

Van God los? Spiritueel leiderschap verkend

Drs. J. de Vreugd is zelfstandig trainer en adviseur. Hij traint en begeleidt managementteams en adviseert organisaties over integriteitsvraagstukken.

Kloos, leider van de Tachtigers, begon zo trots aan het einde van de negentiende eeuw met de woorden: 'Ik ben een God in 't diepst van mijn gedachten,...'. We zijn bijna honderdtwintig jaar verder en met kracht dringt de onvermijdelijke vraag zich aan de moderne mens op 'Wie hij is' en bovenal 'Waartoe hij is'. Spiritualiteit lijkt een uitweg te bieden, zelfs op het werk. Wat betekent dit voor leiderschap? Is er behoefte aan 'spiritueel leiderschap', en zo ja, waar komt die uit voort?

*En tóch, zo eind'loos smacht ik soms om rond
Uw overdierb'releën de arm te slaan,
En, luid uitsnikkende, met al mijn gloed¹*

De westerse mens weet zich geborgen in een welvarende samenleving. Het Sociaal Cultureel Planbureau rekent ons land tot de landen waarin onderdanen gelukkig zijn. Weliswaar met één kanttekening; wij lijken ons namelijk nogal zorgen te maken over de toekomst. Ongetwijfeld zijn daar de huidige discussies over de verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd en de afschaffing van de persoonsgebonden budgetten debet aan. Daarenboven is de wereld volop in beweging. In het Midden-Oosten voltrekt zich een Arabische Lente, in het Verre Oosten een verdere inperking van de mensenrechten. Landgenoten zijn op vredesmissie in Afghanistan, ook al weten velen nauwelijks waar dit land gesitueerd is. En dichterbij huis bedreigen financiële markten – wat die ook mogen zijn – het voortbestaan van de munteenheid die nog maar een decennium in werking is. Kortom, de wereld, inmiddels opgewaardeerd tot 'global village' is in beroering. Te midden van al dit rumoer, deze turbulentie, is de geïndividualiseerde westerse mens op zoek naar zijn fundamentele drijfveren, naar de essentie van zijn eigen 'zijn'. Naar datgene wat hem of haar onderscheidt van de rest. Klassieke antwoorden, zoals die voorhanden waren in de Joods-christelijke

traditie, zijn afgedankt. Want met de individualisering kwam ook de secularisatie op gang. Na de jaren zestig verlieten gelovigen massaal de kerk. Aanvankelijk leek het erop dat de moderne mens, ook zonder kerk of zonder welk religieus instituut dan ook, overeind zou blijven. Inmiddels zijn wij een illusie dienaangaande armer en een ervaring rijker. 'Mensen die door en door ongelovig zijn, zijn zo zeldzaam als een olifant met een kunstgebit', aldus Joep de Hart.² Ook de moderne mens behoudt klaarblijkelijk zijn diepgaand verlangen naar zin- en betekenisgeving. Vanuit de inmiddels beklijfde individualisering zoekt het individu naar 'eigen wegen'. Naar strikt persoonlijke en unieke ervaringen. Hij of zij wenst een weg te gaan die tegemoet komt aan 'geheel eigen behoeften' en gelukkig is er een enorm aanbod. Zo kan de één zich uitleven in 'trance dance', de ander hervindt zichzelf in 'Zen-meditatie', weer een ander begeeft zich in 'chakratherapie' of zingt mantra's en aldus ontmoet de zoekende mens zijn diepste innerlijk. In deze royale markt zie ik weinig terug van de – in ons land – ooit zo prominent aanwezige Joods-christelijke traditie. Deze traditie lijkt wel verstomd.

Gemiste kansen

En dat is feitelijk ook geen wonder. De Rooms-katholieke kerk, de markantste gemeenschap van de afgelopen tweeduizend jaar westerse geschiede-

1. Willem Kloos, Sonnet, opgenomen in de bundel: *Domweg gelukkig in de Dapperstraat*, bijeengebracht en ingeleid door C.J. Aarts en M.C. van Etten, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam, 1999, p. 95.

2. 'De innerlijke ervaring telt'. Interview met Joep de Hart in *Trouw*, 28 mei 2011. Joep de Hart is godsdienstsocioloog en werkzaam bij het Sociaal Cultureel Planbureau. Van zijn hand verscheen in 2011 *Zwevende gelovigen. Oude religie en nieuwe spiritualiteit*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

nis, heeft het op cruciale momenten af laten weten. En dan heb ik het dus over de organisatie die als geen ander weet heeft van de deugd van de nederigheid. Vormgegeven in de belijdenis waarmee iedere dienst begint, en waarin het volk zegt: 'Mea culpa, mea culpa, mea maxima culpa', in het Nederlands: 'Door mijn schuld, door mijn schuld, door mijn grote schuld'. Dit belijden van schuld – diep verankerd in het ritueel van de eucharistie – had kunnen worden gepraktiseerd toen, recent – schandalen rond seksuele intimidatie aan het licht kwamen. Slachtoffers hebben moed aan de dag gelegd door tevoorschijn te komen met hun verhaal. Voorwaar geen sinecure. Zij hebben lef getoond en getuigenis afgelegd, activiteiten die de kerk van oudsher sterk heeft aangeprezen. En juist nu mensen hun verhaal durven te vertellen, hult de Kerk zich in het diepste stilzwijgen. Vermoedelijk geïnspireerd door juristen en verzekeringsdeskundigen. Dit is weliswaar een speculatieve uitspraak, maar die neem ik graag voor mijn rekening.

Wat nou, als de kerk haar grote voorbeeld, te weten Jezus, gevolgd zou hebben? De mens die bereid was om de voeten van zijn discipelen te wassen. Wat nou als de leiders, de *episcopoi*, de opzieners, door het stof zouden zijn gegaan? Ik wed dat wij – hoe ver verwijderd wij mogelijkterwijs ook zijn van het christelijk geloof – toch gebogen zouden hebben. Gebogen voor zoveel ootmoed en dat we waarschijnlijk veel respect opgebracht zouden hebben indien de kerk zich onmiddellijk genereus zou zijn omgegaan met de slachtoffers.

Echter, schuld belijden vergt spiritueel leiderschap. Een vorm van leiderschap die hoog genoteerd staat in de hitlijst van managementopleidingen en –trainingen, maar die kennelijk niet in praktijk gebracht kan worden door de gemeenschap waar – in het westen althans – van oudsher het spiritueel leiderschap is belegd.

Geen wonder dus dat er een groot verlangen bestaat naar spiritueel leiderschap. Overigens, ook in de seculiere wereld lijkt het volledig te ontbreken aan deze vorm van leiderschap. Nout Wellink, voormalig directeur van De Nederlandsche Bank verschuilt zich – als het erop aan komt – achter wet- en regelgeving. Weet niet beter dan tijdens het echec van Icesave en DSB-bank te mompelen dat hij weliswaar weet had van het ontbreken van de kredietwaardigheid van deze banken, maar dat hij nu eenmaal niet in de positie was – in juridische zin – om daar gewag van te maken. Twee voorbeelden van niet-gepraktiseerd spiritueel leiderschap.

Een conceptuele verkenning

Het begrip 'spiritueel leiderschap' is inmiddels een paar keer gevallen, maar wat houdt het nu eigenlijk in?

Opeens, midden jaren negentig, begon de opmars van 'spiritueel leiderschap'. Een geheel nieuwe discipline werd geboren. Konden we voorheen nog spreken van 'situationeel', of 'strategisch', 'persoonlijk', dan wel 'inspirerend' leiderschap, nu is het 'bon ton' om te spreken over 'spiritueel leiderschap'. Weliswaar is er nog geen adequate definitie gevonden, maar desalniettemin

raast het verlangen naar 'spiritueel leiderschap' over de wereld van managementopleidingen en –trainingen. Stephen

Covey, toch niet de minste in het gezelschap van mensen die weet hebben van de eigenschappen van de succesvolle leider, lanceerde in 2004 zijn boek: 'The 8th habit'.³ Een welkome aanvulling op zijn eerder, succesvolle werk, de 'The Seven Habits of Highly Effective People'. En waar draait het bij die achtste eigenschap dan precies om? Welnu: om antwoord te geven aan de innerlijke stem in jezelf. Wat moeten we daar dan onder verstaan?

In mijn jeugd representeerde de stem in jezelf je geweten. Ik wist toen precies wat 'goed' en wat 'fout' was. Telkenmale als ik iets verkeerd deed, speelde de stem van mijn geweten op. Nu lijkt het wel te gaan om een andere stem. Nu draait het om de stem van mijn hart in termen van 'roeping' en 'behoren tot'. Wat dat eerste betreft, Fry⁴ zegt daarover dat roeping te maken heeft met 'verschil maken', met 'bij willen dragen tot'. Ik heb nog geleerd dat je sowieso verschil maakt. Al was het alleen maar door je vingerafdruk, of om in moderne termen te spreken, door het unieke van je DNA. Hoewel we met ruim zes miljard mensen op deze aardbol rondgaan, toch is ieder van ons uitzonderlijk. Ook je iris en je stem onderstrepen dat. Kortom, ieder mens is uniek.

Fry weet dit kennelijk ook en voegt er nog een tweede modaliteit aan toe, namelijk: 'Je wilt iets bijdragen'. Tja, nu begin ik ook te twijfelen. Want, hoe draag je in vredesnaam iets bij? Het zou uiteraard mooi zijn als ik een ontdekking zou doen, als ik een vergezicht zou kunnen delen waardoor de wereld vooruit zou komen. Echter, ik doe gewoon mijn werk, zorg dat ik op de afgesproken tijd ter plaatse ben, en doe mijn ding. Is dat ook bijdragen aan...? Ja, zelfs dat is bijdragen aan, dat is contribueren. En zolang je maar weet hebt van het feit

Wat nou, als de kerk haar grote voorbeeld, te weten Jezus, gevolgd zou hebben?

3. Stephen R. Covey, *The 8th habit, Habit Books*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, 2004.

4. Louis W. Fry, *Towards a theory of spiritual leadership, The Leadership Quarterly*, 14 (2003), pp. 693 – 727.

dat 'jouw bijdrage er toe doet', ben je volgens Fry uit de sores. Maar als ik Fry goed lees, dan voel ik toch weer de harde eis van het Calvinisme (waar-

De vooronderstelling is dat spirituele leiders in staat zijn om hun medewerkers mee te nemen in de organisatiedoelstellingen

mee ik overigens diepgaand vertrouwd ben) in mij oprijzen. Dan doemt toch weer de vraag in mij op of ik wel van dat ene talent dat mij toebedeeld is, er minimaal twee heb weten te maken. Voor mij nog immer een afschrikwekkende gedachte. Inderdaad waarde lezer, ik verkeer graag in gezelschap van de mens die zijn ene talent verborg in de aarde, ten einde het ongeschonden terug te kunnen geven.⁵ Bij Fry lijkt dat echter niet de bedoeling te zijn. Hij, en met hem veel andere auteurs over 'spiritueel leiderschap', wil meer uit ons halen, en daarmee zie ik tegelijkertijd zijn/hun diepste streven achter de implementatie van 'spiritueel leiderschap', namelijk dat het bij moet dragen aan een grotere productie en aan een grotere betrokkenheid van de medewerker.

'Behoren tot', is eveneens een belangrijke pijler van het 'spiritueel leiderschap'. En wat is de kern van het verlangen om erbij te horen? Welnu, dat we gekend en verstaan worden. Dit verlangen geldt zowel voor de leider als de volgeling, of beter gezegd de medewerker. De mens die zich verpacht heeft, die datgene wil doen wat van hem gevraagd wordt, als hij daarvoor een overeengekomen vergoeding krijgt. Zolang de vergoeding wordt uitgekeerd die contractueel is vastgelegd, is er geen vuiltje aan de lucht. Anders wordt het wanneer de medewerker in kwestie niet verstaan wordt.

Dan zal de spirituele leider in gesprek gaan. Hij/zij zal vragen: 'Kun jij je verenigen met de doelen die onze organisatie gesteld heeft? En dan is de medewerker gehouden zichzelf uit te spreken. Zichzelf te laten zien. Dan zal hij mogelijkwerwijs zeggen: 'Ik betreur het dat wij hier constructies maken voor wapentuig'. Het eenvoudige antwoord daarop luidt wellicht: 'Dat wist je toch toen je hier ging werken?', maar zo goedkoop zal een spiritueel leider niet reageren. In tegendeel, hij zal doorvragen en proberen vast te stellen waarom de medewerker zich ten diepste niet kan verenigen met de organisatiedoelstellingen.

En met dit voorbeeld, hoe eenvoudig ook, raken we aan het hart van het 'spirituele leiderschap'. De vooronderstelling is dat spirituele leiders in staat zijn om hun medewerkers mee te nemen in de organi-

satiedoelstellingen. Om hen te laten beleven dat de organisatiedoelstelling een gerechtvaardigde is.

Integratie van overtuigingen en waarden

Hedendaagse sociologische inzichten gaan ervan uit dat mensen, dus ook medewerkers, onworteld zijn. Dat zij – zoals ieder andere moderne mens – losgeweekt zijn uit klassieke verbanden, zoals daar zijn: 'sportclubs', 'verenigingen', 'kerken' en wat dies meer zij. De moderne mens leeft niet langer in de triade van 'werk', 'familie' en 'verband'. Onderzoekers stellen vast dat werk en privé meer en meer samenvallen. Ouders brengen hun kinderen naar de crèche van de zaak, laten hun huisdieren tijdens werktijd achter bij het bedrijfsasiel en vertrouwen erop dat hun werkgever zorg draagt voor verwanten elders. Dankzij dergelijke arbeidsvoorwaarden kan de werknemer zich ontzorgd voelen. Hij, en ook de leider, kunnen dan zelfs met Judith Herzberg⁶ jubelen: 'Er is nog zomer, en er is genoeg, wat zou het loodzwaar tillen zijn, wat een gezwog, als iedereen niet iedereen ter wille was, als iedereen niet iedereen op handen droeg', maar zo eenvoudig is het nou ook weer niet. Van de spirituele leider wordt verwacht dat hij zijn persoonlijke overtuigingen weet te delen. Dat hij toont waarvoor hij staat, dat hij etaleert wat diep in hem gelegen is.

Echter, vanwege de secularisatie en de individualisering zijn overtuigingen behoorlijk particulier geworden. Zo belijdt de één dat hij innerlijke vrijheid en leegte nastreeft, de ander dat hij de voorschriften van Mohammed wenst te volgen. Dat hoeft op zich nog geen belemmering te zijn, aldus de vele auteurs die zich over het vraagstuk van het spiritueel leiderschap gebogen hebben, want het gaat ten diepste om het expliciteren van overtuigingen in termen van waarden en normen.

De gangbare trend is dat waarden als 'integriteit', 'eerlijkheid', 'openheid', 'nederigheid' en 'respect' maatgevend zijn voor de spirituele leider. Integriteit staat in ons taalgebruik voor heelheid. Voorheen beleden we nog – vanuit de christelijke traditie – dat wij gebroken mensen zijn, die leven in een gebroken werkelijkheid. En als integriteit vanuit dat gegeven wordt losgeweekt, dan is het buitengewoon lastig om tot heelheid te geraken. Mogelijkerwijs zou het heel wat eenvoudiger zijn als we met elkaar zouden kunnen belijden dat we streven naar integriteit vanuit het bewustzijn dat we gebroken mensen zijn. Mensen die niet alleen sterfelijk zijn, hetgeen sowieso een breuk betekent, maar ook nog eens onvolmaakt. Die weliswaar

5. Lucas 19:11-27.

6. Uit: *27 liefdesliedjes van Judith Herzberg*, Uitgeverij De Harmonie, Amsterdam, 1971.

streven naar het goede, zeker als het onze kinderen betreft, maar die somtijds falen wanneer het gaat om het behouden van de eigen positie, de status, het eigenbelang en wat dies meer zij.

Spiritueel leiders moeten dus boven zichzelf uit weten te stijgen. Dienstbaar zijn net als Franciscus. Jaap Lodewijks⁷ heeft een mooi boekje over deze monnik geschreven. Je kunt weliswaar doen alsof je de voeten van je naaste wast, maar het gaat bovenal om de geest van waaruit dit gedaan wordt. En daarmee komen we aan de kern van 'spiritualiteit'. Want, wat is dat voor een begrip? De Grote van Dale⁸ is er beknopt over en geeft als verklaring 'onstoffelijkheid', 'geestelijkheid'. Deze definitie doet mij denken aan het Hebreeuwse 'roech' dat staat voor 'adem'. Ooit is ons de adem, bij uitstek het teken van leven, ingeblazen. Met die inblazing is er ook een vermoeden dat er meer is dan wijzelf. Sommigen spreken dan van 'transcendentie', anderen van 'God' of weer anderen van 'de geest die door de kosmos waait'. In de spiritualiteit draait het om een besef dat er nog iets boven ons uitgaat. Een kracht, een stroom, een bewustzijn dat niet tot onze zichtbare werkelijkheid behoort.

En de spirituele leider weet dat bewustzijn onder woorden te brengen. Weet daar zelfs zichtbaar vanuit te leven, door waarden en normen toe te passen die herkenbaar zijn, die gedeeld kunnen worden.

Hoe verwerf je spiritueel leiderschap?

Het antwoord op deze vraag is betrekkelijk simpel. Je dient allereerst in te keren tot jezelf. Dat kan met meditatie, hetgeen overigens flink gepropageerd wordt. 'Zo pleit het CNV voor meditatie als arbeidsvoorwaarde, met drie speerpunten: een professionele mediatraining, een stilteruimte en twintig minuten gelegenheid voor mediteren in de tijd van de baas'.⁹ Door te mediteren wordt er ruimte gemaakt in jezelf, kom je in de leegte en van daaruit kan gesproken worden. Het doet mij denken aan een oude Joodse vertelling, waarin een rabbi die dagelijks vrijwel vierentwintig uur bad, bij aankomst in de hemel zich hoogst verontwaardigd plaatste voor de Allerhoogste, en zei: 'Ik heb alle uren van iedere dag gebeden en U hebt mij niet verhoord'. Waarop de Allerhoogste het zeer sobere antwoord gaf: 'Dat klopt, want jij was permanent in gesprek'. Bidden heeft dus afgedaan. Het komt er heden ten dage op aan om jezelf leeg te maken, door middel van en met behulp van meditatietechnieken. En die leegte, die ruimte wordt dan automatisch gevuld: 'In Vipassana ben je helemaal ontspannen en tegelijkertijd honderd procent alert, omdat je

voortdurend aan het waarnemen bent. Alles wat bij jou naar boven komt – of het nu een gedachte is of een emotie – leer je op te merken zonder oordeel'.¹⁰ Meditatie lijkt wel de panacee voor alles.

Door te mediteren kom je in contact met jezelf, met je diepste gevoelsleven, met die overtuigingen die er voor jou werkelijk toe doen. En zodra dat ontdekt is, kun je op weg gaan om spiritueel leider te worden en kun je volledig opgaan in je eigen authenticiteit.

Om authentiek te kunnen worden, moet er afgerekend worden met het 'ego'. Veel auteurs, en evenzoveel trainers in het domein van de zingeving en de spiritualiteit, zien als grootste obstakel voor het verwerven van spiritueel leiderschap dat de mens blijft steken in zijn 'ego'. Dat aspect van ons zijn dat ons in de weg staat. Dat er uitsluitend op uit is om zich te manifesteren, om de belangrijkste, sterker nog om de grootste te zijn. Welnu, dat ego moet afgelegd worden. Moet het veld ruimen voor een diepere laag, namelijk het niveau van de authenticiteit. Deze weg doet denken aan de bekende en vertrouwde bekeringsweg die zo gangbaar was in het christendom. De weg van de inkeer, van de ommekeer, of zoals in het Hebreeuws gesteld wordt van: 'de tsjoevah'.

Ogenschijnlijk lijkt er dus niet veel veranderd. Wil een mens daadwerkelijk de felbegeerde titel van 'spiritueel leider' verwerven dan dient hij in te keren tot zichzelf. Dient hij zichzelf te doorgronden, de maat te nemen, oog in oog te staan met de meest existentiële ervaring, namelijk de 'angst', en pas nadat hij die confrontatie heeft doorgemaakt, kan hij opstaan. Opnieuw een christelijke notie: 'De opstanding'. Moltmann¹¹ interpreteert het christelijk geloof als een opstandingsgeloof, dat wil zeggen, een geloof waarin het aan een ieder is voorbehouden om op te staan. De opstanding is niet exclusief voorbehouden aan Jezus, in tegendeel iedereen heeft deel aan die opstanding. Op voorwaarde dat de mens in kwestie bereid is zichzelf onder ogen te komen. Pas dan, vanuit de ervaring van zijn eindigheid, kan hij opstaan en zich bekendmaken. De parallellen met de meditatietechniek zoals hiervoor beschreven, liegen er niet om. Keer jezelf om, en je zult oorspronkelijk worden, worden wie je ten diepste bent. Waardevol, er toe doend, levend vanuit de wetenschap dat je in en op jezelf niets bent, maar dat je pas tot je recht komt wanneer je jezelf opgenomen weet in je oorsprong, verbonden bent

Het gaat ten diepste om het expliciteren van overtuigingen in termen van waarden en normen

7. J. Lodewijks, *Als het wassen van andermans voeten. Franciscus ontmoeten in leidinggeven en werk*.

Ten Have, Kampen, 2011.

8. Van Dale *lexicografie*, Utrecht – Antwerpen, dertiende herziene uitgave.

9. K. Waaijman, *Spiritualiteit in het werken: met hart en ziel*, *Speling*, driemaandelijks tijdschrift voor bezinning, september 2010, jrg. 62, nummer 3, p. 20, Drukkerij Gianotten, Tilburg.

10. 'Mediteren om beter te worden in je werk', interview in *Trouw* de dato 2 juli 2011, met Margreet Groothuis en Vipassana-lerares Jotika Hermesen.

11. J. Moltmann, *In het einde ligt het begin. Een kleine leer van de hoop*, Boekencentrum, Zoetermeer, 2006.

met de ander, die is zoals jij. Levinas¹² formuleerde het ooit nog korter: 'De ander, dat ben jij'.

Waar helpt het tegen?

Spiritueel leiderschap heeft een aantal positieve effecten. Recent is nog aangetoond in een onderzoek van De Valk¹³ dat spiritueel leiderschap het 'ultimum remedium' vormt tegen burn-out en andersoortige uitvalsverschijnselen. In een interview in De Volkskrant¹⁴

zegt hij: 'Inspirerend en spiritueel leiderschap verkleint de kans op stress en burn-out, en draagt zo positief bij aan de effectiviteit en de productiviteit van een bedrijf'. De spiritueel leider is blijkbaar in staat om ziekteverzuim tegen te gaan, om mensen optimaal betrokken te krijgen en bovenal om medewerkers te laten ervaren dat zij van belang zijn. Dat doet hij of zij door gedrag te laten zien, waarin overtuigingen en diep verankerde waarden en normen doorschemeren. Waarover overigens in gesprek kan worden gegaan. Want de basishouding is die van openheid, van onbevangenheid, van toegankelijkheid. En die houding nodigt uit om werkelijk in gesprek te komen met elkaar.

Het klinkt als een sprookje. Hadden we vroeger nog Frederick Taylor¹⁵ met zijn *scientific management*, die op volstrekt rationele wijze het concept van 'arbeidsdeling' doorvoerde, nu is er spiritueel leiderschap. Een theorie die deels nog teruggaat op de opvattingen van de 'Human Relations'-theorie¹⁶, namelijk dat aandacht voor medewerkers de motivatiefactor bij uitstek is. Zoveel nieuws is er dus niet onder de zon. Destijds echter, in de jaren dertig, waren arbeiders al ten prooi gevallen aan de secularisatie. Tegenwicht boden de bekende 'prêteouvriers', de priesters die hun kloosters verlieten en zich mengden tussen arbeiders die – zeker in de oorlogsjaren – nog moesten werken onder erbarmelijke arbeidsomstandigheden. Zij, deze priesters dus, deden niet alleen mee, maar probeerden ook hoop en vertrouwen te delen met hun collega's. Moedige stappen van geestelijken die van oorsprong voor ogen hadden om in afzondering te leven. Echter, zij trokken erop uit. Deden de overall aan, en stonden met medearbeiders op tegen hardvochtige werkgevers.

Daarna volgde nog het industriepastoraat in de jaren zestig en zeventig. Nu dus het spiritueel leiderschap, waarbij sprake is van leiders die er niet

tegen op zien om hun wezen te onthullen, om hun diepste beweegredenen te openbaren. Die niet bereid zijn om zich uit te leveren aan verhullende concepten als 'shareholdervalue', die niet van plan zijn om uitsluitend hun eigen beloning veilig te stellen. Nee, spirituele leiders zijn mensen die weet hebben van het feit dat zij aangewezen zijn op anderen, die onderkennen dat zij ten diepste niet meer of beter zijn dan de portier. Die zich moedig te weer durven stellen tegen de waan van de dag.

Dam tegen de afgod 'markt'?

Nog één vraag rest in dit artikel. Onlangs maakte het Leidsch Dagblad¹⁷ gewag van een onderzoek dat uitgevoerd is door de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Bij 1.790 medewerkers in verschillende organisaties is gepeild hoe zij de huidige werkdruk beleven. Veel respondenten gaven aan dat de werkdruk is toegenomen. De zweep gaat er blijkbaar nog steeds over. Bovendien valt er in het desbetreffende artikel te lezen: 'Ruim een derde van de ondervraagden is cynischer dan vroeger over de organisatie waar men werkt en minder dan de helft heeft na de vakantie weer zin om aan het werk te gaan.'¹⁸

Hoe verhoudt dit zich tot spiritueel leiderschap? Mij trof een artikel in de Harvard Business Review van januari 2009.¹⁹ Een senior redacteur bezocht destijds de door General Electric sinds jaar en dag georganiseerde 'Leadership, Innovation and Growth' leergang. Dat is een vierdaags programma. En hij komt tot de conclusie: 'In short the purpose of LIG (Leadership, Innovation and Growth) was to make innovation and growth as much of a religion at GE as Six Sigma had been under Jack Welch'. Het moge duidelijk zijn dat in deze zinsnede 'groei' toch weer een dominante factor is. Sterker nog, 'groei' is in de woorden van deze redacteur een 'religieus motief'. Natuurlijk behoort het tot het wezen van een organisatie om tot winstmaximalisatie te komen en continuïteit te garanderen. Toch ligt hier een immense spanning. Want als deze twee essenties niet adequaat geïntegreerd worden in het concept van 'spiritueel leiderschap', dan bestaat de kans dat de afrekenenheden prestatie en productie alsnog zullen prevaleren boven het dienstbaar zijn aan medewerkers, aan de uitdaging om hen op te wekken tot verbinding. Targets zullen gehaald moeten worden, en medewerkers zullen daar – zoals vanouds – op afgerekend blijven. Toch gloort er hoop. 'Published works on spirituality have sharply risen. In recent years spirituality and religion have become the fastest growing

Velen in het domein van de zingeving en spiritualiteit zien 'ego' als grootste obstakel voor het verwerven van spiritueel leiderschap

12. E. Levinas, *De totaliteit en het oneindige. Essay over de exterioriteit*, Ambo Wijsgerig, Baarn, 1987.

13. M. de Valk, *Quality of work life balance: the importance of values in well being management*, proefschrift Erasmus Universiteit, 2010.

14. Interview met Maurice de Valk, in *De Volkskrant* van zaterdag 24 april 2010

15. Frederick Winslow Taylor, *The principles of scientific management*, in: *Scientific management*, by F.W. Taylor, Harper and Row, New York, 1939.

16. E. Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company. The social problems of an industrial civilization*, Routledge & Kegan Paul, London, 1949.

17. 'Werkdruk is toegenomen', *Leidsch Dagblad*, vrijdag 8 juli 2011.

18. 'Werkdruk is toegenomen', *Leidsch Dagblad*, vrijdag 8 juli 2011.

19. 'Prokesch, S., How GE teaches teams to lead change', *Harvard Business Review*, January 2009, p. 100.

segment in adult publishing', aldus Timothy J. Bowman.²⁰ En dan hoop ik maar dat iedereen aan het lezen slaat. Dat medewerkers in staat zullen zijn, de moed zullen hebben, om uiteen te zetten dat zij geen productiefactoren zijn, geen 'human capital', of 'human resources', maar simpelweg 'human beings'. Bedoeld om te leven overeenkomstig hun 'roeping', om vooral datgene te doen wat hen ten diepste beweegt, kortom om zichzelf te zijn. Authentiek, waardig, respectvol, zorgzaam en bewogen met de aarde van waaruit zij, u en ik, leven.

Ik ben begonnen met een gedicht en eindig er mee. Het fragment komt uit een lofzang op de schepping en de Schepper.

*'Wat is dan de sterveling dat u aan hem denkt,
het mensenkind dat u naar hem omziet?
U hebt hem bijna een god gemaakt,
hem gekroond met glans en glorie,...'*²¹

Dicht bij de tekst van Willem Kloos. Spiritueel leiderschap, een mogelijkheid tot verbinding die mensen in glans en glorie zal herstellen.

20. T. J. Bowman,
*Spirituality at work: an
exploratory sociological
investigation of the Ford
Motor Company, The
London School of Economics
and Political Science,
London, 2004, p. 12.*
21. Psalm 8: 5 en 6, uit
*Tanach, Uitgeverij NBG,
Heerenveen, 2007, p. 1.245.*