

Petra Hiemstra

# Mag ik je grootluisteren? Vertel!

Hoe je het beste in jezelf en anderen naar boven brengt  
ten behoeve van het grotere geheel



**© 2022** Petra Hiemstra, Haagse Hoogvliegers, 1e druk mei 2022  
**Redactie** Jeroen Stam, Sytze T. Hiemstra en Frans de Nooij  
**Ontwerp en layout** Fons Moers en Joris van Dorp, Okapi.nl  
**Illustraties** Fons Moers, Okapi.nl  
**Drukwerk** Pumbo.nl  
**ISBN** 9789083103624  
**NUR** 740, 801, 805, 810, 816

***Voor jou***

“Liefdevol Leiderschap is als een universele hartslag die alle wezens verenigt van hart tot hart. Zo zullen nieuwe liefdevolle leiders geboren worden. Groot luisteren is een noodzakelijke vaardigheid voor liefdevolle leiders en dit boek biedt je in- en vergezichten om dit te leren.”

**Astrid Koorn** – Oprichter en visiedrager van het gedachtegoed  
*Liefdevol Leiderschap*, [www.liefdevolleiderschap.org](http://www.liefdevolleiderschap.org)

“*Mag ik je grootluisteren?* is hét boek voor iedereen die wil groeien in leiderschap, zowel persoonlijk als professioneel. In een wereld waarin velen elkaar overschreeuwen ervaren steeds meer mensen behoefte aan stilte, ruimte en luisteren. Dat luisteren op vele manieren kan en vele lagen kent, ontdekt de lezer in dit betekenisvolle boek van de grondlegger van het (groot-)luisteren. Een *must read* voor de ware Liefdevolle Leiders van nu en straks.”

**Caroline Bongers** – Eigenaar van De Ondernemerscommissaris

“Van beroemde gedichten blijven vaak maar een paar zinnen hangen. Verrast was ik toen ik voor het eerst het volledige gedicht van Lucebert las, met die bekende regel ‘Alles van waarde is weerloos’. De regel die daarop volgt, luidt: ‘wordt van aanraakbaarheid rijk’. In *Mag ik je grootluisteren?* dringt de fysieke kant van luisteren zich indringend op. *Ben ik aanraakbaar?* Ook het woord ‘contact’ knipoogt naar het tactiele, naar de nabijheid waarmee je zoveel luister kunt bijzetten. ‘Ook de zachte stemmen verdienen het om gehoord te worden’, zei de Koning in zijn kersttoespraak, op de drempel van het jaar dat we een nieuw kabinet verwelkomen na een onstuimige, zeg maar gerust ontluisterende periode. Met dit boek reikt Petra Hiemstra praktische en waardevolle inzichten aan hoe we *zelf* de liefdevolle, transparante en grootluisterende bestuurscultuur kunnen vormgeven, die we idealiter voor ons zien.”

**Guido Rijnja** – Adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst

“Met goed luisteren kan ik mijn energie inzetten op de goede dingen. Het maakt dat ik kan focussen. Die focus ligt op wat de organisatie verder kan helpen.”

**Irene Uitermark** – Waarnemend Directeur Handhavingsbeleid en Internationaal bij Douane Nederland

“Wat is luisteren toch moeilijk! De rijke perspectieven die Petra met haar interviews vanuit zoveel verschillende invalshoeken op tafel legt, zijn zo herkenbaar, inspirerend en vooral ook leerzaam. Dit boek geeft nieuwe ideeën en zet aan om nog beter te gaan luisteren. Goed luisteren vergt 150% inzet: het is topsport. Je kunt niet ongetraind, ongeconcentreerd of *out-of-form* goed luisteren. Goed luisteren vraagt om het goed interpreteren van de onderstroom, niet te snel oordelen, doorvragen, de pijn opzoeken, op zoek gaan naar de kernvraag of een verdiepingsvraag. In coronatijden is belichaamd luisteren extra lastig doordat we digitaal niet al onze zintuigen kunnen gebruiken. Petra’s boek vertelt verhalen van succesvolle professionals. De inzichten uit alle verhalen zijn leerzaam en praktisch samengevat aan het einde van het boek.

Hoe vaak merk ik niet – na een zware dag op de zaak – dat het luisteren thuis in de gezinssituatie een dikke onvoldoende krijgt, terwijl mijn meest dierbare naasten mijn luisteraandacht zo verdienen ... Ik zie dit boek dan ook als een nieuwe luister-fitness-training. Het leert me hoe andere leiders luisteren en hoe mijn luistervaardigheid daar weer ‘fitter’ van kan worden! Een aanrader voor iedereen die luisteren belangrijker vindt dan zenden.”

**Marcel Jakobsen** – Tax Partner bij PricewaterhouseCoopers

“Liefde luistert.”

**Martin Heinhuis** – Business developer en eigenaar van aandacht.nl, want Groei is meer dan groter worden.

“Alles wat in dit boek staat, is waar. Ik ben nog niet eerder zo’n mooie collectie aan uitnodigingen tegengekomen om voorbij jezelf te reizen. Liefdevol leiderschap gaat onder andere over het besef dat je altijd deel bent van iets groters. Zo komen zowel het luisteren als het leiderschap ten dienste te staan van iets buiten jouzelf. Zoals de oude Grieken als wisten en bijvoorbeeld ook Nietzsche opmerkte, kunnen we door groot te luisteren anderen, organisaties en zelfs samenlevingen helpen om hun ‘telos’, hun bedoeling, bestemming en hoogste niveau van vervolmaking, te bereiken.”

**Siets Bakker** – Organisatieadviseur en auteur van *Rake Vragen*

“De kunst van het grootluisteren is een magisch (en gratis!) instrument om iemands volle potentie aan te boren. Vanaf het allerprilste begin van het leven is het cruciaal om goed te luisteren: om af te stemmen op de behoeften van elk nieuw mensenkind. Als ouders vanaf het begin sensitief reageren op hun kind, dan draagt dat bij aan een veilige hechting. Het babybrein, dat zich op dat moment razendsnel ontwikkelt en duizenden nieuwe verbindingen maakt, zal door consequente sensitieve reacties positieve patronen ‘inslijten’ die samenhangen met veiligheid en vertrouwen. Die instelling neemt een kind levenslang met zich mee. Sensitief luisteren legt de fundamenten voor het ontwikkelen van talenten en het ontsluiten van het menselijk potentieel. Dit draagt niet alleen bij aan een goede persoonlijke ontwikkeling maar ook aan een grotere gezondheid, levenslang. Zo helpt grootluisteren het individu én het collectief. Als we ons gehoord en gezien voelen, kunnen we ook beter voor anderen zorgen. Grootluisteren kan zo overgaan van de ene generatie op de andere. En op die manier bijdragen aan een toekomst waarin het menselijk potentieel ten volle wordt benut.”

**Tessa Roseboom** – Professor Vroege Ontwikkeling en Gezondheid, Universiteit van Amsterdam (Amsterdam UMC)



# Inhoudsopgave

## Deel I Liefdevolle Leaders Luisteren Groot

1.	Voorwoord.....	Hans Leewens	10
2.	Inleiding – Hoe luisteren liefdevolle leiders?.....	Petra Hiemstra	14
3.	Relatiegericht luisteren.....	Freek de Haas	20
4.	Volgend luisteren.....	Tjerk Bos	28
5.	De-escalerend luisteren.....	Mohammed El Arrag	36
6.	Gehoor-gevend luisteren.....	Nikol Hopman	46
7.	Rechtvaardig luisteren.....	Andrea Dantuma	56
8.	Lichaamsgericht luisteren.....	Paula Kolthoff	66
9.	Faciliterend luisteren.....	Willemijn Lambert	74
10.	Grootluisteren.....	Roderick Reichenbach	82
11.	Antropologisch luisteren.....	Walter Faaij	94
12.	Sensitief luisteren.....	Mariska Kret	104
13.	Ontvouwend luisteren.....	Ilse van Haastrecht	116
14.	Situationeel luisteren.....	Theo Hettema	126
15.	Helend luisteren.....	Hanneke Klouwens	138
16.	Universeel inclusief luisteren.....	Janine Koppers	146
17.	Esthetisch luisteren.....	Hans Leeflang	160
18.	Transformerend luisteren.....	Mathilde Maas Kuper	170
19.	Beschikbaar luisteren.....	Corine Jansen	180
20.	Machinaal luisteren.....	Petra Hiemstra	190
21.	Liefdevol luisteren.....	Dymphi Peeters	200
22.	Diep luisteren.....	Marijn Spruit	210



## Deel II Ik luister je groot – Een methodiekboek in wording

1.	Inleiding – Denk en schrijf mee! .....	224
2.	Grootluisteren is de kern van Liefdevol Leiderschap.....	228
3.	Horen, luisteren en grootluisteren – de verschillen .....	234
4.	Hoe *groot* is grootluisteren?.....	248
5.	Luisteren is ... lastig!.....	252
6.	Grootluisteren is relationele topsport .....	260
7.	Luistermoeheid .....	266
8.	Oordelen versus je oor delen.....	272
9.	Grootluisteren in 7 stappen.....	278
10.	STAP 1 – O(o)rganiseer jezelf. Word stil. Centreer. Aard.....	282
11.	STAP 2 – Schep een heilige veilige luisterruimte .....	288
12.	STAP 3 – Nodig de ander uit met: Vertel! .....	296
13.	STAP 4 – Valideer.....	300
14.	STAP 5 – Stel tenminste 2 oprecht geïnteresseerde open vragen.....	306
	STAP 6 – Richt je op de ontwikkeling van de potentie van de ander(en)	315
	STAP 7 – Check: stralende ogen? Missie geslaagd! .....	315
15.	De meest voorkomende gespreks- en beleidscyclus.....	316
16.	De persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingscyclus.....	326
17.	De transformatie van talent naar leider.....	334
18.	Verdiepende luisterlagen voor grootluisteraars.....	344
19.	Kernwaarden en kwaliteiten van Liefdevol Leiderschap en Grootluisteren.....	372
20.	Ben ik een grootluisteraar? Doe de check!.....	376
21.	Liefdevol leiderschap in de Nieuwe Tijd .....	382
22.	Over Petra Hiemstra.....	385
23.	Contactgegevens.....	388
24.	Verantwoording.....	392
25.	Met DANK aan ... ..	396

# Deel I

**Liefdevolle  
Leiders  
Luisteren  
Groot**

# 1

## Voorwoord



# 1. Voorwoord

Hans Leewens

Hier voor je ligt een schitterend, leerzaam, liefdevol boek. Een boek niet om alleen te lezen, of om alleen te lezen. Het is een boek om te *delen* met je partner of partners: hoofdstuk na hoofdstuk, in zorgvuldig geplande sessies van een kwartier tot een half uur. Dan kan het in *Reflectie* en *Dialogo* zijn volle verdiende vrucht dragen.

Ja, dit is waarlijk een boek dat uitnodigt tot Reflectie, Dialogo en bovenal Toepassing. Als je deze uitnodiging aanneemt, zal je de verhalen in dit boek tot leven zien komen; en kun je in een volgend samenzijn daarvan praktische getuigenis afleggen.

Een belangrijk element in Liefdevol en Groot Luisteren is, zoals in beide delen van dit boek enkele malen genoemd wordt, empathie. Empathie is een dikwijls slecht begrepen begrip. Soms wordt het verward met sympathie. En soms wordt het zelfs verworpen als 'binnendringen in de ander'. Maar de essentie van empathie is nu juist dat er geen ander is! Dat alle mensen in wezen één zijn. Verschillend alleen in verschijning, aard en rol. Geen *ander*? Geen *leider* of *partner* of *ondergeschikte* of *vriend* of *kennis*? Ja, die benamingen zijn er. Het zijn de benamingen van de rollen die wij in het drama van dit leven moeten spelen. Maar ze vertegenwoordigen ons ware Zelf – met een hoofdletter – niet. Dat Zelf dat zich op onze

beste momenten toont als Puur Bewustzijn, Totale Toewijding en Pure Goedheid.  
Gereed voor Pure Actie.

Laat dit boek je aan die waarheid over de menselijke incarnatie herinneren. Het Pure Zelf in een beperkte vorm. En ontdek, wellicht geholpen door dit boek, door de praktische toepassing en door de uitwisseling met je partner(s), dat je in diepste wezen inderdaad puur en liefdevol bent. Vol goedheid. En dat elk tekortschieten wel zonde is; zonde van de tijd en van de gelegenheid. Maar NIET je ware wezen en roeping 'vertegenwoordigt'.

Wees op de eerste plaats een Liefdevolle Leider door, wellicht met een vergevende knipoog naar je kleine zelf, Groot te luisteren naar het ware Zelf in jezelf en in al wie ook maar aan jouw aandacht en zorg wordt toevertrouwd.

De toekomst die in dit boek beschreven wordt, maakt mij intens vrolijk.  
Ik hoop jou ook en wens je veel leesplezier!

**Hans Leewens**

*Medeoprichter Van Ede & Partners*

*Eigenaar Resourcement BV*



# 2

## Inleiding – Hoe luisteren liefdevolle leiders?





## 2. Inleiding – Hoe luisteren liefdevolle leiders?

Petra Hiemstra

De oude Grieken wisten het al. En de wijze mensen die sindsdien op hun schouders zijn gaan staan wisten het ook. We kunnen zeker tien soorten liefde onderscheiden:

1. *Agape* – onbaatzuchtige liefde, een dienende liefde die alles omvat;
2. *Eros* – gepassioneerde, seksuele liefde (leidend tot ... luisterlust?);
3. *Hoofse* – romantische, bewonderende en platonische liefde van een edelman of ridder voor een onbereikbare, meestal gehuwde, vrouw;
4. *Ludus* – de speelse liefde;
5. *Mania* – de bezitterige, afhankelijke liefde;
6. *Philautia* – eigenliefde;
7. *Philia* – vriendschappelijke liefde;
8. *Pragma* – pragmatische liefde, gebaseerd op zelfkennis, samenwerking en de bereidheid om compromissen te sluiten;
9. *Storge* – zorgzame, empathische liefde, en;
10. *Xenia* - de gastvrije liefde voor vreemdelingen.

Iets wat mij als coach en bestuurskundige al een poosje fascineert: kan *Liefde*, de kracht die zo'n belangrijke, voedende, stimulerende en essentiële rol speelt in onze persoonlijke relaties, ook een basis- of uitgangspunt zijn voor onze zakelijke relaties? En voor onze politiek, ons bestuur en ons leiderschap? En zo ja, wat

kan Liefdevol Leiderschap dan voor ons als burgers, voor onze organisaties, onze systemen en onze samenleving en beschaving als geheel betekenen?

Deze vraag is op zich niet nieuw. De Britse staatsman William E. Gladstone stelde in de 19e eeuw: 'We look forward to the time when the Power of Love will replace the Love of Power. Then will our world know the blessings of peace.' En de Amerikaanse hoogleraar, schrijver, feminist en politiek activist Gloria Jean Watkins schreef onder het pseudoniem bell hooks in haar boek *All about love*: 'All awakening to love is spiritual awakening ... All the great social movements for freedom and justice in our society have promoted a love ethic.'

En hoe 'vaag', 'groot' of 'complex' liefde ook mag lijken, in mijn boek *Ministeries voor de Nieuwe Tijd* (december 2020) doet Marianne Zuur, zelfbenoemd Minister voor Liefde, een heel praktisch en bovenal voor iedereen haalbaar voorstel. Laten we onszelf (vanaf nu) bij iedere (beleids)beslissing afvragen: **wat zou LIEFDE doen?**

In ons gesprek kwamen zij en ik tot de conclusie: hoe meer mensen zichzelf en anderen deze vraag gaan stellen, hoe groter de kans dat wij als '*Homo sapiens*' en '*Homo economicus*' transformeren naar een '*Homo novus*': de nieuwe mens (Revel), een '*Homo amans*': de liefhebbende mens, naar een '*Homo florens*': de bloeiende mens die zich ontwikkelt in en door relaties met anderen, of naar een '*Homo amore universalis*': de mens die zichzelf dagelijks traint om een open oog, oor en hart te hebben voor alles wat op aarde leeft, bloeit, groeit en aanwezig is.

In de medische wetenschap is inmiddels bekend en wetenschappelijk aangetoond dat 'Liefde heelt'. Lees in dat kader bijvoorbeeld het boek *Why love heals* van dr. Dean Shrock. Liefdevolle warme aandacht kan wonderen bewerkstelligen!

Toch lijkt Liefde, als kwaliteit en vaardigheid, en specifiek 'Liefdevol Leiderschap', binnen de huidige management en leiderschapsliteratuur (nog) geen wezenlijke plek in te nemen.

Het concept *Liefdevol Leiderschap* is, voor zover mij bekend, in 2014 in Nederland op de kaart gezet door veranderekundige Astrid Koorn. Haar schrijven over dit thema raakte en inspireerde mij. Het nodigde me uit om nog meer vanuit hoofd, hart, buik en verbinding met het grotere geheel te leven, lief te hebben, te luisteren en te ondernemen.

Voor mij persoonlijk heeft *Liefdevol Leiderschap* alles te maken met het horen, zien en erkennen van jezelf én de ander. Vanuit het motto:

*Je mag zijn wie je bent  
om te worden wie je bent,  
maar nog niet kunt zijn  
En je mag het worden  
op jouw manier  
en in jouw tijd.*

– vrij naar dr. Anna Terruwe, psychiater en grondlegster van de bevestigingsleer.

In mijn leven en werk luister ik met een grote portie liefde naar mijn naasten, opdrachtgevers, relaties en cliënten. Ik luister net zolang naar hen, tot ze (weer) gaan stralen en excelleren. Tot hun aanwezige potentieel zich verder ontvouwt. Vervolgens stel ik ze desgewenst actief voor aan mensen die bereid zijn hun dromen concreet een stap verder te brengen. Zo vindt of creëert het grootste deel van mijn cliënten hun ideale leven.

‘Hoe doe je dat dan precies, dat liefdevol grootluisteren?’, werd me tijdens trainingen de afgelopen jaren steeds vaker gevraagd. Het is nog een heel proces om een manier-van-zijn, die ik gedurende mijn leven heb ontwikkeld, die ik ben *geworden*, helder aan anderen te onderwijzen. Laat staan om het lekker leesbaar op papier te krijgen. De Amerikaans schrijver en diplomaat Nathaniel Hawthorne drukte het sterker uit en stelde: ‘Easy reading is damn hard writing!’

Al boetsierend aan mijn methodiekboek-in-woording *Ik Luister Je Groot* realiseerde ik hoe ongelooflijk rijk en gelaagd luisteren eigenlijk is. En hoeveel ik daarin, zelf sleutelend aan mijn methodiek, nog te ontdekken heb voordat deze ‘rond’ is.

Gaandeweg moest ik onderkennen dat ik te weinig inzicht had in wat *Liefdevol Leiderschap* nu precies *is* of zou kunnen betekenen. Hoe *groot*luisteren nu precies verschilt van ‘gewoon’ horen en luisteren. En hoe grootluisteren en liefdevol leiderschap zich *tot elkaar* verhouden.

Daarop heb ik 18 hoogvliegers in mijn netwerk benaderd en hen gevraagd of zij *hun* visie op (groot)luisteren, liefdevol leiderschap en de relatie(s) daartussen met me wilden delen. Het eerste deel van dit boek is het resultaat van die zoektocht.

Uit alle gesprekken heb ik één definitie gedestilleerd én een aantal kernwaarden die aan zowel grootluisteren als liefdevol leiderschap ten grondslag liggen. Deze werk ik verder uit in het tweede deel van dit boek. Deel twee van dit boek vormt daarmee het eerste concept van mijn Ik-Luister-Je-Groot-methodiekboek. Lees het als een eerste opzet. Het is nog lang niet af en compleet. Ik wil het toch graag nu al met je delen en je van harte uitnodigen om me datgene terug te geven of juist aan te reiken waarmee ik mijn methodiek kan vervolmaken, de komende twee jaar.

Idealiter groeit het boek met dank aan jouw bijdrage (in welke vorm ook) uit tot hét standaardwerk over fundamentele gespreksvoering, waardoor de kwaliteit van onze gesprekken, interacties én onderlinge verbondenheid toeneemt.

Als we alle competenties en kernwaarden die de basis vormen van Liefdevol Leiderschap en Grootluisteren als uitgangspunt nemen voor het leiderschap dat wij onszelf toewensen de komende decennia, kan en zal dit naar mijn verwachting een grote en positieve invloed hebben op ons gedrag, onze keuzes, onze organisaties en onze samenleving als geheel.

Ik wens je veel leesplezier en grootluistergenoegen toe!

Met warme groet,

**Petra Hiemstra**



# 3

## Relatiegericht luisteren



### 3. Relatiegericht luisteren

Freek de Haas

Freek de Haas (1977) is oprichter van en algemeen directeur bij Esses Capital Partners B.V.. Esses Capital Partners B.V. investeert het vermogen van een Nederlandse familie voor wie het financiële en maatschappelijke rendement even belangrijk zijn. Voor deze familie identificeren en doorgronden wij de financiële risico's, de kansen én het verbeterpotentieel van de bedrijven waarin zij willen investeren. Zo zorgen we ervoor dat de investering klanten, leveranciers, omwonenden, medewerkers en aandeelhouders blijvend ten goede komt.

#### In het kort

- Tijdgebrek en vooringenomenheid zijn de grootste luistervalkuilen;
- Luisteren betekent: doorvragen, doorvragen en ... doorvragen!
- Voor het rendement van een gesprek en voor de kwaliteit van de (klant) relatie maakt het uit of je tijdgericht, inhoudsgericht en/of relatiegericht luistert;
- De relatie tussen luisteren en bedrijfsorganisatieresultaat is 100 procent;
- Liefdevol leiderschap is circulair – vertrouwen geven sterkt het oplossingsvermogen.

## Luisteren betekent: doorvragen, doorvragen en ... doorvragen!

In mijn werk ben ik 50 procent van mijn tijd bezig om mogelijkheden voor en met klanten in kaart te brengen. De andere helft stuur ik mijn team aan. Luisteren betekent voor mij: doorvragen, doorvragen en doorvragen. In de banksector, waarin ik voorheen actief was, praatten we vaak slechts over de functionaliteit van een kwestie. De vraag zou moeten zijn: wat is het verhaal *achter* de vraag? Wat is de *context*? Hoe is het probleem of de wens tot stand gekomen? En vooral: wat doet dit met *jou*, dit probleem? Pas als ik weet welke invloed en welk effect je *zakelijke* vraag op jou *persoonlijk* heeft, kan ik je goed helpen.

Dat betekent dat ik, nu ik ben overgestapt naar de consultancy, vragen kan stellen als: *Welke opdracht heb jij meegekregen als financieel directeur of ondernemer? Wat zijn de persoonlijke consequenties van de situatie zoals die nu is? Wat vind je moeilijk of lastig?* Dat is het échte probleem! Als we dat helder hebben, en ik mijn betrokkenheid bij de klant goed ken en voelbaar heb gemaakt, krijgen we als adviseurs ook meer medewerking om het probleem op te lossen. Het verstevigt de relatie.

Het tonen van de menselijke kant, van persoonlijke betrokkenheid en emoties, wordt binnen de financiële wereld in mijn beleving nog steeds veelal als zwakte gezien.

Ik zal een voorbeeld geven van een recent gesprek met een topondernemer. Vanuit het niets heeft hij een heel groot bedrijf eigenhandig opgebouwd. De aanleiding voor het gesprek was, zoals bijna altijd, financieel. Hij wilde weten: wat moet ik doen met de winst van mijn bedrijf? Extra dividend uitkeren? Doorgaan met investeren? Het zijn relevante vragen, zeker, maar ze zijn een uiting van een dieperliggend gevoel. Door liefdevol te luisteren, en als luisteraar de verleiding te weerstaan om direct de inhoudelijke analyse te gaan doen, ontstond het echte gesprek. Een gesprek wat draaide om zijn kernwaarden, om wat de specifieke signatuur is van deze ondernemer. Om wie hij nog meer wil zijn, wat hij nog wil doen en wat hij wil achterlaten als mens. Soms blijken deze vragen zo existentieel, dan gaan ze mijn expertise te boven en verwijs ik in zo'n geval graag door naar een goede coach. Nadat het coachtraject is afgerond en de antwoorden op deze persoonlijke vragen verkregen zijn, kom ik weer in beeld. Dan blijken de vragen die in eerdere gesprekken haast onmogelijke financiële dilemma's leken, vaak redelijk eenvoudig te beantwoorden.



## **Van inhoud naar relatiegericht luisteren**

Hoe ik beter heb leren luisteren? Door heel hard en vaak mijn neus te stoten! In het begin van mijn carrière, toen ik een jaar of 23 was, was ik een zeer inhouds- en tijdsgerichte luisteraar. 'Tijd is geld', dacht ik. Ik wilde met mijn klanten snel tot de kern van de zaak en tot oplossingen komen. Dat liep niet altijd even lekker.

Gaandeweg leerde ik dat het voor sommige klanten belangrijk is dat ik éérs oprechte aandacht aan hen persoonlijk besteedde, voordat er ruimte was om de inhoud in te duiken. Ik leerde dat slechts vijf minuten oprechte interesse tonen voor de leefwereld van mijn gesprekspartner(s) vaak zeer waardevolle informatie opleverde. Eenvoudige zaken zoals vragen, opmerkingen of complimenten over foto's op het bureau, design in het kantoor of diploma's aan de muur, helpen niet alleen om een goede relatie op te bouwen, ze geven ook inzicht in belangrijke persoonlijke en zakelijke waarden en drijfveren. Deze blijken vaak later in een proces fundamentele pijlers op basis waarvan beslissingen worden genomen.

## **Aansluitend en eerlijk luisteren**

In de eerste jaren van mijn leiderschap raakte ik mensen regelmatig kwijt, omdat ik vooral aan het zenden en niet aan het luisteren was. Ik had de onhebbelijke neiging en innerlijke drang om snel resultaat te willen en veel te lang te praten. Als ik dan achteromkeek, was ik mijn team en mijn klanten onderweg verloren. Die dachten: 'Laat die gek maar roepen en rennen.' Door me hier bewust van te worden en mijn collega's actief te vragen om me hierbij te helpen, is dit beter geworden. Ik sluit nu beter aan bij het tempo en de belevingswereld van mijn gesprekspartners. Daardoor hoor ik meer en komen wezenlijke zaken sneller ter tafel.

Er zijn heel wat feedback en coachsessies aan te pas gekomen om me eerlijk naar mezelf te leren luisteren. De uiteindelijke sleutel om meer te *kunnen* horen, bleek om de waarheid over de invloed van mijn gedrag op anderen onder ogen te zien en te begrijpen waarom ik deed wat ik deed. Voornamelijk door mijn drang naar erkenning van een aantal mensen die belangrijk voor me zijn, ben ik het gedrag van de mensen die ik zag als een rolmodel, gaan imiteren. Het spiegelen van dit gedrag bracht me verder af van mezelf en mijn gedrag werd een soort van instrumenteel 'foefje'. Uiteindelijk maakte ik te weinig tot geen verbinding meer

met anderen en mezelf. Toen ik dit inzag, moest ik letterlijk de weg naar mijzelf terugvinden. Die weg was soms pijnlijk, soms zwaar, maar vooral louterend.

## **De relatie tussen luisteren en bedrijfsorganisatieresultaat**

Die is 100 procent! Luisteren maakt je effectiever omdat je, als je diep luistert, in staat bent om voorbij het symptoom te kijken naar het échte probleem. Daardoor pak je niet het niet het ogenschijnlijke of het voor de hand liggende probleem aan, maar het juiste.

## **Vooringenomenheid en onvoldoende tijd nemen zijn funest voor zakelijk succes**

Met vooringenomenheid bedoel ik de gedachte: 'Het zal wel zo zijn.' Door die gedachte zoek ik (soms onbewust) in een gesprek steeds naar elementen die mijn vooroordeel of vooroordelen bevestigen. Dan *denk* ik dat ik het wel weet. En nog erger ... soms gebeurt het dat ik mijn gedachten projecteer als gevoel. Dan hoor ik mezelf zeggen: 'Ja maar ik *voel* het zo.' Nee dus. Ik denk dan vooringenomen en verpak het onbewust als gevoel. Dat is *killing*, weet ik nu. Ten aanzien van die vooringenomenheid ben ik erg streng geworden naar mezelf toe. Ik dwing mezelf om met een open, bredere blik te kijken en te blijven kijken. Daardoor krijg ik een completer beeld.

Vanuit mijn financiële achtergrond in het bankwezen ben ik gewend om te denken in problemen en risico's. Nu ik in de advieswereld werk, word ik gevraagd om met oplossingen te komen. Mijn werkzaamheden voor mijn investeringsbedrijf dwingen me om iedere dag beslissingen te nemen. En niets is zo 'naakt' als rendement op investeringen. Het is de makkelijkst meetbare 'Kritische Prestatie Indicator'. Dit nodigt me in hoge mate uit om samen met de klant en mijn collega's in het investeringsbedrijf risico's goed te analyseren en breed te kijken naar oplossingen. Ik stel nu vooral vragen als: *Wat gaat er wél goed? Waar kunnen we op voortbouwen? Wat kunnen we uitbouwen?* Zo ontstaat nieuwe ruimte, en zo ontstaan nieuwe ideeën om het bedrijf er wél bovenop te helpen. Als ik vooringenomen ben, kom ik niet tot oplossingen, maar bevredig ik mijn eigen drang om gelijk te hebben.

Een ander facet dat écht luisteren nadelig beïnvloedt, is het nemen van onvoldoende tijd. Ik heb gemerkt: als ik te weinig reis- of lunchtijd heb, of onvoldoende tijd neem tussen afspraken in, ben ik altijd aan het haasten en begin ik onvoldoende scherp aan een afspraak. Dat helpt niet om goed naar mensen te luisteren.

## **Doorvragen, doorvragen en doorvragen helpt me om tot de kern te komen**

Doorvragen leidt tot verbinding op een dieper niveau. In mijn persoonlijke en zakelijke relaties heb ik geleerd om niet meer tegen elkaar maar mét elkaar te praten. Ik heb afgeleerd om als het dichtbij kwam of lastig werd, me er met een grap uit te kletsen en zo de waarheid te verhullen. Mijn partner heeft me daarbij sterk geholpen door me 'groot te luisteren' zoals jij dat noemt. Die trapte niet in mijn snelle 'oneliners', smoesjes of trucjes. Dat resulteerde erin dat we nu onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar hebben en ons kwetsbaar naar elkaar opstellen.

## **Van de gesprekken met mijn kinderen word ik heel gelukkig**

De puurheid waarmee zij dingen zeggen en vragen, ook als het om hun emoties gaat, dat is zo prachtig. Zeker nu ze wat ouder worden, hebben we echte gesprekken. Als ik goed naar ze luister en ze hun eigen woorden spiegel, kan ik hen helpen om zaken waar ze mee zitten, zelf op te lossen. Door ze eerlijk te laten praten, tijd te nemen en te luisteren naar het gevoel dat er achter het verhaal zit, dan ben ik dankbaar voor wat ik hoor en de vreugde die zij ervaren als ze zelf oplossingen verzinnen.

Als leidinggevende zijn er zoveel mooie momenten. Wat me bijstaat, is een gesprek waar ik samen met een medewerker tot de pijnlijke doch eerlijke conclusie kwam dat hij niet meer op de juiste plek zat en dat ik daardoor zijn arbeidscontract niet zou verlengen. Nadat we samen tijd genomen hadden om de pijnlijke beslissing onder ogen te zien, konden we ook samen in alle harmonie kijken hoe we op een goede manier uit elkaar zouden gaan, opdat hij zijn droom kon realiseren.

## Kwaliteiten en kernwaarden

Als je me vraagt welke kwaliteiten en kernwaarden liefdevolle leiders kenmerken, dan zijn dat mijns inziens:

- Hard op de inhoud – fair, duidelijkheid over hoe het is, over prestaties van mensen;
- Zacht op de persoon – aandacht voor de persoon, voor de hele context van die persoon, luisteren naar het verhaal van die persoon;
- Empathisch;
- Consequent;
- Je staat altijd en tegelijkertijd, voor, naast en achter je mensen.  
*No matter what.*

## Liefdevol Leiderschap is circulair

*Liefdevol Leiderschap* staat voor mij gelijk aan de positieve circulaire processen waarin we leven en werken. Er bestaan twee soorten circulaire processen: *cybernetische* en *servomechanische*. Cybernetische processen zijn negatief, corrigerend: ‘ik draai de kraan dicht’; het zijn controlerende processen. In veel organisaties komt leiderschap voort uit de behoefte aan controle (cybernetisch). Uitgangspunt is: de mens is geneigd tot het slechte. Doordat je mensen controleert en corrigeert, heb je – zogenaamd – controle. Fouten maken mag niet.

Servomechanische cirkels gaan uit van: ‘positieve loop, kraan open’. Deze zijn stimulerend, positief en creëren iets. Liefdevol Leiderschap staat voor mij voor de positieve cirkel, voor vertrouwen hebben in mensen, waardoor ze dingen creëren en hun rol pakken.

Uiteindelijk draaien deze twee cirkels in balans om elkaar heen.

## Vertrouwen sterkt het oplossingsvermogen

In mijn werk betekent liefdevol leiderschap vooral om vanuit vertrouwen veel verantwoordelijkheid te delegeren naar de mensen in mijn team. Als zij het oprechte vertrouwen ervaren, voelen ze zich gesterkt om zaken zo snel en goed mogelijk op te lossen. Daarnaast zorgt een goede basis van vertrouwen mede voor

de veiligheid om het zo snel mogelijk te durven vertellen als zaken anders lopen dan gepland en verwacht. Dat zorgt ervoor dat we áls dat gebeurt, snel hulp in kunnen schakelen.

En dat vertrouwen geven klinkt makkelijker dan het is. Binnen mijn bedrijf heb ik mensen aangenomen die werkervaring hebben opgedaan bij de topconsultancy-bedrijven in de wereld. Ik vond het best spannend om ze aan te nemen. Immers: wat kan ik hen als werkgever bieden in mijn kleine investerings- en adviesbedrijf?

Uit de periodieke evaluatiegesprekken die wij voeren, blijkt dan dat juist het *krijgen van vertrouwen* binnen ons bedrijf het meest ‘positief afwijkt’ ten opzichte van eerdere werkomgevingen. Mijn medewerkers geven aan dat vertrouwen voor hen belangrijker is dan sec de hoogte van hun salaris. Terwijl, *en dat is het grappige*, de belangrijkste ‘bijvangst’ van dat vertrouwen is nu juist dat het zorgt voor de beste kwaliteit van besluitvorming. Uiteindelijk maximeren we daarmee, als team, de kans op een goed rendement. Wat ertoe leidt dat mijn mensen niet alleen een mooi salaris ontvangen, maar bovenal dat ze het beste uit zichzelf, hun collega’s en hun klanten halen.

## **A return to love**

Een mooie quote die mij persoonlijk en ook mijn team helpt om vanuit vertrouwen te blijven werken, en in één alinea samenvat waar het voor mij over gaat als we het over ‘Liefdevol Leiderschap’ hebben, komt van Marianne Williamson uit haar boek *A return to love*. Deze is tevens uitgesproken bij de inauguratie van Nelson Mandela:

‘Our deepest fear is not that we are inadequate. Our deepest fear is that we are powerful beyond measure. It is our light, not our darkness that most frightens us. We ask ourselves, “Who am I to be brilliant, gorgeous, talented, fabulous?” Actually, who are you not to be? You are a child of God. Your playing small does not serve the world. There is nothing enlightened about shrinking so that other people won’t feel insecure around you. We are all meant to shine, as children do. We were born to make manifest the glory of God that is within us. It’s not just in some of us; it’s in everyone. And as we let our own light shine, we unconsciously give other people permission to do the same. As we are liberated from our own fear, our presence automatically liberates others.’

We moeten meer naar elkaar luisteren. Tenminste ... Daartoe roepen onze ouders, onze docenten, onze naasten, onze burgemeesters en onze koning ons regelmatig op. Een prachtig pleidooi natuurlijk! Maar wat maakt toch dat écht luisteren voor zovelen van ons zo lastig (b)lijkt? Wat maakt nu dat we op het ene moment 'doof' zijn voor belangrijke boodschappen en dat we op het andere moment precies zo luisteren dat er magische 'Sternstunden' ontstaan?

In de actuele management- en leiderschapsliteratuur komt luister(v)aardigheid nauwelijks aan de orde. Daar brengt Petra Hiemstra, bestuurskundige, schrijver, opleider en directeur van coaching- en trainingsbureau Haagse Hoogvliegers, met dit boek verandering in.

Deskundigen uit alle hoeken van de samenleving laten zien, voelen en ervaren hoe zij zichzelf, hun naasten, hun organisatie en onze samenleving grootluisteren en welke rijkdom en magische momenten dit hen, hun organisaties en onze samenleving oplevert.

Effectieve leiders (o)rganiseren zichzelf en hun gesprekken goed. Gemiddeld luisteren zij vanuit 7 'lagen'. En dat loont! Diep luisteren in één fabriek blijkt de koers van een heel land positief te kunnen beïnvloeden.

**Over de auteur:**

*Petra Hiemstra (1975) is loopbaan- en carrièrecoach van professionals en bestuurders die op zoek zijn naar verdere innerlijke groei, focus en reflectie. Petra is een verbinder van het eerste uur, zoals ze ook met de interviews in dit boek laat zien: 'Ik geloof dat juist de mensen die veel geven, ook zelf regelmatig inspiratie en "voeding voor de ziel" verdienen.'*



[www.haagsehoogvliegers.nl](http://www.haagsehoogvliegers.nl)

