

ESSAY

Mindfulness helpt leiders om breder naar zichzelf en hun maatschappelijke rol te kijken

Joe Zammit-Lucia en Graham Lee

Toen Tony Blair premier van het Verenigd Koninkrijk was, zei hij dat het niet de taak van het bedrijfsleven is maatschappelijke problemen op te lossen.

Bedrijven moesten gewoon geld verdienen, en maatschappelijke kwesties aan anderen overlaten. Er is wel wat veranderd.

Het bedrijfsleven is niet populair. Het wordt niet gezien als de motor van de door iedereen gewenste welvaart, maar als een boosdoener die verantwoordelijk is voor veel maatschappelijk leed. Bij de aanpak van de complexe maatschappelijke vraagstukken waar we mee worden geconfronteerd spelen bedrijven geen rol. Zo gaat het verhaal tenminste.

Het bedrijfsleven werkt in de cultuur van de 21ste eeuw, en die ontwikkelt zich in een richting die fundamenteel verschilt van wat Tony Blair in de laatste dagen van de 20ste eeuw beweerde. Toen konden bedrijven het zich veroorloven amoreel te zijn, zich aan de regels te houden en zich helemaal te richten op het maken van winst. Die tijd is voorbij.

Bedrijven en hun topmensen hebben geen andere keus dan zich diep in de belangrijke culturele, sociale en morele kwesties te mengen en een deel van de verantwoordelijkheid voor oplossingen op hun schouders te nemen. Hiervoor is de ontwikkeling van een nieuw type leiderschap nodig, leiderschap dat steviger is verankerd in de hedendaagse waarden en normen. Sommige commentatoren vinden daarom dat ondernemers de cultuur van hun organisaties moeten veranderen om een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Dat is een redelijk uitgangspunt. Maar niet meer dan dat.

Het lijkt nog zo kort geleden dat de nieuwe ceo van Barclays, Anthony Jenkins, zijn 'transformatieprogramma' aankondigde waarmee het vertrouwen van het publiek herwonnen moest worden. Een jaar of wat later is zijn beslissing om de bonussen te verhogen terwijl de winst inzakte, beschreven als een 'beschamende' bevestiging van alles wat er bij bankiers fout zit.

We moeten aannemen dat mensen als Jenkins oprecht proberen verandering tot stand te brengen. Toch gaat hij, en hij is niet de enige, bij de eerste de beste gelegenheid onderuit. Waarom is het voor competente, op hoog niveau opererende leiders die schijnbaar de beste bedoelingen hebben, zo moeilijk om handelwijzen achter zich te laten die we vanuit cultureel oogpunt inmiddels onaanvaardbaar vinden?

We gebruiken de term 'cultureel leiderschap' om een type leiderschap te beschrijven waarbij de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties en hun culturele omgeving centraal staat. Dit impliceert een substantiële verandering van bewustzijn waarbij leiders hun rol in een veel bredere context moeten bepalen. Dat bewustzijn gaat verder dan overleven en groei. Het moet ook



ILLUSTRATIE: MAX KISMAN

Moderne leiders zullen fundamenteel anders moeten denken over de vraag van wie zij zijn en wat hun taak is

de effecten van hun beslissingen op het welzijn van de gemeenschap en de maatschappij omvatten.

Zoals dat hier staat opgeschreven, lijkt het iets waar je gewoon wat gezond verstand voor nodig hebt. Maar dat is een onderschatting van de problemen die topmensen daarbij tegenkomen. Het gaat niet alleen om de dagelijkse bedrijfsproblemen (die los je wel op), maar ook om problemen die met iets veel fundamenteelers te maken hebben. Zij moeten een nieuw kader vinden voor de eigen identiteit, eerst voor het topmanagement en dan voor de bredere organisatie. Dit houdt in dat leiders fundamenteel anders moeten denken over de vraag van wie zij zijn en wat hun taak is.

Er is veel geschreven over de rol van bewustzijnsverandering in de ontwikkeling van leiderschap. De 'double loop learning'-theorieën, die beschrijven hoe iemand gebeurtenissen interpreteert en voor nieuwe problemen een werkzame aanpak weet te kiezen, bieden leiders veel instrumenten om in de nieuwe omgeving goed te functioneren. De coaching van leiders heeft zich dus, heel nuttig, vooral gericht op het teweegbrengen van verandering door ingesleten

overtuigingen onder de loep te nemen en daar vraagtekens bij te zetten. En door nieuwsgierigheid naar de geest en motivatie van anderen te stimuleren. Maar er is weinig gedaan om het onderzoek uit te breiden tot de bredere sociale en culturele verantwoordelijkheden waar een leider mee geconfronteerd wordt. Traditionele technieken richten zich niet expliciet op de post-conventionele benadering die misschien wel het essentiële element van cultureel leiderschap is.

De laatste tijd hebben we een aanvullende methode zien opkomen. Mindfulnessstrainingen proberen besef bij te brengen van de kaders die we voor de interpretatie van onze ervaring gebruiken. Door onze aandacht naar het nu te verplaatsen, kunnen we leren om onze door gewoonte gevormde denkpatronen te doorbreken. Dat bevordert een bewustzijnsverschuiving, waarbij gedachten, gevoelens en daden niet alle aandacht van de leider opeisen, maar van een zekere afstand bekeken worden en daarom met meer creativiteit kunnen worden aangepakt. Door afstand te nemen van automatische reacties, kunnen leiders uitdagingen in een nieuw kader plaatsen, ergens op meer dan één manier tegenaan kijken, verbinding maken met hun diepste waarden, en radicaal nieuwe strategieën en innovaties onderzoeken.

Uit een rapport van Insead uit 2006 bleek dat mindfulnessstrainingen ertoe leidden dat er substantieel meer gewicht werd gegeven aan maatschappelijke overwegingen (zoals welzijn, milieubescherming, belangen van externe stakeholders) en dat persoonlijke waarden een belangrijke positieve verschuiving lieten zien (in de richting van innerlijke harmonie, eenheid met de natuur, wijsheid en vergevingsgezindheid).

Blijkbaar zijn leiders door mindfulness in staat zich te vereenzelvigen met een breder of meer ontwikkeld zelfbesef. Deze verbreding van het perspectief van het ik in relatie tot de wereld vormt de kern van cultureel leiderschap. Andere onderzoeken hebben resultaten laten zien op het gebied van creatiever denken, betere besluitvorming, sneller en flexibeler denken, effectiever leidinggeven en verbeterde concentratie.

De beoogde verandering zal natuurlijk niet door alleen deze training worden bereikt. Maar zij kan een belangrijk deel zijn van een breed opgezet programma dat het hogere management in staat stelt afstand te nemen van de paradigma's die tot nu toe tot een positief bedrijfsresultaat hebben geleid. Mindfulness kan helpen om in het bedrijf een antenne voor de culturele omgeving te verankeren en organisaties een breder, motiverender en robuuster gevoel geven dat zij zinvol bezig zijn.

Joe Zammit-Lucia is leiderschapsadviseur, voorzitter van WOLFoundation.org en partner bij Camunico (www.theintersectionist.com). Graham Lee is psychoanalytisch psychotherapeut en leiderschapscoach (www.graham-lee.co.uk).

Vertaling: Hans Moerbeek