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975; Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Mun et al., 2006, Ajzen; 2012). In veel studies naar de relatie tussen intentie en daadwerkelijk gedrag blijkt dat de intentie vaak iets meer dan 50% van het daadwerkelijk verdrag kan verklaren (Ajzen; 2012).

De motivatie voor het vertonen van nieuw gedrag wordt onder meer beïnvloed door de attitude ten aanzien van dat gedrag. Daarbij is het nut of de toegevoegde waarde dat men verwacht te ondervinden van het nieuwe gedrag van belang (Fishbein & Ajzen, 1975; Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Mun et al., 2006; Ajzen, 2012). Hoe meer een individu verwacht dat het vertonen van nieuw gedrag voordelen oplevert, hoe groter de kans dat nieuw gedrag daadwerkelijk vertoond wordt. In de context van mindfulness kan kennis over de effectiviteit van mindfulness trainingen bijdragen aan gedragsverandering. In de literatuur wordt verder opgemerkt dat bij de attitude ten aanzien van mindfulness het voor sommige doelgroepen nuttig kan zijn om de term mindfulness te vermijden, omdat die associaties van zweverigheid kan oproepen (Badham & King, 2019). ‘Mindfulness’ en ‘meditatie’ zijn concepten die lastig zijn uit te leggen en eigenlijk ervaren moeten worden om te beseffen wat het inhoudt. Soms wordt daarom de focus gelegd op andere, meer toegankelijke concepten, zoals ‘aanwezig zijn’, ‘compassie’ en ‘aandachtsregulatie’.

Daarnaast is het van belang dat het individu zichzelf in staat acht het gedrag te kunnen vertonen (self-efficacy) (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 2012). In dit geval is het noodzakelijk dat een individu zichzelf in staat acht om mindful te kunnen zijn en zichzelf in staat acht skills op het gebied van mindfulness te kunnen ontwikkelen. Self efficacy blijkt op individueel niveau een stimulerende factor als we naar specifiek onderzoek naar antecedenten van mindfulness kijken (Shahbaz & Parker, 2021).

Zoals gezegd is er bij het ontwikkelen van mindfulness een relatief grote tijdsinvestering nodig en mensen moeten wel in de veronderstelling zijn dat ze dagelijks 20 tot 45 minuten kunnen vrijmaken om te oefenen⁴.

Aansluiting bij persoonlijk wereldbeeld en filosofie

In het verlengde van de attitude ten aanzien van mindfulness is het van belang dat de filosofie achter mindfulness aansluit bij iemands persoonlijke filosofie, werd in interviews aangegeven. Mindfulness komt voort uit Oosterse filosofieën en in het specifiek uit het boeddhisme. Hoewel de grondleggers van mindfulness in het Westen, zoals John Kabat-Zinn, zoveel mogelijk hebben geprobeerd om Oosterse filosofische en culturele aspecten weg te laten uit hun mindfulness interventies, blijven er raakpunten bestaan met Oosterse filosofieën. Hoe meer deze filosofie aansluit bij de filosofie van individuen, hoe groter de kans dat ook het gedachtegoed rondom mindfulness aansluit.

In de boeddhistische filosofie staat bijvoorbeeld verbinding van een individu met de (mensen in de) omgeving centraal (De Wit, 1998; Hahn, 1995). Dit in tegenstelling tot individualisme dat in het Westen een belangrijkere rol speelt. Ook continue verandering en vergankelijkheid staat centraal in de boeddhistische filosofie, waardoor het loslaten van het bestaande (status quo) en acceptatie van verandering belangrijke vaardigheden zijn (Vu & Gill, 2018; De Wit, 1998; Hahn, 1995; Hagen, 1999). Een laatste voorbeeld is het belang van introspectie en aandacht voor het veranderen van de eigen behoeften en wensen bij het oplossen van problemen (naast het veranderen van de buitenwereld) (De Wit, 1998; Hahn, 1995; Hagen, 1999). Mindfulness wordt eerder omarmd als iemands filosofie aansluit bij dit soort uitgangspunten uit de boeddhistische filosofie.

Competenties en Mindfulness als eigenschap

Zoals in de inleiding werd benadrukt, is het van belang dat individuen over de vaardigheden beschikken om mindful te kunnen zijn. Ze moeten in staat zijn om zich te concentreren op hetgeen waar ze op dat moment mee bezig zijn en in staat zijn om een reflectieve houding ten aanzien van hun eigen gedachten en emoties aan te nemen. Deze competenties worden getraind via mindfulness oefeningen zoals meditatie en yoga. In de literatuur wordt mindfulness als eigenschap onderscheiden van mindfulness als tijdelijke toestand die kan worden opgeroepen door een enkele oefening (Shahbaz & Parker, 2021). Mensen die hoog scoren op het gebied van mindfulness als eigenschap (trait) verkeren vaak in een (tijdelijke) toestand (state) van mindfulness. Door regelmatig te oefenen kom je niet alleen tijdens en na de beoefening in een toestand van mindfulness, maar ontwikkel je ook skills om mindfulness als toestand te kunnen oproepen in het dagelijks leven (en daarmee ontwikkel je dus ook mindfulness als eigenschap). Met het ontwikkelen van vaardigheden, via bijvoorbeeld trainingen zoals MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction), kunnen mensen zichzelf vaker, makkelijker en langer in een tijdelijke toestand van mindfulness brengen. Hoewel deze eigenschap dus is te ontwikkelen, zijn mensen ook ‘van nature’ meer of minder mindful.

⁴ Overigens is bij de The Theory of Planned Behavior ook de ‘subjectieve norm’ van belang. Dat wil zeggen het gedrag van mensen waaraan het individu grote waarde hecht, zoals rolmodellen in de organisatie. In ons model wordt die factor op teamniveau besproken.

Gezondheid

Ten slotte zijn in een aantal interviews en in de literatuur nog enkele factoren genoemd op het gebied van fysieke gezondheid (Vu & Gill, 2018; Shahbaz & Parker, 2021). Zo zijn de kwaliteit van slaap en vermoeidheid van invloed op mindful gedrag (Shahbaz & Parker, 2021; Hülseger et al., 2018). Als iemand moe is, is het bijvoorbeeld vaak lastiger om je te concentreren of je emoties te reguleren. Overigens is een verbetering van de kwaliteit van slaap in ander onderzoek ook een effect van mindfulness trainingen gebleken (zie onder meer: Van der Torre et al., 2020a; Vu & Gill, 2018), dus er lijkt een wederzijds versterkende relatie tussen mindfulness en kwaliteit van slaap. Verder zijn ook interne uitdagingen zoals pijn en discomfort een belemmering voor mindfulness op het werk (Shahbaz & Parker, 2021). In interviews werden daarnaast gezonde voeding en gezonde leefstijl in het algemeen genoemd als een stimulerende factor. Ook voeding is van invloed op je gemoedstoestand en je functioneren en daarmee bijvoorbeeld ook op je vermogen tot aandacht- en emotieregulatie.

Ambitie

Tevens is het van belang om doelen te prioriteren en realistische ambities te formuleren, voor zover mensen daar zelf invloed op hebben. In de interviews wordt aangegeven dat mensen haalbare doelen moet stellen en het advies gegeven om to-do lijstjes niet te lang te maken of enkele duidelijk prioriteiten te stellen en die te realiseren voordat er nieuwe activiteiten centraal komen te staan. De indruk bestaat verder dat veel mensen moeite hebben met het accepteren van fouten en imperfecties. Deze thema's komen in de Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) trainingen aan bod, maar ook vanuit de boeddhistische filosofie worden perfectionisme en (te) grote ambities (bijvoorbeeld 'het alsmaar meer en beter willen') als een veelvoorkomende menselijke eigenschap beschouwd die mindfulness in de weg staat (De Wit, 1998; Hahn, 1995; Hagen, 1999). Andersom heeft mindfulness als doel om met een meer accepterende houding in het leven te staan en tevreden te zijn met hetgeen er is (in plaats van perfectie na te streven).

1. Taakniveau

Taakeisen en regelmogelijkheden

Op taakniveau zien we zowel in de literatuur als in de interviews autonomie (regelmogelijkheden) vaak terugkomen als een factor die van belang kan zijn (Shahbaz & Parker, 2021; Lawrie et al., 2018; Reb, 2015). Als mensen in staat zijn zelf de volgorde van hun werkzaamheden te bepalen, kunnen ze taken kiezen die passen bij hun mentale en fysieke toestand. Ook is het belangrijk dat mensen rustmomenten kunnen creëren voor zichzelf. "Als je bijvoorbeeld heel erg bent overdonderd door je werk, dan kun je even een momentje van rust creëren door een koffiepauze of even te praten met een collega", aldus een respondent over het werken in de zorg. In bepaalde beroepen lijkt het volgens respondenten alleen mogelijk om op het toilet even twee minuten rust te nemen of even een korte ademhalingsoefening te doen. Ook is het in bepaalde beroepen van belang dat je niet wordt "geleefd door je agenda", maar rustmomenten kan inplannen gedurende de dag. Tevens geven respondenten aan dat mensen die mindfulness hebben ontwikkeld waarschijnlijk zullen proberen om meer autonomie te verwerven, omdat ze inzien dat ze daarmee hun mentale gezondheid in positieve zin kunnen beïnvloeden. Aan de andere kant moet iemand wel in staat zijn om met een bepaalde mate van autonomie om te gaan.

Als iemand nog niet ver ontwikkeld is op het gebied van mindfulness en zelfregulatie kan het ook nadelige effecten hebben. Als iemand door veel autonomie te veel hooi op zijn of haar vork neemt, is het bieden van structuur (en daarmee het beperken van de autonomie) juist een optie. De relatie tussen autonomie en mindfulness is dus niet eenduidig en afhankelijk van persoonlijke behoeften.

Op een meer fundamenteel niveau leidt mindfulness tot meer zelfregulering, het gevoel meer keuzevrijheid te hebben. Door mindfulness te ontwikkelen wordt iemand zich meer bewust van bijvoorbeeld gedachtestromen, gedachtepatronen en emoties, ontwikkelt diegene een bepaalde afstand tot die gedachten en emoties (identificeert zich er minder mee) en kan deze ook makkelijker loslaten. Dat betekent dat mensen meer keuzevrijheid en meer zelfregulering ervaren. Daarmee sluit mindfulness goed aan bij een werksituatie met veel autonomie.

De psychologische eisen van het werk en meer specifiek werkdruk zijn factoren die mindfulness negatief lijken te beïnvloeden (West, 2021; Shahbaz & Parker, 2021; Lawrie et al., 2018). Als mensen veel werkdruk ervaren, gaan ze vaker gehaast te werk, zijn ze minder geneigd om rustmomenten in te bouwen, te reflecteren of een ‘check-in’ te doen (‘hoe voel ik mij?’). Overigens is de overtuiging van verschillende respondenten in de interviews tegelijkertijd dat mindfulness helpt bij het effectief omgaan met werkdruk, bijvoorbeeld “door niet te blijven denken aan alle dingen die er nog moeten gebeuren, maar met volledige focus aan één taak te beginnen en die af te ronden”. Dus ook hier lijkt weer een wederkerige relatie te bestaan. En ook hier lijkt het dat mensen die ver zijn in hun ontwikkeling van mindfulness minder last ervaren van een hoge werkdruk dan mensen die minder ervaren zijn. Over het algemeen lijkt een (chronisch) hoge werklast echter een belangrijke belemmering voor veel werkenden om mindful te werken.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over werkdruk:

“Als ik heel lang, heel hard heb gewerkt en de oefeningen niet meer doe, dan gaat het net als vroeger. Als ik wel uitgerust ben en de oefeningen onderhoud, dan kan ik rustiger reageren.”

Lawrie en collega’s (2018) vonden daarnaast dat een goede balans van regelmogelijkheden (autonomie en mogelijkheden om hulp te vragen) en taakeisen (werkdruk, taakcomplexiteit) mindfulness stimuleert. In de literatuur is al langer bekend dat een juiste balans van taakeisen en regelmogelijkheden leiden tot ‘actieve jobs’ die lerend en innovatief gedrag stimuleren. Een disbalans kan leiden tot stress of eentonig werk (Karasek en Theorell, 1990; Karasek, 1979; Van Amelsfoort en Van Hootegeem, 2017; Dhondt, 2017).

Variatie en moeilijkheidsgraad

De invloed van variatie en moeilijkheidsgraad op mindfulness van individuen is niet eenduidig. Uit onderzoek van Shahbaz & Parker (2021) lijkt een gebrek aan variatie, oftewel routinematig werk, een negatieve relatie te hebben met mindfulness (Shahbaz & Parker, 2021). Reb en anderen (2015) vonden dat routinematig werk samenhangt met meer afdwalende gedachten (mindless). Aan de andere kant vonden ze geen relatie tussen routinematig werk en het (wel of niet) vasthouden van de aandacht bij de werkzaamheden (mindful).

Respondenten uit de interviews geven aan dat een bepaalde mate van complexiteit die aansluit bij het werk- en denkniveau van het individu mindfulness waarschijnlijk zal

stimuleren, maar de meningen zijn verdeeld en velen geven aan dat ze geen duidelijk beeld hiervan hebben. In het algemeen wordt enige uitdaging in het werk als positief voor de werknemer beschouwd. Als het werk erg complex wordt voor een persoon, is het voor sommige ervaringsdeskundigen juist lastiger om mindful te blijven. Dan neigt weliswaar al je aandacht naar de complexe taak te gaan, maar is het lastiger de reflectieve houding ten aanzien van je eigen gedachten en emoties aan te houden (decentering). Afwisseling van cognitief veeleisende en minder veeleisende taken, in combinatie met autonomie, kan ervoor zorgen dat iemand de juiste taak bij het juiste moment kan kiezen. Af en toe een routinematige taak of een eenvoudige taak kan voor rust zorgen. Een dergelijke taak is minder inspannend en zo kan iemand bijvoorbeeld oefenen in het aanwezig zijn in het huidige moment en het ontwikkelen van een reflectieve houding ten aanzien van gedachten en emoties (decentering). Conflicterende taakeisen (bijvoorbeeld een manager of klant die onverenigbare eisen stelt) kunnen juist een belemmerende factor voor mindfulness op het werk zijn (Reb et al., 2015).

In de interviews wordt ook variatie van ‘handwerk’, ‘computerwerk’ en ‘overleg’ genoemd als stimulerende factor. Variatie in sensorische input (bijvoorbeeld af en toe ook wat met je handen doen) kan bijdragen aan het bewustzijn van die verschillende inputs en dat kan helpen de aandacht bij de taak te houden. Ook af en toe even bewegen, zoals iets te drinken halen (zonder te blijven nadenken over werk), kan bevorderend werken. Aan de andere kant geven onderzoekers en trainers aan dat veel variatie, bijvoorbeeld veel verschillende projecten of taken tegelijkertijd (denk aan ‘multitasken’), zorgt dat er veel geschakeld moet worden. Je aandacht gedurende de dag vaak moeten verplaatsen van het ene naar het andere project, zorgt vaak voor meer verschillende prikkels en maakt het lastiger om je volledig te richten op datgene wat je op dat moment aan het doen bent.

Aansluiting taken bij persoonlijke interesses

Daarnaast wordt in interviews genoemd dat een taak die aansluit bij iemands persoonlijk interesse en die iemand “energie geeft” belangrijk kan zijn om mindfulness te stimuleren. Als iemand ergens van ‘nature’ graag aandacht aan besteedt, is het ook makkelijker om de aandacht erop te richten en erbij te houden. Daarnaast is werk idealiter betekenisvol, geeft werk voldoening, en het gevoel een waardevolle bijdrage te leveren aan de samenleving. Hoewel dat voor veel werkenden misschien niet direct herkenbaar is, is het wel mogelijk om de bijdrage van individuen aan de samenleving expliciet te maken via onder meer het doel van een organisatie. Die verbinding expliciet maken is een belangrijke taak van een manager en daar komen we later op terug (paragraaf 3).

Collectieve en individuele reflectie- en evaluatiemomenten inbouwen

In interviews werd ten slotte genoemd dat er regelmatig tijd moet worden gecreëerd om te evalueren en te reflecteren, zowel in groepen als individueel. Daarbij kan worden gekeken of er nog gewerkt wordt aan de persoonlijke en gezamenlijke ambities die men voor ogen had. Tevens kan geanalyseerd worden waar men stress van ervaart en hoe daar goed mee om kan worden gegaan. Teams die regelmatig de dagelijkse activiteiten even naast zich neerleggen en gezamenlijk reflecteren op hun doel, strategie en processen presteren beter, zijn innovatiever en de teamleden ervaren een beter welzijn (West, 2021). Daarnaast kunnen ‘mini-reflectiemomenten’ worden ingebouwd, bijvoorbeeld door aan het begin van een bijeenkomst expliciet stil te staan bij het belang van de bijeenkomst en de context van de bijeenkomst.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over reflectiemomenten:

“Zeker toen ik deze rol nieuw kreeg, wilde ik goed nadenken over ‘Hoe wil ik dit doen? Waar kan ik toegevoegde waarde hebben?’ Dus aan het begin heb ik reflectiedagen in mijn agenda gezet, wat overigens voelde als een soort spijbelen. Maar als ik wil dat anderen zich vrij voelen, moet ik ook open zijn dat ik dit doe. Dus ik ging dan echt naar het strand om te reflecteren en na te denken. En ook in de jaren daarna heb ik geprobeerd om ruimte voor reflectie te blijven maken en steeds weer terug te gaan naar mijn voornemens: doe ik nu ook wat ik bedacht had te gaan doen? Dus steeds weer terug naar mijn intenties, want je gaat zo makkelijk mee in de hectische maalstroom.”

Ten slotte is genoemd dat één op één eerlijke feedback geven van belang is. Ook als de feedback een gevoelig punt kan raken. Daarbij moet de feedback constructief zijn, in het belang zijn van zowel individu als organisatie, en moet men bij de feiten blijven. Een mindfulness trainer wijst in dat kader naar een lerende cultuur of een afrekencultuur binnen organisaties. In een afrekencultuur worden schuldigen gezocht, worden snel generieke oordelen geveld en (zo) winnaars en verliezers gecreëerd. In een lerende cultuur wordt (directe) feedback gegeven op basis van specifieke ervaringen, zonder (snel) generieke oordelen te vellen en ligt de nadruk op leren van de hele organisatie in plaats van goede of slechte onderdelen te benoemen (Koole, 2012).

2. Niveau van team en leidinggevende

Rolmodellen

In het algemeen zijn de meningen van anderen van belang. De sociale druk uit de directe omgeving beïnvloedt het gedrag van individuen (Ajzen, 2012; Fishbein & Ajzen, 1975; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000). De sociale druk, ook wel subjectieve norm genoemd, is gebaseerd op de (veronderstelde) meningen van personen in de omgeving ten aanzien van mindfulness en het belang dat het individu hecht aan die meningen. Dat laatste is van invloed op de motivatie om zich te conformeren aan de sociale normen. “De acceptatie van mindfulness in een groep, is een belangrijke factor”, werd in een interview gezegd. Rolmodellen die mindful zijn, mindfulness oefeningen doen of deelnemen aan trainingen zijn van belang om mindfulness te stimuleren. Tevens beïnvloedt de emotionele gemoedstoestand van één individu, de gemoedstoestand van andere individuen in de directe omgeving, wat in de psychologie ook wel ‘emotion contagion’ of ‘mood linkage’ wordt genoemd (West, 2021).

Hoewel de directe sociale omgeving van groot belang wordt geacht door respondenten in de interviews, blijkt uit onderzoek tegelijkertijd dat mindfulness als eigenschap meer samenhangt met een ‘mastery goal orientation’ bij individuen dan een ‘performance orientation’ (Kalafatoğlu & Turgut, 2018). Bij ‘mastery’ richt een individu zich juist meer op de eigen prestaties en mogelijkheden om zelf te leren en niet op de vergelijking van de eigen prestaties met prestaties van anderen en de beoordeling door anderen wat bij ‘performance’ juist centraal staat. We zouden dit als volgt kunnen interpreteren; hoewel voor iedereen de sociale omgeving van belang lijkt te zijn, hechten mensen die meer mindful zijn wellicht minder waarde aan de meningen van de sociale omgeving dan mensen die minder mindful zijn.

Een manager is voor veel werknemers een collega van wie het gedrag veel invloed kan hebben. Dus een manager die zelf mindful is, mindfulness oefeningen doet of kennis deelt over de (wetenschappelijk bewezen) effectiviteit, is een belangrijke stimulerende factor. Een leidinggevende moet mindfulness en het achterliggende gedachtegoed wel echt belichamen en niet als ‘trucje’ gebruiken om de productiviteit te verbeteren, want anders kunnen de effecten juist contraproductief zijn. Naast het goede voorbeeld geven kan ook de inhoudelijke stijl van leidinggeven een stimulerende factor zijn. Daarop gaan we in de volgende paragraaf dieper in.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over het goede voorbeeld:

“Door zelf te doen aan zelfzorg, er open over te zijn en door het aan te moedigen bij anderen, hoop ik dat mensen de ruimte voelen om het te doen.”

Leiderschap

Steun van een leidinggevende (zoals steun bij het oplossen van problemen en fouten mogen maken) lijkt een belangrijke stimulerende factor voor mindfulness bij werknemers (Reb et al., 2015). Er zijn daarnaast verschillende trainingen die speciaal zijn gericht op ‘mindful leiderschap’ (Rupprecht et al., 2019a; West et al., 2017). Er is nog maar beperkt onderzoek gedaan naar de effecten van mindfulness trainingen voor leidinggevendenden (die ook nog niet zo gestandaardiseerd zijn als de MBSR), maar er is enig bewijs voor positieve effecten op onder meer prestaties en werktevredenheid (Reb et al., 2014). Een leider die mindful is, gedefinieerd als individueel mindful, wordt geacht betere relaties met zijn werknemers te ontwikkelen via betere emotieregulatie. (Reb, 2014; Rupprecht et al., 2019b; Passmore, 2019). Zowel het reguleren van de eigen emoties van een leider als de sociale intelligentie om effectief met emoties binnen een team om te gaan zijn van belang (Rupprecht et al., 2019b). Concreet kan daarbij gedacht worden aan het opmerken van (collectieve) emoties binnen een team en deze bespreekbaar maken en gezamenlijk proberen te adresseren indien nodig. Tijdens een vergadering kan een manager bijvoorbeeld emoties onder teamleden opmerken en bespreekbaar maken, maar een manager kan er later ook op terugkomen in een kleinere setting. In veel organisaties en teams blijven emoties impliciet, worden ze niet uitgesproken. Voor een goede emotieregulatie (een centraal onderdeel van mindfulness) is dat een belemmering.

West (2021) en West et al., (2017) gebruiken het begrip ‘*compassionate leadership*’ dat gerelateerd is aan mindful leadership. Vier centrale onderdelen van ‘*compassionate leadership*’ staan centraal, te weten ‘aanwezig zijn’ (aandacht geven), ‘gedeeld begrip’, ‘empathie’ en ‘helpen’. Hierbij past een betrokken en ondersteunende houding en geen directief leiderschap. Bij ‘*aanwezig zijn*’ speelt onder meer een rol: actief luisteren (luisteren met fascinatie), met volledige aandacht bij het gesprek en de gesprekspartner(s), zonder snel te oordelen en met een reflectieve houding. Bij ‘*gedeeld begrip*’ gaat het om een dialoog tussen manager en werknemers om een gedeeld begrip van de problemen op de werkvloer te creëren en om het gezamenlijk betekenis geven aan veranderingen. Bij ‘*empathie*’ gaat het om het vermogen van een manager om zich in de werknemers te kunnen verplaatsen (inlevingsvermogen).

En tenslotte kunnen leiders werknemers *‘helpen’*, door hen te ondersteunen bij hun werk en barrières weg te nemen door bijvoorbeeld mee te denken met oplossingen, medewerkers tijdig van budget, tijd en materiaal te voorzien of taken aan te passen (West, 2021; West et al., 2017).

Ook bij het belang van leiderschap voor mindful gedrag moeten we een kanttekening maken. Uit onderzoek blijkt namelijk dat mindfulness het belang van transformationeel leiderschap - waarbij ondersteuning, autonomie en delegeren centraal staat - voor de intrinsieke motivatie van medewerkers deels wordt gecompenseerd door mindfulness (Kroon et al., 2017). Anders geformuleerd; werknemers die meer mindful zijn, lijken minder afhankelijk van transformationele leiders voor hun intrinsieke motivatie dan werknemers die minder mindful zijn.

Psychologische veiligheid

Een psychologische veilige omgeving is een omgeving waarin iedereen zijn mening durft te geven, onzekerheid durft te tonen, om hulp durft te vragen en waar het toegeven van fouten niet wordt afgestraft maar als mogelijkheid wordt gezien om te leren. In de interviews en de literatuur werd ook de relatie tussen mindfulness en psychologische veiligheid gelegd (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018; Lawrie et al., 2018). In de interviews wordt aangegeven dat psychologische veiligheid kan bijdragen aan een vertrouwensband, een teamgevoel en goede onderlinge relaties (verbondenheid) wat stimulerend kan werken voor mindfulness. Daarnaast draagt het bij aan openheid en transparantie, waardoor emoties of ervaren stress makkelijker besproken kunnen worden. Tevens kan er meer openheid komen over normen en waarden ten aanzien van elkaars gedrag. Op die manier kunnen die normen weer zo worden ingevuld dat mindful gedrag gestimuleerd wordt (bijv. 's avonds niet meer appen over werk). Een psychologisch veilig omgeving kan bijvoorbeeld bevorderd worden doordat managers of rolmodellen zichzelf kwetsbaar durven op te stellen en onzekerheden durven te tonen. Maar ook door expliciet naar afwijkende meningen te vragen, waardering te hebben voor verschillende perspectieven en de waarde daarvan te benoemen.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over kwetsbaar opstellen:

“Ik heb wel geleerd om mezelf kwetsbaar te blijven opstellen. Dus ook te benoemen als ik iets lastig of moeilijk vind. Dat voelt soms - ook nu nog steeds - alsof ik mijn hart op het hakblok leg. En dan zijn er soms van die eikels die op zo’n moment nog steeds ‘HAK’ doen. [zegt de SG hard lachend]. Maar ik heb geleerd, dat ik me beter voel als ik me kwetsbaar opstel. Ook al word je soms voor je gevoel ‘afgemaakt’. Er zit altijd iemand in de groep die denkt: wat fijn dat ze het zegt, want eigenlijk voelde ik het ook zo. Bovendien voelt het dus beter voor mezelf. De keren dat ik me aanpaste of me niet uitsprak, voelde ik me zó niet in sync met mezelf [niet in lijn handelen met mijn intenties en waarden]. Daar had ik meer last van, dan even dat ego wat een klap op de kop kreeg.”

Team mindfulness

‘Team mindfulness’ is een relatief nieuw concept en wordt door Yu & Zellmer-Bruhn (2018) gedefinieerd als ‘de gedeelde overtuiging van een team dat de interacties van teamleden worden gekenmerkt door aandacht in, en bewustzijn van, het huidige moment, evenals het niet-oordelend en open-minded ervaren van interacties tussen individuele teamleden’.

Rupprecht en collega's (2019a) definiëren het als 'regelmatig collectief aandacht geven aan teamervaringen en de onderliggende doelen, taken, rollen en structuren op een niet oordelende manier'. Regelmatig gezamenlijk met volledige aandacht stilstaan bij doelen, prestaties, processen, cultuur en problemen, vergroot de effectiviteit van het team (Rupprecht et al., 2019a).

Tussen individuele mindfulness en team mindfulness lijkt een wederkerig relatie te bestaan. Daarnaast zijn voor het stimuleren van team mindfulness ook aanvullende interventies ontwikkeld. Deze bestaan vaak uit MBSR-oefeningen voor individuen aangevuld met intervisie sessies binnen het team over de gezamenlijke normen en waarden (Tobias Mortlock et al., 2022). Wat men daarbij bijvoorbeeld probeert te bereiken is dat inhoudelijke conflicten niet uitmonden in persoonlijke conflicten. Verder is het creëren van een psychologische veilige omgeving een belangrijk onderdeel van team mindfulness trainingen (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018). De aandachtige niet-oordelende houding in interacties tussen individuele teamleden, vormen hiervoor de basis. Ook los van de specifieke interventies geven de geïnterviewde onderzoekers aan dat het delen van opbrengsten uit mindfulness trainingen en persoonlijke inzichten en ervaringen op het gebied van mindfulness een stimulerende factor kan zijn op teamniveau.

Er zijn een aantal praktische tips naar voren gekomen in de interviews en werksessies om een cultuur van mindfulness in een team te stimuleren.

- Het helpt als er in communicatie (e.g. mailwisseling) ook expliciete aandacht gegeven wordt aan de manier van communiceren of de interpretatie van de boodschap. Men kan een stap terug doen van de inhoud en reflecteren op de manier van communicatie en de manieren waarop de inhoud geïnterpreteerd kan worden. Dit is gerelateerd aan wat bij individuele mindfulness ook wel 'decentering' genoemd; afstand nemen van je gedachten en emoties.
- Het helpt om afspraken te maken over het gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Zo kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat collega's zowel de mail, een telefoontje, een whatsapp berichtje en Microsoft Teams gebruiken om iemand te bereiken die juist ongestoord probeert te werken. Er kunnen afspraken worden gemaakt over welke communicatiekanalen gebruikt worden, wat we verwachten aan reacties (bv. snelheid van reacties) en er moet bewust voor specifieke communicatiekanalen gekozen worden.
- Een praktische tip om meer standaard rustmomenten in te bouwen, is om meetings standaard 50 minuten te laten duren in plaats van een uur. Zo is er schakeltijd of een rustmoment tussen twee afspraken door (Ehrlich, 2017).
- Bijeenkomsten kunnen beginnen met een 'check in' om na te gaan hoe iedereen erbij zit en wat er eventueel op de achtergrond meespeelt. Aandacht voor persoonlijke situaties en emoties staat daarbij centraal. Door hierbij stil te staan kan de overgang naar het hier-en-nu van bijeenkomsten makkelijker worden gemaakt en kunnen de deelnemers rekening houden met (verstorende) zaken die eventueel spelen. Overigens moet er dan ook echt aandacht aan iemand (kunnen) worden gegeven als iets anders die persoon bezighoudt. Door gezamenlijk een check in te doen, zullen individuen ook sneller zelf een individuele check in doen tijdens de werkdag. Dan kunnen mensen zelf even stil staan bij hoe ze zich voelen, daardoor worden emoties mogelijk eerder opgemerkt en kunnen de emoties ook beter gereguleerd worden. Een ander voorbeeld voor het begin van een overleg is wat in een interview 'centreren' wordt noemt. Bij het begin van een bijeenkomst wordt expliciet stil gestaan bij het (collectieve) doel van de bijeenkomst en de mate waarin de deelnemers er met volledige aandacht bij zitten (of juist nog bezig zijn met andere dingen).

- Ook kan er tijdens overleggen (of in het werk in het algemeen) expliciet aandacht worden gegeven aan het cultiveren van de vriendelijke, niet-oordelende en accepterende houding die centraal staat bij mindfulness. Zo kan er in het kader van een vriendelijke houding naar zichzelf en anderen rekening worden gehouden met de ‘negativity bias’, het fenomeen dat negatieve gebeurtenissen of gevoelens meer invloed hebben op onze gemoedstoestand. Dit kan door bewust ook bij positieve aspecten stil te staan (bijv. positieve feedback of successen) en deze te benoemen in plaats van alleen aan te geven wat beter kan. Overigens moet het wel authentiek zijn, als mensen dit soort dingen (lijken te) doen als een ‘trucje’, kan het averechts werken. Een accepterende houding kan daarnaast gecultiveerd worden door bewust na te gaan welke vraagstukken wel en welke niet binnen de invloedsfeer van een team of organisatie liggen. En de vraagstukken die niet binnen de invloedsfeer liggen moeten dan ook losgelaten (en geaccepteerd) worden.
- Het is bevorderend om in overleggen procesafspraken te maken om mindful gedrag te stimuleren. Vaak kan dat door structuur aan te brengen.
 - Zo kan iedereen in een overleg de ruimte krijgen om ergens op te reageren, in plaats van degene die het eerst reageert het woord te laten nemen. Hiermee wordt in een overleg snel handelen niet beloond, maar kan eenieder even rustig nadenken. Ook wordt er gelijkwaardigheid gecreëerd en is de kans groter dat iedereen zich gehoord voelt.
 - Ook in brainstorm-meetings bedenktijd geven aan eenieder, kan voor rust zorgen en de snelheid (gehaastheid) van denken en handelen beperken.
 - Ten slotte is een goede procesbegeleiding van belang om de doelen van een bijeenkomst scherp te houden en te voorkomen dat er “van de hak op de tak” wordt gesprongen, mede door associatieve reacties op elkaars input. Dit kan worden beschouwd als ‘collectieve aandachtsregulatie’, zodat eenieders aandacht op het gezamenlijke doel blijft gericht. In hoeverre hierop gestuurd moet worden is natuurlijk afhankelijk van de doelstelling van een bijeenkomst, want in brainstorm-meetings kan vrij associëren juist wenselijk zijn voor de creativiteit.
- Als de aanwezigen ervoor openstaan, kan er op bijeenkomsten een korte mindfulness oefening worden gedaan aan het begin van een meeting (zie bijv. Den Heijer et al., 2017). Er bestaan verschillende begeleide oefeningen van 3 minuten die kunnen worden gebruikt.
- Op de werkvloer kunnen ook buiten vergaderingen allerlei korte mindfulnessoefeningen worden gedaan. Zo kan iemand een dagelijkse handeling bewust, met volledige aandacht en vertraagd doen, zoals koffie of thee halen. Ook in mindfulness trainingen komen er altijd oefeningen terug waarbij eenvoudige alledaagse handelingen mindful worden uitgevoerd. Daarmee wordt geoefend om alles met volledige aandacht te doen.

Teamdoelen en -prestaties

In mindfulness staat de onderlinge verbondenheid met, en afhankelijkheid van, andere mensen centraal (De Wit, 1998; Hahn, 1995; Hagen, 1999). Onze gemoedstoestand is bijvoorbeeld afhankelijk van de gemoedstoestand van de mensen waarmee we leven en werken (vergelijkbaar met het begrip ‘emotion contagion’). Te veel focus op het individuele belang en te weinig aandacht voor de onderlinge verbondenheid kan zorgen voor (persoonlijke) conflicten en stress en daarmee een belemmering vormen voor mindfulness (De Wit, 1998; Hagen, 1999). Ook blijkt uit onderzoek dat goede relaties, met name met nabije contacten, van groot belang zijn voor het gevoel van welbevinden en gezondheid (West, 2021; Waldinger & Schulz, 2015) en in psychologische theorieën wordt verbondenheid als basisbehoefte gezien (Ryan en Deci, 2000).

Tegelijkertijd is individualisering een belangrijke trend (geweest) in het Westen, waarbij juist het individu centraal staat (zie bijv. TNO & RIVM, 2023). Veel van onze prestatie- en beoordelingssystemen binnen organisaties zijn nog primair individueel ingericht. Daardoor wordt individualistisch gedrag juist gestimuleerd en zijn mensen zich minder bewust van het belang van onderlinge verbondenheid en samenwerking. In de interviews is aangegeven dat meer nadruk op teamdoelen en teamprestaties een bijdrage zou kunnen leveren aan meer mindfulness in organisaties.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over individuele belangen of opkomen voor andermans belang:

“Moet ik ergens voor opkomen wat anders kwetsbaar is? Of is het alleen mijn eigen opvatting? Dus ik bevraag mezelf wanneer het functioneel is om er vol in te gaan en wanneer niet. Dus je voelt de emotie opkomen en dan bevraag je jezelf: waar komt dit vandaan? Is het functioneel? Of toch mijn ego?”

Overigens hoeven individuele belangen en collectieve belangen niet strijdig te zijn. Er zit ook overlap tussen. Als mensen bijvoorbeeld niet goed voor zichzelf zorgen met voldoende slaap of voldoende gezonde voeding, kunnen ze ook niet goed voor de mensen om zich heen zorgen. Dus meer richten op collectieve doelen, betekent niet jezelf wegcijferen.

Loes Mulder, Secretaris Generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van 2016 tot 2023) over voor jezelf zorgen:

“Eigenlijk is het [mindfulness] zelfzorg. En wat zo interessant is; zelfzorg is super functioneel. Dat heb ik ook moeten leren. Net zoals in een vliegtuig; als de zuurstofmaskers naar beneden komen, moet je eerst zelf het masker om doen en dan pas je kinderen helpen. Dat is ook zoals je een organisatie wilt leiden: je moet zorgen dat het goed gaat met jezelf, wil je de organisatie kunnen helpen. Als je niet goed voor jezelf zorgt, kan je anderen ook niet helpen.”

3. Organisatieniveau

Verbondenheid met de organisatie als geheel

Verbondenheid tussen individu enerzijds en de organisatie als geheel (inclusief missie en strategie) anderzijds, kan een stimulerende factor zijn voor mindfulness. Bij het bepalen van doelen of (deel)resultaten of het formuleren en verdelen van taken kunnen deze onderlinge relaties en afhankelijkheden steeds weer benoemd worden. Een respondent gaf aan “in bijna alle communicatie het grotere plaatje te benoemen”, zodat mensen weten waarvoor ze het doen en de betekenis van hun taak expliciet wordt gemaakt. Hierdoor is de kans groter dat het team de taak de aandacht geeft die het verdient en de collectieve doelen centraal blijven staan. Belangen van individuen of organisatieonderdelen lijken soms strijdig en door dit expliciet te maken, het overkoepelende belang te benoemen en daar ook op te sturen, wordt het makkelijker om synergie te bereiken. In de literatuur zien we dit ook terug. Zo vonden Kalafatoğlu & Turgut (2018) een positieve relatie tussen mindfulness als individuele eigenschap en een ‘zorgzaam organisatieklimaat’, waar werkenden relatief veel waarde hechten aan elkaars belangen en aan het overkoepelende belang van iedereen in de organisatie.

In de literatuur over ‘flow’ wordt aangegeven dat kennis over de visie en missie van de organisatie en hun rol daarin medewerkers stimuleert om helemaal ‘op te gaan in het werk’ en dus in een staat van flow terecht te komen (Wang & Shaheryar, 2020). Hoewel flow en mindfulness niet hetzelfde zijn (bij mindfulness verliest men bijvoorbeeld niet het gevoel van tijd en plaats), is er wel overlap (zie Schutte en Malouff, 2022). Een voorwaarde, benoemd in de interviews, is dat die ‘grotere’ doelen aansluiten bij de individuele behoeften en ambities van medewerkers. Mensen voelen zich bijvoorbeeld vaak minder gemotiveerd om te werken voor het rendement van aandeelhouders, dan voor een maatschappelijke opgave zoals het verlenen van zorg aan hulpbehoevenden. Ook in de boeddhistische filosofie wordt gesproken over werk dat een waardevolle bijdrage levert aan de samenleving. Dit suggereert dat mindful gedrag kan worden versterkt als de organisatie zich inzet voor een waardevolle maatschappelijke bijdrage. Aan de relatie tussen individuele taken en de maatschappelijke bijdrage moet ook regelmatig aandacht geschonken worden.

Hiërarchie

Hiërarchie wordt gezien als een belemmerende factor omdat hiërarchie over het algemeen samengaat met een beperking van de autonomie van werkenden (zie paragraaf 1). Hiërarchie zorgt vaak voor meer structuren en procedures en opsplitsing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Andersom biedt een ‘platte organisatie’ met weinig hiërarchische lagen over het algemeen meer autonomie aan werken.

Fysieke omgeving

Het belang van stilte om rust op te zoeken is regelmatig naar voren gekomen in de interviews. Bij ASML hebben ze bijvoorbeeld een ‘health & well-being center’ met onder andere een yogaruimte. Veel werknemers werken tegenwoordig in kantoortuinen waar vaak meer afleiding is, wat concentreren lastiger maakt. Ook een opgeruimde en geordende werkplek en werkomgeving kan bijdragen aan mindfulness. En er wordt aangegeven dat een groene omgeving (park, bos) kan helpen om even tot rust te komen (West, 2021). Comfort helpt ook, bijvoorbeeld om fysiek ongemak als belemmerende factor te beperken. Een slechte uitrusting of slecht functionerende hulpmiddelen (denk aan slecht functionerende softwareprogramma’s) kunnen juist een beperkende factor zijn (Reb et al., 2015). Overigens wordt ook hier aangegeven in de interviews dat iemand die heel mindful is, zich makkelijker kan afsluiten voor deze afleidingen en verstoringen. Ten slotte kan de inrichting van een werkruimte of kantoor nog een rol spelen. Zo kunnen kleuren en (dag)licht van invloed zijn, maar ook de inrichting van de werkplekken. Een mindfulness trainer gaf het voorbeeld van een manager die zijn bureau achter die van zijn medewerkers had staan. Daardoor zag hij zijn medewerkers en hun beeldscherm wel, terwijl de medewerkers hem niet zagen. Dit kwam niet ten goede van de sfeer van vertrouwen en veiligheid.

Ook wordt er in de interviews aangegeven dat boodschappen in de omgeving mensen kunnen herinneren aan de intentie om mindful te zijn. In Plum Village (Zen klooster in Frankrijk) gaat er om de zoveel tijd een bel. Dan houdt iedereen heel even op met waar men mee bezig is en neemt een meditatiemomentje. In de werkomgeving werd er het voorbeeld gegeven van posters op de wc of bij de printer waardoor mensen herinnerd worden om even rust te nemen, even bewust te worden van de ademhaling, in plaats van door te gaan met denken over het werk. Ook een wachtwoord kiezen dat je herinnert aan de intentie om soms even te stoppen met denken of je herinnert aan je ademhaling, kan helpen.

Aanbieden van trainingen en coaching

Natuurlijk is ook het aanbieden van (individuele) mindfulness trainingen en coaching van belang op organisatieniveau. Zoals gezegd zijn de competenties van het individu de meest doorslaggevende factor. Naast de standaard 8-weekse MBSR-training moet er ook aandacht zijn voor vervolgtrainingen en het borgen van het geleerde. Mindfulness ontwikkelen is een levenslange uitdaging, die continu aandacht vraagt. Een organisatie kan hierbij helpen door dit op de werkvloer met trainingen, coaching of georganiseerde oefeningen te faciliteren.

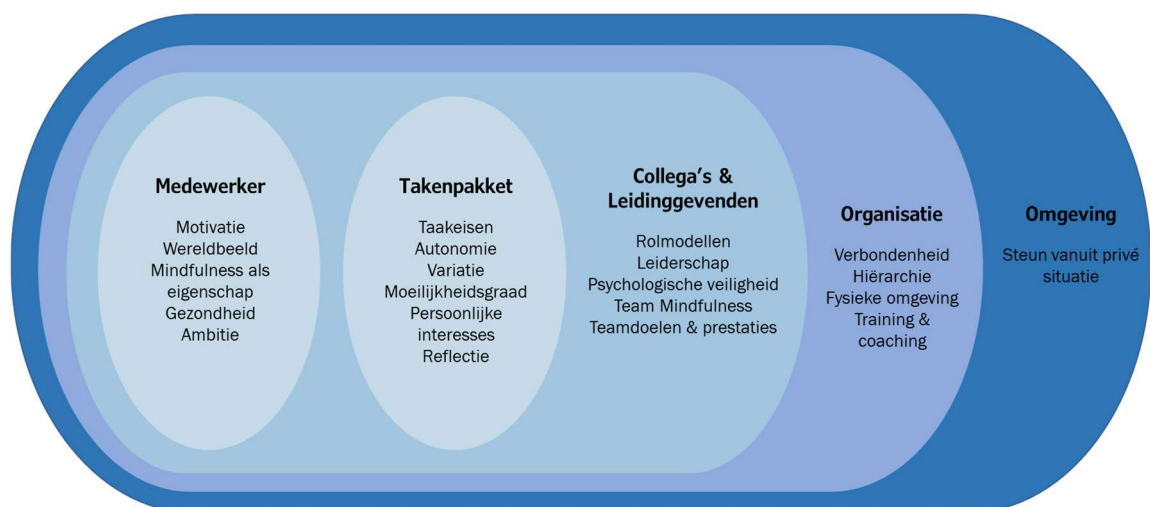
4. Omgeving

Steun vanuit privé-omgeving

Steeds vaker wordt werk ook vanuit huis gedaan en is ook het thuishkantoor onderdeel van de werkomgeving. Daarnaast wordt mindfulness als een “way of life” beschouwd en er is daarbij geen duidelijk onderscheid tussen werk en privé. Het merendeel van de gesproken respondenten die meditatieoefeningen doet, doet de langere oefeningen voornamelijk thuis. Een belangrijke factor is daarom de steun van het thuisfront; thuis ongestoord oefeningen doen bijvoorbeeld. Ook het praten over inzichten vanuit mindfulness, zoals het reguleren van emoties, kan stimulerend werken.

5. Conclusie

Aan de hand van literatuuronderzoek en interviews hebben we factoren in de organisatiecontext in kaart gebracht die mindfulness bij werknemers kunnen stimuleren en/of belemmeren. Er is nog weinig onderzoek gedaan waar we op voort kunnen bouwen, dus dit onderzoek moet worden beschouwd als een verkenning. De contextfactoren hebben we geclusterd in een organisatiemodel, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende niveaus. In het figuur hierna worden alle beschreven factoren samen gepresenteerd.



Figuur 3. Multilevel Mindfulness Model.

Het zijn veel factoren en dan rijst de vraag wat de belangrijkste factoren zijn. Gezien het verkennende karakter van het onderzoek kunnen we daar weinig over zeggen. De intentie en de vaardigheden van het individu (mindfulness als eigenschap) lijken de belangrijkste factoren. Maar dit onderzoek richt zich met name op de omgeving en daar wordt de directe sociale omgeving als heel belangrijk beschouwd door verschillende respondenten. Vooral de interactie met leidinggevende en collega's, de onderlinge werkafspraken en de psychologisch veilige omgeving werden veel genoemd en belangrijk geacht.

Een beperkende factor die benoemd moet worden, is dat het begrip mindfulness verschillende aspecten omvat. Hoewel de gehanteerde definities grotendeels overeenkwamen, legden respondenten soms de nadruk op verschillende onderdelen van die definities. Zo kan de één wat meer nadruk leggen het aanwezig zijn 'in het huidige moment', de andere op de 'niet-oordelende of accepterende houding' en een 'derde op 'afstand kunnen nemen van gedachten en emoties' (decentering). De relaties tussen deze onderdelen van mindfulness en factoren in de omgeving kan ook verschillen, maar dat lag buiten de scope van dit onderzoek.

Ten slotte willen we nogmaals benadrukken dat mindfulness geen doel op zich is. Zoals zichtbaar wordt in ons conceptuele model in hoofdstuk 1, leidt mindfulness weer tot positieve effecten zoals welzijn, stressreductie, concentratievermogen, prestaties, effectievere samenwerking etc.

Het multilevel model willen in vervolgproject testen, bijvoorbeeld aan de hand van vragenlijstonderzoek. Met de verzamelde data kunnen verbanden tussen verschillende factoren, werkende mechanismen en mindfulness onderzocht worden. Vervolgens willen we een veranderaanpak ontwikkelen om de werkcontext te verbeteren. Daarbij kan allereerst gedacht worden aan een diagnose-instrument om in kaart te brengen hoe een organisatie er op dit moment voor staat ten aanzien van de verschillende factoren die mindfulness stimuleren. Door de ontwikkeling van een goed onderbouwd multilevel mindfulness model en een veranderaanpak kunnen de positieve effecten van (individuele) mindfulness trainingen versterkt worden. Uiteindelijk willen we hiermee bijdragen aan gezonde, innovatieve en productieve organisaties.

Literatuur

Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*. (Vol. 1, pp. 438-459). London, UK: Sage.

Badham, R., & King, E. (2021). Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 28(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1350508419888897>.

Barlett, L., Martin, A., Neil, A.L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., Sanderson, K., (2019). A Systematic Review and Meta-Analysis of Workplace Mindfulness Training Randomized Controlled Trials. *Journal of Occupational Health Psychology*. 24(1), 108-126. doi: 10.1037/ocp0000146.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z.V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230-241. doi:10.1093/clipsy/bph077.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Den Heijer, P., Koole, W., Stettina, C.J. (2017). Don't Forget to Breathe: A Controlled Trial of Mindfulness Practices in Agile Project Teams. In: Baumeister, H., Lichter, H., Riebisch, M. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2017. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 283. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57633-6_7.

Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership. *Organizational Dynamics*, 4(46), 233-243.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hagen, S. (1999). *Buddhism plain and simple*. Penguin.

Hahn, T. (1995). *Peace is every step: the path to mindfulness in everyday life*. Rider.

Hülshager, U., Walkowiak, A., Thommes, M. (2018). How can mindfulness be promotes? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 91(2), 1-24. DOI:10.1111/joop.12206.

Jamieson, S. & Tuckey, M. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 180-193.

Kabat-Zinn J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.

Kalafatoğlu, Y., & Turgut, T. (2019). Individual and organizational antecedents of trait mindfulness. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(2), 199–220. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1541756>.

Khoury, B., Sharma, M., Rush, S., Fournier, C. (2015). Mindfulness Based stress reduction for healthy individuals: a meta-analysis. 78 (6), 519-528.
<https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>.

Koole, W. (2012). Mindful Leiderschap voor effectieve teams en organisaties. Business Contact. Amsterdam/Antwerpen.

Kroon, B., Van Woerkom, M., Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (4), 284-297. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2016-0223>.

Lawrie, E.J., Tuckey, M.R., Dollard, M.F. (2018). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (4), 483-495. DOI: 10.1037/ocp0000102.

Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., & Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2-3), 79-98. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842>.

Mun, Y. Y., Jackson, J. D., Park, J. S., & Probst, J. C. (2006). Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrative view. *Information & Management*, 43(3), 350-363.

Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (Part 2): a practitioners' guide to applying mindfulness-based approaches in leadership development, workplace wellbeing and coaching. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 165-173. DOI: 10.1108/ICT-07-2018-0064.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36-45.

Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122.

Rupprecht, S., Koole, W., Chaskalson, M., Tamdjidi, C., West, M. (2019a). Running too far ahead? Towards a broader understanding of mindfulness in organisations. *Current Opinion in Psychology*, 28, 32-36. DOI: 10.1016/j.copsyc.2018.10.007.

Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., Kersemaekers, W. (2019b). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, 10 (May), art. no. 1081. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01081.

Ryan, R. Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* 55(1), 68-78.

Schutte, N. & Malouff, J. (2023). The connection between mindfulness and flow: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 200.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111871>.

Shahbaz, W & Parker, J. (2021). Workplace mindfulness: An integrative review of antecedents, mediators, and moderators. *Human Resource Management Review*. 32 (3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100849>.

Slemp, G. R., Jach, H. K., Chia, A., Loton, D. L., & Kern, M. L. (2019). Contemplative interventions and employee distress: a meta-analysis. *Stress and Health*. 1 (29).

Tang, YY., Hölzel, B. & Posner, M. (2015) The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience* 16, pp. 213–225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>.

TNO & RIVM (2023). De toekomst van gezond en veilig werken, een horizonscan. TNO/RIVM, Leiden / Bilthoven.

Tobias Mortlock, J., Carter, A., Querstret, D. (2022). Extending the Transformative Potential of Mindfulness Through Team Mindfulness Training, Integrating Individual With Collective Mindfulness, in a High-Stress Military Setting. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.867110>.

Van der Torre, W., Koopmans, L., Bouwens, L., van den Bergh, R., Wiezer, N., Weyers, N. (2020a). Het effect van mindfulness interventies op werkenden: Een literatuurverkenning. TNO, Leiden.

Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., van den Bergh, R., & van Den Tooren, M. (2020b). Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), 1-24. doi:10.5117/THRM2020.4.TORR

Venkatesh, V. and Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of technology. acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 (2), 186-204.

Vu, M.C. & Gill, R. (2018). Is there corporate mindfulness? An exploratory study of buddhist-enacted spiritual leaders' perspectives and practices. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15 (2), 155-177. DOI: 10.1080/14766086.2017.1410491.

Waldinger, R. & Schulz, M. (2023). The good life: lessons from the world's longest scientific study on happiness. Rider.

Wang, X. & Shaheryar, Z. (2020). Work-Related Flow: The development of a theoretical framework based on the high involvement HRM practices with mediating role of affective commitment and moderating effect of emotional intelligence. *Front Psychol*. 18;11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.564444.

West, M. (2021). Compassionate leadership: sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care. The Swirling Leaf Press, United Kingdom.

West, M. Eckert, R., Collins, B., Chowla, R. (2017). Caring to change: how compassionate leadership can stimulate innovation in health care. The King's Fund.

Wit, H. (1998). De Lotus en de Roos: Boeddhisme in dialoog met psychologie, godsdienst en ethiek. Ten Have.

Yang, C., Barrós-Loscertales, A., Li, M. Pinazo, D. Borchardt, V. Ávila, C., Walter, M. (2019). Alterations in Brain Structure and Amplitude of Low-frequency after 8 weeks of Mindfulness Meditation Training in Meditation-Naïve Subjects. *Nature Science Report* 9, 10977 (2019). <https://doi.org/10.1038/s41598-019-47470-4>

Yu, L., Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal*, 61 (1), 324-347. DOI: 10.5465/amj.2016.0094

Bijlage A

Overzicht respondenten interviews

Tabel 1. Overzicht respondenten interviews

Naam	Functie	Organisatie
Archer, Stephen	Mindfulness trainer	Mindfulness Works For Organisations
Arts-de Jong, Marieke	Arts-onderzoeker en mindfulness trainer	Radboud UMC
Baauw, Mariska	Well-being specialist en mindfulness trainer	ASML
Farb, Norman	Onderzoeker	University of Toronto
Fransman, Wouter	Onderzoeker en programmamanager	TNO
Heijbroek, Nienke	Mindfulness trainer en programmamanager	Awaris Nederland
IJsseling, Godfried	Trainer en auteur	De Baak
Koole, Wibo	Directeur en oprichter, mindfulness trainer	Awaris Nederland
Sassen-van Meer, Josephine	Onderzoeker en programmamanager	TNO
Mulder, Loes	Secretaris Generaal	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (tot 2023)
Oeij, Peter	Onderzoeker	TNO
Preenen, Paul	Onderzoeker en Lector	TNO en Hogeschool Saxion
Prins, Sharon	Manager	TNO
Rennen, Monique	Directeur	TNO
Ritskes, Rients	Zenmeester en bestuursvoorzitter	Stichting Zen.nl Nederland
Rupprecht, Silke	Onderzoeker en manager	Awaris
Speckens, Anne	Onderzoeker, Hoogleraar	Radboud UMC
Tobias Mortlock, Jutta.	Onderzoeker	City, University of London
Van den Eerenbeemt, Joep	Onderzoeker	TNO
Van Veen, Malte	Onderzoeker	TNO en Amsterdam UMC
West, Michael	Onderzoeker, hoogleraar	Lancaster University

Healthy Living & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl