

KEES VAN DER STEL: "JE KUNT EEN
ANDER NIET VERDER BRENGEN DAN
HET NIVEAU DAT JE ZELF HEBT."

– E S S A Y –

Coaching en mentorschap van leiders in de 21e eeuw

Hoge bomen vangen veel wind

In de komende decennia, zeker als de maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen worden meegenomen, behoort een coach of mentor een kritische en alerte houding aan te nemen tegenover zijn of haar ingezette methoden en modellen, alsmede tegenover zichzelf.

TEKST KEES VAN DER STEL | BEELD PAUL DE GRAAFF

Het kiezen voor ondersteuning door coaches en mentoren is voor velen verstandig en begrijpelijk. Naast persoonlijke of zakelijke items die verkenning en aanpak behoeven, is er de noodzaak om te kunnen omgaan met de negatieve invloed die uitgaat van de hectische wereld om ons heen en het negatieve (zelf) beeld dat mensen daaraan ontleen, een beeld dat bij velen – vooral onbewust – volgestopt is met angsten, (voor)oordelen, negatieve gedachten of ‘weet alles al’, alsmede met van anderen gekopieerde belemmerende overtuigingen, dogma’s en gewoontes.

Temeer als we bedenken dat door deze ‘mentale belemmeringen’ zelfs voor jonge mensen het risico van langdurige uitval op de loer ligt, hetgeen een risico is dat nog wordt versterkt door de hoge eisen die aan hen worden gesteld of die zij aan zichzelf stellen.

Met het ter tafel brengen en het kundig helpen aanpakken van de genoemde belemmeringen wordt aangetoond dat coaches en mentoren ondersteunend vermogen hebben, mits ze zelf grondig door een coaching- of mentorproces zijn gegaan en vrij van hun eigen sores de begeleiding kunnen aangaan.

HEDEENDAAGSE ONTWIKKELINGEN

De invloed die uitgaat van een aantal hedendaagse ontwikkelingen op het individu en het collectief heeft mij aan het denken gezet hoe ik daar als ervaren leiderschapscoach en mentor in bewustzijnsontwikkeling proactief op kan inspelen.

De ontwikkelingen waar men aan kan denken zijn bijvoorbeeld de ecologische noodzaak om te komen tot economische krimp, de exponentieel toenemende cybertechnologie, de transformatie naar de betekenis-economie, de invloed van disruptieve technologieën, demografische factoren en de opkomst van Metaverse. Deze ontwikkelingen zullen op vele terreinen een dramatische impact hebben. Zo ligt het voor de hand dat de levenscycli van bedrijven aanzienlijk korter worden.

Na wat reflectie is het gemakkelijk om in te zien dat de maatschappelijke en humanitaire gevolgen van deze ontwikkelingen omvangrijk en ingrijpend zullen zijn. En vooral omdat deze zo ingrijpend zullen zijn is het noodzakelijk dat ‘de politiek’ zich intensief met visie- en beleidsontwikkeling hieromtrent bezig houdt en het is ronduit gevaarlijk en bedreigend dat daar geen of nauwelijks aandacht voor is.

Op individueel mens- en ondernemingsniveau zullen de gevolgen navenant omvangrijk en ingrijpend zijn en tot reflectie dwingen over onderwerpen als emancipatie, wederkerigheid, inclusie, ontplooiingsmogelijkheden, samenwerkingsvormen, schaalgrootte, wijze van organiseren en vooral visieontwikkeling en leiderschap als het om leiders in de top gaat.

Mogelijk zullen we tot een nieuwe visie op het fenomeen 'werken' komen. Dat zal bereidheid tot omdenken, aanpassen en transformeren vragen, alsmede leren om zonder (voor)oordeel te luisteren naar dwarsliggers en andersdenkende mensen.

In de definitie van ... voorheen 'werken' zullen onderwerpen als moraliteit, creativiteit, benutten van talent, initiatief, vrij denken, verantwoordelijkheid, sociale cohesie en een waardevolle maatschappelijke bijdrage leveren in groepsverband aan belang winnen.

Om de geschetste ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is voor velen een ingrijpende transformatie in het denken en handelen nodig en dat geldt zeker voor mensen die het in hun mars hebben om als leider een voortrekkersrol te spelen. Het loslaten en afstand nemen van verouderde of belemmerende denkbeelden en het ontwikkelen van een focus die is gericht op een toekomstbestendige en ondersteunende helicopterview zijn dan de overkoepelende thema's die de nodige aandacht verdienen. Dit is een transformatieproces, waarbij het inzetten van onafhankelijke, ter zake kundige en ervaren leiderschapscoaches en -mentoren evident is.

COACHING EN MENTORSCHAP

Om de leider in staat te stellen los te kunnen laten en te komen tot een helicopterview over zijn/haar werk en leven staat in de begeleiding het leveren van maatwerk door de coach of mentor centraal. Dit vergt een houding van dienstbaarheid, emancipatie en zorgvuldigheid, waarbij waakzaamheid is geboden dat de coach of mentor een onafhankelijke rol heeft en wegblijft van de 'stoel' en de 'verantwoordelijkheid' van de leider. In de rol mag van de coach of mentor worden verwacht zich zodanig te kunnen focussen op de context van de leider dat voor en samen met de leider tot het gewenste resultaat wordt gekomen.

Van de leider mag verwacht worden een intrinsieke motivatie tot ontwikkeling te voelen, de wil te hebben om zijn/haar zelfkennis te vergroten, verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar transformatieproces, open te staan voor de inhoud van het begeleidingstraject en zich te voegen naar het door de coach of mentor gegeven vertrouwen en de geboden psychologische veiligheid.

LEIDERSCHAPSOMPETENTIES

Het is geen sinecure om in deze tijden topdirecteur te zijn. Naast talenten en vaardigheden, business ervaring en gedegen kennis van de business waarin iemand opereert, zijn er nogal wat competenties nodig om als leider staande te blijven. Als belangrijkste zijn te noemen:

- Intelligentie: spirituele- en emotionele intelligentie zijn minstens zo belangrijk als cognitieve intelligentie.
- Drijfveren: zelf aan het stuur en het knoppenpaneel van je leven staan.
- Visie en strategie: zaken doen zonder visie is als knipogen naar een meisje of jongen in het donker.
- Voortrekkersrol: onverstoorbaar, maar alert, in het oog van de orkaan kunnen staan.
- Ethiek: het zijn sterke schouders die de weelde (en de bijbehorende beloning) kunnen dragen. Het verankeren en naleven van morele waarden staan hierin centraal.

Het beschikbaar hebben van deze en soortgelijke competenties is voor vele leiders geen vanzelfsprekendheid. Leeftijd en levenservaring zijn direct van invloed en er is ontwikkeling, ondersteuning en onderhoud nodig, mede omdat iedereen wel eens in een valkuil terecht komt of voor hete vuren komt te staan.

In die context is het logisch dat de ontwikkeling van iemands *aanpassingsvermogen* en *talentontplooiing* de belangrijkste opdrachten zijn die leiders in de komende jaren te wachten staan. Continue om- en bijscholing zal meer dan ooit gemeengoed worden. Om de effectiviteit van leiders te vergroten door middel van zelfreflectie, zelfontwikkeling en zelfinzicht is het inschakelen van deskundige en professionele leiderschapscoaches en mentoren in bewustzijnsontwikkeling geen brevet van onvermogen noch luxe.

De deskundigheid en professionaliteit van de coach of mentor zal zich dan uiten in het hebben van leiderschapservaring, op coaching- en mentorexpertise gerichte scholing, alsmede praktijkervaring in de breedte én in de diepte van het vak en tenslotte in de competentie- en bewustzijnsontwikkeling die de coach of mentor zelf heeft ondergaan en ondergaat.

REFERENTIEKADERS

In mijn visie zal een coach of mentor de leider actief ondersteunen in het complexe proces van relativeren, loslaten en loskomen van de – veelal belemmerende – invloed van een zogenaamd extern referentiekader dat is gebaseerd op het wereldbeeld, de waarden en normen, de overtuigingen en de conventies van anderen, zoals die van ouders, grootouders, andere 'opvoeders' en meer in het heden: de sociale media. Naast complex is dit proces mooi omdat de 'beloning' voor het loslaten is dat er meer mentale ruimte en rust ontstaat voor creativiteit, verdere ontwikkeling, ontplooiing, vrij denken, vernieuwing, luchtigheid, verwondering en het ervaren van de 'werkelijkheid' vanuit een ander perspectief of een ander paradigma.

Om als leider het hoofd te kunnen bieden aan de genoemde hedendaagse ontwikkelingen en daarbij in het oog van de orkaan staande te blijven zal een coach of mentor de leider vervolgens meenemen naar zijn/haar innerlijke referentiekader dat is gebaseerd op het wereldbeeld, het morele kompas, de wil, de vorming, de waarden en de overtuigingen van zich- of haarzelf.

Ter ondersteuning zijn enkele vragen voor de coaching en het mentorschap van leiders cruciaal, te weten door welke *persoonlijke waarden* en welk *wereldbeeld* wordt de leider gedreven zonder zich daarvan bewust te zijn? Alsook welke *morele waarden* zijn ondersteunend en bepalend voor de ontwikkeling en het onderhouden van het innerlijke kompas van de leider?

Als voorbeelden van persoonlijke waarden zijn te noemen warmte, empathie, respect, verbinding, samenwerken, broeder- of zusterschap en liefde. Voorbeelden van morele waarden zijn geweldloosheid, welwillende waarheid, gelijkmoedigheid en dienstbaarheid.

Het belang van je *persoonlijke waarden* te kennen en te doorvoelen zit vooral in het tot inzicht komen dat deze waarden je in je leven bij voortduring, maar onbewust, sturen. Voor een leider is het dus de moeite waard om zich ervan bewust te worden welke waarden voor hem/haar belangrijk zijn, vooral als er sprake is van energieverlies, onrust of onbehagen en hij/zij geen idee heeft waar dat vandaan komt.

WERELDBEELD

Iedereen heeft een unieke kijk op de wereld en het respecteren en accepteren van elkaars wereldbeeld in de interactie is de cruciale factor om vredelievend en opbouwend met elkaar om te gaan. Enerzijds is de diversiteit in wereldbeelden aantrekkelijk en mooi omdat het onder andere prachtige kunst, muziek en architectuur voortbrengt. Anderzijds is het duidelijk dat de dezelfde diversiteit ook frequent tot fenomenen als jaloezie, grimmigheid, afwijzing, oorlogen, xenofobie en discriminatie leidt. Het respecteren en accepteren van elkaars wereldbeeld is dus ook wel eens lastig, mede omdat de diversiteit wordt gevoed door onder andere verschillen in cultuur, religie, seculiere systemen en levensstandaard.

Voor leiders is van eminent belang kennis te nemen van de vigerende wereldbeelden, deze met ondersteuning van een coach of mentor te doorvoelen en het eigen dominante wereldbeeld erin te onderkennen.

Het belang van het bewust worden en eigen maken van *morele waarden* is je te brengen in een staat van wakker zijn, dat wil zeggen alert of aanwezig zijn in het hier en nu, om vervolgens vanuit die 'wakkere' staat als een beschouwer, als een Boeddha, te kunnen kijken naar jezelf, anderen en de omgeving; *een staat waarin je zo neutraal mogelijk, zonder te oordelen en met liefde, kunt kijken vanuit je hart*; een staat die cruciaal is voor leiders die werken aan de complexe maatschappelijke veranderingen en noden die in de komende decennia op de mensheid afkomen.

MEERWAARDE

Winst? Ja, bedoeld wordt winst als metafoor en dan is het immateriële winst voor de leider op meerdere niveaus, steeds dieper. De eerste winst is de leider te ondersteunen bij het relativeren, loslaten en loskomen van het externe referentiekader. De tweede winst ligt dieper en dat is de leider te bren-



KEES VAN DER STEL

Kees van der Stel heeft als Executive Mentor in Bewustzijnsontwikkeling een missie om mensen in hun ontwikkelingsproces te begeleiden naar wat hen na aan het hart ligt met als gevolg dat mensen meer bevoegenheid als leidraad in hun leven toelaten. Na een langjarige carrière in het bedrijfsleven op directieniveau maakte Van der Stel een innerlijke levensreis van het financieel-economische terrein naar het terrein van coaching en bewustzijnsontwikkeling. Mentoring is zijn tweede natuur geworden: zijn manier van werken bestaat uit het bieden van veiligheid en vertrouwen, een luisterend oor, spontaneïteit, gevoel voor humor en medemenselijkheid. 'Zien met het hart' noemt hij dat. Van der Stel is financieel-economisch en actuarieel geschoold en heeft een universitaire mastertitel in marketing. Sinds 2005 volgt hij studies in coaching en bewustzijnsontwikkeling. Meer informatie: www.keesvanderstel.nl.

gen naar de rust en de stilte van het innerlijke referentiekader, zodat hij/zij zonder oordeel en zonder innerlijke belemmeringen, vanuit een helicopterview en een open hart naar zichzelf en anderen kan kijken en communiceren. En nog dieper de derde winst: de leider te laten ervaren dat 'leven' ten diepste betekent om – vanuit het hart –vrijheid, broeder- of zusterschap en liefde te kunnen demonstreren en te ontvangen. Om deze 'winst(en)' binnen te halen is integratie en verinnerlijking nodig. Het uiteindelijke resultaat van het begeleidingsproces is dan dat de leider een veilige haven in zichzelf vindt die het mogelijk maakt zich flexibel en met innerlijke vreugde in het oog van de orkaan staande te houden.

Professionele coaching en mentorschap ondersteunt mensen derhalve om die veilige haven in zichzelf te vinden, waarbij de gouden regel in coaching en mentorschap van toe-passing is, namelijk dat je coachees of mentees nooit kunt begeleiden op een niveau dat hoger is dan het niveau dat je zelf als coach of mentor hebt. ■