Transformatieve coaching en verticale ontwikkeling: context, architectuur en belichaming

Mark Storm

Transformatieve coaching en verticale ontwikkeling: context, architectuur en belichaming

Inleiding

We hebben lang gedacht dat de wereld maakbaar en voorspelbaar is. Maar nu die illusie barsten vertoont, blijkt dat meer kennis en betere modellen ons niet verder helpen. De uitdaging ligt dieper: kan ons denken meegroeien met de complexiteit die zich aandient?

In drie essays verken ik wat leiderschap vraagt in een wereld die vloeibaar is en waarin onze overtuigingen niet langer als eindpunt kunnen dienen. Het eerste essay onderzoekt waarom onze vertrouwde denkkaders tekortschieten – met onze tijd waarin vaste zekerheden verdwijnen als **context**. Het tweede laat zien hoe onze ontwikkeling werkt – de **architectuur** van verticale ontwikkeling. Tot slot het derde essay dat beschrijft hoe transformatieve coaching deze ontwikkeling mogelijk maakt en ondersteunt – de **belichaming** van wat in de eerste twee essays wordt verkend.

> **Opmerking**
> De drie essays in deze bundel zijn niet geschreven als een coherent geheel, maar ontstonden los van elkaar. Ze zijn ook nu afzonderlijk leesbaar, elk met een eigen perspectief. Robert Kegans adult-developmenttheorie komt terug in zowel het tweede als het derde essay. Voor wie de essays sequentieel leest, voelt de paragraaf

‘Verticale ontwikkeling: de architectuur van groei’ in het derde essay mogelijk als een herhaling na de eerdere uitleg van Kegans theorie in het tweede essay.

Bij het beeld

De foto’s tonen werk van de Pools-Duitse kunstenaar Alicja Kwade. Zij houdt zich bezig met perceptie, werkelijkheid en de structuren waarmee we betekenis geven – precies de thema’s die ook centraal staan in transformatieve coaching en verticale ontwikkeling.

De citaten zijn afkomstig uit de publicatie die is gemaakt voor de tentoonstelling *Die Notwendigkeit der Dinge* in Museum Voorlinden, Wassenaar (2024).

Inhoudsopgave

1. Over transformatieve coaching en waarom dit juist nú belangrijk is 1
2. Leiderschap en multiperspectiviteit: de architectuur van verticale groei 8
3. Transformatieve coaching en verticale ontwikkeling: een inwaartse zoektocht 21

Nawoord: een uitnodiging tot dialoog 29

Over Alicja Kwade 30
Over Mark Storm 31

1. Over transformatieve coaching en waarom dit juist nú belangrijk is

“Ik probeer het niets als werkelijkheid te erkennen. Als niets echt is, zijn er alleen mogelijkheden.” – Alicja Kwade

We hebben onszelf de afgelopen, pak ’m beet, driehonderd jaar aardig voor de gek gehouden. Sinds Isaac Newton een universum schilderde waarin elke actie onvermijdelijk leidt tot een voorspelbaar effect, en daarna, toen de industriële revolutie vleugels kreeg, zijn we gaan geloven in de maakbaarheid van vrijwel alles en is niet alleen ons handelen, maar ook ons denken gemechaniseerd. Bovendien hebben we ons steeds verder gespecialiseerd, waardoor we de verbanden uit het oog zijn verloren. Ze werden onzichtbaar, maar verdwenen niet. En nu komen we er met een schok achter dat alles met alles samenhangt. Dat het is zoals de Schots-Amerikaanse natuuronderzoeker en milieufilosoof John Muir schreef: “Wanneer we er één ding uitpikken, blijkt dat dit ene ding vastzit aan al het andere in het universum”. De complexiteit waarmee we nu opeens worden geconfronteerd, wordt gedefinieerd door de relatie en onderlinge interacties tussen die dingen. En juist die interacties zijn in ons denken tussen de wal en het schip geraakt. Om ze te kunnen zien, moeten we onze diepgewortelde overtuigingen opzijzetten en opnieuw leren kijken.

Een “flaw” in het model van de wereld

Dat dit niet eenvoudig is, blijkt wel uit het voorbeeld van de Amerikaanse econoom en voormalig voorzitter van de Federal Reserve (The Fed), Alan Greenspan. Toen hij in 2008, kort na het begin van de kredietcrisis die inmiddels een eeuwigheid geleden lijkt, door een commissie van het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden werd ondervraagd, zei Greenspan dat hij een fout had gevonden in wat hij veertig jaar lang had beschouwd als het model voor hoe de wereld werkt. [1]

Greenspan, bepaald geen domme man, is een goed voorbeeld van waartoe lineair denken, opgesloten zitten in een systeem dat geen verbinding meer heeft met het grotere geheel en een eenzijdig wereldbeeld kunnen leiden. Zelfs toen hij de "flaw" had ontdekt, was het niet meer dan een weeffout in een verder goed werkend systeem, aldus Greenspan.

Greenspan is zeker niet uniek. We zien zijn manier van denken – rechtlijnig, modelmatig en boven twijfel verheven – overal en op ieder niveau terug in onze samenleving. [2] Bij de overheid, de politiek en in bestuurskamers, overal zitten mensen opgesloten in hun eigen taal en verhaal, in hun eigen overtuigingen. Hun eigen, kortzichtige gelijk.

Wat wéét ik eigenlijk?

Maar in plaats van lineair, modelmatig en stellig hebben we juist leiders nodig die het tegenovergestelde belichamen. Die verder kijken dan hun eigen belang en directe omgeving. Leiders die patronen zien, verschillen overbruggen en grenzen slechten. Die zélf denken.

Dit is niet iets wat je even snel leert. Het is geen kwestie van het aanleren van nieuwe of verdiepen van bestaande vaardigheden. Of het herstellen van een een weeffout. Dit gaat om het veranderen van diepgewortelde overtuigingen en generalisaties waarmee we de wereld interpreteren en die de basis zijn voor ons handelen. En dat is misschien wel het moeilijkste dat er is. Het vereist dat we onze stelligheid, ons 'zeker weten', inruilen voor nieuwsgierigheid en twijfel. Dat we vraagtekens durven zetten bij wat we weten of denken te weten. Net als de 16-eeuwse Franse essayist en filosoof Michel de Montaigne die zijn levensmotto samenvatte in de vraag *que sais-je?* Wat wéét ik eigenlijk? In zijn essays is Montaigne voortdurend op zoek naar de essentie van wat hij waarneemt én van zichzelf. Zijn niet-weten is geen eindpunt, maar zet hem aan tot vragen.

Transformatieve coaching is precies dat: een voortdurend onderzoeken en bevragen van de structuren die aan de basis liggen van je zelfbeeld en hoe je naar de wereld kijkt. Waar traditionele benaderingen van coaching de nadruk leggen op het

verwerven van kennis en vaardigheden om die vervolgens in een situationele context te oefenen, leidt transformatieve coaching tot een groter zelfbewustzijn, meer nuances in je denken en een groeiend vermogen om met complexiteit en ambiguïteit om te gaan. [3]

Verticale ontwikkeling

In mijn werk als transformatieve coach laat ik mij, naast kunst en esthetiek, filosofie en humanistische vorming (Bildung), inspireren door theorieën uit de ontwikkelingspsychologie, zoals Robert Kegans *Theory of Adult Development* en Susanne R. Cook-Greuters *Theory Of Vertical Growth And Meaning Making*. Wat deze constructieve ontwikkelingstheorieën gemeen hebben, is het inzicht dat de cognitieve systemen waarmee wij onszelf, anderen en de wereld zien en doorgronden met de tijd kunnen groeien en veranderen. Dit proces doorloopt meerdere stadia die worden gekenmerkt door kwalitatieve verschillen in bewustzijn en een toenemende complexiteit van het denken.

We noemen dit verticale ontwikkeling of *zelfactualisatie*. [4] Anders dan bij horizontale ontwikkeling gaat het hier niet om het toevoegen van meer kennis en meer vaardigheden, om wat we weten, maar juist om hoe we weten. Naarmate we onszelf verticaal ontwikkelen, zien we de wereld niet langer in zwart-wit-tegenstellingen en tweedelingen. We hebben geleerd verschillen te accepteren en zoeken naar wat ons (ver)bindt in plaats van wat ons (onder)scheidt. We houden onze overtuigingen ‘losjes vast’ en kijken vanuit uiteenlopende invalshoeken, zonder direct een oordeel klaar te hebben. Ook aanvaarden we dat we niet overal een pasklaar antwoord op kunnen of moeten hebben. De Engelse dichter John Keats noemde dit negatief vermogen: in staat zijn “te verkeren in onzekerheden, mysteriën, twijfels zonder enig geprikkeld reiken naar feit en rede”.

Keats verzette zich tegen de drang om de werkelijkheid terug te brengen tot generalisaties en versimpelingen in een poging haar te verklaren. In plaats daarvan moeten we ruimte laten voor complexiteit en onzekerheid. Dit wordt alleen maar belangrijker nu we ons bevinden in een historische overgangsfase tussen twee tijdperken. Een fase waarin de hele modaliteit van ons bestaan verandert, van economie en politiek tot cultuur en zelfs onze leefomgeving. In deze chaotische en

Hemmungsloser Widerstand (Ongeremde Weerstand, 2021), Alicja Kwade. König Galerie, Berlijn.

onzekere tijd houden de oude structuren niet langer stand, terwijl de nieuwe nog vorm moeten krijgen. In deze tussenwereld is de noodzaak tot zelfactualisatie – om je bewust te worden wie je bent, volgens welke waarden je wilt leven en hoe je je verhoudt tot anderen – groter dan ooit.

Wie kies ik te zijn?

In mijn praktijk begeleid ik mensen in leidinggevende posities bij deze bewustwording. Ik nodig hen uit tot zelfonderzoek – tot het verkennen en bevragen van hun overtuigingen, beelden en interpretaties over wie ze zijn en hun doel en plaats in de wereld. De vraag wie kies ik te zijn? is leidend. Het coachingsproces is gericht op het kunnen belichamen van die keuze en leidt tot fundamentele veranderingen in het diepste van iemands 'zijn'. Dit gaat geleidelijk en is voor iedereen anders.

Veel ervaren leidinggevenden met wie ik werk zijn tegen hun grenzen aangelopen. Ze twijfelen aan hun kunnen, omdat de manier waarop ze denken, besluiten nemen, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich verhouden tot de wereld en de mensen om hen heen onder druk staat. Wat ze altijd deden werkt opeens niet meer, maar in het zoeken naar nieuwe manieren worden ze tegengewerkt door hun cognitieve systemen.

Een andere terugkerende reden is een diep gevoelde innerlijke behoefte aan betekenis en een antwoord op de vraag wat wil ik zélf? Wat vind ík belangrijk? Hoe zorg ik ervoor dat ik niet word geleefd door anderen? Dat ik de wereld in al haar diversiteit door mijn eigen ogen kan zien? Ook willen ze hun vermogen om situaties te beoordelen, opties af te wegen en beslissingen te nemen in overeenstemming brengen met hun waarden en levenshouding, met de betekenis die ze aan hun loopbaan en leven willen geven.

Wat de aanleiding ook is, transformatieve coaching is altijd een inwaartse zoektocht die je niet alleen in staat stelt te groeien in je rol als leidinggevende, maar ook, en dat is misschien nog wel belangrijker, in je volle potentie als mens – wijzer en met helderheid van geest. En met het besef dat je onderdeel bent van iets groters dan alleen jezelf.

Noten

[1] “I found a flaw in the model that I perceived as the critical functioning structure that defines how the world works”, aldus Alan Greenspan tijdens een hoorzitting van de House Committee on Oversight and Government Reform (Washington D.C., 23 oktober 2008).

[2] De Duitse filosoof Arthur Schopenhauer schreef in *Parerga und Paralipomena* (1851): “Iedereen ziet de grenzen van zijn eigen gezichtsveld als de grenzen van de wereld. Dit is een dwaling van het intellect die even onvermijdelijk is als de dwaling van het oog die ons laat denken dat hemel en aarde elkaar aan de horizon ontmoeten”.

[3] De filosoof Lammert Kamphuis omschrijft dit als geestelijke of perspectivistische lenigheid (*Verslaafd aan ons eigen gelijk. Pleidooi voor perspectivistische lenigheid*, De Bezige Bij, 2023).

[4] “A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately happy. What a man can be, he must be. This need we may call self-actualization.” – Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation* (Psychological Review, Vol. 50 No. 4, July 1943).

Robert Kegan en Susanne R. Cook-Greuter

Zie voor een korte introductie van Kegans theorie Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan door Jennifer Garvey Berger (2006).

Waar Kegan zich primair richt op de cognitieve structuur van het bewustzijn (hoe we betekenis geven), legt Susanne R. Cook-Greuter de nadruk op de talige en psychologische rijping van het ego, waarbij zij de ontwikkeling verder doortrekt naar complexe, post-autonome stadia. Ze beschrijft dit uitvoerig in Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development: A Full-Spectrum Theory Of Vertical Growth And Meaning Making (2013).

Het eerste essay schetste waarom onze vertrouwde denkkaders in een vloeibare wereld tekortschieten. Maar *hoe* ontwikkelt zich dan een denken dat wél kan meegroeien met complexiteit? Het volgende essay verkent de innerlijke architectuur van die groei – de stadia waarin ons bewustzijn zich kan ontwikkelen en wat dat concreet betekent voor hoe we naar onszelf, anderen en de wereld kijken.

2. Leiderschap en multiperspectiviteit: de architectuur van verticale groei

“Ik ben geïnteresseerd in hoe we de wereld beschrijven, hoe we objecten definiëren – waar objecten beginnen, eindigen en transformeren.” – Alicja Kwade

In dit essay onderzoek ik hoe Robert Kegans adult-developmenttheorie licht werpt op de vraag wat leiderschap vraagt in een tijd van fundamentele onzekerheid.

Complexiteit laat zich niet graag temmen. Hoe harder we proberen haar te beheersen, hoe nadrukkelijker ze zich aan ons onttrekt. We ontleden, ordenen en verklaren, in de hoop grip te krijgen op wat ons overkomt, maar telkens blijkt de werkelijkheid anders dan gedacht. Dat is geen tekortschieten van ons denkvermogen, maar een aanwijzing dat we de wereld benaderen met een manier van denken en met instrumenten die ontworpen zijn voor een eenvoudiger tijd.

De werkelijkheid waarin leiders vandaag hun weg moeten vinden, is vloeibaar. [1] [2] En in deze nieuwe werkelijkheid volgen veranderingen elkaar sneller op dan we ze kunnen duiden, lossen vertrouwde zekerheden op en bestaan meerdere, soms zelfs tegenstrijdige waarheden naast elkaar. (Natuurlijk legt niet elke ‘waarheid’ evenveel gewicht in de schaal en ook zijn veel ‘waarheden’ niets anders dan krampachtig vastgehouden opinies en theorieën.) Wie in zo’n context leidinggeeft, kan zich niet langer verlaten op één dominant perspectief, op één wereldbeeld, maar moet patronen zien in plaats van losse gebeurtenissen en de spanning die tussen verschillende perspectieven bestaat kunnen verdragen.

Deze multiperspectiviteit (het vermogen om uiteenlopende of conflicterende gezichtspunten tegelijk vast te houden, te begrijpen en met elkaar in gesprek te

brengen, zonder de reflex om er onmiddellijk één tot het juiste te verklaren) lijkt op het eerste gezicht vooral een kwestie van houding of keuze. Als we maar bereid zijn meer stemmen toe te laten, nuance te verdragen en onzekerheid niet meteen weg te willen nemen. Maar hier stuiten we op een dieper probleem. Wie ooit geprobeerd heeft in een spanningsvolle situatie, bijvoorbeeld wanneer belangen botsen of waarden onder druk staan, écht anders te kijken, weet hoe beperkt onze keuzevrijheid in het moment is. We willen wel ruimte maken voor andere perspectieven, maar worden hierin op die momenten geremd.

Wat ons belemmert, is zelden een gebrek aan intelligentie of kennis. Het is subtieler en ook hardnekkiger. De manier waarop we betekenis geven aan wat er gebeurt, vormt zich in de loop van ons leven tot een vanzelfsprekend kader waarbinnen we denken, voelen en handelen. Onze aannames, overtuigingen en identificaties bepalen wat logisch lijkt, wat spanning oproept en wat buiten ons blikveld valt. Omdat dit kader zo nauw samenvalt met ons zelfbeeld, ervaren we het niet als iets wat we hebben, maar als iets wat we zijn. Precies daarom laat het zich in complexe situaties zo moeilijk bevragen.

De Amerikaanse ontwikkelingspsycholoog Robert Kegan biedt een taal om dit fenomeen te begrijpen. In zijn adult-developmenttheorie maakt hij onderscheid tussen datgene waarmee we betekenis geven (*subject*) en datgene waar we betekenis aan kunnen geven (*object*). Ontwikkeling, zo stelt Kegan, voltrekt zich wanneer wat ons eerst onbewust stuurde, geleidelijk onderwerp van reflectie wordt. Pas wanneer we dat wat ons vasthoudt kunnen zien, ontstaat er ruimte om het in verhouding te plaatsen tot andere perspectieven. [3]

Vanuit dit perspectief is multiperspectiviteit geen cognitieve vaardigheid, maar een ontwikkelingsvraagstuk. Het vermogen om meerdere werkelijkheden tegelijk te dragen hangt samen met de mate waarin we ons eigen perspectief niet langer als vanzelfsprekend beleven, maar als één van vele mogelijke gezichtspunten. Leiderschapsontwikkeling, en daarmee ook transformatieve coaching, raakt daarmee aan de kern van volwassenwording zelf.

Robert Kegans adult-developmenttheorie

Kegan heeft decennialang onderzoek gedaan naar hoe volwassenen kunnen groeien in hun manier van denken en betekenisgeven. Volgens hem gaat deze groei niet over het verzamelen van meer kennis, maar over diepgaande verschuivingen in hoe we de wereld waarnemen.

In zijn adult-developmenttheorie onderscheidt hij vijf ontwikkelingsstadia of *orders of consciousness*. [4] Zelf geef ik de voorkeur aan Jennifer Garvey Bergers benaming *forms of mind*. [5] Deze forms of mind vertegenwoordigen een evolutie van iemands cognitieve en emotionele ontwikkeling. Het zijn kwalitatieve verschuivingen in de manier waarop we onszelf, de ander en de wereld bekijken.

Vrijwel iedereen doorloopt de eerste drie ontwikkelingsstadia zonder er erg in te hebben en 'eindigt' als jong volwassene met een *socialised form of mind*. In dit ontwikkelingsstadium worden je zelfbeeld en overtuigingen gevormd en beïnvloed door de verwachtingen, normen en waarden van je sociale omgeving. Je kijkt als het ware naar jezelf en de wereld door de ogen van je peergroep. Maar wanneer je voor jezelf wil denken, los van je sociale omgeving, zal je een eigen kompas moeten ontwikkelen dat richting geeft aan je keuzes en handelingen. In deze fase groei je naar een *self-authoring form of mind*. Je ziet nu steeds beter de perspectieven van anderen, maar gebruikt die met name om je eigen standpunten te versterken, niet om die te herzien.

Hoewel deze groei noodzakelijk is – zonder eigen kompas ben je verloren in de storm van tegenstrijdige verwachtingen – biedt deze form of mind uiteindelijk onvoldoende houvast om de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de wereld te kunnen doorgronden. Zodra je tegen deze beperking aanloopt of wanneer je op zoek gaat naar een diepere betekenis in je leven, voorbij doelen en prestaties, en je de behoefte voelt jezelf te zien als een deel van een groter geheel, begint de groei naar een *self-transforming form of mind*. Dit is zeker geen existentiële luxe, maar een logische reactie op een werkelijkheid die ons dwingt verder te denken dan onze eigen perspectieven en belangen.

Overigens doorloopt niet iedereen alle stadia die Kegan onderscheidt. [6] De meeste mensen kunnen volwaardig functioneren met een socialised form of mind en ervaren nooit de behoefte of aanleiding tot verdere ontwikkeling. Ze zijn daarmee niet minder dan mensen met een self-authoring of self-transforming form of mind. Kegans theorie is nadrukkelijk geen competitie of hiërarchische classificatie. Het ontwikkelingsproces verloopt bovendien voor iedereen anders. En hoewel het verleidelijk is te denken dat je eerdere stadia ontgroeit, bouwt elk stadium voort op eerdere stadia. Ze zitten dus allemaal in je, als matroesjkapoppetjes die elkaar omvatten in plaats van vervangen.

De socialised mind: leven door andermans ogen

> *Een HR-directeur checkt, voordat ze een beslissing neemt, eerst bij de CEO: "Wat vind jij dat ik moet doen?" Dit lijkt verstandig (soms is dat het ook), maar vaak zit er iets anders achter, zoals ook in dit voorbeeld: haar eigen oordeel en besluitvorming worden namelijk in hoge mate gevormd door externe verwachtingen.*

Dit voorbeeld laat zien hoe de meeste mensen functioneren. En eerlijk is eerlijk, in veel organisaties werkt dat uitstekend. Die bieden duidelijke kaders, expliciete normen en herkenbare rolverwachtingen; een omgeving waarin iemand met een socialised mind floreert. Ze voelen intuïtief aan wat er van hun verwacht wordt en bewegen zich soepel binnen bestaande structuren. Maar in een tijd waarin organisaties zich moeten verhouden tot vraagstukken waarvoor geen draaiboek voor handen is, loopt deze manier van betekenisgeven tegen grenzen aan. In vergaderingen klinkt dat door in opmerkingen zoals "Maar zo is het hier toch altijd gegaan?" of het veel gehoorde "Ik weet niet of de organisatie daar klaar voor is". De organisatie fungeert hier als een abstract strategisch en moreel kompas, en ervan afwijken roept onzekerheid en angst op. Niet omdat er geen ideeën zijn, maar omdat een idee dat buiten de heersende consensus en cultuur valt, ook het eigen zelfbeeld onder druk zet. Iemand met een socialised mind kijkt immers naar zichzelf als door de ogen van de groep.

Hetzelfde mechanisme speelt bij morele oordeelsvorming. Wat goed of fout is, wordt primair bepaald door de normen van de omgeving. Wanneer iemand met een socialised mind wordt geconfronteerd met een ethisch dilemma, is de eerste vraag zelden wat vind ik hier eigenlijk zélf van, maar eerder wat vindt de organisatie of

wat is gebruikelijk in onze sector? Het morele bewustzijn is niet afwezig, maar extern georiënteerd. Dat wil zeggen: de ethiek van de omgeving is de eigen ethiek.

Deze houding maakt deze leiders tot betrouwbare en loyale teamspelers. In contexten waarin afstemming, consistentie en sterke groepsbinding cruciaal zijn, zoals hoogrisicosectoren met strikte protocollen of organisaties met een uitgesproken cultuur, zijn ze doorgaans zeer effectief. Hun gevoeligheid voor relaties en verbondenheid maakt hen uitstekende bruggenbouwers en cultuurdragers. Tegelijkertijd kent deze form of mind een schaduwzijde. Zo zal iemand zich tijdens een reorganisatie of veranderingstraject eerder vastklampen aan bestaande structuren; niet uit onbegrip voor de noodzaak van verandering, maar omdat de eigen identiteit nauw verweven is met het huidige systeem. Veranderingen van of in dat systeem, kunnen dan al snel worden ervaren als inbreuken op die eigen identiteit.

Maar juist wanneer de kaders beginnen te wankelen, begint de beweging richting een self-authoring form of mind. Als een organisatie conflicterende verwachtingen uitspreekt, rolmodellen fundamenteel van mening verschillen of morele standaarden van de omgeving botsen met wat iemand innerlijk als juist ervaart, dringen zich vragen op zoals: Wie ben ik los van de verwachtingen van anderen? Welke waarden zijn werkelijk van mij? En durf ik daarnaar te handelen als dat spanning oproept? Dit kantelpunt is het begin van een nieuwe verhouding tot de normen en verwachtingen. Het is een eenzame fase: de beweging naar een eigen kompas kan voelen als een vorm van verraad aan de groep. Het loslaten van de gedeelde waarheid voelt als het verbreken van de loyaliteit die tot dan toe de basis van je identiteit vormde.

De self-authoring mind: architect van het eigen verhaal

> *Een Chief Strategy Officer presenteert met volle overtuiging een strategisch plan: "Dit is de richting die we op moeten." Wanneer collega's tegenargumenten aandragen, luistert hij aandachtig, maar blijft uiteindelijk bij zijn oorspronkelijke koers. "Ik heb hier goed over nagedacht en dit is wat we nodig hebben." Het plan is weloverwogen, coherent en duidelijk verankerd in zijn eigen visie.*

De self-authoring form of mind markeert een fundamentele verschuiving van externe naar interne sturing. Leiders in dit ontwikkelingsstadium hebben een eigen identiteit en waardesysteem ontwikkeld dat richting geeft aan hun keuzes en handelen. Ze zijn niet langer primair afgestemd op verwachtingen van buitenaf, maar fungeren als auteurs van hun eigen verhaal. Je hoort deze manier van betekenisgeven terug in uitspraken zoals “Volgens mijn analyse…” of “Mijn ervaring leert dat…”. Het eigen referentiekader is leidend. Feedback wordt serieus genomen, maar beoordeeld op de vraag of deze past binnen de eigen visie. Zo niet, dan wordt zij terzijde geschoven. Andere perspectieven dienen ter bevestiging of aanscherping van het eigen standpunt, niet om het fundamenteel te herzien.

Ook moreel hebben self-authoring leiders een helder innerlijk kader ontwikkeld. Wanneer zij geconfronteerd worden met een ethisch dilemma, bijvoorbeeld of een winstgevende divisie moet worden gesloten vanwege ernstige milieuschade, toetsen zij dit niet langer aan groepsnormen, maar aan hun eigen waardensysteem. “Dit strookt niet met mijn waarden” of “Hier trek ik een grens” zijn uitspraken die hierbij passen. Het morele oordeel is principieel, consistent en innerlijk verankerd.

Dit vermogen om een eigen koers te varen maakt deze leiders bijzonder effectief in het leiden van verandering. Ze functioneren goed in contexten die autonomie, verantwoordelijkheid en persoonlijke visie waarderen. De consistentie tussen wat zij zeggen en doen schept vertrouwen en in tijden van verandering en onzekerheid bieden zij richting en stabiliteit.

Tegelijkertijd kent deze form of mind een duidelijke schaduwzijde. Bij een fusie kan iemand blijven vasthouden aan zijn eigen methodiek, ook wanneer blijkt dat de andere organisatie vanuit een fundamenteel andere logica opereert. “Zij moeten begrijpen dat dit de beste aanpak is.” Het idee dat meerdere perspectieven tegelijk waardevol kunnen zijn en dat juist de spanning daartussen nieuwe mogelijkheden kan openen, blijft buiten beeld. Wat ooit bevrijdend was, kan zo verharden tot rigiditeit.

De beweging richting een self-transforming form of mind ontstaat vaak wanneer deze leiders geconfronteerd worden met vraagstukken waarvoor hun zorgvuldig opgebouwde denkkader onvoldoende blijkt. Systemische dilemma’s zonder

WeltenLinie (Wereldlijn, 2020), Alicja Kwade. Onderdeel van de collectie van de National Gallery of Victoria, Melbourne.

eenduidige oplossing, botsende waarheden die allemaal legitiem zijn of situaties waarin vasthouden aan eigen principes leidt tot nieuwe problemen. Dan dringen zich vragen op zoals: Wat zijn de grenzen van mijn wereldbeeld? Hoe kan ik trouw blijven aan mijn waarden en tegelijk openstaan voor fundamentele herziening?

Het is vaak in deze fase van bewustwording en ontwikkeling dat mensen actief ondersteuning zoeken bij hun verdere groei. Waar coaching van self-authoring leiders zich vaak richt op het versterken van hun autonomie en visie, gaat het bij transformatieve coaching om het helpen herkennen van de grenzen van hun huidige denkkader. Het introduceren van meervoudige perspectieven en paradoxen is niet bedoeld om hen te verwarren, maar om een meer genuanceerd wereldbeeld te ontwikkelen – een die erkent dat verschillende en tegenstrijdige waarheden naast elkaar kunnen bestaan. Dit geldt ook voor ethische vraagstukken: niet elk moreel dilemma heeft één juist antwoord dat ‘als vanzelf’ voortvloeit uit een rijtje principes. Soms vragen situaties om het kunnen houden van meerdere, elkaar tegensprekende morele overwegingen tegelijk.

De self-transforming mind: dansen met paradoxen

In een strategische discussie pleit een Chief Marketing Officer voor snelle groei, terwijl de CFO inzet op consolidatie. In plaats van te kiezen, zegt de CEO: "Beide perspectieven raken iets essentieels. De spanning tussen groei en stabiliteit is geen probleem dat we moeten oplossen, maar een realiteit waarmee we moeten werken. Hoe kunnen we deze spanning voor ons laten werken?"

Deze reactie typeert de self-transforming form of mind. Waar de self-authoring leider nog zocht naar het juiste systeem of de beste visie, ziet de self-transforming leider dat elk systeem per definitie onvolledig is. Men valt niet meer samen met het eigen gelijk, maar ziet het eigen wereldbeeld als slechts één van de vele mogelijke kaarten van het gebied. Wat voorheen subject was – de eigen identiteit en visie waar men doorheen keek – is nu object geworden: een perspectief waar de leider op kan reflecteren en dat hij kan plaatsen in verhouding tot andere zienswijzen.

Deze fundamentele verschuiving brengt een enorme openheid met zich mee. Conflicten worden niet langer gezien als hindernissen, maar als bronnen van informatie. De waarde van een tegenovergesteld standpunt wordt niet alleen rationeel begrepen, maar werkelijk geïntegreerd. Dit geldt bij uitstek voor morele oordeelsvorming. Neem het dilemma van een farmaceutisch bedrijf dat een levensreddend medicijn tegen kostprijs beschikbaar kan stellen in arme landen, terwijl dit de winstgevendheid en toekomstig onderzoek onder druk zet. Iemand met een socialised mind vraagt: "Wat is het beleid?" De self-authoring mind hanteert duidelijke eigen principes, bijvoorbeeld mensenlevens gaan boven winstgevendheid. De self-transforming mind ziet daarentegen dat beide perspectieven moreel legitiem zijn en dat er geen eenduidig 'juist' antwoord bestaat. De ethische opgave ligt niet in het kiezen voor één waarheid, maar in het zorgvuldig navigeren door deze spanning.

Ook in momenten van falen toont zich deze manier van betekenisgeven. Na een mislukte innovatie luidt de reactie niet "We hadden beter moeten plannen", maar "Welke aannames lagen aan ons denken ten grondslag?" Falen wordt zo een venster op de grenzen van het eigen denkkader in plaats van een bedreiging voor het zelfbeeld.

Deze groei is geen rimpelloos proces. De overgang naar dit stadium voelt vaak niet als een overwinning, maar als een verlies van grond onder de voeten. Voor een leider die zijn succes altijd heeft ontleend aan zijn visie en daadkracht (self-authoring), is het loslaten van dat 'vaste weten' een existentiële crisis. Men kan zich plotseling incompetent of stuurloos voelen. Bovendien kent dit stadium een schaduwzijde: het risico dat het denken te abstract wordt, dat besluitvorming vertraagt door een overdaad aan perspectieven of dat de omgeving die snelle antwoorden verlangt de leider als vaag of besluiteloos ervaart.

In mijn coachingspraktijk richt het werk zich op het ondersteunen van die steeds vrijere relatie tot de eigen overtuigingen. Coaching fungeert hier als een 'holding environment': een bedding die stevig genoeg is om de leider vast te houden terwijl de vertrouwde zekerheden wegvallen, maar die ook scherp genoeg is om de leider uit te dagen niet weg te vluchten in abstracties of relativisme. Het doel is het integreren van cognitieve complexiteit met praktische daadkracht. De coaching biedt de 'ruimte' waarin leiders leren bewust te kiezen welk perspectief op welk moment het meest dienstbaar is aan het grotere geheel en de verantwoordelijkheid te dragen voor hun handelen, juist wanneer elke vorm van zekerheid ontbreekt.

Inzicht in deze stadia is een begin, maar ontwikkeling is geen passief proces dat ons overkomt. Het vraagt om een bewuste beoefening in de weerbarstigheid van de dagelijkse praktijk.

Praktische handvatten voor ontwikkeling

De vraag die nu waarschijnlijk opkomt is: hoe stimuleer je je eigen ontwikkeling? Het antwoord is eenvoudig noch complex: het vraagt om een combinatie van bewustzijn, oefening en moed.

Voor leiders met een socialised form of mind gaat het om het ontwikkelen van een eigen stem. Vraag jezelf regelmatig af wat je zou beslissen als niemand zou kijken? Oefen met het uitspreken van een mening die afwijkt van de consensus, niet om tegendraads te zijn, maar om te ervaren hoe het voelt om naast de groep te staan. Hou een waardenlogboek bij waarin je je eigen kernwaarden vastlegt en evalueert.

Zoek een sparringpartner die je uitdaagt om je eigen stem te vinden en die niet vertelt wat je moet doen, maar helpt ontdekken wat je zélf wil.

Voor leiders die richting een self-authoring form of mind bewegen ligt de uitdaging in het verbreden van hun perspectief. Omring jezelf bewust met mensen die fundamenteel anders denken dan jij. Niet om hen te overtuigen, maar om werkelijk te leren van hun zienswijze. Experimenteer met perspectiefwisseling: verdedig oprecht een standpunt dat tegengesteld is aan je eigen overtuiging om de legitimiteit van het afwijkende perspectief te ervaren. Onderzoek de grenzen van je eigen zienswijze. Vraag jezelf af wat je over het hoofd zou kunnen zien en welke aannames ten grondslag liggen aan je denken? Stimuleer dialoog in plaats van discussie en zoek naar de waarde in ogenschijnlijk onverenigbare standpunten.

Voor leiders die richting een self-transforming form of mind bewegen, gaat het om het omarmen van complexiteit zonder erin te verdwalen. Werk met paradoxen en polariteiten in plaats van dilemma's proberen op te lossen. Creëer 'brave spaces' (moedige ruimtes) waar je tolerantie leert voor andere ideeën die je iets kunnen leren wat je zelf niet had gezien of niet kon zien. Ontwikkel een praktijk van reflectie en zelfobservatie om met onzekerheid en ambiguïteit om te gaan. Fungeer als mentor voor anderen. Doe dit om je eigen inzichten te verdiepen door ze te verwoorden en (te laten) bevragen, niet om je wijsheid te delen.

Multiperspectiviteit als sleutel tot toekomstbestendig leiderschap

Leiderschapsontwikkeling is een reis die beweegt van externe validatie via interne navigatie naar een flexibiliteit die alle kaders kan omvatten. Het is geen lineair proces met een eindbestemming, maar een ontwikkeling waarin elke fase voortbouwt op de vorige en haar eigen waarde behoudt. De socialised form of mind blijft in je bestaan, ook als je doorgroeit naar self-authoring of self-transforming. Als matroesjkapoppetjes zitten ze allemaal in je.

En hoewel het misschien nog steeds leest als een mogelijkheid, als iets wat kan worden belegd bij de afdeling Learning & Development, kunnen leiders die zichzelf serieus nemen en die serieus genomen willen worden niet om deze ontwikkeling

heen. We zitten middenin een werkelijkheid waarin de complexiteit van vraagstukken – klimaat, geopolitiek, technologie, sociale cohesie – schreeuwen om leiders die verder kunnen kijken dan hun eigen belang en directe omgeving. Leiders die patronen zien, verschillen overbruggen en grenzen slechten. Die zélf denken in plaats van vast te houden aan wat altijd heeft gewerkt.

Wat deze ontwikkeling zo krachtig maakt, is dat zij niet alleen de slagvaardigheid van leiders vergroot, maar ook hun vermogen om bij te dragen aan het grotere geheel. In een wereld die wordt gekenmerkt door toenemende complexiteit, polarisatie en systemische uitdagingen is multiperspectiviteit niet slechts een waardevolle eigenschap, maar een weg vooruit.

De capaciteit om bruggen te bouwen tussen verschillende werelden, om schijnbare tegenstellingen te dragen en te integreren, en om transformatie mogelijk te maken die zowel diepgaand als inclusief is, raakt aan wat onze tijd van ons vraagt. Niet het vermogen om sneller of harder te sturen, maar om met meer bewustzijn te navigeren. Niet het zoeken naar één juiste waarheid, maar het kunnen leven met meerdere, soms ongemakkelijke waarheden tegelijk.

Daarin verschuift ook onze opvatting van volwassenheid. Wijsheid ligt niet langer in zekerheid of consistentie alleen, maar in de kunst om onze eigen overtuigingen te zien als voorlopige constructies – dienstbaar zolang ze werken, los te laten wanneer ze tekort blijken te schieten. Het vraagt om een vorm van innerlijke beweeglijkheid, lenigheid, die ruimte laat voor twijfel zonder richting te verliezen, en voor betrokkenheid die open blijft, zonder vast te lopen in het eigen gelijk.

Misschien begint die ontwikkeling wel op het moment dat we bereid zijn onze overtuigingen niet langer te verwarren met waarheden. En dat we, in navolging van Michel de Montaigne, onszelf die ene eenvoudige maar tegelijkertijd ontregelende vraag blijven stellen: “Que sais-je?” — Wat wéét ik eigenlijk?

Noten

[1] Het woord ‘leider(s)’ wordt te pas en te onpas gebruikt. Liefst vermijd ik het, maar soms ontkom je er niet aan omdat het alternatief te lang is, zoals ook nu. In

dit essay bedoel ik met leiders ‘mensen en teams met een formele leidinggevende functie’.
[2] In zijn boek *Liquid Modernity* (Polity, 2000) introduceerde de Brits-Poolse socioloog en filosoof Zygmunt Bauman het begrip ‘vloeibare moderniteit’ om de instabiliteit van de laatmoderne samenleving te duiden. In latere werken beschrijft hij hoe relaties, arbeid en identiteit steeds flexibeler maar ook precairder en vergankelijker worden; een analyse die door andere denkers verder werd uitgewerkt, waaronder de Belgische cultuurwetenschapper Christophe Andrades.
[3] Robert Kegans adult-developmenttheorie bouwt voort op Piagets cognitieve ontwikkelingstheorie, maar richt zich op de manier waarop volwassenen betekenis geven aan hun ervaringen. De wetenschappelijke basis is vooral kwalitatief; grootschalige kwantitatieve studies ontbreken grotendeels, wat ook een veelgehoord kritiekpunt is. Andere bezwaren zijn de rigide stadia-indeling – ontwikkeling verloopt zelden lineair en wordt beïnvloed door context en ervaring – en de nadruk op cognitieve groei, waardoor emotionele en sociale factoren minder aandacht krijgen. Toch biedt de theorie een waardevol raamwerk voor transformatieve coaching, mits flexibel toegepast. Het kan helpen bij complexe denk- en gedragsveranderingen, zonder individuen in vaste stadia te plaatsen. Door het model als dynamisch groeiproces te benaderen, kan het effectief ondersteunen in persoonlijke en professionele ontwikkeling.
[4] *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development* (Harvard University Press, 1982) en *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, beide door Robert Kegan (Harvard University Press, 1994).
[5] *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*, Jennifer Garvey Berger (Stanford University Press, 2013).
[6] De eerste twee ontwikkelingsstadia laat ik buiten beschouwing, omdat de meesten van ons deze ongemerkt doorlopen: de eerste (de *impulsive* of *magical form of mind*) als jonge kinderen en de tweede (de *self-sovereign form of mind*) vanaf ons zevende levensjaar tot en met onze tienerjaren.

We hebben nu gezien hoe menselijke ontwikkeling verloopt: van externe oriëntatie via innerlijke sturing naar een bewustzijn dat meerdere perspectieven kan omarmen. Maar inzicht alleen verandert nog niets. Het derde essay gaat over de praktijk: hoe transformatieve coaching deze verticale ontwikkeling mogelijk maakt en waarom dit een inwaartse zoektocht vraagt die verder gaat dan het aanleren van vaardigheden.

3. Transformatieve coaching en verticale ontwikkeling: een inwaartse zoektocht

“Er bestaat niet zoiets als waarheid en individualiteit. Er zijn alleen variaties in tijd en ruimte. ” – Alicja Kwade

> *In dit essay verken ik deze zoektocht naar menselijke groei, innerlijke vervulling en de moed om de wereld door een nieuwe lens te bekijken.*

Nu de échte wereld zich aan ons opdringt – verweven, onvoorspelbaar en vloeiend als een schilderij van Jackson Pollock – schiet ons traditionele beeld van leiderschapsontwikkeling tekort. [1] Het is niet langer een kwestie van nog meer kennis en nog meer vaardigheden, van horizontale ontwikkeling, maar van innerlijke groei, van verticale ontwikkeling. Hoewel dit besef geleidelijk aan doordringt, blijven we vasthouden aan het bestaande patroon. We doen nog maar eens een training en lezen het zoveelste zelfhulp- of managementboek dat een even unieke als snelle oplossing belooft. Het is het ultrabewerkte voedsel van de leiderschapsindustrie: het belooft te verzadigen, maar laat je hongerig achter.

Transformatieve coaching breekt met dit patroon. Het is geen rechte weg naar betere prestaties of verhoogde efficiency, maar een zoektocht naar innerlijke transformatie en bewustwording – naar wijsheid en helderheid van geest.

Over transformatieve coaching en verticale ontwikkeling

Transformatieve coaching doorbreekt diepgewortelde overtuigingen en denkpatronen en helpt je nieuwe manieren van ‘zijn’ ontwikkelen. Het is een proces

van zelfonderzoek, waarin je luistert naar je innerlijke stem en ontdekt wat voor jou belangrijk is, en waarom.

Transformatieve coaching verandert hoe je jezelf, de ander en de wereld om je heen ziet. Het stelt je open voor nuances in je denken, voor grijstinten, en biedt ruimte aan de diversiteit en pluriformiteit in jezelf en die van de wereld. [2] Voor senior executives betekent dit niet alleen dat ze groeien in hun leiderschapsrol, maar ook dat ze beter in staat zijn hun organisatie door complexe veranderingen en onzekere tijden te loodsen. Het is geen optimalisatie van gedrag, maar een verschuiving in het bewustzijn van waaruit dat gedrag ontstaat.

Het idee dat de cognitieve systemen waarmee wij onszelf, anderen en de wereld zien en doorgronden met de tijd kunnen groeien en veranderen, is nauw verbonden met transformatieve coaching. Dit proces van verticale ontwikkeling doorloopt meerdere stadia die worden gekenmerkt door kwalitatieve verschillen in bewustzijn en een toenemende complexiteit van denken. Dit klinkt misschien als iets wat we juist niet willen: nóg meer complexiteit. Maar zodra je inziet dat er geen unieke oplossing is voor onze vervlochten uitdagingen, dat meerdere, soms zelfs tegenstrijdige antwoorden mogelijk zijn en dat verschillende wereldbeelden naast elkaar kunnen bestaan, wordt ook duidelijk dat ons denken meer nuance nodig heeft en minder vaste overtuigingen. Dat meer complexiteit in ons denken juist nodig is om de wereld in al haar pluriformiteit en verwevenheid te kunnen zien en doorgronden.

Verticale ontwikkeling vereist dat je kritisch naar jezelf kan kijken en open staat voor verandering van en in jezelf. Dat je paradoxen en tegenstrijdigheden omarmt en verschillende en ook tegengestelde, ideeën en perspectieven verenigt. Wanneer je je verticaal ontwikkelt, begin je de fragmenten van je ervaringen samen te voegen tot een groter, betekenisvoller geheel. Het is als het beklimmen van een berg. Met elke stap wordt de wereld steeds beter, steeds completer zichtbaar.

Die ontwikkeling is zelden comfortabel. Ze gaat vaak gepaard met verlies: van zekerheden, vertrouwde zelfbeelden en soms zelfs van status of erkenning. Wat eerst houvast bood, blijkt niet langer toereikend. Juist in die fase van desoriëntatie ontstaat ruimte voor een dieper en ruimer perspectief.

Verticale ontwikkeling: de architectuur van groei

De interesse in de psychologische veranderingen die de mens gedurende zijn leven ondergaat, gaat ver terug. Niet alleen voor klassieke Griekse filosofen zoals Plato en Aristoteles, ook in de Aziatische filosofie is het denken hierover een wezenlijk thema. Zo is in het Boeddhisme het ontwikkelen van wijsheid en ethisch gedrag een manier om verlichting te bereiken – een proces van mentale en morele ontwikkeling dat een leven lang duurt.

Eind 19e eeuw legde de Amerikaanse psycholoog G. Stanley Hall onder invloed van Charles Darwins evolutietheorie de basis voor de moderne ontwikkelingspsychologie. Halls idee dat de mens in zijn ontwikkeling verschillende stadia doorloopt, is verder uitgewerkt en verfijnd door onder andere Jean Piaget, Lawrence Kohlberg, Jane Loevinger en Robert Kegan. [3]

Kegan introduceerde begin jaren tachtig van de vorige eeuw zijn adult-developmenttheorie, die wordt gekenmerkt door vijf opeenvolgende ontwikkelingsstadia of *orders of consciousness* (ik gebruik hierna Jennifer Garvey Bergers benaming *forms of mind*). [4] [5] Deze forms of mind vertegenwoordigen een evolutie van iemands cognitieve en emotionele ontwikkeling. Het zijn kwalitatieve shifts in hoe we naar onszelf, de ander en de wereld kijken.

Vrijwel iedereen doorloopt de eerste stadia ongemerkt en begint het volwassen leven met een *socialised form of mind*, waarin onze identiteit nog sterk leunt op de normen van onze omgeving. [6] Ontwikkeling ontstaat wanneer we een eigen innerlijk kompas vormen – de *self-authoring form of mind* – en loskomen van die externe verwachtingen. De groei naar een *self-transforming form of mind* volgt vaak wanneer we merken dat onze zorgvuldig opgebouwde denkkaders niet langer volstaan voor de complexiteit van de wereld of wanneer de behoefte ontstaat onszelf te zien als deel van een groter, betekenisvoller geheel.

Wat deze theorie bijzonder relevant maakt voor transformatieve coaching, is het onderscheid dat Kegan maakt tussen *subject* (datgene waarmee we betekenis geven, waar we doorheen kijken) en *object* (datgene waar we betekenis aan kunnen geven, waar we naar kunnen kijken). Ontwikkeling voltrekt zich wanneer wat ons eerst

onbewust stuurde, geleidelijk onderwerp van reflectie wordt. Dit proces staat centraal in transformatieve coaching.

Niet iedereen doorloopt alle stadia. De meeste mensen functioneren volwaardig met een socialised form of mind en ervaren nooit de behoefte tot verdere ontwikkeling. Ze zijn daarmee niet minder dan mensen met een self-authoring of self-transforming form of mind. Het ontwikkelingsproces is allesbehalve lineair en verloopt voor iedereen anders. Bovendien is het verleidelijk te denken dat je eerdere stadia achterlaat, maar elk stadium bouwt voort op eerdere stadia. Ze passen in elkaar als matroesjkapoppetjes die elkaar omvatten in plaats van vervangen.

Waarom transformatieve coaching?

De reden om te willen groeien of veranderen is voor iedereen anders en doet zich op verschillende momenten voor. De een wil zich ontworstelen aan zijn sociale omgeving, voor de ander is een nieuwe werkomgeving of een baan met meer verantwoordelijkheid de reden.

Senior executives met wie ik werk zijn in hun werk tegen grenzen aangelopen. Ze twijfelen aan hun kunnen, vaak omdat de manier waarop ze denken, besluiten nemen, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich verhouden tot de wereld en de mensen om hen heen van alle kanten onder druk staat. Wat ze altijd deden werkt opeens niet meer, maar in het zoeken naar nieuwe manieren worden ze tegengewerkt door hun cognitieve systemen en denkpatronen. Ze zijn niet per se op zoek naar innerlijke groei, maar willen als senior executive beter kunnen omgaan met de complexe realiteit van en in hun werk. Vaak beschrijven zij dit moment als verwarrend: rationeel begrijpen ze dat verandering nodig is, maar innerlijk grijpen ze terug op denk- en handelingspatronen die hen eerder succesvol maakten.

Anderen zijn op zoek naar diepere betekenis in hun leven. Ze vragen zich af hoe ze weer controle kunnen krijgen over hun leven in plaats van te worden geleefd door targets en deadlines of de verwachtingen van anderen. Sinds het begin van hun loopbaan ging alles vaak als vanzelf. Na elke stap kwam er wel een nieuwe, hogere stap die paste bij hun eigen carrièreverwachtingen en bij die van hun sociale omgeving. Maar met elke stap kwamen ook meer verplichtingen en verwachtingen.

Het keurslijf kwam steeds strakker te zitten. En nu is daar plots de vraag wat wil ik eigenlijk zélf?

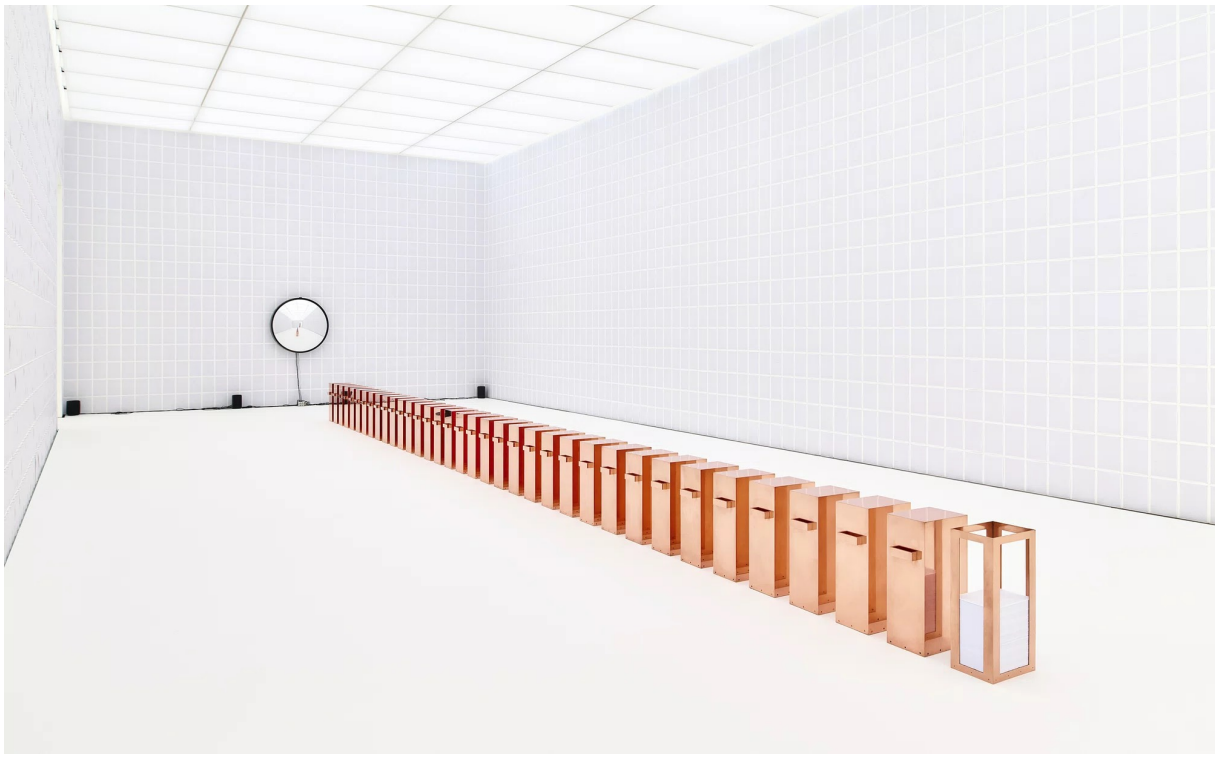
Hoe ziet transformatieve coaching eruit?

Transformatieve coaching is geen '60-minutencoaching'. Er is geen blauwdruk en ook geen afgebakend tijdpad. Voor iedereen verloopt de ontwikkeling anders, langs andere wegen en in een eigen tempo.

Samen voeren we ongehaaste gesprekken, niet vanachter een bureau, maar altijd in een omgeving waarin we onze gedachten de vrije loop kunnen laten. Deze gesprekken beginnen doorgaans in de stilte van een museum. Kunst, en zeker abstracte kunst, laat zich vanuit verschillende perspectieven bekijken en de lens waardoor je kijkt, zegt vaak meer over de kijker dan het kunstwerk of de maker ervan.

De gesprekken nodigen uit om je huidige manier van zijn te onderzoeken: je denkpatronen, aannames en overtuigingen, en de diepgevoelde waarden die daaraan ten grondslag liggen. Niet om te oordelen of te veroordelen, maar om te begrijpen. Gaandeweg ervaar je dat de lens waarmee je naar de wereld kijkt, wat voorheen vanzelfsprekend was, verschuift van subject naar object. Wat ooit voelde als "zo ben ik nu eenmaal" of "zo zit de wereld in elkaar", verliest zijn dwingende karakter en wordt onderwerp van reflectie. In die verschuiving ontstaat een dieper begrip van jezelf. Dit zelfbewustzijn maakt het mogelijk blinde vlekken te herkennen, persoonlijke vooroordelen te doorzien en emotionele reacties bewuster te hanteren. Het markeert het begin van een transformatie in je manier van kijken en denken, in je zijn.

Deze reis is niet zonder uitdaging. Het vereist moed om het vertrouwde los te laten en je open te stellen voor het nieuwe en het onbekende. Maar het is ook een reis van schoonheid, waarin elke stap een nieuwe horizon opent, een nieuwe manier om de wereld te zien en erin te bewegen. Tijdens deze reis fungeer ik als een spiegel, reflecterend maar niet oordelend. Als reisgezel die je de weg naar binnen verlicht.



Gegebenenfalls die Wiricklichkeit (Indien nodig, de werkelijkheid, 2019), Alicja Kwade. Onderdeel van de tentoonstelling *Die Notwendigkeit der Dinge*, Museum Voorlinden, Wassenaar.

Precies dat wat Einstein nooit heeft gezegd

Ondanks dat er geen bewijs is dat Albert Einstein heeft gezegd dat geen enkel probleem kan worden opgelost met hetzelfde bewustzijnsniveau als waarmee het is gecreëerd, sluit de uitspraak goed aan bij de essentie van transformatieve coaching, namelijk het vergroten van iemands (zelf)bewustzijn en complexiteit van denken. [7] Het is niet alleen een manier om te ontdekken wie je eigenlijk bent of wil zijn, als mens, het is ook dé manier om te groeien in de complexiteit die nodig is om als senior executive leiding te kunnen geven in onzekere tijden.

Transformatieve coaching is een reis naar binnen, weg van de oppervlakkigheid van eenduidige antwoorden naar de diepten van de complexe werkelijkheid en een manier van zijn die doordrongen is van wijsheid en verbondenheid met de wereld om je heen. Deze innerlijke reis is de noodzakelijke voorwaarde om de vloeiende wereld – verweven, onvoorspelbaar en voortdurend in beweging – niet alleen het

hoofd te bieden, maar om in die wereld te kunnen floreren vanuit een bewustzijn dat, als een matroesjka, eerdere lagen niet achter zich laat maar omvat.

Noten

[1] Piet Mondriaans *Compositie met groot rood vlak, geel, zwart en grijs en blauw* (1921) en Jackson Pollocks *Number 14: Gray* (1948) vormen samen een beeldende metafoor voor de verschillen tussen een lineair en vloeiend wereldbeeld.
[2] De Amerikaanse dichter en essayist Walt Whitman (1819–1892) bracht de diversiteit in jezelf fraai onder woorden in *Song of Myself, 51* (uit: *Leaves of Grass*): "I am large, I contain multitudes".
[3] Constructivisme (psychologie) benadrukt dat kennis niet passief wordt opgenomen, maar actief door het individu wordt geconstrueerd. Binnen de cognitieve psychologie stelt het constructivisme dat de menselijke geest de werkelijkheid niet objectief afbeeldt, maar actief vormgeeft op basis van hersenprocessen en zintuiglijke waarneming.
[4] *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development* (Harvard University Press, 1982) en *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Harvard University Press, 1994).
[5] *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*, Jennifer Garvey Berger (Stanford University Press, 2013).
[6] De eerste twee ontwikkelingsstadia laat ik buiten beschouwing, omdat de meesten van ons deze ongemerkt doorlopen: de eerste (de *impulsive* of *magical form of mind*) als jonge kinderen en de tweede (de *self-sovereign form of mind*) vanaf ons zevende levensjaar tot en met onze tienerjaren.
[7] Je komt Albert Einsteins "No problem can be solved from the same level of consciousness that created it" overal tegen, maar er is geen enkel bewijs dat hij dit ooit heeft gezegd of geschreven. Het 'citaat' sluit overigens wel aan bij Einsteins opvatting dat, met name in relatie tot zijn werk in de fysica, nieuwe perspectieven nodig zijn om complexe vraagstukken te doorgronden. Er zijn natuurlijk veel meer citaten die nooit zijn gezegd, zoals Gandhi's "Wees de verandering die je in de wereld wilt zien". Wat hij volgens The New York Times wél heeft gezegd: "If we could change ourselves, the tendencies in the world would also change. As a man changes his own nature, so does the attitude of the world change towards him. […]

> We need not wait to see what others do" (bron: *Falser Words Were Never Spoken*, Brian Morton (The New York Times, 29 augustus 2011).

Nawoord: een uitnodiging tot dialoog

De essays in deze bundel beschrijven een beweging van buiten naar binnen. We begonnen bij de vloeibare wereld die om antwoorden vraagt, verkenden de innerlijke architectuur van ons bewustzijn en eindigden bij de belichaming van wijsheid in de praktijk.

Verticale ontwikkeling is geen proces dat zich uitsluitend op papier voltrekt. Het vraagt om een *holding environment*: een veilige en tegelijkertijd uitdagende ruimte waarin vertrouwde kaders mogen wankelen en nieuwe perspectieven kunnen ontstaan. In mijn praktijk als transformatieve coach bied ik die ruimte aan ervaren leidinggevenden en leiderschapsteams die op een kruispunt staan. De gesprekken die we voeren zijn gericht op vertragen om vervolgens dieper te kunnen zien. Het doel is steeds hetzelfde: de lens waarmee je naar jezelf, de ander en de wereld kijkt, scherper stellen.

De vraag die Montaigne stelde – *que sais-je?* – blijft de motor van elke werkelijke ontwikkeling.

Mark Storm
Senior executive coach & leiderschapsadviseur

markstorm.nl

Over Alicja Kwade

Voor Alicja Kwade (Katowice, Polen, 1979) is niets vanzelfsprekend. Gedreven door een enorme nieuwsgierigheid plaatst ze vraagtekens bij gangbare opvattingen over de wereld om ons heen. Met haar sculpturen en installaties duikt ze in de essentie van dingen en stelt ze onze waarneming op de proef. Kwade dwingt je na te denken over de aard van de realiteit zoals je die denkt te kennen.

Vragen stellen staat centraal in haar werk, dat vaak begint op het punt waar het begrijpen ophoudt. Ze onderzoekt wetenschappelijke en filosofische concepten en stelt de fundamenten van ons begrip van de werkelijkheid ter discussie. Haar werk neigt vaak naar het absurde en transformeert algemeen geaccepteerde aannames in open vragen. Zo daagt ze de gevestigde normen en waarden uit waarmee we ons dagelijks leven vormgeven, en stimuleert ze je om jouw eigen begrip van het bestaan opnieuw te wegen.

Bron: Museum Voorlinden, Wassenaar

alicjakwade.com

Over Mark Storm

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden – mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. In dit essay vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

markstorm.nl

versie 1.0 (januari 2026)