

‘De noodzaak van een tweede taal’

De Faculteit Theologie en Religiewetenschappen van de Universiteit Leuven is gevestigd in het *Collegium Veteranorum*, waarvan de geschiedenis teruggaat tot in de zestiende eeuw. In het hoofdgebouw zoek ik tussen de naambordjes vergeefs naar die van prof.dr. Johan Verstraeten, met wie ik een afspraak heb voor een vraaggesprek over spiritueel leiderschap. Een behulpzame student brengt me over de binnenplaats naar de achtergelegen bibliotheek waar de kamer van de professor zich bevindt. De wanden van zijn kamer zijn bekleed met uitpuilende boekenkasten. Hij komt tevoorschijn achter een aantal hoog opgetaste stapels documenten. Op mijn vragende blik zegt hij met een vriendelijke glimlach: ‘Ja, zo is mijn werkkamer, maar ik weet waar alles ligt. Ik ben nooit iets kwijt.’ Johan Verstraeten is gespecialiseerd in bedrijfsethiek, spiritualiteit en leiderschap, katholiek sociaal denken en vredesethiek.

Van zijn hand verschenen verschillende boeken die gretig aftrek vinden, zoals *Taal en stilte: naar een leiderschap voorbij de angst* (2014).



NICO KRIJN: Ik stel voor om het leiderschap van Paulus te bespreken. Deze apostel heeft zijn licht fel laten schijnen op verscheidene concrete situaties. Hij was volgens mij een angstaanjagende figuur,

had op alle vragen antwoord en kon alle gebeurtenissen

verklaren. Bovendien had hij geen vertrouwen in de gemeenschap en koerste op zijn eigen subjectieve inzicht. Wat is het spirituele aspect van Paulus' leiderschap?

JOHAN VERSTRAETEN: Dat is een interessante vraag, die ik niet ga beantwoorden. Er zijn mensen hier die veel meer weten van Paulus dan ik. Hij is zo veelzijdig.

KRIJN: Goed, dan gooien we het roer om. Wat is volgens u de kern van het spiritueel leiderschap?

VERSTRAETEN: Dat is op zich een complexe zaak. Bij spiritueel leiderschap denk ik in de eerste plaats aan spirituele meesters die een religieuze gemeenschap leiding geven, of invloed uitoefenen. Ik denk bijvoorbeeld aan iemand als Thomas Merton, die een echte spirituele leider was binnen de Amerikaanse katholieke wereld, in de periode van de jaren zestig, zeventig van de vorige eeuw.

Maar in mijn boeken heb ik het over leiderschap dat goed of slecht is en dat heeft te maken met het vermogen om te doen wat gedaan moet worden. Het is van belang een juiste keuze te maken: *'to do the right thing'*, wat iets heel anders is dan *'to do things right'*.

'Leiderschap begint met opnieuw leren 'zien', met het doorbreken van de enge interpretatiehorizon waarin men vastzit'

Dat laatste doet een manager veelal omdat zijn collega-managers dat ook zo doen. Bovendien blijft leiderschap niet, zoals management, beperkt tot handelen in een voorgegeven

context. Het is gericht op verandering van de context en dit niet op een mechanistische,

maar procesmatige wijze.

Ik ben ervan overtuigd, en ik heb er ook argumenten voor, dat leiderschap spiritualiteit nodig heeft en wel om twee redenen. Ten eerste, omdat door de al te grote invloed van het managementdiscours, leiders heel vaak op een zeer enge manier de wereld interpreteren, en, ten tweede, dan nog eens mensen aanzetten om overeenkomstig die zeer eenzijdige visie te handelen, waarbij ook dwangmiddelen niet worden geschuwd.

Zo'n houding kan gerediceerd worden door leidinggevendenden te vormen in wat ik noem een tweede taal. Dat is niet de taal van het berekenende management-denken, maar de taal van de verbeelding, van de metafoor, van het verhaal. Het meest van belang is dat het verhaal niet alleen het verhaal is van de leidinggevende, maar een verhaal dat voldoende tegendraads is om de gesloten interpretatiehorizon van de leidinggevende open te breken en ook andere perspectieven toe te laten.

Leiderschap begint met opnieuw te leren 'zien', met het doorbreken van de enge interpretatiehorizon waarin men vastzit, en met het ontwikkelen van het vermogen de werkelijkheid anders te interpreteren.



KRIJN: Kunt u daar een praktisch voorbeeld van geven?

VERSTRAETEN: Bijvoorbeeld, wanneer men in een onderneming op de beurs meer succes wil hebben, wat doet men dan? Men gaat in veel gevallen de kosten verminderen. En in heel grote ondernemingen betekent dat meestal het ontslag van een paar honderd of zelfs wel duizend mensen. Kort na zo'n reorganisatie volgt een enthousiaste reactie op de beurs, omdat dan de winstverwachtingen groter zijn.

Niet uit het oog moet worden verloren dat in sommige gevallen men gedwongen is personeel te ontslaan, gewoon om te kunnen overleven als onderneming. Maar men denkt in het algemeen op een zeer enge manier, puur op financieel-economische basis. Terwijl men ook aan het

personeel zou kunnen vragen wat zij bereid zijn in te leveren, zodanig dat iedereen aan het werk kan blijven binnen hun organisatie. Er wordt dan met elkaar naar oplossingen gezocht.

Doordat alle belanghebbenden erbij worden betrokken wordt de zeer enge manier van denken van de almachtige leider, die dacht alles op eigen houtje te kunnen besluiten, doorbroken. De leidinggevende kan besluiten gaan nemen op grond wat zich opdringt als wezenlijk belangrijk. Hij of zij is dan niet ontvankelijk voor schouderklopjes van het hogere management.

Het vraagt soms moed om tegen de stroom op te roeien om originele beslissingen te nemen die het systeem niet altijd welgevallig zijn. De leidinggevende handelt op basis van zijn persoonlijk kompas. Dat kan alleen als

