

Leidinggeven vanuit luisterkracht

Gepubliceerd in tijdschrift *De Kovel* – jan 2015, p.84-90

Birgit Verstappen

De leergang LEIDERSCHAP EN SPIRITUALIEIT is ontworpen door Birgit Verstappen. Zij verwerkt in deze leergang inzichten uit diverse spirituele tradities die relevant zijn voor leiderschap. BIRGIT VERSTAPPEN die zich bereid verklaarde om in *De Kovel* stil te staan bij een bijzonder aspect van de leergang: aandacht voor het ‘viervoudige luisteren’, een attitude die niet alleen affiniteit met het benedictijnse kloosterleven heeft, maar ook de onderbouw voor het adequate en beziel(en)de leiderschap in het bedrijfsleven, de zorgsector of de politieke wereld blijkt te zijn. Ieder jaar wordt er één of meerdere zogenaamde ‘*luister*’pelgrimages georganiseerd als vast onderdeel van de leergang, maar ook open voor losse deelname.

Elke dag van de leergang ‘Spiritualiteit en leiderschap’ begint met de lauden en enkele lichaamsoefeningen. Daarna volgt steevast een sessie waarbij de deelnemers simpelweg luisteren en in stilte ‘capteren’ wat er zich op dat eigenste moment afspeelt. In die luisterstilte scherpt zich de aandacht voor de adem, het lichaam, de emoties en de gedachten. Tijdens de leergang, die volledig gebaseerd is op inzichten waarvan de Regel van Benedictus getuigenis aflegt, heeft zo’n dagbegin wel degelijk enige relevantie. Het verwijst naar de typisch benedictijnse attitude van de openheid en de luisterbereidheid, en preludeert in zekere zin op het zogenaamde ‘viervoudig luisteren’ – luisteren naar jezelf, luisteren naar de ander, luisteren naar de omstandigheden en luisteren naar God – dat een belangrijke inhoudelijke kern vormt van de sessies waarin hedendaagse leidinggevendenden hopen iets te ontdekken, te leren en te oefenen dat de kwaliteit van hun job ten goede komt.

Luisteren naar jezelf

Vraag je aan mensen wat de kwaliteiten zijn van iemand die goed luistert, dan worden begrippen en termen genoemd die de sfeer ademen van rust, geduld, opschorting van oordeel, inlevingsvermogen, liefde, acceptatie, aandacht, veiligheid en vertrouwen. Ze duiden de innerlijke houding aan waarmee mensen ook naar zichzelf kunnen luisteren, naar hun eigen lichaam, naar de emoties die op dat moment een rol spelen, naar hun gedachten. In één woord: open aandacht zonder zweem van oordeel.

Deze open, luisterende houding heeft een heilzaam en helend effect. Gewoonweg erkennen wat in je is, doet je beseffen wat pijn kan doen, waarover je verheugd of juist verdrietig bent, wat je roept en lokt. Jung zei: “Lijden komt van de delen die niet gezien worden.” Lang voor hem leefde Benedictus (480-560), de godzoeker van Umbrië. Ook hij gaf blijk van dit inzicht. Hij zocht God in de Schrift en in de stilte en leefde jarenlang als kluizenaar of semi-anachoreet, zelfs nadat hij Subiaco had verlaten. Kluizenaars gaan op zoek naar de minder zichtbare dingen, zoals emoties en hartstochten, omdat ze weten dat ze slechts hanteerbaar zijn voor zover ze gekend worden. Wanneer we die roerselen niet verdringen, maar er op een evenwichtige wijze mee omgaan, verzoend met onszelf, met dat ‘ego’ dat ook zijn schaduwkanten kent, dan verwerven we innerlijke vrijheid. De spreuken van de woestijnvaders voor Benedictus’ tijd getuigen van die ervaring: nooit verhelen ze de zwakheid van het lichaam, de begeerten van het hart en de krachten in het onderbewuste.

Goed luisteren begint dus met luisteren naar jezelf, met de kennisname van wat zich afspeelt in je lichaam, je gevoelens, je gedachten. Door iedere dag te oefenen in dit luisteren, groeit zelfkennis en begrip. Je krijgt een dieper inzicht in je eigen behoeften en verlangens. Vanzelf ontdek je dan hoe je eigen lichaam soms onder druk komt te staan (bijvoorbeeld door overmatig drankgebruik, slechte eetgewoonten, grote lichamelijke inspanningen, slaapttekort) en hoe dit een effect heeft op je lichamenlijk welbevinden, je ademhaling, maar ook op je emoties en je gedachten. Of andersom, hoe bepaalde gedachten emoties uitlokken, die dan weer gevolgen hebben voor de ademhaling en het lichamenlijk welzijn. Kortom, het wordt zonneklaar dat adem, lichaam en geest onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat je op die wisselwerkingen zelf invloed uitoefent. Maar geef je gehoor aan wat lichaam, ziel en geest nodig hebben om gelukkig, evenwichtig en vitaal te zijn, dan ontstaat ruimte.

Voor mensen die leiding geven is dit soort luisteren essentieel. Voor iedereen geldt: jezelf voorbij hollen, maakt dat je het werk niet volhoudt. De leidinggevende is echter niet alleen voor zichzelf verantwoordelijk. Hij draagt ook verantwoordelijkheid ten aanzien van anderen. Zicht hebben op **de** eigen staat van zijn, is voor hem of haar bijgevolg des te belangrijker. Want hoe zou een leider zijn ondergeschikte kunnen horen en recht doen als hij niet eens ruimte geeft aan wat in hemzelf leeft?

Ben je je bewust van je eigen projecties, je vooroordelen, de onrust en het ongemak dat ruis veroorzaakt op alles wat je **je**-beluistert bij anderen? Of zoals Anselm Grün het uitdrukt: “Kun je als een spiegel zijn, die een zuiver beeld van de ander toont?”

Luisteren naar de ander

Goed leiderschap begint met luisteren. Soms is het voldoende mensen stoom te laten afblazen, goed te observeren en de dingen die beluisterd en gezien werden, terug te geven.

José Water, manager bij een grote uitgeverij, vertelt over uitgever Dorien:

Ze is een heel creatieve uitgever. Ze wordt gedreven door enthousiasme en in combinatie met haar grote kennis van de markt levert dat heel goede ideeën op. Voor de uitvoering moet ze een business case schrijven en dat valt haar moeilijk: ze kan al haar ideeën niet goed kwijt in de daarvoor vastgestelde structuur. Tamelijk wanhopig en moe (na een paar slechte nachten) meldt ze zich bij mij, haar leidinggevende. Ik laat haar praten, eerst maar eens over haar frustratie. Ze kan die overigens niet goed scheiden van haar inhoudelijke voorstellen. Uit ervaring weet ik dat het geen zin heeft het gesprek in deze fase te willen sturen. Ze zit vol 'stoom' en die moet er eerst uit. Luisteren dus, af en toe iets noteren, ook dingen die ik later verder wil bespreken. Ik rem haar pas af als ze in herhaling valt. Dat hoort ze zelf ook en ze staat nu open voor het luisteren naar mij.

Ik stel haar eerst gerust. Ze heeft goede voorstellen, ze heeft hard gewerkt en er zal beslist een goed stuk komen. Dat kost alleen even moeite en precies daarom zitten we samen. Ik maak vervolgens een tekening van wat volgens mij haar probleem is: bruisende creativiteit in een vaste structuur gieten en dat ook nog met grote voortvarendheid willen doen. Daarmee voelt ze zich zeer gekend en gezien: dat is inderdaad het probleem en eigenlijk vindt ze het nu zelf ook niet zo 'n gek probleem meer.

Daarna praten we verder over de inhoud en dat is nu zo klaar. We brengen de hoofdlijnen in kaart en benoemen in welk hoofdstuk die beschreven moeten worden. Dorien kan weer verder en dat wil ze dan ook zelf gaan doen. En ze krijgt het nu inderdaad voor elkaar. Wat een fantastische collega!

Omdat aan ieder die leidinggeeft mensen zijn toevertrouwd, behoort luisteren tot de meest wezenlijke – en misschien wel meest onderschatte of toch moeilijkste – taken. Tijd nemen om het verhaal van de ander te horen, ruimte creëren voor de ander, zodat hij of zij kan schitteren. Hoe vaak echter staat niet het spreken centraal en nog wel het actiegerichte spreken? Hoe

vaak vergeten we niet de tijd te nemen om echt te luisteren en te voelen wat leeft onder medewerkers en cliënten?

Chantal Doornbos, medewerkster bij een grote gemeente in Gelderland, verzucht:

Helaas zie ik in mijn werk dat de meeste leidinggevenden niet bezig zijn met luisteren, maar er alleen voor zorgen dat de dingen gaan zoals zij ze bedacht hebben, koste wat kost. Ze sturen eenzijdige boodschappen uit. Alles staat in dienst van het te bereiken resultaat. Ik zou wel eens willen weten hoeveel leidinggevenden in hun te-bereiken-doelen-lijstjes hebben opgenomen: 'mijn medewerkers komen met plezier naar het werk'.

In plaats van saamhorigheid ontstaan hierdoor gevoelens van isolement. Leidinggevenden die spreken zonder te luisteren zijn een ramp voor hun omgeving. Zij bewerken verdeeldheid en versplintering in plaats van samen te brengen en creativiteit te bevorderen.

Luisterkwaliteit verleent het dagelijkse leven en werken een enorme vitale impuls. Een leidinggevende die echt luistert, geeft vleugels aan de ziel van zijn medewerkers. Wie niet gehoord wordt of geacht door zijn leidinggevende, ziet zijn eigenwaarde afkalven en zal niet zelden innerlijk afhaken. Die medewerker is dan misschien nog wel fysiek aanwezig, maar van oprechte toewijding (*commitment*) is geen sprake meer.

Luisteren naar de omstandigheden

Het luisteren naar de ander vraagt ook om een luisteren naar de omstandigheden waarin die ander verkeert. Een casus ter illustratie:

Een medewerker krijgt voor de successen die hij behaalde een klus toegeschoven waarvoor hij een week naar het buitenland mag. Een plezierreisje. Althans, zo beschouwt de werkgever het. De werknemer beleeft het echter totaal anders. Het plezierreisje dat door de werkgever als beloning bedoeld is, zint hem niet. "Eerst heb ik mij uit de naad gewerkt en veel overuren gemaakt en nu word ik weer naar het buitenland gestuurd, terwijl mijn vrouw herstellende is van een moeilijke bevalling." Geërgerd maakt hij zich op voor de reis.

Een goede leidinggevende luistert naar zichzelf, naar wat de ander zegt, maar ook naar de omstandigheden. Z/hij stelt zichzelf vragen als: 'In welke situatie verkeert de ander? In welke levensfase bevindt z/hij zich? Wat speelt zich in haar/zijn leven af op dit moment?' Je kunt dit luisteren naar de omstandigheden ook breder opvatten. Dan komen nog andere bedenkingen bovendien: 'Wat vraagt de markt? Wat eist onze samenleving?'

Luister je alleen naar wat iemand zegt, dan mis je soms precies dat wat niet gezegd wordt en dat pas te horen valt als je de context kent.

Een medewerker die niet gehoord wordt, kan in zijn of haar hart ontslag nemen. Dit komt het welzijn van die persoon niet ten goede, het komt de mensen die met hem of haar samenwerken niet ten goede en het bedrijf loopt grote kans kennis en ontwikkelingskansen mis te lopen. Medewerkers die innerlijk afhaken kunnen geen input meer leveren over de juiste richting waarin het bedrijf zou moeten ontwikkelen. Soms kan het gebrek aan luisterkwaliteit zelfs leiden tot het daadwerkelijk neerleggen van het werk.

Lars Koning, werkzaam als leidinggevende bij een grote IT-dienstverlener, vertelt in dit verband over een gebeurtenis die hem zeer aangreep: een collectieve staking. Hij getuigt:

Een heel aparte ervaring als mensen klokslag twaalf het werk neerleggen en met zijn allen naar buiten gaan voor een werkonderbreking van een aantal uur. Ogenschijnlijk ging het om een cao-conflict. Daarover ging in eerste instantie het gesprek. De werkelijke oorzaak lag echter veel dieper. Om die te kennen was het nodig de omstandigheden te bekijken. Door jarenlang een beleid te voeren dat uitsluitend op kostenbeheersing was gericht, werden medewerkers niet gehoord. Belangrijke zaken waar zij tegenaan liepen, bijvoorbeeld IT-

problemen of problemen in de keten, zoals een fout in een brief, werden niet opgelost. Het vertrouwen was daardoor zo diep gedaald, dat mensen het middel van een werkonderbreking aangrepen om hun ongenoegen te uiten. Na wijziging van het beleid, met als motto 'medewerkers in hun kracht', is langzaam het vertrouwen weer gegroeid. Iedere dag begint nu met actief luisteren naar de medewerkers. Het doel: kleine verbeteringen realiseren. Actiepunten worden daartoe opgeschreven en gezamenlijk uitgevoerd. Uiteindelijk betekende dit dat het verzuim daalde en dat de graad van tevredenheid steeg met gemiddeld 20-25%!

Zonder luisterkwaliteit merkt een leidinggevende niet waar zijn medewerkers om vragen, waar behoeften liggen of noden zijn. Mensen lopen vast zonder dat de leidinggevende iets in de gaten krijgt.

Luisteren naar God

Luisteren naar onszelf, luisteren naar de ander, luisteren naar de omstandigheden. Benedictus hechte er belang aan. Hij stelde immers een kloosterregel op die wel eens een 'luisterregel' genoemd wordt: de richtlijnen zijn niet star maar scheppen ruimte voor flexibele toepassingen waarin de omstandigheden van persoon, seizoen, leeftijd en zelfs de geografische bijzonderheden in rekening zijn gebracht. Maar in die Regel van Benedictus is er nog een vierde vorm van luisteren, die de drie andere extra kwaliteit verlenen. Benedictus moedigt zijn leerlingen aan zich te richten op het essentiële en zich toe te vertrouwen aan God.

De monnikenvader huldigt de *taciturnitas*: stilzwijgendheid die op een innerlijke houding van aandacht en concentratie duidt. Wie de stilte bewaart, is in staat te luisteren en te gehoorzamen. Bron van die zwijgzaamheid en gehoorzaamheid is de deemoed. Deemoed betekent letterlijk: je *gemoed* laten bepalen door de ijver voor de *dienst*. 'Dienstbaar leiderschap' is nu juist de term die in het bedrijfsleven geregeld te horen valt.

Maar wat betekent dienstbaarheid bij Benedictus? Dienstbaar waaraan? Zowel het gehoorzamen als het luisteren zijn in de benedictijnse leefregel gekenmerkt door een verticale én een horizontale gerichtheid op God. God, die ons begrip te boven gaat, is nog het best te typeren met het begrip 'liefdevolle betrokkenheid'. Hij nodigt ons uit om ook *in* de concrete ander en *in* onszelf deze bezielde en toegewijde liefde te beleven. Het belang van deze 'horizontale godsbenadering' onderstreept Benedictus met de aanbeveling te luisteren met 'het oor van het hart' ("Luister, mijn zoon, en spits het oor van je hart" is overigens het openingsvers in de proloog van de Regel), elke dag opnieuw. Vertaald naar hedendaagse leidinggevendenden zou die richtlijn als volgt kunnen worden omschreven: verbreed je perspectief, zie de hele mens, laat je hart spreken, benader iedere medewerker op een liefdevolle en attente manier en ga uit van de goede kern in alle medewerkers.

Leendert Verheij, thans president van het Gerechtshof in Den Haag, had het in zijn installatietoespraak in 2008 (Gerechtshof Amsterdam) over Salomo die God vraagt om een 'horend hart', zodat hij het volk kan besturen en onderscheid maken tussen goed en kwaad. Verheij beweert terecht dat een horend hart meer is dan een luisterend oor.

Een horend hart vergt openheid en innerlijke bewogenheid. Daar is moed voor nodig (...). Bestuurders met een horend hart scoren hoog op de competenties organisatie, sensitiviteit en omgevingsbewustzijn (...). Maar meer nog: ze hebben een antenne voor wat mensen bezighoudt en weten hoe ze mensen in beweging kunnen brengen (anders gezegd: hoe ze mensen kunnen bezielen).

Een luisterhouding (naar zichzelf, de ander en de omstandigheden), die beleefd wordt vanuit zo'n liefdevol, allesomvattend en allesdoordringend perspectief, kan het bedrijfsleven veel goed doen, luidt de veelgehoorde reactie van leidinggevendenden die kennismaken met het 'viervoudig luisteren' dat op en top benedictijns blijkt te zijn.

Birgit Verstappen is coach, trainer en retraiteleider. Zij heeft speciale aandacht voor ‘geaarde’ spiritualiteit: Hoe blijf ik in verbinding met wat werkelijk van waarde is voor mijzelf, mijn bedrijf/organisatie, onze samenleving, onze wereld? Zij organiseert sessies op het vlak van o.a. leiderschap en teambuilding, en maakt in haar werk gebruik van haar kennis van wijsheidstradities, de Chinese Geneeskunde en bewegingsleer als taichi en qigong, van verteltechnieken, mindfulness, dramatische expressie en clownerie. Verstappen promoveerde in de godgeleerdheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen en richtte vervolgens Broze op, dat haar toeliet werkervaring op te doen in het bedrijfsleven, de zorg- en welzijnssector, het onderwijs, en de wereld van kerk en politiek. Info: www.broze.nl.

Leeswijzer

Anselm Grün, *Spiritualiteit voor managers. Leidinggeven vanuit waarden en deugden*, Ten Have, Utrecht, 2005.

Anselm Grün & Friedrich Assländer, *Spiritueel leidinggeven. Benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf*, Ten Have, Utrecht, 2007.

Anselm Grün, *Bezielend leidinggeven*, Ten Have, Utrecht, 2008.

Leergang Spiritualiteit en Leiderschap zie www.broze.nl
Voor de luisterpelgrimage, zie: <https://www.broze.nl/luisterrijk-leiderschap-een-kleine-luister-pelgrimage/>

- De leergang leiderschap en spiritualiteit is gericht op het ontwikkelen van een leiderschap dat authentiek is en stelt drie vragen centraal: Wie ben je z?Zelf? Wat is je Werk? Met welke toekomst wil je verbinden?
- Proefdagen op :
- **Locatie:** Abdij Koningshoeven, Berkel-Enschot (Tilburg).
- **Begeleider:** Birgit Verstappen i..m. gastdocenten en begeleiders..
- **Meer info:** www.broze.nl