



Kets de Vries  
over mindfulness

Hoe je evenwichtig  
leiderschap kunt  
stimuleren

MANFRED F.R. KETS DE VRIES

# Kets de Vries over mindfulness

*Hoe je evenwichtig leiderschap kunt stimuleren*

Manfred F.R. Kets de Vries



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
BIM Media B.V.  
Postbus 16262  
2500 BG Den Haag  
tel.: (070) 304 67 77  
www.bimmedia.nl

© 2014 Manfred F.R. Kets de Vries  
Nederlandse vertaling © 2014 BIM Media B.V., Den Haag

Oorspronkelijke uitgave: *Mindful leadership coaching. Journeys into the interior*. Palgrave  
Macmillan, Hampshire, Verenigd Koninkrijk

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Vertaling: Marion Kriele, Amsterdam  
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam  
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam  
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 084 5  
NUR 808/801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	9
Een coachingsessie met Freud	9
Iedereen heeft een coach	12
Mindful leiderschapscoaching	15
Dieptecoaching voor leiderschap	18
Een persoonlijk uitstapje	19
Groepscoaching voor verandering	23
Over dit boek	25
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
<b>De hechtingsnoodzaak: de kus van de egel</b>	29
Inleiding	29
Hechtingsscenario's	33
Hechtingspatronen bij de volwassene	35
Disfunctionele hechtingspatronen veranderen	41
De cirkel rond maken	45
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
<b>De kunst van vergeving: transformationele leiders herkennen</b>	47
Inleiding	47
De vergevingsgezinde leider	50
Waar draait vergevingsgezindheid om?	55
Mate van emotionele zelfbeheersing	60
De kunst van het vergeven	63
<i>Homo homini lupus</i>	69

**HOOFDSTUK 3**

<b>Bent u een slachtoffer van het slachtoffersyndroom?</b>	<b>71</b>
Inleiding	71
Persoonlijkheidsstijlen	72
Wat is zo aantrekkelijk aan slachtofferschap?	78
Waar komt de slachtoffermentaliteit vandaan?	80
Zelf het leven ontwerpen	85

**HOOFDSTUK 4**

<b>Bent u een beroepsredder?</b>	<b>91</b>
De behoefte om te behagen	91
De reddersvalkuil	95
Wat voedt de behoefte om te behagen?	102
Het reddersyndroom in bedwang houden	105

**HOOFDSTUK 5**

<b>Het rampenplan: omgaan met SOB-executives</b>	<b>107</b>
De snelle illusie	107
Mensen gek maken	110
Wat kenmerkt een SOB-executive?	114
Omgaan met de SOB-executive	122
Persoonlijke verandering: een verloren strijd?	132

**HOOFDSTUK 6**

<b>Waarom coaching?</b>	<b>137</b>
De reis van een coach	138
Leren uit ervaring	147

**HOOFDSTUK 7**

<b>Veilige plekken creëren voor executivespel</b>	<b>157</b>
Spel en menselijke ontwikkeling	158
De regels van het spel	165
De prijs van volwassenheid	170
Speltherapie voor organisaties	173
Spelogie redux	177

**HOOFDSTUK 8**

<b>Omslagpunten creëren</b>	<b>179</b>
Inleiding	179
De anatomie van het omslagpunt	186
De wolven voeren	205
<b>Conclusie</b>	<b>207</b>
Alexanders coaching	207
Zorgen om de toekomst	209
De weg naar vernieuwing en authenticiteit	213
<b>Noten</b>	<b>215</b>
<b>Register</b>	<b>231</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>237</b>

*Op een dag verloor een oude wijze man zijn parels. Radeloos stuurde hij zijn ogen eropuit om zijn parels te zoeken, maar zijn ogen konden ze niet vinden. Daarop stuurde hij zijn oren eropuit om zijn parels te zoeken, maar zijn oren vonden de parels evenmin. Toen stuurde hij zijn handen eropuit om zijn parels te zoeken, maar ook die hadden geen succes. En dus stuurde hij al zijn zintuigen samen eropuit om naar zijn parels te zoeken, maar geen vond ze. Tot slot stuurde hij zijn niet-zoeken eropuit om zijn parels te zoeken. En zijn niet-zoeken vond ze!*

– Chinese mythe

# Inleiding

## Een coachingsessie met Freud

In de zomer van 1910, toen Freud aan de Nederlandse Noordzeekust vakantie vierde met zijn familie, bezocht Gustav Mahler hem voor een consult. Mahler had contact met Freud gezocht vanwege zijn depressieve gevoelens en ernstige relatieproblemen met zijn vrouw Alma (die samenhangen met seksueel disfunctioneren). Zoals zijn vrouw in haar autobiografie zou schrijven, voelde Mahler zich helemaal niet goed. Hij stond steeds stil bij het verleden: zijn moeilijke jeugd, zijn indruk dat hij een buitenstaander was in Wenen, zijn zorg dat hij niet als componist werd begrepen, en zijn morbide fascinatie voor de dood.<sup>1</sup> Die zorgen, die hij transformeerde tot belangrijke thema's in zijn muziek, hadden een desastreuze uitwerking op zijn huwelijk. Zijn depressie verergerde door de gereede kans dat Alma – die genoeg had van zijn neurotische gedrag – op het punt stond hem te verlaten voor een jongere man, de opkomende architect Walter Gropius. Mahler besloot Sigmund Freud te consulteren over zijn getroebleerde toestand.

Hoewel Freud (volgens Freuds biograaf Ernest Jones) altijd terughoudend was om zijn vakanties te onderbreken, kostte het hem moeite om iemand van Gustav Mahlers kaliber te weigeren.<sup>2</sup> Mahlers 'gekmakende twijfel' had er echter toe geleid dat de componist de afspraak al drie keer had afgezegd, waardoor Freud zich gedwongen zag hem een soort ultimatum te stellen. Freud maakte Mahler duidelijk dat eind augustus de laatste kans was voor een consult, omdat hij daarna naar Sicilië zou vertrekken.

De twee mannen ontmoetten elkaar in een restaurant in Leiden en na de maaltijd zetten ze hun gesprek voort tijdens een wandeling langs de grachten. Ze praatten meer dan vier uur, Freuds langste therapeutische sessie ooit. Toen hij veel later, in 1934, aan Theodor Reik schreef, memoreerde Freud: 'Ik heb Mahler in 1910 op



een namiddag in Leiden geanalyseerd. Als ik de berichten mag geloven, heb ik destijds veel met hem bereikt. Het bezoek leek noodzakelijk voor hem, omdat zijn vrouw in die tijd in opstand was gekomen tegen het feit dat hij haar zijn libido onthield. Dankzij zeer interessante verkenningen met hem in zijn levensverhaal ontdekten we zijn persoonlijke factoren van invloed op de liefde, met name zijn Heilige Maria-complex (moederfixatie). Ik kreeg alle kans om het vermogen tot psychologisch begrip van deze geniale man te bewonderen. Op dat moment viel er geen enkel licht op de symptomatische façade van zijn obsessieve neurose. Het was alsof je een enkele schacht groef door een mysterieus gebouw.<sup>3</sup> De dag na de ontmoeting zond Mahler op zijn beurt een telegram aan Alma: 'Ik ben vervuld van vreugde. Interessante conversatie...' Hoewel Mahler geen kennis van psychoanalyse had, merkte Freud op dat hij nog nooit iemand had ontmoet die zo snel begreep wat psychoanalyse precies inhield. Wat er ook is voorgevallen tijdens hun sessie, Mahlers leven veranderde erdoor.

Misschien vertelde Mahler Freud het verhaal van zijn moeilijke jeugd, hoe hij voor het eerst werd ingewijd in de muziek, en het plezier dat hij eraan beleefde. Misschien beschreef hij hoe zijn vermogen om muziek te componeren hem een gevoel van overwinning op zijn tirannieke vader gaf.<sup>4</sup> Misschien had hij het over de verschrikkelijke, moeizame relatie tussen zijn vader en zijn moeder: de gewelddadigheid van zijn vader jegens zijn moeder en zijn moeder die huilend het huis uit rende. Misschien sprak hij over zijn hulpeloosheid – allemaal tragische thema's die hij zou herhalen in zijn muziek.

Freud reageerde misschien met enkele opmerkingen over Mahlers relaties met vrouwen, tastte wellicht de kinderlijke patronen af die daaraan ten grondslag lagen en besprak zijn streven naar perfectie en zijn 'Heilige Maria-complex', en het mogelijke verband met Mahlers seksuele disfunctioneren. Misschien speculeerde hij dat Mahler, in zijn streven naar perfectie, zijn relaties met andere mensen had opgeofferd, in het bijzonder die met zijn vrouw. Mahler schreef: 'Anderen verslijten het theater en zorgen goed voor zichzelf; ik zorg voor het theater en verslijt mezelf.'<sup>5</sup>

Vier uur durende individuele consulten zijn zeer ongebruikelijk; gewoonlijk strekken psychoanalytische interventies (anders dan coaching) zich over een aanzienlijke periode uit, vaak over jaren. De traditionele psychoanalyse is altijd voorstander geweest van langere behandelingen, maar vanaf het begin zijn daarbinnen zowel langere als kortere vormen van behandeling mogelijk geweest. Freuds behandeling van Mahler geldt als voorbeeld bij uitstek van een van Freuds kortere interventies. Het lijkt erop dat Mahlers ontmoeting met Freud, ook al was die

maar vier uur in totaal in één enkele sessie, enig effect heeft gesorteerd. Mahlers impotentie verdween en de echtelijke relatie verbeterde blijkbaar. Helaas overleed Mahler het jaar daarop.

In haar autobiografie haalt Alma Mahler ook de ontmoeting tussen Freud en haar echtgenoot aan en schrijft ze dat Mahler contact met Freud opnam, omdat hij bang was haar te verliezen.<sup>6</sup> Het lijkt erop dat Freud tegen haar echtgenoot had gezegd dat die in elke vrouw die hij ontmoette, zijn moeder, een mishandelde vrouw, herkende. Mahlers relaties met vrouwen waren altijd gecompliceerd geweest. Later in haar boek schrijft Alma dat toen ze Mahler ontmoette, op zijn veertigste, hij nog steeds maagd was, ook al hadden verschillende ervaren vrouwen geprobeerd hem te verleiden. Daarnaast had Mahler voor hun huwelijk aan Alma geschreven dat ze haar eigen muzikale ambities moest opgeven, inclusief het componeren. De enige muziek waarover gesproken mocht worden in zijn huis was die van hem. (Veel later veranderde hij deels van mening over deze eis.) In die brief schreef hij eveneens dat het haar belangrijkste taak zou zijn hem gelukkig te maken. Alma moest er voor hem zijn – het was bijna alsof ze zich moest gedragen als een verlengstuk van hem.

Aan de hand van een aantal van zulke opmerkingen kunnen wij concluderen dat het stel gevangen leek in een soort sadomasochistische relatie, een manier van met elkaar omgaan die beide nodig hadden om hun identiteit te behouden. Het schijnt een verslindende relatie te zijn geweest: alles of niets, leven of dood, óf je helemaal in elkaar verliezen, óf elkaar kwijtraken. Misschien was de enige bevredigende, vruchtbare en constructieve relatie die Mahler ooit heeft gehad wel die met zijn muziek.

Waarom zei Mahler zijn afspraak met Freud tot drie keer toe af, gegeven het succes ervan toen die eenmaal had plaatsgevonden? Misschien wist hij onbewust wat hem zo creatief maakte. Was hij bang dat zijn gesprek met Freud hem zou uitdagen om zijn innerlijke demonen onder ogen te zien? En zou zijn vermogen om te componeren worden aangetast als hij die innerlijke conflicten, die zo wezenlijk deel van hem uitmaakten, zou aanpakken? Zou de analyse van zijn problemen ervoor zorgen dat de bron van zijn creativiteit zou opdrogen? Misschien viel Mahlers aanvankelijke terughoudendheid om Freud te zien toe te schrijven aan het feit dat hij beseftte dat hij zijn persoonlijke conflicten succesvol had gekanaliseerd in zijn composities.

We kunnen erover speculeren of de effectiviteit van Freuds interventie te danken is aan een aantal ondersteunende opmerkingen die hij heeft gemaakt. Freud

merkte op dat hij behoorlijk onder de indruk was van Mahlers psychologische inzicht. Wat er ook is gebeurd tijdens die wandeling, na zijn terugkeer in Wenen was Mahler opmerkelijk positief over zijn gesprek met Freud, alsof dat hem eindelijk een oplossing had geboden voor zijn deplorabele geestestoestand. Na de ontmoeting met Freud ging Alma niet langer met Walter Gropius om (of hield haar ontmoetingen in ieder geval geheim) en Mahler moedigde haar aan te componeren en was vol lof over haar werk. Voorts lijken de annotaties in het manuscript van Mahlers onvoltooide 10e Symfonie op een openlijke liefdesbrief aan Alma. Wat er ook is voorgevallen tijdens de ontmoeting met Freud, het moet Gustav eraan hebben herinnerd waarom hij van zijn vrouw hield, en welke rol ze in zijn leven speelde.<sup>7</sup> Op een of andere manier heeft Freud geholpen om hun relatie te stabiliseren tot Mahlers overlijden in 1911.

## Iedereen heeft een coach

De ontmoeting tussen Freud en Mahler kunnen we beschouwen als een voorbeeld van een opmerkelijk effectieve coachingsessie. Het laat zien hoeveel werk kan worden verricht tijdens een korte interventie. Toch zouden er nog vele jaren voorbijgaan voordat coachingsinterventies (niet noodzakelijkerwijs het soort diepgaande interventies als de ontmoeting tussen Freud en Mahler) alom werden toegepast. Begin jaren tachtig van de vorige eeuw begon leiderschapscoaching in zwang te raken, maar de brede invoering van coachingspraktijken voor executive coaching vond pas een decennium later plaats. Zoals het voorbeeld Freud-Mahler laat zien, is er altijd een vorm van coaching geweest, zij het onder andere benamingen, al zolang als mensen begeleiding nodig hebben gehad. In de begindagen had iemand in het diepste geheim een coach. Het was iets waar we niet over wilden praten. Als iemand een coach had, betekende dat doorgaans dat hij op een of andere manier in de knoop zat. Als iemand het advies kreeg een coach te nemen, betekende dat dat hij een laatste kans kreeg om iets te doen aan wat hij kennelijk verkeerd deed. Aanvankelijk werd coaching gestigmatiseerd.

Tegenwoordig staat leiderschapscoaching in een veel positiever daglicht. Sterker nog, de slinger is naar de andere kant doorgeslagen en inmiddels is het hebben van een coach een statussymbool. Het betekent dat u succesvol bent, dat u iemand bent in wie uw organisatie voor de toekomst wil investeren. Coaching is niet langer een reactief proces. De moderne, snel opklimmende executives zoeken proactief een vorm van coaching en vrijwel elke senior executive lijkt een coach te hebben.

Een van de redenen voor de huidige populariteit van coaching is dat veel executives zich hebben gerealiseerd dat leiderschapscoaches een deskundigheid bieden die niet noodzakelijkerwijs binnen het bedrijf te vinden is. Een andere factor die coaching vermoedelijk zo aantrekkelijk maakt, is dat de meesten gemakkelijker een objectieve buitenstaander in vertrouwen nemen. De kans is groter dat externe coaches een vertrouwelijke relatie kunnen bieden waarbinnen executives vrijelijk over gevoelige zaken kunnen praten zonder steeds in de verdediging te schieten, en blinde vlekken, vooringenomenheid en tekortkomingen kunnen onderzoeken.

Hoe hoger executives langs de organisatieladder opklimmen, hoe minder ze op technische vaardigheden kunnen vertrouwen en hoe groter hun behoefte aan effectieve interpersoonlijke vaardigheden en emotionele intelligentie. Daar kunnen leiderschapscoaches een belangrijke bijdrage aan leveren. Zo zijn er tal van ongeschreven regels over juiste leiderschapstijlen voor topfuncties. Die regels zijn niet altijd even goed te ontcijferen. Leiderschapscoaches kunnen executives helpen die regels te decoderen en te begrijpen wat er van hen wordt verwacht wat gedrag en houding betreft. Coaches kunnen hun cliënten ondersteunen bij de verbetering van hun stijl, de verkenning van toekomstige mogelijkheden, en het bespreken van hun ideale en werkelijke impact op de organisatie. Ze kunnen ook het leerproces ondersteunen, hen helpen hun doelen te verhelderen en dingen gedaan te krijgen.

**'Hoe hoger executives opklimmen op de organisatieladder, hoe minder ze op technische vaardigheden kunnen vertrouwen en hoe groter hun behoefte aan effectieve interpersoonlijke vaardigheden en emotionele intelligentie.'**

Coaches kunnen de aandacht van hun cliënten op terugkerende problemen vestigen, die ze zelf misschien niet herkennen. Ze kunnen eraan bijdragen dat hun cliënten gaan inzien dat iets wat ze ooit als sterk punt beschouwden, gemakkelijk een zwakke plek kan worden als ze hogerop in de organisatie komen. Ze kunnen hen helpen om effectiever te worden in de omgang met collega's, ondergeschikten, bazen en andere stakeholders en eens echt te kijken naar gedrag dat die relaties negatief kan beïnvloeden. Ze kunnen hen helpen om in het reine te komen met gedrag dat moeilijkheden veroorzaakt en effectievere manieren vinden om te functioneren.

De meest voorkomende reden waarom executives bijvoorbeeld de mist ingaan, is dat ze moeite hebben om hun boosheid in toom te houden: ze zijn te overheersend, reageren ongepast als dingen niet naar hun zin gaan, gaan niet goed met falen om

(fouten toegeven, verdoezelen of excuses verzinnen), ze kunnen hun mensen niet constructief beïnvloeden, staan te ver van ze af, of hebben een onevenwichtige levensstijl. Op het meest basale niveau is het de taak van een leiderschapscoach de executive te helpen om realiteiten die deze anders vermijdt, ontkent of gelaten accepteert, te erkennen en ermee om te gaan. Daarnaast kunnen coaches hen helpen om verdedigingsmechanismen binnen hun organisatie te herkennen en er wat aan te doen.

Effectieve leiderschapscoaches gaan het contract met hun cliënten aan met het doel om niet alleen de prestatie van de cliënt te verbeteren, maar ook om hen te

**‘Coaches kunnen de horizon van mogelijkheden van hun cliënten vergroten.’**

begeleiden op een reis naar persoonlijke transformatie zodat ze zichzelf opnieuw kunnen uitvinden. Ze kunnen hun cliënten helpen om zich te ont-

worstelen aan een onbevredigende of met conflicten overladen rol en zich op te maken voor nieuwe rollen. Coaches kunnen de horizon van mogelijkheden voor hun cliënten vergroten, krachtige nieuwe commitments oproepen, hun kijk op henzelf transformeren en nieuwe manieren van zijn en handelen bevorderen.

Er is ook een rol weggelegd voor de coach wat betreft de ondersteuning van executives bij het ontwikkelen van gedeeld begrip, dat wil zeggen dat ze leren hoe ze beter kunnen nadenken en communiceren in een werksituatie, door moedige conversaties, waarbij ze hen begeleiden bij het geven van constructieve feedback. Coaches kunnen executives begeleiden bij de ontwikkeling van beter functionerende teams en organisatieculturen die het beste uit hun mensen halen.

Effectief zijn als leiderschapscoach vereist echter nogal wat psychologische vaardigheid en inzicht. Coaches horen niet alleen het direct waarneembare te onderkennen, maar ook de ontwikkelingen onder de oppervlakte. We behoren te luisteren met het derde oor en aandacht te besteden aan fenomenen als overdracht en tegenoverdracht. We moeten de onbewuste verlegging van gevoelens van de ene persoon naar de ander opmerken en aandacht besteden aan de dynamiek binnen het intrapersoonlijke en interpersoonlijk speelveld.<sup>8</sup> Als leiderschapscoaches horen we ons bewust te zijn van de dynamiek die plaatsvindt als anderen vrijuit tegen ons spreken en wanneer wij op onze beurt onszelf moeten blootgeven. Net als in elke andere hechte relatie ontstaat er bij coaching een nieuwe dynamiek, met bijbehorende gedragingen en patronen uit het verleden en ingesleten manieren van denken. Bij meer traditionele leiderschapscoaching blijven die kwesties gewoonlijk op de achtergrond; bij dieptecoaching levert dat soort dynamiek factoren op die te gebruiken zijn als aanvullende informatie in de begeleiding van de cliënt.

Veel coaches realiseren zich echter niet dat als die dynamiek tot leven komt, deze het werk van de coach kan ondermijnen. Als die onbewuste relatiebehoeften sterk zijn, kunnen ze dusdanig ongelukkig uitwerken, dat ze de coachingsactiviteit laten ontsporen. Doordat het bij die dynamiek vaak om pijnlijke en tegenstrijdige gevoelens gaat – die ons en onze cliënten op onze kwetsbaarste plekken raakt – is die vaak moeilijk aan te pakken. Maar dat moet wel, verbaal dan wel non-verbaal, als we resultaat willen behalen met onze coachopdrachten. Dat vereist een zekere mate van mindfulness.

## Mindful leiderschapscoaching

Nan-in, een Japanse Zenmeester uit de Meiji-periode (1868-1912), verwelkomde een professor die meer wilde weten over Zen.

Nan-in schonk thee. Hij vulde het kommetje van de bezoeker en bleef schenken.

De professor keek naar het overlopende kommetje tot hij zich niet langer kon inhouden. 'Stop! Het is vol! Er kan niet meer thee in die kom!'

'Net als deze kom,' zei Nan-in, 'zit u vol met uw eigen meningen en bespiegelingen. Hoe kan ik u helpen te leren als u niet eerst uw kom leegt?'

Diepte coaching vereist het vermogen om zorgvuldig en met een open geest te luisteren naar wat de cliënt probeert duidelijk te maken: net als de Japanse professor in de Zen-parabel dient de coach te beginnen met zijn 'kommetje' te legen.

**'Mindfulness leidt tot een wijzer oordeel over wat wel en niet belangrijk is.'**

In dit soort coachingscontext vestigt mindfulness op een open en niet-oordelende manier de aandacht van de cliënt op de ervaring van dat moment. Die kan worden beschouwd als een afzonderlijke bewustzijnstoestand, te onderscheiden van het normale bewustzijn van het dagelijks leven. Mindfulness leidt tot een wijzer oordeel over wat wel en niet belangrijk is. Een reflectieve houding aannemen in plaats van te vluchten in actie geeft cliënten de ruimte om van gezichtspunt naar gezichtspunt te gaan, van de ene onvolledige gedachte naar de andere, totdat die gedachten zich beginnen uit te kristalliseren en de basis voor inzicht en groei worden. Tegelijkertijd kunnen we door onze gedachten dwalen en proberen te begrijpen wat er met ons gebeurt, zonder te proberen tot een voortijdige afronding te komen. Waar het merendeel van wat we bereiken het gevolg van 'doen' is, bereikt mindfulness zijn doel door 'niet doen', gewoon door de tijd te nemen voor waarneming, alvorens te doen.

Hoewel mindfulness de basis voor boeddhistische meditatie vormt, heeft de beoefening ervan ook deel uitgemaakt van westerse tradities en is het, onder verschillende benamingen, sinds de begindagen van de psychoanalyse gebruikt in psychotherapeutische interventies. Zo sprak Sigmund Freud van een toestand van *gleichschwebende Aufmerksamkeit*<sup>9</sup>, waarmee hij aangaf dat psychotherapeuten in het werk met cliënten hun eigen onbewuste activiteit zo vrij mogelijk zouden moeten laten werken en hun motieven die gewoonlijk hun aandacht sturen, zouden moeten opschorten. Freud was zo effectief dankzij mindfulness.

Aan de kant van leiderschapscoaches lijkt mindfulness zo succesvol te zijn, doordat het hun laat zien dat gedachten en emoties niets meer zijn dan dat, in plaats van dingen die ons leven regeren of waar we kritiekloos in geloven. In dat opzicht lijkt mindfulness erg op het concept van tegenoverdracht in een psychoanalytische context.<sup>10</sup> Tegenoverdracht valt te beschouwen als de reactie die bij de ontvanger (coach) wordt opgeroepen door de onbewuste overdracht van de ander (cliënt). Deze reactie bestaat zowel uit gevoelens als de daarmee gepaard gaande gedachten. Mindfulness in interventies, met behulp van tegenoverdrachtelijke gevoelens, is erop gericht dat we ons bewust worden van onze gedachten en lichamelijke sensaties, waardoor we beter met dagelijkse emoties en problemen kunnen omgaan.

De eerste pleitbezorgers van mindfulness in leiderschapscoaching zagen de verbetering van de effectiviteit van leiderschapscoaches als voornaamste voordeel. Mindfulness blijft echter niet beperkt tot het gedrag van de coach. Het werkt beide kanten op. Cliënten hebben ook baat bij het leren en beoefenen van mindfulness. Hoewel de last bij coaches ligt om mindful te werk te gaan, zou het goed zijn als ze hun cliënten hielpen om ook mindfulness onder de knie te krijgen.

Maar wat is mindfulness eigenlijk? Een mindful bewustzijn verschilt wezenlijk van het gewone bewustzijn, dat geschikt is voor onze dagelijkse bezigheden, waar aandacht actief naar buiten is gericht, in de werkelijke tijd en ruimte, gewoonlijk ten dienste van een of andere agenda of taak, en beheerst door gewoontepatronen. Mindfulness kan ons er bewuster van maken dat sommige gedachten niet nuttig zijn. Het helpt ons het bewustzijn naar binnen te richten, en in het hier en nu. Mindfulness maakt ons bewust van *wat is* in plaats van *wat er moet gebeuren*, van de ervaring van niet-doen of niet-inspanning. In een toestand van mindfulness kunnen we zelfbewust agenda's, oordelen en onderling begrip opschorten. Door mindful te zijn, zijn we een aantal dingen tegelijk: passief, alert, open, nieuwsgierig en onderzoekend.

Naast het passieve vermogen om eenvoudigweg getuige te zijn van hoe ervaringen zich ontvouwen, beoogt mindfulness ook dat we onszelf toestaan een andere, minder conflictueuze relatie met onze gedachten, emoties en lichamelijke sensaties aan te gaan. De verwachte uitkomst is een groter welzijn, waarbij we meer controle hebben over onze eigen geest en minder tijd besteden aan het omgaan met moeilijkheden en ons op constructievere activiteiten kunnen richten. Dankzij mindfulness kan wat we ooit aanzagen voor moeilijkheden helemaal verdwijnen.

Zo kunnen we op zijn tijd hele krachtige emoties ervaren en voelen we ons boos, slecht, verdrietig of blij. Die emoties kunnen ons verlammen. Ze kunnen overweldigend worden en ons het gevoel geven dat we de controle over onze geest kwijt zijn en er niet mee kunnen omgaan. Als we ons mindful opstellen, kunnen we die gevoelens beter leren kennen en ze in een heel ander daglicht gaan zien. Mindfulness geeft ons meer inzicht in onze emoties, vergroot onze aandacht en concentratie, verbetert onze relaties en verrijkt ons werk met cliënten. Hoewel het kan lijken alsof mindfulness vereist dat we de controle loslaten, geeft het ons paradoxaal genoeg juist een grotere controle over onze geest. Geen wonder dat mindfulness ons gevoel van balans bevordert, ons gevoel van welzijn verbetert en ons meer van het leven laat genieten.

Helaas zijn veel leiderschapscoaches verre van mindful. Ze gaan het vak in omdat ze nooit naar zichzelf hebben geluisterd en worden leiderschapscoach in de hoop eindelijk te worden gehoord, doordat ze belangrijk advies aan machtige mensen geven. Of die instelling van enig daadwerkelijk nut voor de cliënt is, valt te betwijfelen. Net als in de parabel van het overstromende theekommetje saboteert een geest die vol is van zijn eigen agenda, de pogingen van anderen om zich te uiten. Het zal niet lang duren voordat hun cliënten beseffen dat de coach niet echt luistert, wat het eind van de relatie inluidt. Pas als leiderschapscoaches met een werkelijk open geest naar hun cliënten luisteren, zullen die cliënten zich gehoord voelen en is de coach echt van waarde.

**‘Mindfulness en het vermogen tot dieptecoaching zijn nauw met elkaar verbonden.’**

Als mindfulness juist wordt gebruikt, kan het een zeer krachtige en effectieve methode zijn om persoonlijk inzicht en verandering teweeg te brengen. Mindfulness helpt coaches om negatieve gedachten en pijnlijke emoties te ontrafelen. Dankzij mindfulness kunnen we onszelf en anderen bevrijden van onnodige angsten en niet-behulpzame gewoontepatronen.



## Dieptecoaching voor leiderschap

Mindfulness en het vermogen tot dieptecoaching zijn nauw met elkaar verbonden. Bij dieptecoaching gebruiken we een extra lens en een belangrijk facet van die extra lens is het klinisch paradigma. Effectieve leiderschapscoaches zijn net tuiniers. De opduikende problemen zijn onkruid; we moeten ze met wortel en al uitroeien om te voorkomen dat ze weer de kop opsteken.

Het klinisch paradigma heeft betrekking op een analysemethode die alles wat we waarnemen in een kader plaatst. De term 'klinisch' geeft aan dat het paradigma

**'Als we op een gezonde manier willen functioneren, mogen we geen vreemden voor onszelf zijn.'**

wordt toegepast in situaties uit het dagelijks leven. De toepassing van het klinisch paradigma beoogt dat mensen terug kunnen naar hun vroegere ervaringen en hun vrijheid vergroten om

nieuwe uitdagingen in het leven aan te gaan, door hen te helpen zich bewuster te worden van hun keuzes in het hier en nu. Zoals mijn uitweiding over mindfulness aangeeft, mogen we geen vreemden voor onszelf zijn als we op een gezonde manier willen functioneren. We moeten loskomen van de ervaringen uit het verleden en nieuwe manieren vinden om met situaties om te gaan.

Het klinisch paradigma is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Het eerste is de propositie dat *rationaliteit een illusie is*. Irrationeel gedrag is een algemeen patroon in onze levens. Het soort irrationaliteit dat we waarnemen, heeft echter altijd een rationale of onderliggende betekenis. Het is essentieel dat we die rationale begrijpen als we het 'innerlijk theater' van onszelf en anderen willen kunnen bevatten – de kernthema's die onze persoonlijkheid en leiderschapstijl beïnvloeden.

Veel van wat er gebeurt, speelt zich af *buiten ons bewustzijn*. Wat we zien, is niet noodzakelijkerwijs wat we krijgen. Allemaal hebben we blinde vlekken. Er zijn veel dingen die we niet over onszelf willen weten en om dat soort kennis te ontcrachten, grijpen we naar *verdedigingsmechanismen en weerstand* om ervaringen die we onaangenaam vinden te voorkomen. Helaas ontspoord menigeen vanwege de blinde vlekken in zijn persoonlijkheid. Een onderzoek naar ons vermijdend gedrag levert ons echter een momentopname op van onze eigen persoonlijkheid en die van anderen. Het is belangrijk dat we ons realiseren dat die weerstand wordt opgeroepen door conflicten in onszelf; we hebben te accepteren dat innerlijke wanklank deel is van de menselijke natuur. Daarnaast is het ook belangrijk dat we inzien dat de meeste psychologische moeilijkheden, ooit, adaptieve oplossingen waren voor de probleem in ons leven. Om beter inzicht te krijgen in onbe-

wuste patronen, onze defensieve reacties en onze blinde vlekken, is verkenning van ons innerlijk theater nodig, evenals aandacht voor zich herhalende thema's en patronen in ons leven.

Allemaal zijn we het product van ons verleden en *het verleden is de lens waardoor we het heden begrijpen en de toekomst vormgeven*. Als gevolg van de bepalende inprenting in de vroege levensfasen zijn we geneigd bepaalde gedrag patronen te herhalen. Zoals het gezegde luidt: we krijgen het met de paplepel ingegoten. De blauwdruk van onze persoonlijkheidsstructuur is de resultante van de omgeving in onze jeugd, onder invloed van onze genetische aanleg. Of we het leuk vinden of niet, er is continuïteit tussen ons verleden en heden.

Onderzoek naar de relatie tussen ons verleden en heden is heel verhelderend, omdat we onszelf daardoor kunnen bevrijden van ingesleten gedrag. Omdat er terugkerende thema's zijn in ons leven en dat van anderen, worden de scripts van onze innerlijke theaters geheractiveerd in onze huidige relaties. Als we ons eigen gedrag willen begrijpen, moeten we die terugkerende thema's en patronen eerst ontdekken. Problematische relatiepatronen – technisch gezien overdrachts- en tegenoverdrachtsreacties – bieden een fantastische kans om lastige kwesties in het hier en nu te onderzoeken en te verwerken. Adaptieve en niet-adaptieve aspecten van onze modus operandi worden beïnvloed door de manier waarop onze oorspronkelijke hechttingsrelaties zich hebben ontwikkeld.

*Niets vormt meer de kern van ons wezen dan de manier waarop we onze emoties uiten en reguleren*. Emoties bepalen veel van onze handelingen en emotionele intelligentie speelt een essentiële rol in wie we zijn en wat we doen. Intellectueel inzicht is niet hetzelfde als emotioneel inzicht, wat ons op een veel dieper niveau raakt. Om anderen, en onszelf, te begrijpen is het nodig dat we ervaren emoties in de volle breedte verkennen. Die emoties spelen ook een belangrijke rol in waarom we doen wat we doen, waarom we bepaalde rollen op ons nemen en waarom we vol passie zijn over bepaalde zaken.

## Een persoonlijk uitstapje

In het begin van de twintigste eeuw maakte Harvard-psycholoog en -filosoof William James onderscheid tussen 'eenmaal geboren' en 'tweemaal geboren'.<sup>11</sup> Volgens James zijn 'eenmaal geboren' mensen die niet van het rechte pad af dwalen. Ze zijn gebonden aan het bekende terrein, waar ze zich altijd prettig hebben gevoeld. 'Tweemaal geboren' daarentegen doen veel moeite zichzelf opnieuw uit te vinden, vaak als gevolg van dramatische veranderingen in hun

leven. Terugkijkend realiseren ze zich dat hun leven te voorspelbaar is en dat als ze geen verandering doorvoeren, ze in een vegetatieve toestand komen. Het idee is dat 'tweemaal geboren' lastige veranderingen in hun leven actief gebruiken als hulpmiddel om vrede te hebben met hun innerlijke demonen.

In het denkkader van William James beginnen we de reis van ons leven door simpelweg fysiek geboren te worden. We kunnen echter spiritueel en intellectueel uitgedaagd – ofwel 'herboren' – worden als we op onverwachte tegenslag stuiten, zoals een dramatische levenscrisis. 'Tweemaal geboren' – mensen die op fundamenteel, moreel of spiritueel vlak een ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt (bijvoorbeeld een bijna-doodervaring) – kunnen hun zelfbeperkingen overstijgen. Ze slagen erin te ontsnappen aan hun zelf opgelegde gevangenis en ontdekken creatieve manieren om met tegenslag om te gaan. 'Tweemaal geboren' krijgen een nieuw leven. Het vermogen om zichzelf opnieuw uit te vinden verandert de manier waarop ze zich verhouden tot andere mensen en de wereld om hen heen.

Enkele jaren geleden ben ik twee keer aan de dood ontsnapt: een angstaanjagend ongeluk op de besneeuwde bergtop op Kamtsjatka in het Russische Verre Oosten, gevolgd door een ziekenhuisinfectie die mij bijna fataal werd. Die ervaringen maakten me bewuster van wat het werkelijk betekent om 'tweemaal geboren' te zijn. Het was ook een lesje in mindfulness. En het liet me – meer dan eens – zien dat we het beste moeten maken van het kostbare geschenk dat het leven feitelijk is. Het deed me ten zeerste beseffen hoe broos het leven wel niet is.

Ik ben een beoefenaar van wat Sigmund Freud 'het onmogelijke beroep' noemde. Ik ben niet alleen hoogleraar in leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering, ik leid een parallel leven als psychoanalist. In dat opzicht zou je kunnen zeggen dat ik een soort sjamaan ben; sjamanistische interventies zijn natuurlijk de oorsprong van alle coaching. Door de menselijke geschiedenis heen hebben sjamanen een brug geslagen tussen de wereld van de levenden en de wereld van de geesten. Sjamanen zorgden dat de juiste ceremoniën op de juiste manier werden uitgevoerd om de wereld in orde te maken. Sjamanen waren de verkenners van het grootse universum dat achter het zichtbare verborgen ligt. Ze organiseerden onze zoektocht naar een andere dimensie van zien. In dat verband zijn er duidelijk veel overeenkomsten tussen de rol van de sjamaan en de rol die tegenwoordig wordt gespeeld door mensen in de hulpverlenende beroepen, waaronder ook leiderschapscoaching valt.

Als beoefenaar van een hulpverlenend beroep, heb ik jarenlang gewerkt met executives die effectiever wilden worden, maar wel graag met behoud van hun menselijkheid. Op microniveau probeer ik individuen te helpen inzicht te krijgen in hun leven. Op een macroniveau is het mijn levenstaak om het menselijke terug te brengen in de organisatie, om het soort organisatie te creëren dat het beste uit mensen naar boven haalt, dat iets menselijks houdt. Helaas heb ik in mijn werk te veel organisaties gezien die op goelags lijken.

Ik zie het ook als mijn taak om er alles aan te doen om disfunctioneel, pathologisch leiderschap te voorkomen. Een van mijn redenen daarvoor is, dat ik ben geboren in bezet Nederland tijdens de Tweede Wereldoorlog, een periode die onmetelijk menselijk lijden heeft veroorzaakt. Dus het zal niet als een verrassing komen dat ik altijd gespist ben op de verschrikkelijke consequenties van pathologisch leiderschap. Ik ben altijd nieuwsgierig geweest hoe het komt dat sommige mensen in een leiderschapspositie de macht misbruiken die met hun functie gepaard gaat. Wat is het fundamentele verschil tussen de Mugabe's en Mandela's van deze wereld? Lord Acton wordt vaak aangehaald – 'Macht corrupteert, en absolute macht corrupteert absoluut' – maar daarmee wordt het niet minder waar. Als de sirenes van de macht ons lokken, kunnen sommigen de roep niet weerstaan.

We mogen het altruïsme, dat in ons menselijk DNA zit, echter niet onderschatten. Homo sapiens is in snel tempo geëvolueerd tot de ingewikkeldste soort op aarde, voornamelijk vanwege ons vermogen om samen te werken. We mogen de mensheid niet opgeven. Ik geloof dat we ook reden hebben om het beste te hopen: wat wil het verhaal van de doos van Pandora ons anders leren?

Zonder hoop is er geen leven. Zoals Napoleon Bonaparte zei (en hij kon het weten): 'Leiders zijn handelaren in hoop'. Leiders moeten de collectieve verbeelding van hun mensen aanspreken om een groepsidentiteit te kweken, om mensen te helpen beter te worden dan ze denken te zijn, een taak die ik zeer serieus heb genomen in mijn werk als leiderschapscoach. Ik help mensen te dromen over de toekomst. En ik houd ervan dat mensen naar die dromen handelen.

De eerlijkheid gebied te zeggen dat als ik naar de wereld om me heen kijk, ik niet veel tekenen zie van het soort leiderschap dat mensen transformeert, dat er niet veel leiders zijn die mensen helpen ten volle en met hoop te leven. Integendeel, waandenkbeelden en wishful thinking lijken meer *de rigueur*, leiders die proberen een beroep te doen op onze neiging tot wishful thinking. Er zijn niet zoveel

**'Er zijn niet veel "tweemaal geboren" leiders onder ons'**

‘tweemaal geboren’ leiders onder ons. Verre van: momenteel worden we alom geconfronteerd met falend leiderschap en politieke leiders die gedrag vertonen dat uit het leiderschapssysteem zou moeten worden gesneden. Helaas overheerst in deze tijd van hebzucht en angst de doelmatigheid op korte termijn, en wordt gedurfd, fantasierijk leiderschap node gemist. ‘Tweemaal geboren’ denken schittert door afwezigheid. Vaak is het enige opmerkelijke dat de ene vorm van pathologisch leiderschap wordt vervangen door de andere. Ondanks dit deprimerende beeld heb ik mijn werk met leiders niet opgegeven. Mijn hoop is dat een nieuwe generatie leiders de uitdaging aangaat. Ik ben in ieder geval bereid om alles wat in mijn vermogen ligt te doen om hen te helpen vooruit te komen.

Zoals ik eerder al stelde, zijn wij geen rationele beslissers. We hebben allemaal tal van blinde vlekken die aandacht verdienen. Om ons bewust te worden van die blinde vlekken doen we er goed aan de woorden boven de tempel van Apollo in het oude Delphi in onze oren te knopen: ‘Ken uzelve’. Die opmerking is vandaag de dag nog net zo relevant als vroeger. Als we effectievere leiders willen ontwikkelen, mogen we wel bij onszelf beginnen. Zoals ik zelf echter heb gemerkt, om Goethe te parafraseren: wat pal voor je neus ligt, is vaak het lastigst te zien.

De meest voorbeeldige leider van onze tijd, Nelson Mandela, zei eens: ‘Je kunt geen invloed op de samenleving hebben als je niet jezelf hebt veranderd.’ Om die boodschap over te brengen gebruik ik metaforen om de belangrijkste acteurs en voornaamste krachten te beschrijven, die optreden in het innerlijk theater, dat zich in ons allemaal afspeelt. Ik vertel de leiders met wie ik werk, dat we allemaal moeten leren om de olifanten, egels en Ouroboros te beheersen die we in onszelf koesteren.

Metaforisch gesproken is de olifant ons karakter, ofwel dat deel van ons dat een krachtig en onbeheersbaar effect kan hebben op onze handelingen. Vaak begrijpen we niet wat de olifant in ons doet. Hij heeft vele gezichten. Zo is de olifant nogal narcistisch: we zijn geneigd onszelf door een roze bril te zien. Daarnaast is de olifant paranoïde: we bekijken de wereld al snel met argwaan, een houding die ernstige consequenties kan hebben. De olifant is ook uit op wraak als hem onrecht is aangedaan: hij incasseert krenking niet zo gemakkelijk. Tot slot is de olifant lui: hij is zeer onwillig om zijn gedrag te veranderen. En terwijl de olifant in ons allemaal leeft en een ravage aanricht, kunnen we alleen met hem leren leven als we zijn bestaan erkennen en met hem ‘judo-en’ (ofwel zijn eigen kracht tegen hem gebruiken).

En hoe zit het met de egels? De grote Duitse filosoof Arthur Schopenhauer zag een analogie tussen het ongemak dat mensen en egels ervaren bij sociale nabijheid. Als het koud is, kruipen egels bij elkaar voor warmte, maar al snel beginnen ze elkaar te prikken met hun stekels. Als ze daarop een stukje uit elkaar gaan, krijgen ze het echter al snel weer koud. Uiteindelijk, na heel wat heen en weer geschuifel, vinden ze de optimale afstand voor warmte en gerief. Voor menselijke egels is dat raadsel – onze gelijktijdige behoefte aan nabijheid en afstand – een fundamentele reden waarom mensen het vaak zo lastig vinden om succesvol in groepen, teams, organisaties en de burgermaatschappij te functioneren.

Het derde dier van onze innerlijke menagerie is een mythische, de Ouroboros, gewoonlijk afgebeeld als een slang of draak die zijn eigen staart opeet. De Ouroboros symboliseert de cyclische aard van het universum: schepping uit vernietiging, leven uit de dood. De Ouroboros eet zijn eigen staart om zijn leven in stand te houden, een eeuwige cirkel van opnieuw uitvinden en vernieuwing.

De Ouroboros-symboliek zou leiders eraan moeten herinneren dat de dingen niet voor altijd hetzelfde kunnen blijven, dat het soms tijd is om met het verleden te breken. Helaas zijn er veel te veel leiders die passen binnen Albert Einsteins definitie van waanzin: ‘Hetzelfde steeds weer opnieuw doen en andere resultaten verwachten’. Sommige mensen schijnen niet te weten dat wanneer we ontdekken dat we op een dood paard zitten, we maar beter kunnen afstijgen.

## **Groepscoaching voor verandering**

Effectief als leider kunnen werken is essentieel in organisaties van de eenentwintigste eeuw. Het prijskaartje dat aan disfunctionaliteit hangt kan onthutsend zijn. En waar leiders in deze eeuw, meer dan ooit, effectieve teamspelers moeten zijn, worden manieren om dat mogelijk te maken van doorslaggevend belang. In veel van mijn onderzoek en publicaties heb ik, om een betere teamdynamiek mogelijk te maken, ervoor gepleit dat groepscoaching voor leiderschap een oefen- en ervaringsplek moet zijn waar effectievere leiders worden gekweekt. Mijn model van groepscoaching voor leiderschap (met inbegrip van cases) is ontwikkeld in de meer dan twintig jaar dat ik lesprogramma's heb verzorgd voor senior executives en het wordt nu overal ter wereld met succes toegepast. Het is een proces waarbij mensen vriendelijk worden aangespoord om een innerlijke reis te maken en zichzelf opnieuw uit te vinden.

Zoals ik eerder al heb gezegd, is een van de petten die ik draag die van psychoanalist, en in die rol heb ik me gericht op de duisterder kant van leiderschap en het or-

ganisatieleven. Nadat ik disfunctioneel leiderschap uitgebreid had onderzocht en erover had geschreven, begon ik meer aandacht te besteden aan functionaliteit: hoe bereiken we effectief leiderschap? Het is nu meer dan een decennium geleden dat ik me echt ging verdiepen in leiderschapsontwikkeling en de oprichter werd van een centrum voor leiderschapsontwikkeling dat een van de grootste ter wereld werd en het grootste is in groepscoaching voor leiderschap. Door mijn werk in dit centrum heb ik geprobeerd om menselijke egels effectiever en menselijker te maken. Ik heb ze geholpen de olifant te ontleden. Ik heb ze ook aangemoedigd om de Ouroboros onder ogen te zien. Ik heb geprobeerd om leiders te begeleiden bij de ontwikkeling van wat ik authentische organisaties noem: plekken om te werken waar mensen zich op hun best voelen. In zulke organisaties ontlenen mensen betekenis aan hun werk, prijzen ze de mensen met wie ze samenwerken, zijn ze trots op wat ze doen en vertrouwen ze de mensen voor en met wie ze werken. Een dergelijke kijk op organisaties is wellicht idealistisch, maar (zoals ik eerder al zei) zonder hoop is er geen leven.

Jarenlang heb ik de kernmodule Organisatiegedrag verzorgd voor verschillende MBA-programma's over de hele wereld. Ik heb dat altijd met veel plezier gedaan. Het voelde als een geschenk om jonge mannen en vrouwen te mogen begeleiden in het maken van wijze keuzes over hun interpersoonlijk relaties en loopbaan. Ik wilde hen helpen om hun olifant, egel en Ouroboros beter te begrijpen.

Tijdens de laatste les liet ik gewoonlijk *Wild Strawberries* zien, een zwart-wit meesterwerk uit 1957, geregisseerd door Ingmar Bergman. *Wild Strawberries* vertelt het verhaal van een oude man, Isak Borg, die twee reizen maakt: een van Stockholm naar Lund om een eredoctoraat in ontvangst te nemen, de ander persoonlijker, een reis naar zijn innerlijke wereld. Geholpen door een combinatie van dromen, dagdromen, fantasieën en verschillende ontmoetingen op weg naar de inhuldiging (waaronder een met zijn ijzige moeder) krijgt hij een opmerkelijk inzicht in zijn persoonlijke innerlijk theater, de kwaliteit van zijn interpersoonlijke relaties, het rommeltje dat hij af en toe van zijn leven heeft gemaakt en van zijn fouten. We krijgen echt begrip van zijn olifant, zijn egel en zijn worstelingen met de Ouroboros. Ondanks alle tegenslagen die hem treffen is het een reis van hoop. Zelfs op zijn gevorderde leeftijd en geleid door de verschillende mensen die hij ontmoet tijdens zijn reis, stelt hij zich open voor verandering. Een van de boodschappen van de film is dat het nooit te laat is. Maar zoals we allemaal weten, is de wil jezelf te veranderen een vereiste voor elk veranderingsproces.

Een doel dat ik mezelf heb gesteld als docent, is dat ik mensen help beter in hun vel te zitten en een zekere mate van geluk te bereiken. In dat opzicht ben ik aan-

hanger van het idee dat geluk niet alleen een kwestie van goede gezondheid en een slecht geheugen is, maar dat het belangrijker is om iets te doen te hebben, en iemand om van te houden en iets om op te hopen. Geluk is niet de resultante van iets verkrijgen dat we níét hebben, maar van zien en waarderen wat we wél hebben.

**'Geluk is niet de resultante van iets verkrijgen dat we níét hebben, maar van zien en waarderen wat we wél hebben.'**

De oude Grieken geloofden dat onze levensreis op de kruising met de Moiren, of schikgodinnen, ligt. De Moiren zijn drie godinnen die ons onvermijdelijke lot spinnen; de godin Fortuna symboliseert geluk en toeval, en de demon, die ons innerlijk theater verbeeldt, leidt onze stappen. De manier waarop die verschillende figuren op elkaar inwerken, zal altijd een werk in uitvoering zijn. En in het omgaan met dat werk in uitvoering volstaat het niet om te klagen dat u geen goede kaarten hebt gekregen. De uitdaging van het leven is om het beste te maken van een slechte hand. Werkelijk leiderschap wordt zichtbaar onder moeilijke omstandigheden. Eerder heb ik al gezegd dat veel van de huidige leiders jammerlijk zakken voor die test. Het is de hoogste tijd dat ze contact maken met de Ouroboros in zichzelf. Grote leiders vragen zich echter af wat ze als erfenis zouden willen achterlaten in het leven. Hoe willen we worden herinnerd? Ik geloof dat werkelijke leiders het soort actie onderneemt waarvan de volgende generatie zal profiteren.

## Over dit boek

Getuige het aantal praktiserende coaches en het aantal individuen en organisaties dat leiderschapscoachingsrelaties zoekt is de belangstelling voor leiderschapscoaching de afgelopen jaren gigantisch toegenomen. Die toename in de vraag naar coaching is gepaard gegaan met een stijging van het aantal publicaties op dit gebied. Dit boek streeft ernaar daarvan af te wijken, doordat het door de lens van psychodynamische mindfulness naar leiderschapscoaching kijkt.

Dit boek is vooral bedoeld voor diegenen die meer willen leren over leiderschapscoaching, zoals executives die zoeken naar mogelijkheden voor coaching, personeelsprofessionals die een coachingsinitiatief moeten ontwikkelen, wetenschappers die het domein van leiderschapscoaching onderzoeken en coaches zelf.

Het is tevens een diepgaande inblik in het coachingsproces. Met grote waardering voor de complexiteiten van de menselijke geest richt het zich op de variëteit waarmee individuen en organisaties leren en op verandering. Het onderzoekt niet



alleen welke strategische en gedragsvoordelen leiderschapscoaching biedt, maar ook welk potentieel het heeft om als basis te dienen voor ontwikkeling en transformatie van volwassenen. De inzichten die in dit boek worden geboden helpen coaches en executives om kaders te gebruiken voor de transformatie van attitudes, overtuigingen en gedrag.

Ik heb reeds aangegeven dat dit boek geschreven is voor mensen die geïnteresseerd zijn in coaching en meer willen weten over hoe klinische inzichten nuttig kunnen zijn voor de mensen met wie ze werken. Tijdens het schrijven heb ik geprobeerd de taal rond psychodynamisch denken en mindfulness te duiden en veel van de concepten ervan toe te passen op de praktijk van leiderschapscoaching. Ik zal laten zien dat de belangrijkste gedachte achter de klinische benadering is dat we werken met het verleden, het heden en de toekomst van de cliënten zodat zij inzicht krijgen in de redenen voor bepaalde gedragspatronen.

Ik probeer eveneens te verhelderen hoe het zorgvuldige gebruik van de klinische benadering in coaching het mogelijk maakt meer begrip te krijgen voor wat er 'onder de oppervlakte' gebeurt. Ik ben ervan overtuigd dat dit soort klinische interventies echte voordelen voor organisaties kan opleveren, doordat ze bijdragen aan een dieper begrip van het belang en de betekenis van persoonlijke patronen en de innerlijke structuur van iemands persoonlijkheid, complexe menselijke relaties (inclusief diep weggestopte en onderdrukte emoties) en de rol van teams, groepsdynamiek en organisatieprocessen. Ik hoop dat de lezer, dankzij een vaardige toepassing van de klinische benadering, het soort kennis – en mindfulness – verwerft dat een solide basis vormt voor een effectiever optreden in de toekomst. Voorts is die benadering, door dat soort bewustzijn en inzicht te bevorderen, bevorderlijk voor de reactie op situaties die niet op te lossen zijn met meer conventionele interventies.

In dit boek sta ik ook stil bij het feit dat, wil het coachingsproces succesvol zijn, het voor zowel de coach als de cliënt essentieel is dat ze begrijpen in welke mate hun acties worden beïnvloed door wat er zich onder de oppervlakte afspeelt. Dat vereist een verkenning van de persoonlijkheid van de cliënt, de impliciet aanwezige waarden, de ervaringen die zijn karakter hebben gevormd en het soort effect dat ze hebben op anderen. Voorts kijk ik hoe die dynamiek van invloed is op de onderstromen in teams en organisaties. Zo'n dieper begrip helpt de cliënten om effectiever te functioneren, in welke situatie ze zich ook bevinden. Kortom, de klinische benadering van coaching helpt mensen dus om het soort individuele en organisatorische weerstand te laten varen dat gewoonlijk verstoring inwerkt op de kwaliteit en werkelijkheid van samenwerkingsrelaties op het werk. Daardoor

opent het een weg naar de realisatie van een bevredigender en vollediger leven in de organisatie.

Het boek bestaat uit twee delen. In de eerste vijf hoofdstukken gaat het om belangrijke voorkomende problemen in leiderschapscoaching, de resterende hoofdstukken gaan in op doelen en technieken van coaching. Hoofdstuk 1 gaat over hechting, waarvan de importantie buiten kijf staat. Als we beter willen begrijpen hoe mensen functioneren, moeten we hechtingspatronen begrijpen. In hoofdstuk 2 gaat het om vergeving, die eigenschap waardoor de grootse executive zich onderscheidt van de gemiddelde. Slachtoffer- en reddersrollen komen ook altijd naar voren in coachingsrelaties. De ‘spelletjes die deze mensen spelen’ worden verkend in de hoofdstukken 3 en 4. In hoofdstuk 5 ga ik in op mensen die ik beschrijf als ‘SOB-executives’. In dit geval staat SOB voor *seductive operational bully* en beschrijft het het disfunctionele gedrag waarmee dat type executive het toch voor elkaar krijgt heel succesvol te zijn. Dit raakt aan een heel gevoelig thema in het organisatieleven: we kunnen allemaal beter oppassen voor de psychopaat in de directiekamer.

In het tweede deel van het boek verleg ik de focus en ga ik in op een aantal kritische problemen bij coaching, met voorbeelden. Het onderwerp van hoofdstuk 6 is de reis die een individu onderneemt om te gaan coachen: wat is ervoor nodig om executive coach te worden en meer in het bijzonder: wat is ervoor nodig om met groepen te werken? Hoofdstuk 7 gaat over executives (opnieuw) te leren spelen en hoe we een veilige ruimte creëren waarin ze dat kunnen doen. Dat zijn vaardigheden waar alle coaches over horen te beschikken. Zonder speelsheid komt er geen verandering. Omslagpunten en de dynamiek van verandering komen aan bod in hoofdstuk 8. Tot slot deel ik in het laatste hoofdstuk een aantal zorgen die ik heb over de toekomst van coaching, na een bespreking van het misschien wel bekendste en oudste voorbeeld van coaching dat we kennen: de relatie tussen Aristoteles en Alexander de Grote.

Mijn streven is dat leiders van de organisaties van de toekomst gaan inzien hoe belangrijk een coachingscultuur is voor het succes van hun organisatie en daarom ga ik op die verschillende thema’s in. Als zij organisatieculturen scheppen waarin mensen een stem hebben, kunnen ze met de diversiteit van het personeel, de markten en leveranciers omgaan en kunnen ze waarden hoe deze zaken als strategieën, productiviteit, marktpenetratie, cliëntenservice, wervings- en selectiekosten, verloop en andere organisatieparameters beïnvloeden. Organisaties die de voordelen van leiderschapscoaching inzien, kunnen daar op verschillende manieren van profiteren: verbeterde interpersoonlijke vaardigheden; denken buiten

de gevestigde kaders; beter conflictmanagement; effectiever teamgedrag; verbeterd vermogen om persoonlijke loopbaandoelen en die van anderen te beheersen en te bespoedigen; en het vermogen om een coachingscultuur, en authentizotische organisaties, de beste plekken om te werken, te ontwikkelen.

Tijdens het schrijven van dit boek heb ik voor ogen gehouden dat goede leiderschapscoaches leiders daar brengen waar ze heen willen. Grootse coaches brengen hen echter naar nog onbekende kusten. Door het hele boek pleit ik er voortdurend voor dat coaches een reflectieve houding aannemen. Leiderschapscoaches zijn geen sportcoaches. Een reflectieve houding aannemen – mindfulness toepassen – waarschuwt tegen reflexmatige reacties in leiderschapscoaching. Buitengewone coaches hebben het vermogen om kennis te verwerven en te analyseren, die zowel logisch als emotioneel is, waarbij het vermogen om een probleem te herkennen voordat het opduikt de werkelijke test is. We zouden er allemaal naar moeten streven buitengewone coaches te zijn. Om een Duits gezegde te parafraseren: ‘Mensen die coachen moeten horen en doof zijn, moeten zien en blind zijn.’

In dit monumentale boek, dat het resultaat is van 35 jaar onderzoek en praktijkervaring op het gebied van psychoanalyse, executive coaching en groepscoaching, tilt coachingsexpert Kets de Vries de coachingsrelatie naar een ongekend hoger plan.

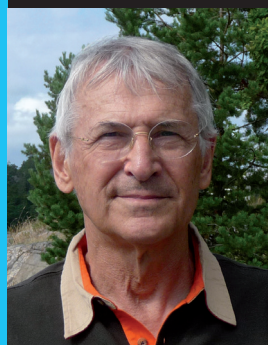
In *Kets de Vries over mindfulness* richt hij zijn focus op de psychodynamische benadering van coaching en betreft hij mindfulness bij het coachingstraject. Als geen ander doorziet hij de complexiteit van dit traject en hij slaagt erin deze op formidabele wijze inzichtelijk te maken. Hij laat zien hoe leer- en veranderprocessen zowel bij individuen als binnen organisaties plaatsvinden en staat stil bij hoe de menselijke geest hierop van invloed is. Aan bod komen niet alleen de strategische voordelen van coaching maar ook hoe coaching de basis legt voor persoonlijke groei en transformatie.

De inzichten in dit boek bieden aan zowel coaches als gecoachten kaders die hen helpen attitudes, overtuigingen en gedragingen om te vormen.

'Alle professionele coaches die hun eigen coachingsrelaties willen versterken en onderzoeken zouden dit boek moet lezen.'

*Prof. Dr. Erik de Haan, directeur Ashridge Centre for Coaching en hoogleraar Organisatieontwikkeling, Vrije Universiteit*

Manfred Kets de Vries is als hoogleraar verbonden aan INSEAD. Hij is de autoriteit op het gebied van leiderschapsontwikkeling en auteur van meer dan 35 boeken, waaronder de bestseller *Leiderschap ontraadseld*.



ISBN 978-94 6220 084 5



9 789462 200845

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

ISBN **978 94 6220 084 5**

NUR **808 / 801**

