

Mindfulness voor leidinggevenden

State of the art

Anouk Decuypere
Mieke Audenaert
Adelien Decramer

Mindfulness is een hype. Zowel in wetenschappelijk onderzoek als binnen de populaire media is de aandacht voor de gunstige effecten van mindfulness de laatste jaren erg toegenomen. Organisaties zetten meer en meer in op mindfulnesscursussen voor hun medewerkers. Ook het onderzoek naar 'mindful leiderschap' is in opmars. Als tegenreactie waarschuwen sommige wetenschappers voor de te grote hoera-sfeer rond 'McMindfulness'. Het is dus belangrijk om kritisch te blijven en een genuanceerde visie te ontwikkelen met betrekking tot het nut van mindfulness voor zowel leidinggevenden als hun organisaties. In dit artikel maken we een systematisch overzicht van het onderzoek rond leiding mindfulness en bekijken we de mogelijke werkingsmechanismen van leiding mindfulness, waarna we ook kritische bedenkingen formuleren en praktische adviezen geven omtrent het toepassen van mindfulness in organisaties.

Trefwoorden: Mindfulness, leiderschap, leiderschap, leidinggeven, empowerment, coaching, werkdruk, burn-out, welzijn.

We leven en werken in een samenleving gekenmerkt door veel (technologische) verandering, een toenemend tempo, informatie-overload en een overheersende prestatiecultuur. In deze tijden van multitasking, sociale media en smartphones, is 'aandacht' dus belangrijker dan ooit. Het contact met medewerkers verloopt ook veel meer via schermen: de helft van onze communicatie binnen een werkomgeving gaat indirect via computers, telefoons of tablets (Wajcman & Rose, 2011). Er is zelfs een nieuw fenomeen, phone snubbing, dat aangeeft in welke mate een persoon waarmee men communiceert afgeleid is door zijn/haar smartphone (Roberts & Williams, 2017). De mate waarin een leidinggevende dit doet, heeft aantoonbare effecten op het vertrouwen van een medewerker en bijgevolg ook op de mate van bevlogenheid (Roberts & Williams, 2017). Multitasking heeft ook negatieve effecten op performantie: het leidt tot minder zorgvuldigheid, minder productiviteit (Mcgill, Adler-Baeder, & Rodriguez, 2016) en tot meer burn-out (Pikos, 2017). De negatieve effecten van deze trends laten zien hoe belangrijk het is om op de werkvloer op een effectieve en efficiënte manier met onze aandacht om te gaan.

Decuypere, A. is PhD Candidate in de Toegepaste Economische Wetenschappen (UGent) en verbonden aan de onderzoeksgroep Marketing, Innovation and Organization. Audenaert, M. en Decramer, A. zijn als assistent- en associate professor verbonden aan de onderzoeksgroep Marketing, Innovation and Organization, van de faculteit Economie en Toegepaste Economische Wetenschappen, UGent.

Mindfulness kan hierin een leidraad en beschermende factor zijn.

De effecten van mindfulness zijn intussen breed erkend door het grote publiek en de wetenschappelijke wereld (zie bv. Reb & Atkins, 2015; Bunting, 2016; Good et al., 2016; Dane, 2011; Goleman & Davidson, 2017). De toegenomen populariteit van mindfulness zorgt voor een explosie aan nieuw wetenschappelijk onderzoek. Dit is een positieve evolutie, aangezien zo beter ingeschat kan worden wat de meerwaarde van mindfulness is voor organisaties, leidinggevenden en hun medewerkers. Daarbij kan worden onderzocht of de effectiviteit van mindfulness niet te hoog wordt ingeschat. En of het geen kwalijke evolutie is dat mindfulness als ‘oplossing voor alles’ wordt voorgesteld (Prins & Decuyper, 2013). In dit overzichtsartikel geven we een update van de kwantitatieve evidentie voor mindfulness in organisaties. Aangezien de leidinggevenden spilfiguren zijn binnen de organisatie, focussen we specifiek op het effect van mindfulness voor leidinggevenden. Als zij mindfulness toepassen en uitdragen, kan daardoor immers een ‘aandacht’-rijke, gezondere organisatie ontstaan (Sutcliffe, Vogus, Dane & Jones, 2016). Het onderzoeken van het effect van mindfulness voor leidinggevenden is evenwel nieuw. Tot voor kort waren vooral de visie, waarden en gedragingen van leiders een belangrijke focus van onderzoek naar leiderschap, en veel minder de mindset en de manier van aandacht geven (Sauer & Kohls, 2011). Deze mindset is nochtans belangrijk, aangezien die meetbare effecten heeft op de zelfregulatie van leiders, hun emotionele stabiliteit, informatieverwerking en de manier waarop ze omgaan met medewerkers (zie verder). De mindset van leidinggevenden beïnvloedt met andere woorden verschillende belangrijke processen die de productiviteit kunnen bevorderen. Leidinggevenden zijn ook voorbeeldfiguren binnen de organisatie: de mindset en het gedrag dat zij ondersteunen wordt verder uitgedragen in de organisatie. Dit artikel geeft een antwoord op de vraag welke resultaten mindfulness kan opleveren binnen de organisatie en waarom effectieve leidinggevenden hier best mee aan de slag kunnen gaan.

Om deze vraag te beantwoorden hebben we ons verdiept in wat er reeds bekend is over de effecten van mindfulness bij leidinggevenden uit empirisch onderzoek. We hebben ons gericht op de uitkomsten van vooral kwantitatief onderzoek. Na een korte introductie over mindfulness en een beschrijving van de wijze waarop de onderzoeksartikelen geselecteerd zijn, bespreken we in detail de onderzoeksresultaten van mindfulness voor leidinggevenden. Verder expliciteren we wat de werkingsmechanismen zijn van mindfulness, en formuleren we enkele kritische bedenkingen in verband met het onderzoek, de deelnemers van cursussen en (verkeerde) toepassingen van mindfulness door leidinggevenden binnen het werkveld.

Mindfulness in een notendop

Eén van de pioniers met betrekking tot de ontwikkeling van mindfulness en het klassieke achtweken programma was Jon Kabat-Zinn. Hij baseerde zich daarvoor op de Vipassana meditatie die van het Theravada Boed-

dhisme afstamt. Hij werkte met uitbehandelde pijnpatiënten en stelde dat deze specifieke manier van aandacht geven zorgt voor een groter bewustzijn, meer helderheid en meer acceptatie van het huidige moment. In één van de eerste onderzoeken rond mindfulness toonde hij inderdaad aan dat de pijnscores van deze patiënten daalden door middel van mindfulness (Kabat-Zinn, Lipworth, Burney, & Sellers, 1987). Hij definiëerde mindfulness als “aandacht schenken op een bijzondere manier: intentioneel, in het huidige moment, niet-oordelend” (Kabat-Zinn, 1994, p.4-5). Andere wetenschappers definiëren mindfulness als “aandachtig en bewust zijn van wat gebeurt in het heden” (Brown & Ryan, 2003, p. 822) of “een staat van bewustzijn waarin de aandacht gefocust is op zowel interne als externe fenomenen in het huidige moment” (Dane, 2011, p. 1000). Mindfulness hangt dus samen met een brede aandachtsfocus (op verschillende dingen, intern en extern) en een oriëntatie gericht op het huidige moment (Dane, 2011). Op deze manier kan mindfulness onderscheiden worden van bijvoorbeeld mind wandering, flow of fantasie en prospectie. Bij mind wandering wordt de aandacht ook relatief breed gericht, maar doorgaans op de toekomst op het verleden en niet op het huidige moment. Bij flow is de aandacht ook op de activiteit in het huidige moment gericht, maar de aandacht is redelijk gefocust (op de taak). Bij fantasie of prospectie is de aandacht gericht op elders dan het huidige moment, en de aandacht is ook relatief gefocust in plaats van breed gericht op het huidige moment (Dane, 2011).

Door de focus op het huidige moment, is mindfulness een manier om automatische assumpties en reacties te vermijden, waardoor we meer reflectief in plaats van reactief reageren. Door mindfulness focussen we minder op het verleden en de toekomst. Mindfulness als attitude zorgt ervoor dat de authentieke ervaring toegelaten wordt, of deze nu positief of negatief is, gewenst of ongewenst (Sauer & Kohls, 2011). Mindfulness wordt zowel gezien als een kenmerk van iemand (zoals een persoonlijkheidskenmerk) als een ‘staat van zijn’, die dus kan komen en gaan (Brown & Ryan, 2003; Dane, 2011). Hoewel mensen verschillen in niveau van mindfulness, is het voor iedereen toegankelijk omdat het aangeleerd kan worden (Brown & Ryan, 2003; Dane, 2011). Mindfulness is met andere woorden geen vastomlijnde bezigheid of duidelijk gedrag, het is eerder een ‘mentale’ activiteit, waarin men de aandacht richt op het huidige moment. Dit kan worden geoefend tijdens formele meditatieoefeningen, waarin men voornamelijk focust op de ademhaling en fysieke sensaties, maar men kan dit ook gewoon uitoefenen tijdens het ‘dagelijks’ leven en de normale activiteiten doorheen de dag (Brown & Ryan, 2003).

In onderzoek wordt mindfulness doorgaans gemeten als ‘trait’ of ‘persoonlijkheidstrekk’ (Choi & Leroy, 2015; Baer et al., 2008), mindfulness is dan de mate waarin iemand doorgaans aandachtig is in het huidige moment. Er zijn hiervoor verschillende vragenlijsten ontwikkeld (voor een overzicht zie Choi & Leroy, 2015): sommige zijn unidimensioneel (bv. De Mindfulness Attention and Awareness Scale; Brown & Ryan, 2003), anderen meten mindfulness multidimensioneel en poneren dat mindfulness bestaat uit observeren, beschrijven, handelen met bewustzijn,

niet-oordelen van innerlijke ervaringen en niet-reageren op innerlijke ervaringen (Five Facet Mindfulness Questionnaire; Baer et al., 2008). Onderzoek met deze vragenlijsten toont aan dat mindfulness samenhangt verschillende positieve uitkomsten voor organisaties, bv. minder multitasking (Levy, Wobbrock, Kaszniak, & Ostergren, 2012), minder burn-out (Roche, Haar, & Luthans, 2014) én meer welzijn, zowel bij leidinggevenden (Roche et al., 2014) als bij medewerkers van deze leidinggevenden (Reb, Narayanan, & Chaturvedi, 2014).

Westerse visie op mindfulness

De westerse visie op mindfulness stamt minder af van de Boeddhistische zienswijze en bekijkt mindfulness meer als een 'creatieve manier van denken' (Langer, 1989). Zo zorgt mindfulness voor flexibiliteit en een actief contact met het huidige moment, waarin nieuwe dingen gezien kunnen worden en men sensitief is voor de context (Weick & Putnam, 2006). Deze onderzoekers zien mindfulness vooral als een manier om informatie te verwerken, dus eerder als een cognitief kenmerk (King & Haar, 2017). Het beoefenen van mindfulness is dan vooral belangrijk om niet meer overweldigd te worden door de wereld in al zijn complexiteit, om de realiteit weer vanuit verschillende perspectieven te zien, en om creatiever te denken (Baron & Cayer, 2012). Mindfulness is dan een open en creatieve aandacht voor de omgeving (Reb et al., 2014). Vanuit dit perspectief zorgt mindfulness vooral voor een andere manier van informatieverwerking, gekarakteriseerd door een open en nieuwsgierige attitude, wat creativiteit en flexibiliteit bevordert (Haigh, Moore, Kashdan, & Fresco, 2011; Langer, 1989).

Robuuste effecten van mindfulness

Meta-analyses waarbij verschillende studieresultaten samen worden genomen tonen vooral robuuste resultaten rond angst-, depressie- en stresscores (Khoury et al., 2013). Andere studies vermelden herhaaldelijk (kleine) verminderingen in pijnscores bij patiënten met chronische pijn (Hilton et al., 2017). Individuele studies wijzen ook op over verbeteringen van de emotie-regulatie (Ostafin, Robinson, & Meier, 2015) en op veranderingen in het breinfunctioneren (Tang, Hölzel, & Posner, 2015), zoals een verbeterd geheugen (Mrazek, Smallwood, & Schooler, 2012) en minder reactie in de amygdala, een breincentrum dat verantwoordelijk is voor onze (emotionele) stressrespons (Taylor et al., 2011). Onderzoek rapporteert ook een toename van de empathie (Hyland, Lee, & Mills, 2015; Luberto et al., 2018), wat er ook voor zorgt dat er sneller actie wordt ondernomen om mensen te helpen (Block-Lerner, Adair, Plumb, Rhatigan, & Orsillo, 2007; Condon, Desbordes, Miller, & DeSteno, 2013).

Mindfulness in organisaties

De hierboven beschreven effecten van mindfulness zijn uiteraard ook werkzaam voor leidinggevenden en hun medewerkers in organisaties. De verwachting dat medewerkers beter om kunnen met stress, zich beter

kunnen focussen, creatiever zijn en mogelijk ook geneigd zijn om hun medewerkers meer te helpen zorgt ervoor dat verschillende organisaties mindfulness trainingen beginnen te organiseren binnen hun bedrijf (Carter, Tobias, & Spiegelhalter, 2016). In deze context wordt mindfulness vaak gezien als een anti burn-out middel, vooral omdat het zorgt voor minder emotionele uitputting (Reb, Narayanan, Chaturvedi, & Ekkirala, 2017). Door het verminderen van emotionele uitputting is mindfulness dan gerelateerd aan een betere performantie en minder intentie tot verloop (Reb et al., 2017). Mindfulness leidt ook tot meer jobsatisfactie (Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013), het nemen van betere beslissingen, en tot minder stress en meer bevoegenheid op de werkvloer (Hyland et al., 2015; Karellaia & Reb, 2015; Leroy, Anseel, Dimitrova, & Sels, 2013).

Recent wordt ook meer onderzoek gedaan naar collectieve mindfulness in organisaties. Centraal staat daarbij de vraag hoe het werk het best georganiseerd kan worden om een 'collectief niveau' van mindfulness te bereiken. Om dit te realiseren wordt er op verschillende processen ingezet: (vriendelijke) aandacht voor falen, vermijden om met al te simpele interpretaties te werken, begrip van de operaties in de organisatie in het moment (algemene mindfulness), focus op veerkracht en respect voor expertise. Dit vertaalt zich onder meer in een collectieve capaciteit om details snel op te merken en er meteen op te reageren, wat een resempositieve gevolgen heeft, zoals minder verloop en meer klantentevredenheid en innovatie (voor een overzicht zie Sutcliffe et al. 2016).

Onderzoek naar mindfulness bij leidinggevenden in organisaties staat echter nog in zijn kinderschoenen. Dit artikel heeft als doel om een kritisch, doch systematisch overzicht te maken van het onderzoek tot hier toe.

Methode

Het overzicht richt zich op (de uitkomsten van) kwantitatief onderzoek. Om kwantitatieve artikelen in verband met leider mindfulness te selecteren werden verschillende databases geraadpleegd. De zoekterm 'leader* AND mindful*' werd ingegeven in Web of Science, EBSCO Business Premier, Google Scholar, de universiteitsbibliotheken van Leuven en Gent, en de database van de American Mindfulness Research Association. Dit resulteerde uiteindelijk in 6 kwalitatieve, 21 kwantitatieve en 24 theoretische artikels rond leider mindfulness. Bij verdere inspectie van de kwantitatieve studies, werden alleen artikels weerhouden die een focus hadden op de effecten van mindfulness bij leidinggevenden in organisaties. Daarbij werden 5 studies verwijderd, omdat ze andere dingen onderzochten: leider mindfulness in een schoolcontext (Kearney, Kelsey, & Herrington, 2013; Sampl, Maran, & Furtner, 2017), zelf-leiderschap (Kotzé, 2017; Sampl et al., 2017), uitwisselingen tussen leidinggevende en medewerker ('leader-member exchange'), of omdat de studies toch een bredere focus hadden op mindfulness in organisaties (Dane & Brummel, 2014; Jochen Reb, Narayanan, Chaturvedi, & Ekkirala, 2016).

Tabel 1. Zoektabel resultaten leider Mindfulness

Database	Totale zoekresultaten	Kwalitatieve studies	Kwantitatieve studies	Theoretische studies
Web of Science	145	3	11	8
EBSCO Business Premier*	31	0	0	1
Google Scholar*	46100	3	6	12
Bibliotheek KU Leuven*	75	0	1	1
Bibliotheek Ugent*	2	0	0	0
AMRA Database	17**	0	3	2
Totaal		6	21	24
Totaal bij nalezen			16	

*Dubbele studies werden niet toegevoegd aan de database; **Deze selectie was vroeger aangelegd en had nog een aantal dubbele studies, enkel de nieuwe studies werden toegevoegd aan de database; † Selectie op basis van titel en abstract; zoekterm: leader* AND mindful*

Bevindingen Literatuuronderzoek

Mindfulness bij leidinggevenden

Mindfulness is niet alleen potentieel interessant voor individuele medewerkers in organisaties, het kan via een leidinggevende ook effecten hebben op een team van medewerkers. Dit laatste geeft aanleiding tot een nieuwe toepassing, namelijk mindfulness bij leidinggevenden. Reb et al. (2015) onderscheiden daarbij een aantal dimensies, zoals aanwezigheid, intentie en het opmerken van de eigen bewustzijnsinhoud, bijvoorbeeld tijdens conversaties. Hierbij is het dus als leider belangrijk om 1) de aandacht te focussen op het huidige moment, 2) echt aanwezig te zijn tijdens het contact met de medewerkers, 3) de intentie te hebben om telkens opnieuw de aandacht terug te brengen naar het huidige moment, 4) dit op een open, zorgzame en niet-oordelende manier te doen, en 5) daarbij ook op te merken waaraan men aandacht geeft. Dat laatste aspect wordt soms omschreven als 'decentralisatie', ofwel aandacht geven en tegelijk vanop een afstand observeren wat men doet (Baer et al., 2006). Deze verandering in perspectief zorgt ervoor dat men zich bewust is van gedachten en gevoelens zonder ermee samen te vallen.

Meestal wordt leider mindfulness via zelf-rapportage bevraagd bij leidinggevenden in organisaties, dan wordt bijvoorbeeld de associatie van leider mindfulness met de effectiviteit van de leidinggevende (e.g. Wasylkiw, 2015) of de medewerkers onderzocht (Reb et al., 2014). Soms wordt mindfulness ook in verband gebracht met een (positieve) leiderschapsstijl bij deze leidinggevenden. De leiderschapsstijlen kunnen gezien worden als een ideaalbeeld met een bepaalde focus (bijvoorbeeld transformatie of ethiek) waarop echte leidinggevenden hoger of lager scoren. Transformatieel leiderschap, bijvoorbeeld, is de meest onderzochte leiderschapsstijl in verband met mindfulness (zie tabel 2). Deze leiderschapsstijl

wordt gekenmerkt door vier gedragsdimensies: geïdealiseerde invloed (charisma), intellectuele stimulatie (creativiteit en innovatie stimuleren bij medewerkers), inspirerende motivatie (een duidelijke visie) en geïndividualiseerde consideratie (de verschillen tussen individuele medewerkers in acht nemen) (Avolio et al., 1999). Het transformationele aspect van deze leiderschapsstijl zit er dan in om alle medewerkers met ‘de neuzen in dezelfde richting te krijgen’ (Kopperud, Martinsen & Humborstad, 2014; Bass & Avolio, 1990). Ook ethisch leiderschap (zie tabel 2) heeft zo een specifieke focus, namelijk een grotere focus op normatief, moreel en waarden-gedreven gedrag, zowel bij zichzelf als bij medewerkers (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

In tabel 2 worden de verschillende empirische, kwantitatieve onderzoeksresultaten weergegeven wat betreft leider mindfulness per categorie, namelijk 1) de effecten op leiderschap, 2) de effecten op medewerkers, 3) de effecten op de gezondheid van de leidinggevende 4) resultaten van cursussen voor leidinggevend en 5) de onrechtstreekse invloed van medewerkers die hoog scoren op mindfulness.

Tabel 2. Kwantitatieve onderzoeksresultaten van studies naar samenhang tussen mindfulness en leiderschap. (Mfn = Mindfulness)

Associaties met	Resultaten van leider mindfulness	Auteur
Leiderschap	Meer transformationeel leiderschap, wat samenhangt met meer welzijn	Pinck & Sonnentag (2017)
	Meer transformationeel leiderschap door interactie met zelf-effectiviteit	Agokei (2013)
	Meer dienend leiderschap door nederigheid en positieve motivatie om te leiden	Verdorfer (2016)
	Medewerkers zien leider als effectiever	Waldron & Ebbeck (2015)
	Meer effectiviteit van leidinggevende volgens medewerkers 8 weken later	Wasytkiw (2015)
	Hogere effectiviteit volgens managers van leidinggevend	King & Haar (2017)
	Meer “self-mastery” (expertise, zelfregulatie, kennis en vaardigheden) en daardoor meer organisationele transformatie (creatie en innovatie).	King & Haar (2017)

Leiderschap	Interactie met geslacht: 'mannelijke' vrouwen in een leiderschapsrol worden als effectiever aanschouwd als ze 'mindful' zijn	Kawakami et al. (2000)
Medewerkers	Meer positief affect en job satisfactie via transformatieel leiderschap Minder psychosomatische klachten via transformatieel leiderschap Geen verband met negatief affect en emotionele uitputting Meer work-life balance en performantie Minder emotionele uitputting en deviant gedrag Door tegemoetkomen aan behoeften (autonomie, competentie, verbondenheid) van medewerkers: Meer job satisfactie, burgerschap in organisatie en performantie.	Pinck & Sonnentag (2017) Reb et al. (2014)
Gezondheid van leidinggevende	Minder stress en meer effectiviteit Minder angst, depressie en negatief affect door verhoging psychological capital (hoop, optimisme, veerkracht, zelf-effectiviteit)	Wasylikiw (2015) Roche et al. (2014)

Resultaten cursussen voor leidinggevenden (longitudaal)

"action learning" programma (3j) -> meer authentiek leiderschap én mindfulness	Baron (2016)
45 min mfn per dag vs. 3u leiderschapscursus -> mfn minder angst en stress	Brendel et al. (2016)
Mfn cursus vs leiderschapscursus -> Minder stress bij mindfulnesscursus	Pipe et al. (2009)

Onrechtstreekse invloed van medewerker mindfulness op het effect van leiderschap

Mindfulness buffert het effect van slecht leiderschap op creativiteit door het verminderen van emotionele uitputting	Sarwar et al. (2016)
Mindfulness buffert het effect van slecht leiderschap op creativiteit door het verbeteren van een verminderde zelf-effectiviteit	Zheng & Liu (2017)
Mindfulness versterkt het effect van ethisch leiderschap op ethische gedragingen op de werkvloer zodat er meer inspanningen zijn en altruïsme stijgt	Eisenbeiss & Van Knippenberg (2015)

Kwantitatieve onderzoeksresultaten van studies naar samenhang tussen mindfulness en leiderschap.

Mfn = mindfulness.

Effecten op leiderschap

Mindfulness helpt leidinggevenden om gedragingen te stellen die sporen met positieve leiderschapsstijlen. Zo is mindfulness gerelateerd aan meer transformationeel leiderschap (Agokei, 2013; Pinck & Sonnentag, 2017) omdat het leiders zou helpen om aandachtig, stimulerend en inspirerend te zijn, alsook om medewerkers individueel te behandelen op basis van hun sterktes en talenten (Pinck & Sonnentag, 2017). Mindfulness lijkt ook te interageren met de zelf-effectiviteit van transformationele leiders (Agokei, 2013). Zelf-effectiviteit is het geloof of de inschatting dat men bepaalde doelstellingen kan behalen (Bandura, 1982). Onderzoek toont aan dat mindfulness het effect van zelf-effectiviteit op leiderschap kan verhogen (Agokei, 2013), mogelijks omdat het gevoel van competentie bewuster wordt opgemerkt en zelfvertrouwen toeneemt. Een andere positieve leiderschapsstijl gerelateerd aan mindfulness is dienend leiderschap. Onderzoek toont aan dat mindfulness specifiek samenhangt met nederigheid en de motivatie om te leiden vanuit altruïstische overwegingen. Dit werd niet alleen bevestigd via zelfrapportage, maar ook via observaties van medewerkers (Verdorfer, 2016). In kwalitatief onderzoek rapporteren managers verder een meer geïntegreerd of gebalanceerd leiderschap na een mindfulnessstraining, waarbij leidinggevenden kalmer zijn, meer mededogen hebben, en ook beter kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid (Frizzell et al., 2016).

Verder is er sociologisch onderzoek gevoerd naar stereotypen bij leidinggevenden. Dit onderzoek poneert dat vrouwelijke leidinggevenden het vaak moeilijk hebben omdat een 'vrouwelijke' leiderschapsstijl misschien te 'warm' en 'zacht' is, terwijl een meer 'mannelijke' leiderschapsstijl als vrouw voor een moeilijkere band zorgt met mannelijke medewerkers (Kawakami, White, & Langer, 2000). Dit onderzoek toont aan dat mindfulness kan helpen om als vrouwelijke leidinggevende beter gepercipieerd te worden door mannelijke medewerkers: vrouwen met een 'mannelijke' leiderschapsstijl die hoog scoorden op mindfulness werden als betere leidinggevenden gezien dan vrouwelijke leidinggevenden met een 'mannelijke' leiderschapsstijl die niet 'mindvol' waren.

In het algemeen worden leiders die hoog scoren op mindfulness doorheen de organisatie als effectiever beschouwd, zowel door hun medewerkers (Waldron & Ebbeck, 2015; Wasylkiw, Holton, Azar, & Cook, 2016) als door hun leidinggevenden (King & Haar, 2017). In dit laatste onderzoek werd tevens aangetoond dat mindfulness samenhangt met een verhoogde self-mastery. Dit is de ontwikkeling van kerncompetenties in verband met leiderschap: expertise en zelfregulatie, maar ook kennis en vaardigheden. In het onderzoek is self-mastery tevens gerelateerd aan meer (positieve) organisationele transformatie. Specifiek betekent dit dat mindfulness bij leidinggevenden via self-mastery leidt tot creatief en innovatief gedrag. Vooral in een dynamische en veranderende werkomgeving is dit erg effectief (Dane, 2011). Bovendien toonden de onderzoekers aan dat mindfulness vooral interessant is tot het bevorderen van self-mastery bij

leidinggevenden met een korte ambtsperiode (King & Haar, 2017). Mindfulness trainingen kunnen met andere woorden specifiek interessant zijn voor nieuwe leidinggevenden met nog maar weinig ervaring.

Effecten op medewerkers

Onderzoek toont aan dat als een supervisor hoger scoort op mindfulness, dit een effect heeft op het welzijn van de medewerkers (zie ook Pinck & Sonnentag, 2017), hun work-life balans, performantie en ook zorgt voor vermindering van deviant gedrag (Reb et al., 2014). Dit kan verklaard worden doordat mindfulness de leidinggevende helpt om beter aan de noden van de medewerkers te voldoen (Reb et al., 2014; Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). In kwalitatief onderzoek wordt dit bevestigd: leidinggevenden rapporteren dat mindfulness hen helpt om beter te luisteren en duidelijker te communiceren met hun medewerkers (Kearney, Kelsey, & Herrington, 2013; Frizzell, Hoon & Banner, 2016). Ze zeggen aandachtiger te zijn in vergaderingen en beter te kunnen focusen, wat ook een positieve stimulans geeft aan de communicatie binnen het team (Carter et al., 2016; Frizzell et al., 2016).

Effecten op de gezondheid van de leidinggevende

Als een leidinggevende hoger scoort op mindfulness, heeft dit uiteraard dezelfde positieve effecten op het vlak van gezondheid als bij andere mensen. Onderzoek specifiek bij leidinggevenden toont verder aan dat zelfs korte trainingen in mindfulness al zorgen voor meetbare verschillen in stress en effectiviteit (Wasylikiw et al., 2016). Wanneer leidinggevenden op verschillende niveaus van de organisatie worden onderzocht (van CEO's tot supervisors), vindt men ook een duidelijk effect van mindfulness op het welzijn van leidinggevenden: er is een negatieve associatie met angst- en depressiescores, minder negatief affect (i.e. negatieve gevoelens) en minder burn-out voor sommige groepen leidinggevenden (Roche et al., 2014). Dit effect van mindfulness kon in deze laatste studie volledig verklaard worden door een verhoging van psychological capital: hoop, efficiëntie, veerkracht en optimisme (Roche et al., 2014). Als een leidinggevende zich op deze manier beter voelt, heeft dit ook indirect een effect op medewerkers, waarbij de mindvolle houding als het ware 'besmettelijk' kan zijn en ook een positieve invloed kan hebben op medewerkers (Boyatzis, 2015).

Effecten van leiderschapscursussen

Een aantal studies met betrekking tot mindfulness bij leidinggevenden behandelt de vergelijking tussen een leiderschapscursus en een mindfulnesscursus. Brendel et al. (2016) vergeleken bijvoorbeeld een mindfulness- en leiderschapscursus van dezelfde lengte en vonden na acht weken een reductie in angst- en stress symptomen en een toename in promotiegerichte regulatiefocus bij de mindfulnesscursus. Er werd geen verschil gevonden in veerkracht en tolerantie voor ambiguïteit. Een tweede studie onderzocht de effecten van een korte mindfulnesscursus versus een leiderschapscursus met evenveel contacturen. De deelnemers in de mindfulnesscursus werden wel gevraagd om thuis 30 minuten per dag te oefenen. Hier bleek wel degelijk dat de mindfulnesscursus leidde tot sig-

nificante verbeteringen qua stressniveaus. Ook als mindfulness niet specifiek getraind wordt, maar wel gerelateerd is aan de leiderschapsvorm (bijvoorbeeld authentiek leiderschap), verhogen mindfulness scores na een langlopende leiderschaps cursus (Baron, 2016). Dit toont aan dat er een link is tussen mindfulness en goed leiderschap, en dat beiden elkaar mogelijk kunnen versterken. Het lijkt ons aannemelijk, maar het dient verder onderzocht of een cursus waarin beide aspecten gecombineerd worden (een theoretische, praktische en ervaringsgerichte leiderschaps cursus met daarbij een reguliere mindfulnessbeoefening) de ideale leiderschapstraining zou kunnen zijn (Brendel & Bennett, 2016).

Ander algemeen onderzoek naar trainingen in organisaties toont ook aan dat wanneer de dispositie voor mindfulness reeds hoog is, training geen groot bijkomend effect meer heeft. Dus vooral als de dispositie voor mindfulness laag is, kan mindfulness training een interessante investering zijn (Feltman, Robinson, & Ode, 2009). Verder heeft mindfulness wellicht ook meer effect heeft voor leidinggevenden met minder ervaring (King & Haar, 2017). Daarnaast tonen studies ook aan dat specifieke, kortere trainingen dezelfde effecten lijken te hebben als lange algemene trainingen (Virgili, 2015) en dat ook online cursussen effectief zijn (Spijkerman, Pots, & Bohlmeijer, 2016). Bij deze positieve resultaten is het wel belangrijk rekening te houden met het feit dat een mindfulness training geen snelle oplossing ('quick fix') is, maar eerder continue aandacht en beoefening nodig heeft om gecultiveerd te blijven worden (Hülshager, 2014).

De onrechtstreekse invloed van mindfulness

Mindfulness heeft niet alleen een top-down effect op medewerkers, het kan ook onrechtstreeks processen in de organisatie beïnvloeden als 'moderator'. Zo kan het negatieve effecten van slechte leidinggevenden (bijvoorbeeld abusive supervisors) bufferen, en positieve effecten van positief leiderschap stimuleren. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat slecht leiderschap (abusive leadership) bij medewerkers die hoog scoren op mindfulness niet zo'n negatief effect heeft op bijvoorbeeld de creativiteit (Sarwar, Shaukat, & Fakhri, 2016; Zheng & Liu, 2017). Mindfulness helpt hier vooral om de effecten tegen te gaan van slecht leiderschap op emotionele uitputting (Sarwar et al., 2016) en verminderde zelf-effectiviteit van medewerkers (Zheng & Liu, 2017). Mindfulness van medewerkers is verder belangrijk voor de effectiviteit van ethisch leiderschap: wanneer medewerkers hoog scoren op mindfulness, leidt ethisch leiderschap tot extra inspanning en altruïsme op de werkvloer (Eisenbeiss & Van Knippenberg, 2015). Mindfulness lijkt dus te zorgen voor een verzachting van negatieve effecten van bijvoorbeeld een slechte leidinggevende, maar het kan tevens de reeds aanwezige positieve processen in verband met leiderschap in de organisatie versterken.

Werkingsmechanismen: op welke manier bevordert mindfulness effectief leiderschap?

De explosie aan onderzoeksresultaten met betrekking tot de effecten van mindfulness doen onderzoekers meer en meer stilstaan bij de vraag hoe het komt dat mindfulness tot gunstige effecten leidt. Eén van de proble-

men van het toepassen van mindfulness in organisaties, of het aanleren aan leidinggevenden, is dat het vooral een intra-individueel aandachtsproces is en er geen duidelijke gedragingen aan gekoppeld kunnen worden (Carter et al., 2016). Er ligt wel een aantal processen aan de basis die ervoor zorgen dat leiders (en hun medewerkers) beter functioneren in een dynamische werkomgeving. Deze processen hebben elk hun eigen focus maar zijn ook verbonden met elkaar en worden hieronder besproken.

Zelfbewustzijn en zelfregulatie

Jon Kabat-Zinn definieerde mindfulness in 1982 initieel als “de intentionele zelfregulering van aandacht van moment tot moment” (Kabat-Zinn, 1982, p.34). Eén van de werkingsmechanismen zit dus al vervat in de definitie. Door mindfulness leert men de aandacht te reguleren en dus ook de manier waarop men dingen ervaart: men kan de aandacht focussen of bewust switchen van perspectief (Sampl, Maran, & Furtner, 2017; Sarwar et al., 2016), wat zorgt voor een flexibele en verbeterde concentratie (Shapiro, Wang, & Peltason, 2015). Door de focus op het huidige moment zorgt mindfulness ook voor minder afleiding veroorzaakt door zorgen over de toekomst of het verleden. Door het huidige moment te aanvaarden zoals het is, vermindert de stressreactie (Shapiro et al., 2015) en wordt een buffer gecreëerd tegen de negatieve effecten van bijvoorbeeld ruminatie (i.e. herkauwen/herdenken van problemen; Deyo, Wilson, Ong, & Koopman, 2009) en catastroferen (i.e. een overmatige negatieve verwachting, bijvoorbeeld rond pijn; Prins, Decuyper, & Van Damme, 2014). Men leert automatische reacties te vermijden door bijvoorbeeld (kort) te pauzeren en een observerende houding aan te nemen met betrekking tot wat er gebeurt in het huidige moment. Mindfulness helpt klaarblijkelijk ook om emoties op te merken, de emotionele veerkracht te vergroten (Sauer & Kohls, 2011) en het zelfbewustzijn van het eigen functioneren te verbeteren (Guillén & Fontrodona, 2018). Op deze manier bevordert mindfulness de emotie-regulatie en vermindert het emotionele reactiviteit (Brown & Ryan, 2003). Voor leidinggevenden betekent dit dat ze mogelijk minder automatisch en emotioneel reageren op hun medewerkers. Dit bevordert ook het opbouwen van een goede werkrelatie (zie hieronder bij ‘verbinding’).

Emotionele stabiliteit

Mindfulness is verder gerelateerd aan emotionele stabiliteit, een persoonlijkheidskenmerk dat gekenmerkt wordt door de geringe aanwezigheid van negatief affect. Emotionele stabiliteit hangt ook samen met het opnemen van een leiderschapsrol en een verhoogde effectiviteit als leider (Judge, Bono, Iles, & Gerhardt, 2002). Onderzoek toont namelijk een negatieve correlatie aan tussen mindfulness en neuroticisme (Giluk, 2009), wat het tegenovergestelde is van emotionele stabiliteit. De beoefening van mindfulness zorgt voor meer emotionele stabiliteit door de acceptatie van emoties en het verhoogde bewustzijn van het huidige moment (Taylor et al., 2011). Door het proces van afstand nemen en (opnieuw) waar

te nemen wordt men minder gecontroleerd door gedachten en emoties (Verdorfer, 2016). Leidinggevenden leren door middel van mindfulness ook beter omgaan met onzekerheid (Langer, 1989). Dat alles leidt ertoe dat mindful leiders, door training of dispositie, stabiel en daardoor ook effectiever zijn.

Informatieverwerking

Mindfulness ondersteunt een goede informatieverwerking op verschillende manieren. Zo zorgt de open aandacht voor meer creativiteit (zie bijvoorbeeld Langer, 1969) en zijn er minder cognitieve fouten (Weick & Putnam, 2006; Karelaiia & Reb, 2015) of emotionele reacties die het beslissingsproces vertroebelen (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013). Als een leidinggevende 'mindful' is in interactie met medewerkers, kan dit er ook voor zorgen dat meer relevante informatie wordt opgemerkt en meer ethische beslissingen worden genomen (Ruedy & Schweitzer, 2010; Karelaiia & Reb, 2015).

CREATIVITEIT

Door de brede focus op het huidige moment en het bewustzijn van wat men aan het doen is (Dane, 2011) wordt een open, observerende houding gecultiveerd. Deze houding laat mogelijks meer nieuwe informatie toe waardoor creatieve oplossingen bedacht kunnen worden (Langer, 1969). De open houding bij mindfulness faciliteert met andere woorden de generatie van meer creatieve ideeën (Baas, Nevecka, & Ten Velden, 2014). Door het verminderen van de angst voor oordelen schept mindfulness ook betere condities voor creativiteit (Carson & Langer, 2006).

MINDER DENKFOUTEN

Mindfulness kan zorgen voor betere beslissingen door een verhoogd bewustzijn van de beperkingen van het eigen denkproces (Weick & Putnam, 2006) waardoor er ruimte ontstaat voor meerdere perspectieven. Door het beoefenen van mindfulness baseert men zich minder op heuristieken en automatische informatieverwerking, waardoor er in het beslissingsproces minder (fundamentele) denkfouten gemaakt worden (Karelaiia & Reb, 2015). Mindfulness zorgt ook voor meer optimisme waardoor er minder bias is voor negatieve informatie (Kiken & Shook, 2011). Door de focus op het verleden of toekomst te verminderen en negatief affect te reduceren, is er ook minder sunk-cost bias en blijft men dus niet langer investeren in een verloren zaak (Arkes & Blumer, 1985; Hafenbrack, Kinias, & Barsade, 2014).

BESLISSINGEN OVER MEDEWERKERS

Onderzoek toont aan dat mindfulness samenhangt met het maken van meer ethische beslissingen (Ruedy & Schweitzer, 2010), waardoor medewerkers eerlijker behandeld worden. Op de werkvloer kan mindfulness er ook voor zorgen dat de leidinggevende de medewerkers minder beoordeelt op basis van automatische prototypische ideeën (Karelaiia & Reb, 2015). Door meer aandacht te hebben voor de omgeving in het huidige moment, kan de leidinggevende mogelijk ook beter observeren wat medewerkers nodig hebben en beslissingen nemen die daaraan tegemoet

komen. Door een bredere aandacht en minder bias omtrent de omgeving en zichzelf, gebaseerd op het facet 'bewustzijn van de aandacht' of 'decentralisatie' van mindfulness, kan de leider meer geïnformeerde beslissingen nemen en sneller opmerken wanneer er te snelle oordelen of valse conclusies gemaakt worden (Karelaiia & Reb, 2015; Reb, Narayanan, & Ho, 2013).

Mindfulness is dus belangrijk voor het nemen van kwaliteitsvolle beslissingen door het effect op creativiteit, (emotionele) reactiviteit en het beperken van fouten bij informatieverwerking. Dit geldt nog meer in een veranderende, dynamische context (Dane, 2011).

Verbinding

Tot slot verhoogt mindfulness de verbinding met zichzelf, alsook de verbinding met medewerkers. Eerst en vooral zorgt mindfulness voor meer zelfinzicht, met daaruit voortvloeiend meer zelfzorg (Shapiro et al., 2015) en ook voor meer verbinding met de eigen waarden (Ruedy & Schweitzer, 2010). Door mindfulness lijkt ook de weerstand tegen zelf-relevante informatie te verminderen, waardoor het waarschijnlijker is dat meer accurate zelfkennis wordt opgebouwd (Lakey, Kernis, Heppner, & Lance, 2008). Identificeren hoe men zich voelt en dit adequaat communiceren naar bijvoorbeeld medewerkers loopt dan vlotter (Dekeyser, Raes, Leijssen, Leysen, & Dewulf, 2008; Wachs & Cordova, 2007).

Ten tweede verhoogt mindfulness de kwaliteit van het contact met medewerkers door meer aanwezig te zijn in het moment (Reb et al., 2014) en bewuster te luisteren (Ucok, 2006). Miscommunicatie door een gebrek aan aandacht wordt daardoor vermeden. Onderzoek toont aan dat mindfulness ervoor zorgt dat men meer empathisch is (Shapiro et al., 2015). Aangezien mindfulness zorgt voor meer reflectie in plaats van een snelle, meer automatische reactie, gebeurt dit ook in de interactie met de medewerkers. Zo wordt er mogelijk meer gepauzeerd in plaats van automatisch gereageerd (Shapiro et al., 2015). In kwalitatief onderzoek wordt dit bevestigd: leidinggevenden rapporteren dat mindfulness hen helpt om beter en duidelijker te communiceren (Kearney, Kelsey, & Herrington, 2013; Frizzell, Hoon & Banner, 2016). Mindfulness faciliteert dus het opbouwen van een goede relatie met de medewerkers (Shapiro, Astin, Bishop, & Cordova, 2005). Daarnaast zorgt deze kwaliteitsvolle aandacht ook voor een ontwikkeling van vertrouwen (Roberts & Williams, 2017). Het creëert een gevoel van beschikbaarheid en betekenisvolheid (Roberts & Williams, 2017) en hangt samen met de vervulling van de behoeften aan verbondenheid, alsook van autonomie en competentie van medewerkers (Reb et al., 2014). Wanneer leidinggevenden hun medewerkers beter begrijpen en een goede relatie opbouwen, kunnen ze ook meer ondersteunend zijn en daarbij zowel welzijn als productiviteit verhogen (Reb et al., 2015; Reb et al., 2014).

Evidentie uit breinonderzoek

Breinonderzoek toont aan dat mindfulness een effect heeft op verschillende hersenstructuren die te maken hebben met aandacht voor interne

signalen, zelfregulatie, geheugen, empathie en bewustzijn (Goleman & Davidson, 2017; Hölzel et al., 2011; Tang et al., 2015). Door zijn impact op de (pre)frontale cortex, heeft mindfulness een effect op volgehouden aandacht, werkgeheugen, het nemen van beslissingen, en op metacognitie (bewustzijn van bewustzijn). En door de impact op de amygdala, het emotionele centrum van het brein, zorgt mindfulness bovendien voor sneller herstel na emotionele reactiviteit. Door het versterken van de prefrontale controlemechanismen krijgt men op lange termijn blijkbaar zelfs een verkleining van de amygdala en aldus een vermindering van emotionele reacties (Tang et al., 2015). Mindfulness genereert met andere woorden ook in de hersenstructuur meer emotionele stabiliteit (Barnhofer, Duggan, & Griffith, 2011). Het effect van mindfulness op het brein is verschillend voor beginnende mediteerders in vergelijking met ervaren mediteerders. Bij beginnende mediteerders zorgt mindfulness voor een vermindering van de reactiviteit van de (linker)amygdala. Bij ervaren mediteerders daarentegen zorgt mindfulness niet voor een (extra) vermindering van reactiviteit van de amygdala maar voor een vermindering van het oordeel over emoties. Dit betekent dus dat mindfulness initieel (emotionele) stress kan verminderen door de verbeterde cognitieve controle en het gunstig effect op de amygdala, maar dat ervaren mediteerders deze controle weer loslaten en blijkbaar meer acceptatie van emotionele reacties vertonen (Taylor et al., 2011; Tang et al., 2015). Deze effecten bieden steun voor de werkingsmechanismen hierboven beschreven: mindfulness zorgt voor een verandering in informatieverwerking, zelfregulatie en aandacht (prefrontale cortex) en heeft een effect op emotionaliteit (amygdala), waardoor stress daalt en een positieve feedbackloop ontstaat met betrekking tot het nemen van beslissingen.

Kritische bedenkingen

Bij deze positieve effecten dienen ook enkele kritische kanttekeningen geplaatst te worden. Zowel bij de manier waarop onderzoekers mindfulness meten als bij de manier waarop ze het effect van trainingen onderzoeken zijn er verbeteringen mogelijk. Daarnaast heeft niet iedereen evenveel nood aan een mindfulnessstraining, en zijn er ook ‘verkeerde’ toepassingen binnen organisaties.

Metingen

Er zijn verschillende zelfrapportage vragenlijsten ontwikkeld om mindfulness te meten. Al deze schalen verschillen in hun aanpak om mindfulness te meten, de onderlinge assumpties en de doelgroep waarvoor deze schalen gebruikt kunnen worden (Bergomi, Tschacher, & Kupper, 2013; Choi & Leroy, 2015; Dane, 2011; Sutcliffe et al., 2016). De meest gebruikte vragenlijsten zijn de Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS; Brown & Ryan, 2003) en de Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ; Baer et al., 2008). Deze vragenlijsten zijn erg verschillend in hun onderlinge assumpties: de MAAS baseert zich bijvoorbeeld op het idee dat mindfulness één onderliggende dimensie heeft, terwijl de FFMQ poneert dat mindfulness werkt via meerdere facetten. Bijgevolg zijn de correlaties tussen onderlinge schalen – die hetzelfde construct proberen meten – lager dan gehoopt (Bergomi et al., 2013; Cardaciotto, Herbert,

Forman, Moitra, & Farrow, 2008; Baer et al., 2006). Om die reden kan de keuze van vragenlijst de resultaten van het onderzoek erg beïnvloeden. Daarnaast zijn zowel de MAAS (Grossman, 2011) als de FFMQ (Goldberg et al., 2016) ook al uitgebreid bekritiseerd in verband met de items-structuur en validiteit. Tot slot is de algemene kritiek op zelfrapportagevragenlijsten uiteraard ook hier van toepassing: In welke mate zijn leidinggevenden in staat een eerlijk en reëel zelfoordeel te vellen? Zijn de vragenlijsten niet te normatief, waardoor respondenten invullen met ‘gewenst gedrag’ in plaats van actueel gedrag? En hoe kan iemand die niet aandachtig is, accuraat weergeven hoe aandachtig hij/zij is in het algemeen? (Grossman, 2011). Het is echter moeilijk om dit soort problemen op te lossen, en voor standaard onderzoek blijven zelfrapportage-vragenlijsten wel de meest toegankelijke manier om ‘privé’-gebeurtenissen en de algemene mentale toestand van respondenten te bevragen (Conway & Lance, 2010).

Experimenten

Naast kritiek op vragenlijststudies, is er kritiek op de experimentele opzet van mindfulness-studies (Goldberg et al., 2017; Van Dam et al., 2017). Ook bij experimenten worden immers die vragenlijsten gebruikt om mindfulness te meten. Daarenboven gebruiken de meeste van deze studies geen adequate actieve controlegroepen. Een goede, actieve controlegroep is een controlegroep die een andere activiteit krijgt met een soortgelijke tijdsinvestering, eveneens in groepsverband én met dezelfde positieve verwachtingen. Meestal echter worden de effecten van een mindfulness-interventie vergeleken met een wachtlijst-controlegroep die ingepland staat om later de training te ontvangen. In die omstandigheden tonen de resultaten eigenlijk enkel aan dat ‘iets doen’ beter is dan ‘niets doen’. Als er geen actieve controlegroep wordt gebruikt, kan er dus niet met zekerheid geconcludeerd worden dat effectief het aspect mindfulness voor alle vastgestelde positieve effecten zorgt (Dam et al., 2017; Goleman & Davidson, 2017). Gezien de problemen met zowel de meting van mindfulness als met de experimentele studies met mindfulnessstrainingen zonder controlegroepen worden de positieve resultaten van mindfulnessonderzoek voorlopig best wat conservatief geïnterpreteerd.

Niet iedereen is gebaat met een mindfulnessstraining

Mindfulness is niet goed voor iedereen. Of in ieder geval niet nodig voor iedereen. Sommige leiders scoren bijvoorbeeld uit zichzelf al hoog op mindfulness. Dit wil zeggen dat ze ook zonder mindfulness training of formele beoefening erg aanwezig en opmerkzaam zijn. Zij hebben dus geen extra training meer nodig. De investering gaat dan beter naar anderen die er meer baat bij zullen hebben. Daarnaast is er evidentie dat mindfulness absoluut vermeden dient te worden bij mensen met zware psychiatrische problematiek, zoals bijvoorbeeld majeure depressie of ernstige burn-out.

MINDFULNESS BIJ PSYCHIATRISCHE STOORNISSEN

Er zijn condities waarbij mindfulness training expliciet af te raden is. Dit is bijvoorbeeld het geval bij acute psychiatrische stoornissen (Cebolla, Demarzo, Martins, Soler, & Garcia-Campayo, 2017), maar ook bij een

predispositie hiervoor aangezien mindfulnessmeditatie in extreme omstandigheden mogelijk zelfs een psychose kan uitlokken (Cebolla et al., 2017; Decuyper, 2017). Mindfulnessstraining is verder niet aan te raden bij ernstige depressie net omdat door de grote aandacht op de eigen (zeer negatieve) gedachten de onmacht toeneemt en het genezingsproces ondermijnd wordt. Mindfulness werkt dan weer wel erg goed bij een (kleine) dip of als terugvalpreventie bij depressie (Chiesa & Serretti, 2011), voornamelijk door het opmerken en onderscheppen van de eigen neiging tot catastrofen.

MINDFULNESS BIJ BURN-OUT

Mindfulness wordt binnen organisaties vaak ingezet als anti burn-out middel, wat best wel nuttig is aangezien mindfulness helpt om veerkracht en stressbestendigheid te verhogen. Maar wanneer medewerkers een ernstige burn-out hebben, is het beter om hun deelname aan een mindfulness cursus even op te schorten. Deze mensen zijn er immers te uitgeput voor. Daarnaast zijn ze doorgaans erg perfectionistisch ingesteld (Zhang, Gan, & Cham, 2007) en zal het gevoel te falen alleen maar toenemen wanneer ze moeten trainen in een groep mensen die het wél kunnen opbrengen om te oefenen. Wanneer werkhervatting overwogen wordt kan mindfulness wel ingezet worden om te werken rond stress, emotieregulatie en het nemen van beslissingen omtrent zelfzorg.

Foutieve toepassingen in organisaties

Mindfulness kan ook verkeerd toegepast worden in organisaties, hetzij omdat mindfulness (1) op een ineffectieve manier wordt aangeboden, (2) hetzij door een incompetent trainer wordt aangeleerd, of omdat het (3) met de verkeerde intentie wordt aangeboden.

Eerst en vooral is het belangrijk dat organisaties rekening houden met het feit dat mindfulness geen snelle oplossing is (Hülshager, 2014), maar een dagelijkse beoefening vergt, net zoals men dagelijks dient te bewegen om fysiek gezond te blijven. Wanneer organisaties mindfulness als een 'quick fix' aanbieden, wordt voorbijgegaan aan de tijdsinvestering en mentaliteitswijziging die nodig is voor een langdurig effect. Daarenboven dient de beoefening na de training ook onderhouden te worden en is het belangrijk dat er een klimaat is waarbij (bijvoorbeeld leidinggevenden) het nut van mindfulness ondersteunen.

Het is evident dat de mindfulness training door een competente trainer dient gegeven te worden: iemand die erop gebrand is om (1) de eigen beoefening van deelnemers te ondersteunen, (2) gefocust is op transfer van de oefeningen naar de werkplek, en vooral (3) geen afhankelijkheid wenst te creëren (Decuyper, 2014). Eerst en vooral dient de trainer een goede screening te doen, zodat deelnemers met een klinische depressie of burn-out worden geadviseerd om nog wat te wachten met deelname (zie hierboven). Aandacht voor transfer betekent dat de trainer oog heeft voor de toepassing van mindfulness naar de werkplek, waarbij het dus niet uitsluitend gaat over de 'innerlijke beleving' van de medewerker hier en nu, maar waarbij de deelnemers ondersteund worden om de aandacht

ook open en belangstellend te richten op de (werk)omgeving. Een goede trainer helpt ook om niet te perfectionistisch of hypergefocust te zijn en om niet voorbij te gaan aan fysieke grenzen (bv. door een slechte houding of te lange meditaties), want dit leidt tevens tot stress en vermoeidheid (Decuyper, 2014; Prins & Decuyper, 2013). Tot slot helpt een trainer om zelfstandig mindfulness te beoefenen, waarbij de eigen inbreng als trainer zo snel als mogelijk overbodig gemaakt wordt.

Organisaties kunnen mindfulness ook met verkeerde intenties aanbieden. Zo bereiken ons vanuit het werkveld klachten van werknemers die lijden onder de steeds toenemende werkdruk, die dit vruchteloos aanklaagt bij hun leidinggevende, en als antwoord te horen krijgen dat ze misschien beter een cursus mindfulness zouden volgen, wat dan zoveel betekent als 'Los het zelf op en zoek een manier om het ondraaglijke beter te leren verdragen'. Dat is uiteraard niet de bedoeling van een cursus mindfulness. Eerst en vooral is het belangrijk om te erkennen dat mindfulnessstrainingen geen 'oplossing voor alles' bieden (Hülshager, 2014), maar eerder onderdeel kunnen zijn van een groter HR-beleid binnen in de organisatie. Mindfulnessstrainingen aanbieden ontslaat werkgevers met andere woorden niet van de verantwoordelijkheid om een samenhangend beleid te ontwikkelen en om bijvoorbeeld stress structureel binnen de organisatie aan te pakken (bv. door meer mensen aan te nemen of meer ondersteuning te bieden).

Een aantal aanbevelingen voor de praktijk

Aanbeveling 1: Volg als leidinggevende (eerst) zelf een cursus

Binnen organisaties stijgt de populariteit van mindfulness cursussen. Deze worden aangeboden aan medewerkers en leidinggevenden. Aangezien leidinggevenden spilfiguren zijn in organisaties, is het wellicht beter om in eerste instantie hen een cursus aan te bieden. Zo weten ze alvast beter welke (tijds)investering ze aan medewerkers vragen wanneer die een mindfulnesscursus mogen volgen en kunnen ze deelnemen aan het discours rond mindfulness op de werkvloer. Daarenboven hebben leidinggevenden een grotere invloed op de algemene houding naar mindfulness toe. Verder hebben vooral jonge leidinggevenden baat bij een mindfulnesscursus aangezien ze, bijvoorbeeld bij het nemen van moeilijke beslissingen, nog niet veel ervaring hebben om op terug te vallen (King & Haar, 2017). Onderzoek toont verder aan dat wanneer de dispositie voor mindfulness reeds hoog is, training geen groot bijkomend effect meer heeft. Dus vooral als men zelf nog niet zo 'mindvol' is, kan training een interessante investering zijn (Feltman et al., 2009).

De deelname aan een training dient ook op vrijwillige basis te gebeuren, anders is de motivatie om mindfulness te blijven beoefenen sowieso laag en verdwijnen de effecten, aangezien de klassieke achtweken programma's om mindfulness te trainen veel tijd in beslag nemen. Ook wanneer gekozen moet worden tussen een leiderschapstraining en een mindfulnessstraining, kan het nuttig zijn om voor de mindfulnesscursus te kiezen. Sommige studies tonen immers aan dat een mindfulness training betere effecten heeft dan een algemene leiderschapscursus (Brendel, Hanker-

son, Byun, & Cunningham, 2016; Pipe et al., 2009). Verder blijken ook kortere (online) cursussen werkzaam te zijn.

Het is uiteraard belangrijk dat mindfulness niet enkel theoretisch begrepen wordt, maar na de training ook echt toegepast wordt. De effecten die in dit artikel beschreven staan zijn enkel mogelijk bij wie effectief meer bewust aanwezig is op de werkvloer en zich zodoende beter kan concentreren en betere beslissingen kan nemen. Mindfulness moet met andere woorden enkel aangeboden worden aan wie er nood aan heeft en er ook daadwerkelijk mee aan de slag wil.

Aanbeveling 2: Creëer een mindfulness-vriendelijke context

Een leidinggevende functioneert binnen een bedrijfscontext die al dan niet open staat voor op mindfulness gebaseerde (zelf)zorg en zelfreflectie. Indien wordt gekozen voor mindfulness trainingen binnen een organisatie, dan zou idealiter de hele organisatie de toepassing van mindfulness moeten ondersteunen. Een mindfulness-vriendelijke context is een context die toelaat om bewust aanwezig te zijn, waar niet denigrerend gesproken wordt over mindfulness beoefening, en die het volgen van mindfulness-cursussen ondersteunt. Daarbij kunnen ook kleine gedragsveranderingen worden aangemoedigd, zoals bijvoorbeeld een focus op meer 'singletasking' in plaats van 'multitasking', het afsluiten van de mailbox tussen werkblokken om de focus te bevorderen, de gsm van tafel halen tijdens vergaderingen om aandachtiger te kunnen luisteren, ... De houding van de leidinggevende naar mindfulness toe, en de toepassing daarvan in de communicatie met medewerkers, kan een stimulerende factor zijn om tot 'collectieve mindfulness' in het bedrijf te komen.

Onderzoek toont aan dat medewerkers die zich meer ondersteund voelen op de werkvloer ook hoger scoren in mindfulness. Medewerkers die daarentegen meer beperkingen ondervinden scoren lager op mindfulness (Reb, Narayan & Ho, 2013). Dit geeft aan dat mindfulness een onderdeel kan zijn van een veranderingsproces of een positief verhaal binnen de organisatie, maar ook afgeremd kan worden door structurele factoren waardoor de investering minder oplevert dan gehoopt. Verder is ook het voorbeeldgedrag van de leidinggevende erg belangrijk om een context te creëren waarin mindfulness kan gedijen (Sutcliffe et al., 2016).

Aanbeveling 3: Gebruik mindfulness vooral preventief

Gezien de positieve effecten wordt mindfulness steeds vaker ingezet in organisaties. Dan rest nog de vraag wanneer: voor een crisis of enkel tijdens de crisis. Zoals besproken zorgt mindfulness voor minder stress, meer jobsatisfactie en meer bevlogenheid op de werkvloer (Hyland et al., 2015), én voor minder burn-out (Reb et al., 2017). Daarom kan het als organisatie bijzonder interessant zijn om preventief in te zetten op mindfulness zodat de aandacht toeneemt, communicatieprocessen verbeteren en de medewerkers op een gezonde én productieve manier aan het werk blijven. Tijdens een crisismoment in de organisatie wordt wellicht be-

ter ingezet op andere zaken die rechtstreeks samenhangen met het probleem (zie ook ‘trauma in organisaties’; Bailleur, 2017). Dit zien we ook op individueel vlak: wanneer een medewerker een burn-out heeft, is het eigenlijk te laat om te beginnen met mindfulness. Over het algemeen geldt dus: eerst ‘gezond’ functioneren, dan mindfulness beoefenen, en dan (misschien) nóg beter functioneren.

Aanbeveling 4: Ga misbruik van mindfulness actief tegen

Onderzoekers waarschuwen voor het gebruik van mindfulness op een onethische manier. Juist door het vertalen van mindfulness technieken naar een westerse context, dus zonder Boeddhistische connotaties, blijft ook het oorspronkelijke Boeddhistische ethisch kader (het zogenaamde Achtvoudige Pad) onvermeld. Zo is mindfulness steeds meer een (zelfhulp)techniek geworden, die dan door verkeerde intenties makkelijk misbruikt kan worden (Purser & Milillo, 2014), zoals wanneer het door de organisatie wordt aangeboden als pleister op de wonde bij een herstructurering. Dit is niet echt helpend voor de medewerkers, en dus ook niet effectief. Op zo’n moment kan beter gewerkt worden aan meer inspraak of autonomie. Reb et al. (2015) concluderen dat mindfulness gepaard moet gaan met de ‘juiste’ waarden en doelstellingen, waarmee ze ethische waarden bedoelen die gestoeld zijn op wat we als samenleving belangrijk vinden (Decuyper, 2017).

Conclusie

Verschillende onderzoekers stellen zich vragen bij de grote populariteit en mogelijk valse claims over de effectiviteit van mindfulness (Dam et al., 2018; Decuyper, 2017; Goldberg et al., 2017; Prins & Decuyper, 2013), vooral wanneer mindfulness wordt voorgesteld als een ‘oplossing voor alles’. De hype rond mindfulness zorgt niet alleen voor meer onderzoek naar positieve effecten, maar zorgt wellicht ook voor te positieve resultaten en wekt mogelijk te hoge verwachtingen. De diverse resultaten van mindfulness onderzoek zijn hoopgevend, maar meer meta-analytisch onderzoek is nodig, en gezien de methodologische problemen met metingen en interventie-studies dienen we resultaten wellicht met enige terughoudendheid te interpreteren.

Toekomstig onderzoek

Het onderzoek naar mindfulness stijgt exponentieel (Goldberg et al., 2017), maar onderzoek naar mindfulness bij leidinggevenden is nog schaars en weinig gefocust. Nieuwe trends op dit vlak zijn het multilevel onderzoek naar de impact en samenhang van (leider) mindfulness op de verschillende niveaus in de organisatie, alsook onderzoek naar collectieve mindfulness (Sutcliffe et al., 2016). In tijden van multitasking, social media en smartphones, is onderzoek naar mindfulness en aandacht op de werkvloer erg relevant, een breed scala aan onderzoek is dan ook aan te moedigen. Dit niet alleen naar de positieve effecten van mindfulness voor leidinggevenden, maar ook naar mogelijke negatieve effecten. Zo hebben waarschuwen sommige onderzoekers dat mindfulness niet altijd positief is voor de organisatie, en meer bewustzijn van de eigen stressoren en beslissingen bijvoorbeeld ook kan leiden tot een hoger verloop (Hülshager,

2014) of te weinig focus op de toekomst. Mindfulness zorgt mogelijk ook voor een vertraging van het beslissingsproces omdat meer informatie wordt opgemerkt en overwogen (Karelaia & Reb, 2015). Uiteraard dient hier verder onderzoek naar gedaan te worden.

Het zou verder ook interessant zijn mocht toekomstig onderzoek zich meer toespitsen op het in kaart brengen van het effect van mindfulness op de communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Kwalitatief onderzoek wijst immers uit dat mindfulness helpt om beter te luisteren en duidelijker te communiceren (Kearney, Kelsey, & Herrington, 2013; Frizzell, Hoon & Banner, 2016). Aangezien communicatie cruciaal is voor leiderschap (Barge, 1994; Fairhurst & Connaughton, 2014; Neufeld et al., 2010) en leidinggevenden het grootste deel van hun tijd doorbrengen met communiceren met medewerkers (Wajcman & Rose, 2011), is dit mogelijk de manier waarop mindfulness de grootste impact kan hebben op de werkvloer. Toekomstig onderzoek kan dus vooral focussen op de impact van leider mindfulness op communicatie, en of dit ook helpt om betere beslissingen te maken met betrekking tot medewerkers.

Mindfulness in de praktijk

Verschillende factoren dragen bij tot de effectiviteit van een leidinggevende in het algemeen. Wellicht is het te vroeg om mindful leiderschap uit te roepen tot nieuwe leiderschapstijl van het jaar. Toch zijn er sterke aanwijzingen dat mindfulness interessante voordelen biedt voor leidinggevenden en hun medewerkers. Door het trainen van aandacht zorgt mindfulness voor een betere focus die beschermt tegen de nadelen van de prestatiegerichte, snel veranderende, multitaskende en schermkijkende organisatie en zorgt het voor een betere effectiviteit. Door de toegenomen focus kan meer informatie opgevangen worden in het huidige moment, informatie die anders genegeerd zou worden. Het zorgt ook voor meer emotionele stabiliteit, een beter omgaan met stress en het nemen van meer gebalanceerde beslissingen waarbij minder cognitieve fouten gemaakt worden. Verder bevordert mindfulness ondersteunend gedrag voor anderen. Wanneer de leidinggevende het voorbeeld geeft kan dit effect uitvergroot worden door de invloed op medewerkers in verschillende lagen in de organisatie. Mindfulness kan dus deel uitmaken van een gezonde organisatie en leidinggevenden hebben de sleutel daartoe mee in handen.

Bibliografie

- Agokei, R. C. (2013). The Moderating Effect of Mindfulness on the Link between Self-efficacy and transformational leadership among National Youth Service Corps in Oyo State, Nigeria. *Journal of Sociology, Psychology and Anthropology in Practice*, 5(2), 20–32.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire: Suggestions for modification arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. doi: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., ... Williams, J. M. G. (2008). Construct Validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in Meditating and Nonmeditating Samples. *Assessment*, 15(3), 329–342. <https://doi.org/10.1177/1073191107313003>
- Bailleur, P. (2017). *Trauma in organisaties. Herkennen, aanpakken, voorkomen*. Tiel: Lannoo Campus.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Barnhofer, T., Duggan, D. S., & Griffith, J. W. (2011). Dispositional mindfulness moderates the relation between neuroticism and depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 958–962. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.032>
- Baron, C., & Cayer, M. (2012). Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? *Journal of Management Development*, 30(6), 344–365. <https://doi.org/10.1108/0262171111126828>
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0135//>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). doi: <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bergomi, C., Tschacher, W., & Kupper, Z. (2013). Measuring Mindfulness: First Steps

Towards the Development of a Comprehensive Mindfulness Scale. *Mindfulness*, 4, 18–32. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0102-9>

- Block-Lerner, J., Adair, C., Plumb, J. C., Rhatigan, D. L., & Orsillo, S. M. (2007). The case for mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: Does nonjudgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern? *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 501–516. <https://doi.org/DOI: 10.1111/j.1752-0606.2007.00034.x>
- Boyatzis, R. E. (2015). Building and maintaining better leadership relationships through mindfulness. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Applications* (pp. 239–255). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brendel, W., & Bennett, C. (2016). Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 18(183), 409–425. <https://doi.org/10.1177/1523422316646068>
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056–1078. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0127>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bunting, M. (2016) *The Mindful Leader: 7 practices for transforming your leadership, your organisation and your life*. John Wiley & Sons Limited.
- Cardaciotto, L., Herbert, J. D., Forman, E. M., Moitra, E., & Farrow, V. (2008). The Assessment of Present-Moment Awareness and Acceptance The Philadelphia Mindfulness Scale. *Assessment*, 15(2), 204–223. <https://doi.org/10.1177/1073191107311467>
- Carson, S. H., & Langer, E. J. (2006). Mindfulness and self-acceptance. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24(1), 29–43. <https://doi.org/10.1007/s10942-006-0022-5>
- Cebolla, A., Demarzo, M., Martins, P., Soler, J., & Garcia-Campayo, J. (2017). Unwanted effects: Is there a negative side of meditation? A multicentre survey. *PLOS ONE*, 12(9), e0183137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183137>

- Chiesa, A., & Serretti, A. (2011). Mindfulness based cognitive therapy for psychiatric disorders: A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry Research*, 187(3), 441–453. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2010.08.011>
- Choi, E., & Leroy, H. (2015). Methods of mindfulness: how mindfulness is studied in the workplace. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in organizations: foundations, research, and applications* (pp. 67–99). Cambridge: Cambridge University Press.
- Condon, P., Desbordes, G., Miller, W. B., & DeSteno, D. (2013). Meditation Increases Compassionate Responses to Suffering. *Psychological Science*, 24(10), 2125–2127. <https://doi.org/10.1177/0956797613485603>
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Dam, N. T. Van, Van Vugt, M. K., Vago, D. R., Schmalzl, L., Saron, C. D., Olendzki, A., ... Meyer, D. E. (2018). Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation. *Perspectives on Psychological Science*, 13(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/1745691617709589>
- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Decuyper, A. (2017). Mindfulness in de begeleidingskundige praktijk. Feiten en mythen. *Tijdschrift Voor Begeleidingskunde*, 2, 26–34.
- Deyo, M., Wilson, K. A., Ong, J., & Koopman, C. (2009). Mindfulness and Rumination: Does Mindfulness Training Lead to Reductions in the Ruminative Thinking Associated With Depression? *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 5(5), 265–271. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2009.06.005>
- Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182. <https://doi.org/10.1002/job>
- Feltman, R., Robinson, M. D., & Ode, S. (2009). Mindfulness as a moderator of neuroticism–outcome relations: A self-regulation perspective. *Journal of Research in Personality*, 43, 953–961. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.08.009>

- Frizzell, D. A., Hoon, S., & Banner, D. K. (2016). A Phenomenological Investigation of Leader Development and Mindfulness Meditation. *Journal of Social Change*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2016.08.1.02>
- Giluk, T. L. (2009). Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 805–811. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.026>
- Goldberg, S. B., Tucker, R. P., Greene, P. A., Simpson, T. L., Kearney, D. J., & Davidson, R. J. (2017). Is mindfulness research methodology improving over time? A systematic review. *PloS One*, 12(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187298>
- Goldberg, S. B., Wielgosz, J., Dahl, C., Schuyler, B., MacCoon, D. S., Rosenkranz, M., ... Davidson, R. J. (2016). Does the Five Facet Mindfulness Questionnaire measure what we think it does? Construct validity evidence from an active controlled randomized clinical trial. *Psychological Assessment*, 28(8), 1009–14. <https://doi.org/10.1037/pas0000233>
- Goleman, D., & Davidson, R. J. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation changes Your Mind, Brain, and Body*. New York: Penguin Random House.
- Good, D. J. et al. (2016) 'Contemplating Mindfulness at Work', *Journal of Management*, 42(1), pp. 114–142. doi: 10.1177/0149206315617003.
- Grossman, P. (2011). Defining Mindfulness by How Poorly I Think I Pay Attention During Everyday Awareness and Other Intractable Problems for Psychology's (Re)Invention of Mindfulness: Comment on Brown et al. (2011). *Psychological Assessment*, 23(4), 1034–1040. <https://doi.org/10.1037/a0022713>
- Hafenbrack, A. C., Kinias, Z., & Barsade, S. G. (2014). Debiasing the Mind Through Meditation Mindfulness and the Sunk-Cost Bias. *Psychological Science*, 25(2), 369–376.
- Haigh, E. A. P., Moore, M. T., Kashdan, T. B., & Fresco, Da. M. (2011). Examination of the Factor Structure and Concurrent Validity of the Langer Mindfulness/Mindlessness Scale. *Assessment*, 18(1), 11–26. <https://doi.org/10.1177/1073191110386342>
- Hilton, L., Hempel, S., Ewing, B. A., Apaydin, E., Xenakis, L., Newberry, S., ... Maglione, M. A. (2017). Mindfulness Meditation for Chronic Pain: Systematic Review and Meta-analysis. *Annals of Behavioral Medicine*, 51(2), 199–213. <https://doi.org/10.1007/s12160-016-9844-2>

- Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research*, 191(1), 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.psychresns.2010.08.006>
- Hülshager, U. R. (2014). Making Sure That Mindfulness Is Promoted in Organizations in the Right Way and for the Right Goals. *BMC Complementary and Alternative Medicine Complementary Therapies in Medicine*, 1411(221), 1–9.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(04), 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33–47.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go, There You Are. Mindfulness meditation for everyday life*. New York: Hyperion Books.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., Burney, R., & Sellers, W. (1987). Four-Year Follow-Up of a Meditation-Based Program for the Self-Regulation of Chronic Pain: Treatment Outcomes and Compliance. *The Clinical Journal of Pain*, 2, 159–173.
- Karelaia, N., & Reb, J. (2015). Improving decision making through mindfulness. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Applications* (pp. 163–189). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kawakami, C., White, J. B., & Langer, E. J. (2000). Mindful and Masculine: Freeing Women Leaders From the Constraints of Gender Roles. *Journal of Social Issues*, 56(1), 49–63. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00151>
- Kearney, W. S., Kelsey, C., & Herrington, D. (2013). Mindful Leaders in Highly Effective Schools: A Mixed-method Application of Hoy's M-scale. *Educatio-*

nal Management Administration & Leadership, 41(3), 316–335. <https://doi.org/10.1177/1741143212474802>

Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., ... Hofmann, S. G. (2013). Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Reviews*, 33, 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.05.005>

Kiken, L. G., & Shook, N. J. (2011). Looking Up: Mindfulness Increases Positive Judgments and Reduces Negativity Bias. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 425–431. <https://doi.org/10.1177/1948550610396585>

King, E., & Haar, J. M. (2017). Mindfulness and job performance: a study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 298–319. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12143>

Kopperud, K., Martinsen, O., & Humborstad, S. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self–Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29–42. doi: <https://doi.org/10.1177/1548051813475666>

Kotzé, M. (2017). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, in press, 1–14. <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>

Lakey, C. E., Kernis, M. H., Heppner, W. L., & Lance, C. E. (2008). Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness. *Journal of Research in Personality*, 42(1), 230–238. <https://doi.org/10.1016/J.JRP.2007.05.002>

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Mass, Boston: Addison-Wesley Reading.

Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>

Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012). The Effects of Mindfulness Meditation Training on Multitasking in a High-Stress Information Environment. In *Proceedings of Graphics Interface (GI '12)* (pp. 45–52). Toronto, Ontario: Canadian Information Processing Society.

Luberto, C. M., Shinday, N., Song, R., Philpotts, L. L., Park, E. R., Fricchione, G. L., & Yeh, G. Y. (2018). A Systematic Review and Meta-analysis of the Effects of Meditation on Empathy, Compassion, and Prosocial Behaviors. *Mindfulness*, 9(3), 708–724. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0841-8>

- McGill, J., Adler-Baeder, F., & Rodriguez, P. (2016). Mindfully in Love: A Meta-Analysis of the Association Between Mindfulness and Relationship Satisfaction. *Journal of Human Sciences and Extension*, 4(1).
- Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442–448. <https://doi.org/10.1037/a0026678>
- Ostafin, B. D., Robinson, M. D., & Meier, B. P. (2015). Introduction: The Science of Mindfulness and Self-Regulation. In *Handbook of Mindfulness and Self-Regulation* (pp. 1–6). New York, NY: Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_1
- Pikos, A. K. (2017). The causal effect of multitasking on work-related mental health – the more you do, the worse you feel. Leibniz Universit at Hannover, Institute of Labour Economics. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/handpaper/dp-609.htm>
- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2017). Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, in press. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
- Pipe, T. B., Bortz, J. J., Dueck, A., Pendergast, D., Buchda, V., & Summers, J. (2009). Nurse leader mindfulness meditation program for stress management: a randomized controlled trial. *Journal of Nursing Administration*, 39(3), 130–137 8p. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31819894a0>
- Prins, B., & Decuyper, A. (2013). *Mindfulness is goed voor alles. En zeven andere mythes over mindfulness*. Tiel: Lannoo Campus.
- Prins, B., Decuyper, A., & Van Damme, S. (2014). Effects of mindfulness and distraction on pain depend upon individual differences in pain catastrophizing: An experimental study. *European Journal of Pain*, 18(9), 1307–1315. <https://doi.org/10.1002/j.1532-2149.2014.491.x>
- Purser, R. E., & Milillo, J. (2014). Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. *Journal of Management Inquiry* Levinthal & Rerup Vogus & Welbourne. <https://doi.org/10.1177/1056492614532315>
- Reb, J. and Atkins, P. W. B. (2015) *Mindfulness in organizations: foundations, research, and applications*. Edited by J. Reb and P. W. B. Atkins. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2016). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0648-z>
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship of Mindfulness with Turnover Intentions and Job Performance. *Mindfulness*, 8(3), 707–716. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0648-z>
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2013). Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111–122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>
- Roberts, J. A., & Williams, B. H. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 73–87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>
- Sampl, J., Maran, T., & Furtner, M. R. (2017a). A Randomized Controlled Pilot Intervention Study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on Stress and Performance. *Mindfulness*, 8(5), 1393–1407. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>
- Sampl, J., Maran, T., & Furtner, M. R. (2017b). A Randomized Controlled Pilot Intervention Study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on Stress and Performance. *Mindfulness*, 8(5), 1393–1407. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>
- Sarwar, S., Shaukat, K., & Fakhri, Z. (2016). Impact of Abusive Supervision on Employee Creativity : hrough Emotional Exhaustion and Moderating Role of Mindfulness. *International Journal of HR & Organisational Management Insights & Transformations*, 2(1), 1–11.

- Sauer, S., & Kohls, N. (2011). Mindfulness in Leadership: Does being Mindful Enhance Leaders' Business Success? In S. Han & E. Pöppel (Eds.), *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication* (pp. 287–316). New York: Springer.
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 164–176.
- Shapiro, S. L., Wang, M. C., & Peltason, E. H. (2015). What is mindfulness, and why should organizations care about it? In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Applications* (pp. 17–41). Cambridge: Cambridge University Press.
- Spijkerman, M. P. J., Pots, W. T. M., & Bohlmeijer, E. T. (2016). Effectiveness of online mindfulness-based interventions in improving mental health: A review and meta-analysis of randomised controlled trials. *Clinical Psychology Review*, 45, 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.03.009>
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., Dane, E., & Jones, J. H. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 3, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Tang, Y.-Y., Hölzel, B. K., & Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(4), 213–225. <https://doi.org/10.1038/nrn3916>
- Taylor, V. A., Grant, J., Daneault, V., Scavone, G., Breton, E., Roffe-Vidal, S., ... Beauregard, M. (2011). Impact of mindfulness on the neural responses to emotional pictures in experienced and beginner meditators. *NeuroImage*, 57, 1524–1533. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.06.001>
- Ucok, O. (2006). Transparency, communication and mindfulness. *Journal of Management Development*, 25(10), 1024–1028. <https://doi.org/10.1108/02621710610708676>
- Verdorfer, A. P. (2016). Examining Mindfulness and Its Relations to Humility, Motivation to Lead, and Actual Servant Leadership Behaviors. *Mindfulness*, 7, 950–961. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0534-8>
- Virgili, M. (2015). Mindfulness-Based Interventions Reduce Psychological Distress in Working Adults: a Meta-Analysis of Intervention Studies. *Mindfulness*, 6(2), 326–337. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0264-0>
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961. <https://doi.org/10.1080/00140139.2011.613111>

org/10.1177/0170840611410829

Waldron, A. L., & Ebbeck, V. (2015). The relationship of mindfulness and self-compassion to desired wildland fire leadership. *International Journal of Wildland Fire*, 24, 201–211. <https://doi.org/10.1071/WF13212>

Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R., & Cook, W. (2016). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study. *Journal of Health Organization and Management*, 29(8), 893–911. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0099311>

Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 275–287. <https://doi.org/10.1002/9781119206453.ch6>

Zhang, Y., Gan, Y., & Cham, H. (2007). Perfectionism, academic burnout and engagement among Chinese college students: A structural equation modeling analysis. *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1529–1540. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2007.04.010>

Zheng, X., & Liu, X. (2017). The Buffering Effect of Mindfulness on Abusive Supervision and Creative Performance: A Social Cognitive Framework. *Frontiers in Psychology*, 8, 1588–1600. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01588>