

Leiderschapscoach Esther van Toledo: “Het hart is een ongebruikte bron van intelligentie”



[Jeppe Kleyngeld](#) - 9 okt 2016

Complexe tijden vragen om krachtig en empathisch leiderschap. Compassie, vertrouwen, verbinding, integriteit, reflectie en doorzettingsvermogen. Dat zijn de kernwoorden. Esther van Toledo, oprichter van Leadership of the Heart, heeft als persoonlijke missie om dit leiderschap vanuit het hart naar het bedrijfsleven te brengen. “Vroeger lag de macht bij de kerk, nu is dat in het bedrijfsleven. Wil je het verschil maken in de wereld, dan moet je daar beginnen.

Voordat ze begon als leiderschapscoach was Van Toledo sales en marketing executive bij Coca-Cola, een veeleisende baan. Ze werkte keihard, maar ze ervaarde haar werk niet als stressvol. Pas nadat ze een burn-out kreeg, drong het tot haar door dat ze haar hoofd veel te veel had laten regeren. “Met je hoofd kun je heel goed je gevoelens onderdrukken”, legt Van Toledo uit. “Geen pijn en emoties voelen, dat leer je ook als je militair wordt. En dat kunnen mensen puur met de wilskracht van hun hoofd. In principe leiden wij ook onze mensen in het bedrijfsleven zo op. Je mag tenslotte niet gewoon afgaan op je gevoel; je moet afgaan op data. We leren al vroeg; gevoel moet je afsluiten, feiten staan voorop.”

Pas toen ze een burn-out kreeg merkte ze hoe sterk haar hoofd en gevoel los van elkaar waren komen te staan. Na een zwaar en langdurig hersteltraject besloot Van Toledo een nieuwe richting in te slaan. Ze vertrok naar San Francisco om alles te leren over psychosomatiek en de intelligentie van het lichaam.

Van Toledo: “Het lijf verdient veel meer aandacht dan het nu krijgt. Ik ben ook uit mijn burnout gekomen door hier prioriteit aan te geven. Als je in je lijf zakt, opent het hart zich; dat praat tegen je via het lichaam. Het is een spier en dus werkt het net als een spier; hoe meer je het traint, hoe meer het tegen je gaat

praten. Je krijgt spontane ingevingen en durft die te volgen, want je bent los van je ratio. Met je hoofd kun je heel belangrijke dingen doen, zoals redeneren en structureren. Maar de aandacht die het hoofd nu in bedrijven krijgt is buitenproportioneel. Daardoor gaan veel dingen op een bepaald moment als een worsteling aanvoelen. Ik probeer het hoofd en het hart weer in lijn met elkaar te brengen. Daarmee krijgt het gevoel een volwaardige plek en dat levert een hogere intelligentie op.. Als je je hart volgt, volg je het pad van de minste weerstand. Dat lijkt in tegenspraak met wat we ons hebben aangeleerd, maar het is toevallig ook het pad met de meeste vreugde en waar mensen zich het krachtigst bij voelen.”

Afrekenen met huidige bedrijfscultuur

Irreële targets zijn in bedrijven de normaalste zaak van de wereld. “De board zegt standaard vijf procent erbij ongeacht de marktomstandigheden”, aldus Van Toledo. “Daarna wordt deze opdracht naar beneden doorgedrukt. Soms zeggen CEO’s hierover triomfantelijk: ‘maar we hebben het doel wel gehaald.’ Ik vraag dan: ‘ja, maar tegen welke prijs?’.”

Het is in bedrijven ook normaal om altijd druk te zijn en altijd maar door te blijven gaan. Ook wanneer er allerlei alarmbellen afgaan. “Laten we eerst even naar het hele systeem kijken voordat we iets door gaan drukken”, suggereert Van Toledo. Maar daarvoor is eerst het bewustzijn nodig dat de connectie tussen het hoofd en het lichaam is verbroken. “Je lichaam praat tegen je, maar als je het niet hoort, laat staan dat je er naar luistert, kun je er ook niet van profiteren. Je mist hierdoor een belangrijke intelligentiebron die je nu niet gebruikt en dat is ontzettend zonde. Maar ja, mensen ervaren angst om hun gevoel te volgen. ‘Ik ga liever met de vakbond aan tafel, dan dat ik met jou moet praten’, zei een CEO laatst tegen me. Veel leiders vinden het confronterend. En medewerkers zijn bang erop afgerekend te worden.

Daarnaast bestaat er de misvatting dat gevoel ten koste gaat van de keiharde doelstellingen die bedrijven stellen. ‘Allemaal leuk en aardig, dat gevoel, maar aan het einde van de dag moet er wel winst gemaakt worden’. Zomaar een opmerking die Van Toledo kan krijgen na het geven van een workshop of presentatie. “Wanneer is iemand ooit gaan denken dat je geen winst meer maakt wanneer je gevoelens toelaat? Natuurlijk moeten er ook goede financiële resultaten behaald worden, het gaat mij om de manier waarop. Bovendien draagt het volgen van gevoel juist bij aan het realiseren van succes. Uit de verhalen van de grote ondernemers, zoals Bill Gates, Richard Branson en Steve Jobs, blijkt dat zij juist altijd hun gevoel hebben gevolgd. Elke droom in de business begint vanuit het irrationele.

Contact terugbrengen met het lichaam

Ons lichaam is een heel fijngevoelig instrument, maar we hebben afgeleerd ernaar te luisteren. Van Toledo: “Als kind weet je het perfect: ‘ik wil niet bij opa op schoot. Punt.’ Het heeft geen ratio, het is niet logisch, het is tegen de etiquette in, maar het voelt niet goed. Wij durven het gevoel niet meer te volgen. En juist wanneer alle veranderingen om ons heen zo snel gaan, beste leiders, dan heb je er juist veel meer aan om naar je gevoel te luisteren.”

Maar hoe begin je hiermee? Volgens de leiderschapscoach begint het allemaal met zelfliefde. “En maar weinig mensen weten wat dat betekent. Het betekent in ieder geval niet dat je jezelf geweldig vindt. Zelfliefde is ‘nee’ zeggen tegen een ander wat ‘ja’ betekent voor jezelf. Veel mensen in organisaties zitten vast in please-gedrag, ook de grote bollebozen, bijvoorbeeld richting de aandeelhouders. Wanneer je dat teveel doet ontstaat er een innerlijk conflict. En dat komt er op een andere manier uit, bijvoorbeeld in woede richting je partner of je team.”

Het zenuwstelsel heeft twee hoofdtaken. De ene is *fight, flight or freeze* en de andere is *rest and digest*. Die twee kunnen nooit tegelijk aan staan. Van Toledo: “Heb je een conflict of wordt een trigger geactiveerd? Dan gaat *fight, flight or freeze* aan; dan ben je chaotisch en niet helder denkend. Je kunt oefeningen doen om naar de *rest and digest* modus te gaan; dan ben je kalm en in het moment. Creatief, speels, joyful; alles wat we toedichten aan een open hart zit daar.” Door bijvoorbeeld bewust naar het bekken toe te ademen - daar zit de grootste zwaartekracht pool bij mensen - deactiveer je *fight, flight or freeze*.

Het volgende, diepere niveau is de transformatie laag. “Ieder mens heeft een conditionering meegekregen”, zegt Van Toledo. “We zijn wat dat betreft allemaal *perfectly imperfect*. Als je meer in je gevoel zit kun je daar naar gaan zoeken. Bijvoorbeeld op het moment dat Peter binnenkwam kreeg je druk op de borst. Waar is Peter in jouw hoofd een metafoor voor? Rationeel is er geen reden om bang te zijn, maar blijkbaar is die er toch wel, ga eens kijken. Dan blijkt dat je bijvoorbeeld moeite hebt met dominantie. Waarom heb je daar problemen mee? Wat gebeurt er dan? Door dit gevoel steeds op te zoeken en dan weer terug te keren naar *rest and digest* voel je je op den duur kalmer en kom je nog meer in je eigen kracht te staan. Dan wordt je niet zomaar meer meegenomen in je emoties en reacties, maar ontstaat het gevoel dat je een nieuwe beter passende respons kunt geven. Dat is het begin van nieuw gedrag. Niet omdat iemand het je vertelt, maar omdat je je daadwerkelijk van binnenuit anders voelt.”

Pas wanneer je aan jezelf gewerkt hebt, kun je aan je team gaan werken, is Van Toledo's overtuiging. “Het gedrag van je team is een spiegel van dat van jou. Laatst begeleidde ze een manager wiens nieuwe team een trauma had opgelopen door vorige leiders die niet te vertrouwen bleken. “Voor haar was de eerste belangrijkste stap om weer een veilige omgeving te creëren voor zichzelf en haar team. Wanneer voelen mensen zich veilig? Wanneer ze gezien worden, zich kwetsbaar kunnen opstellen en complimenten krijgen. Maar ook de lichamelijke sensatie van vertrouwen voelen. Aan die aspecten zijn we gaan werken. Van daaruit kun je sterkere en duurzamere relaties bouwen, nieuwe verbindingen aangaan.”

Een brede blik

Wanneer *fight, flight or freeze* bij iemand geactiveerd wordt, wordt deze persoon alerter. Vroeger was dat nodig, want het bewustzijn krijgt daarmee een vernauwing. Dan zie je alleen de leeuw en niks anders meer. Kortom, in de jungle is dit mechanisme nuttig, maar in hedendaagse bedrijven meestal

juist niet. “Ik hoor wel eens mensen opmerken dat hun leidinggevende hen niet ziet”, zegt Van Toledo. “Dat kan hij letterlijk ook niet als hij in deze modus zit.”

Vrouwen hebben wat betreft een biologisch voordeel: zij hebben van nature een bredere blik. En die blik is nodig voor de meer op relatiegerichte organisaties van de toekomst. “Een vrouw kan bijvoorbeeld zeggen in een boardmeeting: ‘jullie vinden de sfeer prima, maar ik zag net wat anders bij de koffieautomaat.’ Dan wordt typisch gezegd dat ze overgevoelig reageert. Ik leer vrouwen dan te gronden en het te zeggen zoals het is. Niet aanvallend, maar wel met kracht. Ga vooral niet de mannen imiteren, maar leer je eigen spel te spelen. In de natuur is de natuurlijke leider degene die iets bijzonders heeft ten opzichte van de rest, dat hoeven niet de grootste spierballen te zijn.” Het goede nieuws is dat deze brede blik niet perse geslachtsbepaald is; ook mannen kunnen het aanleren, aldus Van Toledo.

Wat afgaan op je gevoel kan opleveren is een staat van flow. “Als je naar je hart luistert vloeit alles heerlijk in elkaar over. Willen bedrijven echt innovatief zijn, dan moeten ze naar het hart. Het hoofd is gewend aan patronen, herhaling en structuren. Wil je echt iets nieuws, dan moet je voorbij het hoofd”, besluit Van Toledo. “We moeten gewoon weer gaan voelen in bedrijven. Daar liggen alle antwoorden.”

Contact

Mail: succes@esthervantoledo.nl

LinkedIn: Esther van Toledo

Facebook: Leadership of the Heart

YouTube: Esther van Toledo (Leadership of the Heart)

Website: www.esthervantoledo.nl

of klik op onderstaande links

