

**Tekst**

Pieter Verbeek

**Beeld**

Ton Zonneveld

Leiden mindfulness en meditatie tot meer duurzame inzetbaarheid? Professor Aukje Nauta van de UvA ondervroeg meditatietrainer Robert Bridgeman hierover. Met zijn eigen methode haalt hij het beste bij anderen naar boven. “Binnen vijf jaar is meditatie op de werkvloer net zo normaal als sport.”



**‘Heb jij al  
gemediteerd  
vandaag?’**

**H**et is een hartelijk weerzien op de zevende verdieping van het SER-gebouw in Den Haag. Wanneer Robert Bridgeman de lift uitstapt, staat Aukje Nauta hem al op te wachten voor het tweegesprek. Ooit volgde ze een cursus bij hem om te leren mediteren, maar dat schoot er later in alle dagelijkse drukte alweer gauw bij in. Bridgeman mediteert elke dag en helpt anderen om het onder de knie te krijgen. Hij reisde de wereld over om mystieke en spirituele kennis op te doen. Duurzame inzetbaarheid bereik je volgens hem door medewerkers gezond van lichaam en geest te laten zijn. Volgens Nauta, een nuchtere Friezin, vooral via leren en ontwikkelen van medewerkers. De mindfulnessmeditatie zoals Bridgeman beoefent en onderwijst, wordt wereldwijd gebruikt door bedrijven als Apple, McKinsey en Google. Google voerde in samenwerking met de Stanford universiteit bijvoorbeeld een op mindfulness gebaseerd programma voor emotionele intelligentie in. Tweeduizend ingenieurs volgden de training inmiddels. Het programma leidt bij hen tot meer zelfvertrouwen, zelfbewustzijn, initiatief, motivatie, leiderschap en sociale vaardigheden.

**NAUTA:** “Wat kan meditatie betekenen voor duurzame inzetbaarheid?”

**BRIDGEMAN:** “Mindfulnessmeditatie heeft te maken met emotionele intelligentie. Je traint het brein, en dan met name de amygdalae, dat deel van het brein dat gevaar en bedreiging signaleert en omzet in woede, angst en stress. Door training kun je dat deel beter laten functioneren. Zo kun je bijvoorbeeld een gebrek aan concentratie trainen.”

**NAUTA:** “Dus duurzame inzetbaarheid gaat voor jou vooral om goed functioneren?”

**BRIDGEMAN:** “Nee, het gaat verder. Je kunt mensen trainen om beter politiek bewustzijn te ontwikkelen, gemotiveerder te werken en gelukkiger te zijn op de werkvloer.”

**NAUTA:** “Ben je daarmee bezig randvoorwaarden te scheppen of ben je bezig met het verbeteren van het functioneren zelf? Je kan nog zo emotioneel intelligent en gelukkig zijn, maar daarmee ben je nog geen goede copywriter, ik noem maar wat. Hoe helpen die randvoorwaarden om het talent in jezelf te ontwikkelen?”

**BRIDGEMAN:** “Het gaat vooral om faciliteren. We komen er steeds meer achter dat emotionele intelligentie veel belangrijker is dan we

altijd dachten. Emotionele intelligentie houdt in dat je je eigen gedrag en dat van anderen kan monitoren en vervolgens richting kan geven. Denk bijvoorbeeld aan iemand die een enorm gebrek aan zelfvertrouwen heeft. Die is op het werk niet gemotiveerd en vaak ziek. Als je zo iemand leert naar zijn eigen gedrag te kijken, help je de sociale angsten weg te nemen en kun je zo iemand voller in het leven laten staan. Waardoor hij ook weer beter functioneert in zijn werk.”

**NAUTA:** “Ja, het accepteren van emoties is heel effectief, dat blijkt uit recent onderzoek. Je moet als een soort helikopter boven je emoties hangen, er rustig naar kijken, dan ebben ze vanzelf weg. Zoals bijvoorbeeld de angst om voor grote groepen te spreken. Als je je daarvan bewust bent kan je eraan werken. Bedoel je dat met emotionele intelligentie?”

**BRIDGEMAN:** “Dat is meer de gedachte achter mindfulness. Dat gaat onder andere om kijken naar je gevoelens, maar je er niet door laten beïnvloeden. Op het moment dat je dat kunt, ontstaat er zelfbewustzijn. Ben je je ervan bewust dat je spreekangst hebt? Dan kun je er wat aan doen.”

**NAUTA:** “Nu komt toch mijn nuchtere ik omhoog. Ik geloof erin dat als ik iets wil kunnen, ik daarvoor gewoon heel hard moet studeren, en het gewoon moet doen.”

**BRIDGEMAN:** “Dat is meer op cognitief vlak. Maar denk bijvoorbeeld aan de situatie dat je na een promotie kampt met onzekerheden om te voldoen aan de functie-eisen. Of denk aan toptennissers. In beide gevallen red je het niet als je op mentaal vlak tekortkomt. En wat blijkt nu? Mentaliteit is te trainen.”

**NAUTA:** “Als je die mentaliteit bij bedrijven wil trainen, denk je dan alleen aan mediteren?”

**BRIDGEMAN:** “Nee zeker niet alleen. Er zijn allerlei technieken en oefeningen om controle te krijgen over bijvoorbeeld stress en spanning. Denk aan het nemen van een ijsbad. Als je daarin stapt, verkramp je lichaam. Je wilt er zo snel mogelijk weer uit. Je lichaam ervaart stress. Met de juiste technieken kunnen mensen ontspannen een ijsbad leren instappen. Zo kun je ook op je werk leren om ontspannen om te gaan met een deadline, of met moeilijke telefoongesprekken.”

**NAUTA:** “Ik snap de winst hiervan voor het individu. Maar vind je dit nu ook een taak van de werkgever om zijn werknemers dergelijke trainingen aan te bieden?”

**BRIDGEMAN:** “Absoluut. Dit is een wezenlijk deel van het werk. De vraag is niet of het de taak is van de werkgever, maar waarom veel werkgevers er tot nu toe weinig mee doen. Mentaal welzijn van medewerkers leidt tot productiviteit, emotionele intelligentie, creativiteit en innovatie. Dat is allemaal empirisch bewezen.”

**NAUTA:** “Oké, het is logisch om te concluderen dat de werkgever een sukkel is als hij het niet invoert, maar nu houdt mij een volgende vraag bezig. Als er zoveel bewijs is dat meditatie werkt, waarom wordt het dan niet overal ingevoerd?”

**BRIDGEMAN:** “Dat gebeurt op internationaal niveau wel degelijk. Steeds meer multinationals ontwikkelen eigen meditatieprogramma's. In Nederland zijn we nog niet zover. We leren het niet op onze scholen dus zit het niet in onze cultuur. Alles is gericht op het IQ.

**‘Het bewijs van het effect van meditatie op stress is groot’**

## ‘Met de juiste technieken kunnen mensen ontspannen een ijsbad leren instappen’

Meditatie en EQ zouden al op de basisschool getraind moeten worden. Zelfvertrouwen en EQ beschouwd we lange tijd als kenmerken die je had of niet. Nu weten we dat we ze kunnen leren, dus tel uit je winst. Het bewijs van het effect van meditatie op stress is groot. Meer dan 70 procent van het ziekteverzuim in het bedrijfsleven is stressgerelateerd. Dus help je om stress te reduceren, dan bespaar je als bedrijf veel kosten. Niet voor niets zijn Google en Facebook bezig met eigen meditatieprogramma's. Zelfs het Amerikaanse marinierskorps heeft tegenwoordig een eigen mindfulnessprogramma.”

**NAUTA:** “Heb je als bedrijf wel wat aan al die zelfbewuste, initiatiefrijke mensen? Even plat gezegd, levert dat nog wel geld op in het laatje? Je hebt toch ook mensen nodig die doen wat de baas zegt?”

**BRIDGEMAN:** “Ook bij loondienstmedewerkers is empirisch aangetoond dat wanneer je niet let op hun welzijn, ze minder productief en creatief zijn.”

**NAUTA:** “Ik beseft dat mindfulness een belangrijke randvoorwaarde is voor duurzame inzetbaarheid. Dat je met de juiste technieken emotionele gezondheid kunt bevorderen. Daarnaast heeft de een meer talent dan de ander. Maar als je het maximale uit je potentie weet te halen, dan is dat al de helft van het werk. Emotionele intelligentie is vooral hoe je met jezelf en met anderen omgaat. Duurzame inzetbaarheid is breder, het gaat ook over de vraag of een opdrachtgever of werkgever behoefte heeft aan jouw specifieke kennis en vaardigheden. Daar heb je twee partijen voor nodig.”

**BRIDGEMAN:** “We zitten nu op een van de eerste golven van een tsunami die mindfulness en emotionele intelligentie heet. De grote jongens en meisjes op deze planeet zijn er al mee bezig. Binnen vijf jaar is meditatie op de werkvloer net zo normaal als sporten. Ik denk zelfs dat meditatie een onderdeel wordt van verzekeringspakketten. Er komt een moment dat, als je een conflict met een collega hebt, je manager naar je toekomt en vraagt: Heb jij wel gemediteerd vandaag?”

Ik denk zelfs dat meditatie een onderdeel wordt van verzekeringspakketten. Er komt een moment dat, als je een conflict met een collega hebt, je manager naar je toekomt en vraagt: Heb jij wel gemediteerd vandaag?”



### DR. AUKJE NAUTA (1967)

Bijzonder hoogleraar Universiteit van Amsterdam, adviseur bij Factor Vijf en kroonlid SER

**OPLEIDING:** Promoveerde op conflicthantering in organisaties aan de Rijksuniversiteit Groningen.

**WERKERVARING:** Werkte bij TNO, Randstad en UvA. Doet onderzoek en adviseert over thema's als inzetbaarheid, arbeidsrelaties, conflicthantering, organisatieontwikkeling en sociale innovatie.

### ROBERT BRIDGEMAN (1978)

Coach/meditatietrainer

**OPLEIDING:** Personeel & Arbeid

**WERKERVARING:** Recruitment & Staffing manager, verschillende directiefuncties in de bouw en branchevereniging, oprichter Bridgeman Groep, verbonden aan het Search Inside Yourself Leadership Institute in San Francisco.



### CONGRES

Voorbij Duurzame Inzetbaarheid  
 17 juni 2014

[www.overduurzameinzetbaarheid.nl/congres](http://www.overduurzameinzetbaarheid.nl/congres)

