

INTERVIEWS | 1 MAART 2020

“JE HART VOLGEN IS HEARTCORE”

Auteur: Drs. Margot Hovestad RO - Jip Olierook MSc RO CIA

Beeld: Echt Mooij fotografie

Leestijd: 7 min



Op het komende IIA Congres op 11 en 12 juni 2020, met als thema Passie & Purpose, spreekt Esther van Toledo over ‘leadership of the heart’. In hartje Rotterdam spreken we Toledo die vol enthousiasme en passie vertelt over dit onderwerp.

Wat is leadership of the heart?

“Centraal binnen deze methodiek staat de vraag: hoe komen mensen in beweging vanuit het hart? Wat speelt er op het menselijk vlak? De meeste businessproblemen spelen zich af op het relationele vlak. Dit is de andere kant van leiderschap. Leiderschap vanuit het hoofd, de ratio, dat kennen we wel. Maar leidinggeven vanuit het hart gaat over een extra bron van intelligentie, mits getraind. Als je leert je in te voelen in de business en de mensen dan bereik je meer met minder moeite, en, een mooie bijvangst, je wordt nog leuker voor je omgeving ook.

Zoals zoveel dingen begint het bij jezelf. Dat is goed nieuws, want mensen meekrijgen heeft voor 80% met jezelf te maken. Er is altijd 20% van de mensen die gewoon niet mee wil. En daar kan niemand iets aan doen. De oorzaak hiervan ligt bij de mensen zelf, aan de binnenkant, bij de emotie. Dat noem ik emotiemanagement.”

Leg eens uit

“Emotiemanagement gaat over het omgaan met de emoties van jezelf en van anderen. Hoe komt het toch dat je de controle over je mond lijkt te verliezen als je geëmotioneerd bent? Waarom vergeten wij de langetermijnconsequenties van ons handelen? Hoe reguleer je deze negatieve emoties, want emoties zijn vaak onbewust, zonder dat we er controle over hebben. Het zijn vaak opgeslagen pijntjes uit het verleden en ze hebben niets te maken met de inhoud van het werk. We moeten met zijn allen onder ogen zien dat het verleden effect op je heeft. 95% van ons onbewuste gedrag ligt ergens opgeslagen in ons lijf en in ons zenuwstelsel. Het hart krijgt onterecht de schuld van het onbewuste gedrag terwijl het brein dit gedrag veroorzaakt. Het brein neemt pijn heel serieus, stopt onprettige ervaringen weg en wil nieuwe onprettige ervaringen voorkomen. Maar door die onder het tapijt gestopte pijnen te negeren raakt wel langzaam je energie op.”



Esther van Toledo, coach

Wat zijn de consequenties van het opraken van je energie?

“De meeste impact heeft iemand als hij in zijn energie zit. Maar we hebben eigenlijk nooit goed geleerd om te luisteren naar onze eigen energie om te checken of we echt leuk vinden wat we doen. Er wordt vooral geleerd om op het hoofd af te gaan. We leren niet om goed te voelen, te luisteren naar ons hart en lichaam. Zo ben ik in mijn eigen werk bij Coca-Cola langzaam leeggelopen op energie en daar was ik me niet van bewust. Ik kon het werk toch, ik deed het goed en was er ook voor opgeleid. Ik zat heel erg in mijn hoofd, in vanuit wilskracht doelen halen en was het contact met mijn lijf kwijt. Toen kreeg ik een burn-out.”

Hoe bent u uit deze burn-out gekomen?

“In eerste instantie ging ik daar heel rationeel mee om: hoe lang duurt dat, hoe kom ik ervan af, welke tools kan ik inzetten? Ik moest echt naar mijn gevoel gaan luisteren, ik moest mijn ‘joy and interest’ gaan volgen. Dat deed ik nooit, ik deed wat er moest gebeuren. Door je joy and interest te volgen heb je meer energie en impact en ben je in evenwicht. Als je goed luistert, dan kan het hart een kompas zijn. Het probleem is echter dat we de neiging hebben om acties

rationeel aan te vliegen in plaats vanuit het hart. Om onszelf onnodig onder druk te zetten om vervolgens weer veel dingen te doen om ons weer goed en ontspannen te voelen. Ons wordt geleerd processen en data te vertrouwen. Dat is zeker belangrijk. Ik ben niet tegen het hoofd, dat is ook belangrijk, maar je moet het omkeren. Eerst je gevoel volgen, en vervolgens is het hoofd nodig om het gestructureerd procesmatig uit te voeren. We zijn vaak te veel bezig met ons goed te voelen en balans te houden, maar het gaat erom je goed te voelen. Dan blijf je vanzelf in de slipstream, heb je de meeste energie en impact. Maar dat is ons nooit geleerd.”

“De truc is om te ontdekken waar je hart letterlijk sneller van gaat kloppen en dat na te jagen. Dat zal niet altijd even makkelijk zijn”

Waren er achteraf signalen die op een burn-out wezen?

“Ja, er waren signalen, maar die heb ik niet opgepakt. Een jaar voordat ik de burn-out kreeg had ik een blindedarmontsteking, die ik ook lekker rationeel en stoer heb aangepakt. Ik moest in het ziekenhuis blijven en heb met de arts geprobeerd te onderhandelen om de operatie op een voor mij geschikt moment te laten plaatsvinden terwijl het acuut was. Na de operatie ben ik veel te vroeg weer aan het werk gegaan en nam ik niet genoeg tijd voor herstel, want ‘work-hard-play-hard’ was mijn norm. Achteraf gezien was het natuurlijk een duidelijk signaal van het lichaam. Ik luisterde niet naar mijn lijf, ik denderde maar door.”

Heeft de burn-out u ook wat gebracht?

“Door de burn-out heb ik onder ogen moeten komen dat het verleden ook een effect op mij heeft. Een onverwerkt issue met mijn vader heeft ertoe geleid dat ik een enorme bewijs-drang had. Dat leidde tot perfectionistisch gedrag, waardoor ik op alle nieuwe projecten ‘ja’ zei en bijna tachtig ballen in de lucht moest houden.

Mijn leidinggevendenden hebben het zeker zwaar met me gehad, ik projecteerde de pijn van mijn vader op hen: ik was vrij opstandig en wist alles beter. En had met name heel veel bewijsdrang. Ik gebruikte mijn lijf als een machine die maar aan moest blijven staan. Dat leidde uiteindelijk tot mijn burn-out. Zoals gezegd werkte ik toen bij Coca-Cola en in die periode heb ik mijn grootste levensles ooit ervaren. Een les over mijzelf en de kracht van het hart. Je moet een stap zetten om het pad zich te kunnen laten ontvouwen. Dus je moet een stap zetten om nieuwe dingen mogelijk te maken. Ook al weet je niet waar je naartoe wilt, je zult toch een stap moeten zetten om een ontwikkeling in te zetten. Ik heb ik mijn baan opgezegd en een wereldreis gemaakt. Na de wereldreis ben ik coach geworden.”

Wat heeft u ertoe aangezet om coach te worden?

“Tijdens mijn wereldreis kwam ik allemaal zakenmensen tegen. Zo kwam ik ook een Australische zakenman tegen die onlangs een hartaanval had gehad. Ik dacht: die is klaar voor verandering. Hij had immers een hartaanval gehad en de dood in de ogen gezien. Slechter kan niet, hij was ready for change. Ik heb met hem gesprekken gevoerd over wat hij wilde en daar is hij mee aan de slag gegaan. Uiteindelijk bedankte zijn zoon mij met de woorden: ‘Ik heb mijn vader weer terug’. Toen viel voor mij het kwartje en wist ik dat het begeleiden van mensen in het bedrijfsleven om meer naar hun hart te luisteren hetgeen was wat ik wilde doen. Je kunt dan voor mensen echt het verschil maken, zowel in het werk als privé. Ik vond dat wel lastig, omdat het hart in de zakenwereld toch als ‘zacht’ wordt gezien. Maar om echt je hart te volgen heb je veel moed nodig en krijg je kracht.

Vaak worden problemen met name aan de oppervlakte afgehandeld: Waarom werkt hij niet mee? Snapt hij de visie niet? Maar er blijken juist oorzaken onder de oppervlakte te liggen. Bijvoorbeeld dat iemand ooit is gekleineerd door een collega en daardoor altijd tegen die collega is.”



Hoe kom je in je lijf en hart?

“Ik heb tools ontwikkeld die gebaseerd zijn op de neurowetenschap en die supersnel werken. Als iemand nog heel erg geleid wordt door gedrag en pijntjes van vroeger, dan berokkent dat vaak meer schade dan bedoeld. We hebben allemaal die pijntjes, daar ontkomt niemand aan. De tools hebben met het zenuwstelsel te maken en hoe iemand in de ‘staat van je hart’ kan komen. In deze staat heb je de mogelijkheid om een keuze te maken in je gedrag en permanent te veranderen. Changemanagement pur sang.

Zoals gezegd, als je emotioneel wordt heb je geen keuze, je hebt op dat moment geen controle over wat er uit je mond komt en dan lever je de bijkomende reactie. Dat komt omdat je onder de cortisol en adrenaline zit en dan gaat de vecht-of-vluchtstand aan. Hierdoor sluit je je af voor gevoel. Lang in de fight-or-flightstand staan levert ongerustheid, spanning en stress op. Op den duur kan dat ook tot fysieke klachten leiden. Dit is verwant aan de psychosomatiek. Naast de hart- en vecht-of-vluchtstand heeft het zenuwstelsel nog een stand: de freeze. Deze stand werkt verlamrend en zorgt voor black-outs.”

Wat is psychosomatiek?

“Dat is een medisch gebied dat zich bezighoudt met de ziektebeelden die zich vooral lichamelijk manifesteren, maar waarbij psychische factoren een duidelijke factor zijn. De lichamelijke pijn heeft dus te maken met trauma’s uit het verleden die we onvoldoende konden verwerken. Die komen op een later moment in het leven toch weer om de hoek kijken. Zo coachte ik iemand die kwam voor een sparsessie over een overname. Ik kwam erachter dat deze persoon al jaren een zeer pijnlijke schouder had. Het bleek dat het in een onverwerkt verleden zat en toen dat opgelost was, was de schouderpijn weg. Als vanzelf voelde deze persoon zich vrijer en krachtiger om niet alleen de overname, maar ook ‘lastige klanten’ makkelijker te handelen. Als het lijf kalm is, dan is ook het brein en de energie die je uitstraalt kalm. Het echte probleem was dus niet ‘wat moet ik zeggen’, maar ‘wat moet ik opruimen’. Deze persoon heeft ook onverwacht meer complimenten van de organisatie gekregen.”

“Als je emotioneel wordt heb je geen keuze, je hebt op dat moment geen controle over wat er uit je mond komt en dan lever je de bijkomende reactie”

Wat kunnen auditors met leadership of the heart?

“Enerzijds kunnen auditors dit gebruiken om te kijken of ze met de goede dingen bezig zijn, dus dingen waar ze energie van krijgen. Daarnaast kan de auditor dit gebruiken om veranderingen permanent in te zetten. Belangrijk is dan dat de auditor zich realiseert dat hij zelf al voor een groot deel bepalend zal zijn in het succes van een verandering. Immers, als

AUDIT

MAGAZINE

het lijf in de goede stand staat, heb je meer impact en krijg je de mensen daadwerkelijk mee. Ook helpt het bij het krijgen van inzicht in waarom veranderingen van de organisatie onvoldoende van de grond komen. Soms krijg je ze mee op ratio en soms niet. Dus voor audits niet enkel het proces auditen, maar ook de onderlinge relaties en persoonlijkheden. Aandacht voor gedrag is cruciaal, ook al is dat soms moeilijk. Heel veel dingen die gebeuren komen door gedrag, alleen kijken naar procesverbeteringen is dan ook onvoldoende. De hartzaken zijn de hoofdzaken.”

Wat wilt u, vooruitlopend op het congres nog aan de lezers meegeven?

“Ik zou iedereen willen vragen om tot aan het congres voor zichzelf bij te houden op welke momenten ze veel energie ervaren en op welke momenten ze letterlijk leeglopen, en op te schrijven wat ze deden of wat het was waardoor ze zich zo voelden. Dat zal al veel interessante inzichten opleveren. De truc is vervolgens om te ontdekken waar je hart letterlijk sneller van gaat kloppen en dat na te jagen. Dat zal niet altijd even makkelijk zijn, want je hart volgen is heartcore!”

Over

Op 19-jarige leeftijd begon Esther van Toledo met werken bij een baggerbedrijf. Vervolgens heeft zij voordat zij coach werd verschillende internationale leidinggevende functies gehad bij onder andere ABN-AMRO, Siemens, Van Oord Acz, Mphasis, Citibank, Johnson & Johnson en Coca-Cola.

Tags: IIA

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/je-hart-volgen-is-heartcore/>