

Dialogoog in de diepte

Bron van leiderschaps- en organisatieontwikkeling

Op basis van ervaringen met twee trajecten van spiritualiteit en leiderschapsontwikkeling laat dit artikel zien dat leiders zich dienen te ontwikkelen in de breedte, hoogte en diepte. Spiritualiteit in leiderschap kan beter begrepen worden als we uitgaan van een gelaagdheid in de persoon van de leider, waar de hermeneutische ruimte de kern van is. Ook wordt er voor gepleit om een organisatie te zien als een organisch geheel waarin de leider slechts samen met alle betrokkenen de missie kan realiseren.

Ongeveer drie jaar geleden kwam de vraag van een groep instellingen uit de geestelijke gezondheidszorg en de ouderenzorg in Vlaanderen (Groep Zorg Heilige Familie) om een leiderschapstraject gericht op spiritualiteit uit te bouwen. Het traject richtte zich tot de hogere leidinggevendenden, meer bepaald de verantwoordelijken van de betrokken instellingen en de leidinggevendenden in de overkoepelende diensten. De vraag was om de spirituele traditie van de congregatie een levengevende toekomst te geven, zeker nu de laatste zusters zich stilaan terugtrokken uit de concrete werking. Het traject had de ambitie om de spiritualiteit te verbinden met de bestaansredenen van de groep: de mens centraal stellen in het uitoefenen van de zorg. Ongeveer in dezelfde periode startte het huidige Katholiek Onderwijs Vlaanderen met een centraal leiderschapstraject dat spiritualiteit en christelijke traditie

weer centraal stelde. Ze zijn illustratief voor de verhoogde bedachtzaamheid op leiderschap en spiritualiteit.

In de wetenschappelijke literatuur en in de praktijk wordt leiderschap een centraal aandachtspunt bij organisatieontwikkeling. Deze groeiende aandacht vertaalt zich concreet in de bereidheid om grotere budgetten vrij te maken voor leiderschapsontwikkeling. Toch hebben deze investeringen de recente bedrijfsschandalen en crisissen niet kunnen voorkomen. Alle investeringen ten spijt, het vertrouwen in leiders in alle domeinen zit op een dieptepunt. De getuigenissen van het ethisch faillissement van enkele leiders en het aanwezige wantrouwen ten aanzien van leiders houden leiderschapsontwikkelaars een spiegel voor. De vraag is dan niet langer of we meer leiderschap nodig hebben. De vraag is eerder *welk soort leiderschap* onze maatschappij en organisaties nodig hebben. ▶

Wellicht kunnen we tegenover deze achtergrond beter begrijpen waarom ook spiritueel leiderschap in theorie en praktijk opgang maakt.

Leiderschap en spiritualiteit begrijpen

De verhoogde bedachtzaamheid op leiderschap en spiritualiteit brengt een onaangenaam neveneffect met zich mee. Spiritualiteit en leiderschap gaan door hun recent verworven sterrenstatus gebukt onder bijzonder hoge verwachtingen, alsof spiritueel leiderschap het *enige* antwoord is voor *elk* probleem. Soms is een organisatie in nood veel meer gebaat met nuchtere managementvaardigheden dan met een geïnspireerde of inspirerende leider.

Verder stellen we vast dat zowel leiderschap als spiritualiteit getekend zijn door een tweede problematiek. Beiden lijden namelijk aan conceptuele verwarring: er zijn te veel en te sterk uiteenlopende definities. Eerder dan alle strekkingen genuanceerd en exhaustief weer te geven, willen we ons binnen dit artikel beperken tot een verheldering van de eigen posities.

Leiderschapsontwikkeling is logischerwijze het initiëren en/of stimuleren van de groei in leiderschap. De groei is waarneembaar door een ontwikkeling in de breedte, de hoogte en de diepte. Deze groei laat zich als geheel waarnemen door het steeds meer opnemen van verantwoordelijkheid, op de plaats waar de leider staat en met de mensen die aan de leider zijn toevertrouwd.

Het ontwikkelen in de breedte behelst een proces van inclusie waarbij de leider zich kan verbinden met de individuele andere, zijn team, zijn organisatie en bredere samenleving. Groeien in de diepte betekent dat de leider

zich niet laat verleiden tot het napraten van goedbedoelde of goedkope leiderschapsfrasen. Evenmin gaat hij slaafs de voorgeschreven gedragingen van de zoveelste managementgoeroe kopiëren. Hij zal eerder uitgedaagd worden om zijn houding en blik op de wereld te bevragen, om vervolgens ook zichzelf te bevragen. Het is die bevraagde en hopelijk ook verdiepte leiderschapsidentiteit die de beste kansen biedt voor duurzaam en vernieuwd leiderschapsgedrag.

Ontwikkeling in de hoogte komt neer op een groei in vier essentiële componenten van leiderschap: management en structuren initiëren, relaties (helpen) ontwikkelen, verandering introduceren en ethiek centraal stellen. Door de nadruk te leggen op het ontwikkelen van verantwoordelijkheid, sluiten we meteen aan bij de recentere interpretatie van leiderschap. Deze recentere ontwikkeling legt minder accent op de positie, maar besteedt meer aandacht aan gedeelde processen van beïnvloeding. Het centraal stellen van ‘ver-antwoord-elijkheid’ legt nu reeds het dialogaal karakter van leiderschapsontwikkeling bloot.

De responsorische dynamiek is tevens een kerncomponent van spiritualiteit, daar het bij spiritualiteit draait om ‘het uniek en persoonlijk antwoord van individuen op alles wat hen oproept tot integriteit en transcendentie’ (Schneiders 1986, 264). Het is de continue, bewust beleefde dialoog van de mens met een transcendente, ‘ultieme waarde’ die de mens het verlangen en de kracht geeft om zijn vaak disperate en ondoorgrondelijke levenswandel als een zingevend geheel te zien. Spiritualiteit heeft niet alleen een intern ‘heel-makend karakter’. Een innerlijk spiritueel leven roept de mens op

om de inwendige eenklank uit te breiden met een authentiek, daadwerkelijk engagement en een harmonieuze interactie met een dragende gemeenschap.

Binnen christelijke instellingen moet minstens de mogelijkheid aanwezig zijn om zonder schroom de ultieme waarde te identificeren met het bevrijdend handelen van God in deze wereld, in het bijzonder door te verwijzen naar Christus. De afwezigheid van schroom zou echter omslaan tot arrogantie wanneer beweerd zou worden dat spiritualiteit een exclusief is van de christen. Het fundamenteel uitgangspunt van dit artikel is dat elke mens in staat is om zich te verhouden tot die uiteindelijkheidshorizon en dat elke ‘professie’ een continue dialoog behelst met een uiteindelijkheidsdimensie.

Wat goed onderwijs of zorg is, is noch louter subjectiviteit noch louter objectiviteit. Er is een transcendente kern in elke professie, die paradoxaal genoeg enkel gehonoreerd kan worden door een individueel antwoord op het appèl dat van die kern uitgaat. Elk mens, elke werknemer die gepassioneerd is voor en door zijn beroep, loopbaan, werd aangetrokken en uitgedaagd door een ultieme droom die intrinsieke kwaliteiten herbergt. Het is de dialoog met dat ideaal die voor ‘de volheid van leven’ zorgt.

Een verantwoordelijke die spiritueel leiderschap ernstig neemt, zal die droom niet opgesloten laten in zijn privé-vertrekken. Hij zal systematisch en consequent zijn medewerkers toeleiden naar een open ruimte waarin verhalen over die idealen en dromen mogen weerklinken. Zo werd in beide trajecten gewerkt met verhalen en was er ontmoeting in inspirerende ruimtes. Inspirerende elementen ontstonden de

professie van routine, hectiek en pragmatiek. Ze geven de leidinggevendenden de beste kansen om die persoonlijke en collectieve droom onder woorden te brengen en te delen met elkaar.

Dynamiek van voortdurende integratie

Reeds in de begripsafbakening van leiderschap en spiritualiteit werd duidelijk dat beide concepten een verbindend potentieel hebben. We specificeren vervolgens dit verbindend vermogen.

Ten eerste draagt zowel spiritualiteit als leiderschap in zich een belofte van verbinding en integratie. Spiritualiteit veronderstelt immers in de lijn van de theologe Sölle een zicht of visioen voor *allen* op *alles*. Het is de consequentie van de blijde en bevrijdende boodschap van God ‘die voor allen het volle van het leven wil’. Eveneens volgt een correct begrepen leiderschap de meer recente, bredere interpretatie waarbij men niet alleen naar de individuele leider kijkt, maar ook naar collectieven als het team, de organisatie en de maatschappij. Vroegere leiderschapsmodellen waren al te vaak een kruising tussen een bovenmenselijke held en een hooggeplaatste eenzaamheid.

De integratie van de begrippen spiritualiteit én leiderschap suggereert ten tweede dat ze wederzijds versterkend op elkaar inwerken. Door de term spiritueel leiderschap te gebruiken onthult men de al of niet expliciete ambitie om zowel levengevend als effectief te (willen) zijn. Ons artikel onderschrijft die ambitie en hoopt hierbij ook afstand te nemen van een al te gemakkelijke polarisatie tussen innerlijke bloei en uiterlijke groei (performantie). ▷

Dit tweede punt raakt aan de spanning tussen de *‘lutte et contemplation’* binnen de spiritualiteit. De meeste auteurs over spiritualiteit zijn het ermee eens dat spiritualiteit geen vlucht uit de wereld is, maar juist aanstuurt tot een vruchtbaar leven middenin de wereld. Recent kwalitatief onderzoek van Vandewiele bevestigt deze stelling.

Dit tweede punt herinnert ons eveneens aan de relatie tussen leiderschap en management. Leiderschapsonderzoekers zijn er vrij duidelijk over dat goed leiderschap het best niet alleen de weg van de beïnvloeding via een inspirerend visioen bewandelt. Een goede leider waakt erover om zijn beïnvloeding eveneens te laten gebeuren via een consistent organisatiesysteem. We merken hierbij op dat de opgesomde spanningsvelden fungeren als paradoxen waarbinnen de elementen onderscheiden, maar niet gescheiden kunnen worden.

Ten slotte is een reflectie rond spiritueel leiderschap ons inziens gediend met een integrale, interdisciplinaire benadering. Dit themanummer van *Handelingen* richt zich op spiritualiteit en leiderschap binnen een onderwijscontext. Het samenspel tussen de pedagogische, filosofisch-theologische en de managementwetenschappen zou een troef kunnen zijn voor duurzame leiderschapsontwikkeling.

Samenvattend kunnen we stellen dat individuen spiritueel leiderschap ontwikkelen en uitdragen, wanneer ze groeien in het opnemen van verantwoordelijkheid, doorheen een continue, systematische dialoog. De individuen zelf, de mensen met wie zij omgaan en de gemeenschappen waarvan zij deel uitmaken, komen hierdoor steeds meer tot een volheid van leven.

De elementen van deze definitie worden hieronder toegepast en toegelicht bij de ontwikkeling van spiritueel leiderschap. Hier hebben we zowel oog voor de individuele dimensie (leiderschapsontwikkeling) als de collectieve dimensie (organisatieontwikkeling).

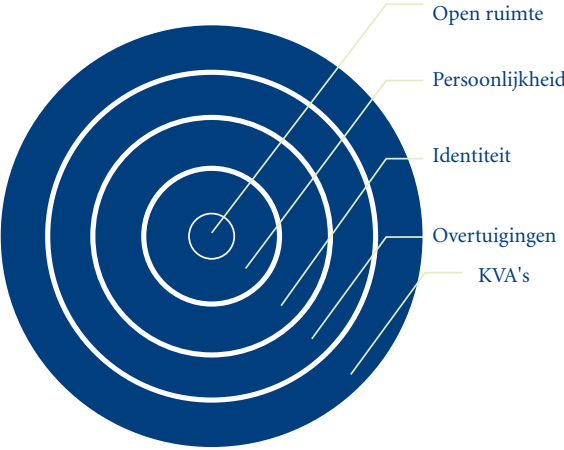
Ontwikkeling van spiritueel leiderschap

De leider

Uitgaande van onze definitie van spiritueel leiderschap, stellen we vast dat er zowel individuele als collectieve dimensies aanwezig zijn. In dit eerste punt vestigen we de aandacht op het persoonlijk leiderschap door de ontwikkeling van een individuele beroepsspiritualiteit. De keuze voor deze specifieke vorm van leiderschapsontwikkeling stelt bepaalde voorwaarden aan de vormingsambities en de ontwikkelingsprocessen van de leiderschapstraining. Als een spiritueel leiderschapsprogramma de leider adequaat en integraal wil ontwikkelen, zal het traject ook diepgang moeten creëren (zie figuur 1).

Deze ontwikkeling stelt echter niet alleen methodische eisen. Ze daagt ons eveneens uit om ons mensbeeld te expliciteren. Hoe kijken we naar een medewerker of leidinggevende? Valt een mens compleet samen met wat hij doet, wat hij kent of wie hij op dit moment is? Hoe doen we recht aan de uniciteit van iedere leidinggevende als we hem enkel benaderen met generaliseerbare profielen?

We menen dat spiritueel leiderschap aansluit bij de *‘identiteits-wending’* binnen het leiderschapsonderzoek, waarbij de ontwikkeling van de leider in het bredere perspectief van *adult*



Figuur 1: Het zelf en leiderschapsontwikkeling

development geplaatst wordt. Deze ontwikkeling wordt gestuurd vanuit de evolutie binnen de psychologie. Daar werd het zelf of het zelfconcept lange tijd beschouwd als een unitaristische en monolitische entiteit.

Er is echter in het actuele onderzoek weinig twijfel meer over de dynamische en meervoudige dimensies van het zelf. Dankzij die differentiatie worden we gewezen op de minder zichtbare dimensies van het mens-zijn. Het erkennen van het belang van de minder zichtbare dimensies van het zelf behoedt ons om onbedachtzaam mee te stappen in bepaalde competentiegerichte leiderschapsprogramma's. Dergelijke programma's richten zich vaak op een ideaal profiel en trachten dat profiel te klonen door bepaalde gedragingen te oefenen. Spiritueel leiderschap is ons inziens onmogelijk te ontwikkelen op basis van een dergelijk, verengd competentiedenken. Spiritueel leiderschap vereist immers zowel aandacht voor de veruitwendiging en concretisering in gedrag als voor de duurzame verankering in de diepere lagen van het zelf.

Spiritueel leiderschap assembleer je niet als een conservenblik op de lopende band. Het heeft veel meer te maken met onderbreking, stil vallen of worden, gevoed worden, bewust worden, omgaan met kwetsbaarheid, laten bezinken en inslijten.

Als we de leider op dieperliggende niveaus willen voeden en uitdagen, moeten we er eerst in slagen om die interne gelaagdheid te differentiëren en te expliciteren. We verhelderen kort welke lagen of onderdelen hierbij belangrijk zijn en verwijzen naar figuur 1 voor de visualisatie ervan.

De buitenste laag wordt gevormd door *gedragmatig georiënteerde KVA's* (Kennissen, Vaardigheden en Attitudes), terwijl het tweede niveau gevormd wordt door *overtuigingen*. Door de inbedding van KVA's in dieperliggende elementen, knopen we weer aan bij het oorspronkelijk competentiedenken. Gedrag blijft belangrijk, maar de leiderschapsontwikkeling beperkt er zich niet toe. In het leiderschapstraject binnen Groep Zorg hebben we daarom een omvangrijke periode ingelast om te kijken naar gedragingen (zelf en anderen) én overtuigingen. Wanneer een leiderschapstraject in de diepte werkt, dan peilt het naar de overtuigingen van de leider.

Onder de eerste twee niveaus ligt het *identiteitsniveau*, dat we onderscheiden van het vierde niveau van de *persoonlijkheid*. Heel beknopt gesteld beschouwt de literatuur persoonlijkheid doorgaans als het meest stabiele gedeelte van het zelf, terwijl identiteit zowel elementen van beweeglijkheid als van stabiliteit vertoont. Zo kunnen mensen tegelij- ➤



Kader Attia, 'Ghosts', 2007, Centre Pompidou, Malaga

kertijd meerdere identiteiten hebben en kunnen identiteiten getransformeerd worden door ingrijpende of uitdagende gebeurtenissen. Leiderschapsontwikkeling bestaat er net in om in een uitdagende, maar veilige context te peilen naar wie we willen, moeten of kunnen zijn.

In ons concentrisch beeld van de leider zit ten slotte in het midden een open ruimte. Pollefeyt zou deze open ruimte benoemen als een hermeneutische ruimte waarin we ten diepste toe geappelleerd kunnen worden, maar waarin we eveneens voortdurend uitgenodigd worden om processen van *sensemaking* te starten. Teruggrijpend naar de definitie van spiritueel leiderschap heeft dit fundamenteel te maken met de dialoog in de diepte, waar we ontvankelijk worden voor het appèl dat op ons wordt gedaan en waar we

met ons handelen, ons vallen en opstaan, met ons be-roep, met heel ons leven, antwoord op geven. Het responsorische karakter en bijgevolg de veruitwendiging in *ver-antwoord-elijk* handelen brengt ons opnieuw terug naar de kerndefinitie van spiritueel leiderschap. Het is de dialoog in de diepte, het contact met bronnen van leven die ons ten diepste toe vormt en opvordert tot bevrijdend handelen.

De organisatie

Zoals eerder gesteld dient leiderschapsontwikkeling gesitueerd te worden in een bredere context van organisatieontwikkeling. De inhoud en richting van de ontplooiing van de leidinggevende heeft immers fundamenteel te maken met de richting waarin de organisatie zich beweegt.

Nadat we hiervoor inzoomden op de individuele leider, staan we in dit tweede punt stil bij de organisatieontwikkeling op basis van spiritueel leiderschap. Leiderschapsontwikkeling heeft dus evenzeer te maken het realiseren van een dialoog in de breedte, met alle stakeholders in de organisatie en daarbuiten. Het model bestaat uit drie lagen die niet alleen met elkaar verbonden zijn, maar ook op elkaar inwerken. De organisatie is verder ingebed in een specifieke context.

De kern

De binnenste laag is de meest fundamentele van het model en omschrijven we als de kern of de open ruimte. De kern komen we op het spoor door twee vragen te stellen: waarvoor doen we de dingen die we doen en van waaruit doen we dat? De kern bestaat uit twee lagen die te onderscheiden, maar niet te scheiden zijn: waarvoor werken en bestaan we en van waaruit werken en bestaan we?

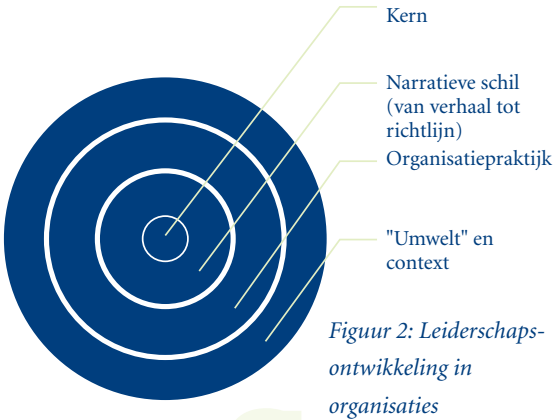
Dit model kiest er dus voor om traditie en inspiratie niet als de kers op de taart te beschouwen, maar eerder als gist in het deeg. Hiermee onderscheiden we ons duidelijk van andere mo-

dellen en strategieën die inspiratie en christelijke identiteit in de periferie situeren. Als we de geloofstraditie waarin we staan een levengevend potentieel willen blijven toekennen, dat eigentijds gerecontextualiseerd kan worden, betekent dit volgens ons dat we haar samen moeten denken met de kernactiviteit en de bestaansreden van de instelling. Doorgaans wordt de vraag naar de christelijke dimensie in de organisatie beantwoordt met de overblijvende eucharistieviering en de solidariteitsacties. Kortom, de vraag naar wie we zijn, wordt beantwoordt met wat we doen.

Tweede laag

Tussen de kern en de concrete organisatiepraktijk zit een erg belangrijke schil of cirkel die uitdrukt waar de organisatie voor staat en waar ze zich op richt. Gezien de tweede schil scharniert tussen de open ruimte en de organisatiepraktijk, zit er variatie in de gelaagdheid van die schil. Wanneer ze aanleunt bij de open ruimte is ze erg narratief gekleurd. Die verhalende en symbolische taal laat toe om de dynamiek van de dialoog verder te zetten of ze begeleidt mensen naar die dialoogruimte. Naarmate ze meer opschuift naar de organisatiepraktijk gaat ze meer indalen in het organisatiedenken: missieteksten, visieteksten, ijkpunten voor het beleidsplan, strategische plannen. Deze laag zal dus ook een operationele invulling krijgen in de mate dat ze zich koppelt met de organisatiestructuur- en praktijk.

Het gaat in de middelste schil om een gedeeld verhaal dat ons uitnodigt om het goede en het nodige te doen. Deze middelste laag zorgt ervoor dat de kern niet losgekoppeld wordt van de fei-



telijke werking van de organisatie. Ze heeft een verbindende werking in twee richtingen. Enerzijds zorgt ze ervoor dat de organisatiestructuur een uitdrukking is van de kern. De middelste laag is in dat opzicht een katalysator van het levengedend potentieel van de kern en creëert een rimpeffect. Anderzijds is de middelste laag richtinggevend in het ontwerp van een praktijk en structuur die de ziel of de kern van de organisatie niet doodknijpt. De concrete praktijk is dus ook een bescherming van die kern.

Binnen het traject in de zorg brachten de verhalen van de leidinggevendenden de leden dicht bij de kern. Ze ontdekten zes spirituele grondhoudingen die aansloten bij hun persoonlijke roeping, maar die eveneens de brug sloegen naar de traditie van de congregatie en de zorg die ze elke dag willen realiseren. De leidinggevendenden werden echter uitgedaagd om hun persoonlijk en collectief verhaal verder te concretiseren. Er werd consequent gekeken hoe de spirituele grondhoudingen beschermd en uitgedrukt konden worden in HR-processen. Deze stap werd gefaciliteerd door de resultaten van een gedetailleerde en gepersonaliseerde bevraging die de sterktes en uitdagingen in kaart bracht.

Derde laag

De derde laag of schil bestaat uit de concrete praktijk en dagdagelijkse werking en vraagt naar wat we nu feitelijk doen. De derde schil is op zijn beurt onderverdeeld in verschillende lagen die die praktijk inkleuren. Dit kan een cirkel van de personeelsdienst zijn, dit kan de laag van de administratieve ondersteuning zijn, dit kan de cirkel van het onderhoudspersoneel zijn et cetera.

In elk geval is ten eerste duidelijk dat ze allen

een unieke bijdrage te leveren hebben in het bewegen en dus realiseren van de kern. We koppelen hierbij terug naar onze invulling van leiderschap en spiritueel leiderschap. Als leiderschap fundamenteel geduid werd als het opnemen van verantwoordelijkheid, kunnen we bijgevolg niet enkel het hoger kader aanduiden om in die responsorische dynamiek te stappen. Elke werknemer wordt uitgedaagd om op de plaats waar hij of zij staat, de verantwoordelijkheid op te nemen. Ten tweede is duidelijk dat, net zoals in het eerste model, binnenkant en buitenkant op een geloofwaardige wijze verbonden zijn. Zo kunnen kleine rituelen of gebruiken, specifieke gewoontes of aandachtspunten, unieke gebruiken de weg wijzen naar de ziel van de organisatie.

Organisaties functioneren echter niet in een vacuüm en worden door een concrete context in het hier en nu gebracht. Die context is niet zomaar vrijblijvend en stelt de vraag: Wat wordt verwacht dat we doen? Dit betekent dat de organisatie transparant is en dus inkijk en inzicht geeft in wat ze doet (*ad intra*) door op gepaste wijze aan te tonen (*ad extra*) dat wat ze moet en wil doen ook effectief doet. Openbare instellingen als scholen en zorginstellingen moeten immers ook verantwoorden dat ze de middelen die ze ontvangen ook efficiënt, effectief en verantwoord inzetten.

Dit model maakt ook duidelijk dat die verantwoordingsplicht ook redelijk moet blijven. De rapportering is een element van kwaliteitsontwikkeling en biedt de gelegenheid om stil te staan bij het al of niet bereiken van de kerndoelstellingen. Die rapportering mag dus geenszins een doel op zich worden en bijgevolg organisaties weghouden van hun eigenlijke kern-

taken. In dat laatste geval komt een ontspoorde verantwoordingsplicht (*extern*) of rapporteringszucht (*intern*) los te staan van de responsorische dynamiek die ons organisatie-model aandrijft.

Samenvattend kunnen we stellen dat de binnenste cirkel te maken heeft met *worden*. De middelste laag legt op regelmatige tijdstippen die groei vast en omschrijft wie of wat we *zijn* en waar we staan. De laag van de organisatie-praktijk is het veld dat aangeeft wat we *doen*. We kunnen ook stellen dat de kern het *richten* (autonoom) en *onderrichten* (heteronoom) oriënteert en voedt, dat de tweede laag zich bezighoudt met het *inrichten*, terwijl de derde laag zich veruitwendigt in het *verrichten* van concrete taken en activiteiten.

Aanbevelingen voor onderweg

Zonder exhaustief te willen zijn, geven we enkele handvatten mee op basis van de geraadpleegde literatuur en de opgedane ervaring.

Betrek pastores er bij

Instellingen die een leiderschapstraject op basis van spiritueel leiderschap willen inrichten doen er goed aan na te denken hoe de pastores of geestelijk medewerkers betrokken kunnen worden. Ons inziens is het cruciaal om adequaat in te schatten hoe dicht deze mensen betrokken zijn bij beleid- en strategieontwikkeling en hoe sterk hun inzichten in leiderschapsprocessen ontwikkeld zijn. Verder dient hun expertise vergeleken worden met de aanwezige expertise van de docenten of trainer. Men hoeft ook niet altijd een input van de pastores te hebben. Het kan bijvoorbeeld ook interessant zijn om een pastoraal verantwoordelijke mee te nemen als deelnemer.

Combineer ziel en zakelijkheid

Leiderschapstrajecten hebben bij voorkeur de ambitie om ziel en zakelijkheid te combineren. Sommige leidinggevendenden hebben de neiging door te schieten in een effectiviteitsdenken, terwijl anderen het liever zwevend en wollig houden, vanuit de vrees dat de realiteitsdimensie het gezellig samenzijn zal verstoren of verzuren. In het eerste geval wordt de ziel doodgeknepen, terwijl ook het tweede geval bijdraagt aan het slechte imago van leiderschapscursussen. Uiteindelijk zijn leiderschapstrajecten maar legitiem als de werknemer, de doelgroep (de leerling, de bewoner, de patiënt) er beter van wordt en het uiteindelijke doel van de organisatie ermee gediend wordt.

Neem de tijd

Er moet voldoende tijd zijn uit om een leiderschapstraject te concipiëren, uit te voeren en te evalueren. Bij de ontwikkeling van het traject betekent dat men voldoende dient te investeren in vraagverheldering en contextanalyse. Eveneens dient men de impact correct in te schatten en de transferproblematiek te anticiperen. Een strategische lens zal bedachtzaam zijn op draagvlakverbreding (in de hoogte, maar ook in de breedte). De verantwoordelijken van het leiderschapstraject Groep Zorg Heilige Familie namen bijna twee jaar tijd voor de ontwikkeling van het concept en het programma. Ook de uitrol zelf was gebaseerd op een continue dialoog tussen de onderzoeksinstelling en de instellingen die begeleid werden.

Het leiderschapstraject binnen het katholiek onderwijs nam ruim twee jaar voor de ontwikkeling en liet het traject proefdraaien op basis



van een *try-out* met speciaal daarvoor geselecteerde deelnemers. De uiterst gedetailleerde en continue bevraging stelde de inrichters in staat om het proeftraject bij te sturen vooraleer het zijn voorlopig definitieve vorm kende. Als het leiderschapstraject op permanente basis geïmplementeerd wordt, moeten de inrichters immers flexibel genoeg blijven om de doelgroep, de organisatie doelstellingen en de ontwikkelingen in het veld correct in te schatten.

Beperk de inhoud

Leiderschapstrajecten zijn om verschillende redenen beperkt in de tijd. Een goed leiderschapstraject zal adequaat met die beperking omspringen. Dit kan betekenen dat de inrichters niet altijd alles in het programma trachten te propen. Ze benaderen het aangeleverde materiaal eerder als een 'opstart-bibliotheek'. De deelnemer wordt dan gewezen op de vele bronnen die ter beschikking staan of op de verdere oefeningen ter verdieping. Sterker nog, er wordt vooral gewezen op het zelfstandig exploreren en het onderling uitwisselen, waardoor een permanente bedachtzaamheid en een systematische praktijk ontwikkeld wordt. Adequaat omspringen met de tijdsdimensie veronderstelt eveneens dat het traject voldoende tijd neemt om de inhoud te laten binnensijpelen.

Wanneer het traject in de diepte wil werken, zal men mensen de tijd moeten geven om de vragen tot zich te laten komen en om de brug met de dagdagelijkse praktijk te maken. In het leiderschapstraject van Groep Zorg Heilige Familie werden zowel kwantitatieve als kwalitatieve bevragingen gehouden. Op basis van de kwantitatieve bevragingen konden we vaststellen hoe

sterk bepaalde spirituele grondhoudingen reeds in de organisatie aanwezig waren en konden we de deelnemers een spiegel voorhouden. Op basis van de kwalitatieve bevragingen werden de deelnemers gevraagd om systematisch hun eigen praktijk te bekijken en te bevragen. Dergelijke oefeningen geven de mogelijkheid om de inhouden te laten wortelen.

Haalbaar traject

We hopen met deze reflectie duidelijk hebben gemaakt dat de ontwikkeling van de individuele leider en de organisatieontwikkeling niet gemodelleerd kan worden op basis van eenzijdige beheers- en maakbaarheidsopvattingen. De open ruimte in beide modellen biedt een waarachtige kans om de neoliberale overaccentuering van de autonomie te doorbreken. Worden wie je bent en wie je kunt zijn, gebeurt bij spiritueel leiderschap immers paradoxalerwijs via een decentrerend en dialogaal proces. Het is een proces waarbij we door iets of iemand *buiten onszelf* betrokken geraken op iets *groter dan onszelf*.

We hopen aangetoond te hebben dat het stimuleren van spiritueel leiderschap in organisaties niet alleen wenselijk, maar ook haalbaar is. Een traject dat werkt in de hoogte, diepte en breedte, geeft medewerkers de mogelijkheid om in contact te treden met wat hen kracht en zin geeft. Er starten collectieve processen van *sense making*, die verhalen wat een zinvolle toekomst van de gemeenschap kan zijn en die 'het waaruit' en 'het waarvoor' dichtert bij elkaar te brengen.

Mensen moeten samen op verhaal komen, door stil te vallen en stil te worden. Enkel zo kunnen ze luisteren naar het appèl dat uitgaat van de

leerlingen, de zorgvrager. Enkel zo kunnen ze op het spoor komen van hun roepingsbesef. Deze diepe indrukken moeten vervolgens gedeeld worden, in alle broosheid en met veel creativiteit (e.g. beelden, symbolen), zodat langzaam maar zeker een gedeeld verhaal groeit dat zich in concrete keuzes en concreet handelen toont.

Het zal mensen de moed en het doorzettingsvermogen geven om ondanks het vele vallen, telkens weer op weg te durven gaan. Het niet-perfect zijn maakt ons mens, verbindt ons met elkaar en geeft ons net de kans om te aanvaarden ook hierin aanvaard te zijn (Tillich). Want het is het besef van de eigen kwetsbaarheid dat ons nederig maakt, net zoals het besef dat we ook daarin gedragen zijn, ons bevrijdt van angst.

Als mensen via spiritueel leiderschap in contact komen met bronnen van leven, is de kans groot dat dit leven ook in de organisatie in circulatie wordt gebracht. Dergelijke organisaties herken je aan nederige en integere leiders, die respectvol omgaan met kwetsbaarheid, die samen met alle medewerkers datgene wat belangrijk is ook 'daad-werkelijk' gestalte geven.

Laat kwetsbaarheid, authenticiteit, nederigheid en verbondenheid nu net de spirituele ankers zijn die van onderuit aangereikt werden door de leiders van de instellingen in de Groep Zorg Heilige Familie. Deze spirituele ankers fungeerden als gidsen om de rijke traditie van de congregatie blijvend te laten doorwerken in het realiseren van de goede zorg die ze in de toekomst willen realiseren. ◀

Literatuur

- Claeys, J. (2016). *Leader vulnerability. A Qualitative exploration. Paper presented at the Academy of Management Conference*. Vancouver, Canada.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.
- Kotter, P. (2008). What leaders really do. In: J.V. Gallos (red.), *Business Leadership. A Jossey-Bass reader* (second edition), San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 5-15.
- Leroy, H. & Claeys, J. (2016). *Effective leadership development. Towards an analytical tool*. Unpublished research paper. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Schneiders, S.M. (1986). Theology and spirituality: Strangers, rivals, or partners? *Horizons*, 13(02), 253-274.
- Schuijt, L. (2009). *Met ziel en zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap*, Schiedam: Scriptum.
- Verstraeten, J. (2016). *Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst*. Averbode: Altiora.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. London: Sage.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations* (fifth edition). Englewood Cliffs: NJ7 Prentice-Hall.

Johannes Claeys is coördinator van het leiderschapstraject van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen, werkt aan zijn doctoraat aan de Universiteit van Tilburg en is verbonden aan IESEG Business School (Rijsel-Parijs) en de Antwerp Management School.
johannes.claeys@vsko.be

Peter Knapen is docent en coach, en voert momenteel een onderzoeksoopdracht uit naar 'Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit' aan de KU Leuven.

Patrick Cokelaere is algemeen coördinator bij de Groep Zorg Heilige Familie.

Wim Vandewiele is gastprofessor aan de Faculteit Theologie en Religiewetenschappen van de KU Leuven.