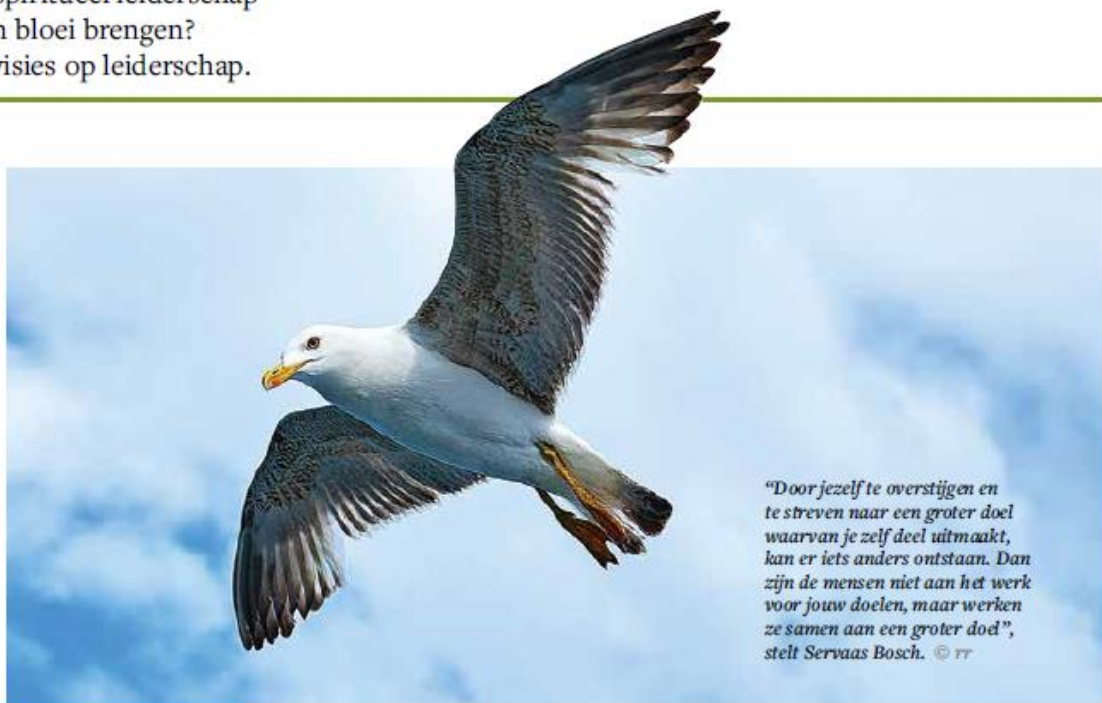


# Organisaties met de juiste spirit krijgen vleugels

n spiritueel leiderschap en bloei brengen? De visies op leiderschap.



*“Door jezelf te overstijgen en te streven naar een groter doel waarvan je zelf deel uitmaakt, kan er iets anders ontstaan. Dan zijn de mensen niet aan het werk voor jouw doelen, maar werken ze samen aan een groter doel”, stelt Servaas Bosch. © TT*

Terwijl de ene leidinggevende spontaan een elan teweegbrengt, ploert de andere om mensen in beweging te krijgen. Wat maakt iemand tot een effectieve en inspirerende leider? Die vraag bracht Frederik Mennes, Servaas Bosch en Stijn Dieusaert ertoe Accende op te richten. Met een team van zes personen organiseren ze sessies en lezingen. Hun voorname doel: een paradigmashift rond leiderschap op gang brengen.

Kelly Keasberry

Als voormalig managementconsultant en directielid in de chemische sector kwam Stijn Dieusaert geregeld leiders tegen. Wat hem opviel, was dat er grote verschillen zijn tussen mensen die anderen mee krijgen en mensen die daar niet in slagen. “Ik stelde mij daar vragen bij. Waarom krijgt de ene leider mensen in beweging en de andere niet? Toevallig kwam ik Servaas Bosch tegen en onze verhalen kruisten elkaar. We zeiden tegen elkaar: ‘Laten we daar eens over nadenken en brainstormen’. Vanuit die vraag is Accende gestart.”

## Inspelen op geluksniveaus

Met hun team werkten ze een leiderschapsmodel uit. “Het is gebaseerd op verschillende inzichten, waaronder die uit een boek van de Amerikaanse jezuïet Robert Spitzer”, legt Frederik Mennes uit. “Dat stelt dat een van de belangrijkste manieren om als leider mensen mee te krijgen, erin bestaat in te spelen op de soorten geluk waarnaar mensen in een team verlangen.” “Geluk is de vervulling van een verlangen”, haakt Bosch in. “Eerst moet je als leider je eigen geluksverlangen begrijpen. Als je alleen zelfrealisatie nastreeft, kan dat resulteren in een gedreven leiderschap met weinig empathie, in een verdeel- en heersstrategie of in het puur instrumenteel samenbrengen van mensen. Maar door jezelf te overstijgen en te streven naar een groter doel waarvan je zelf deel uitmaakt, kan er iets anders ontstaan. Dan zijn de mensen niet aan het werk voor jouw doelen, maar werken ze samen aan een groter doel. Volgens psychotherapeut Victor Frankl wordt de mens gedreven door *meaning* het verlangen naar een zinvol bestaan. Dat verlangen wordt vervuld door de liefde, door creatief werk en door volharding in moeilijkheden. Een inspirerende leider is vooral iemand

die rekening houdt met het verlangen betekenis te genereren voor anderen en voor zichzelf.”

## Bigger picture

Spitzer ordent de vervulling van verlangens van mensen op vier niveaus. “Het eerste gaat vooral over fysieke voldoening zoals eten of slapen”, legt Bosch uit. “Daar is niets mis mee, maar het brengt een geluk van korte duur. Het tweede niveau heeft te maken met persoonlijke doelen en houdt in dat je blij wordt door dingen te realiseren, zoals een marathon binnen 3 uur lopen. Het gaat over individuele prestaties waarin anderen weinig of niet betrokken zijn. Het derde niveau is contributief en betekent dat je geluk ervaart door bij te dragen aan een groter geheel, zoals je gezin of een bedrijf of organisatie. Het vierde niveau ten slotte gaat over de ervaring van iets absoluuts: absolute schoonheid, absolute goedheid.” “Toebehoren ook”, vult Dieusaert aan. “Het vierde niveau leidt de mens tot het besef dat het niet allemaal van ons afhangt, dat je niet alles zelf in de hand hebt.”

## Sporter

Bosch vergelijkt het met een sportman. “Als die een wedstrijd wil winnen, moet hij zijn dieet aanpassen – dus zijn verlangens naar zinnelijk genot – aan het doel dat hij zich gesteld heeft. Dat kan een puur persoonlijk doel zijn, zoals een record vestigen of de medaille behalen. Wordt dat doel evenwel doorgetrokken naar de hogere niveaus, dan ontstaat een ander elan. De sporter wordt inspirerend naarmate hij meer mensen bij zijn prestatie betreft. Goed leiderschap besteedt aandacht aan de verschillende verlangens die aanwezig zijn in elk van ons.” ▶

**“Liefde, creatief werk en volharding vervullen verlangen naar zinvol bestaan.”**

## DOSSIER LEIDERSCHAP



“Door desnoods iets kleins bij te dragen, kunnen de zelfwaarde en de hoop van mensen toenemen.”

Hoewel de ordening van Spitzer doet denken aan de behoeftenpiramide van de Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow, is er volgens Mennes een duidelijk verschil. “Het model van Maslow is volgens ons niet volledig. Het is heel ik-gericht. Contributief geluk – het verlangen mensen te helpen en te dienen – komt totaal niet aan bod.” “Het topje van de piramide van Maslow is zelfactualisatie”, beaamt Bosch. “Zelfs als hij spreekt over liefde, gaat het over de psychologische ervaring van het ‘ik’. Het gaat erom de switch te maken naar het ‘ik’ als onderdeel van een grotere werkelijkheid. Die kan op veel manieren worden ervaren: alsof de tijd stilstaat, als een Godservaring, een spirituele ervaring, een toebehoren. Niveau drie is wat daaruit voortvloeit: het leven vanuit een engagement. Dan ga je investeren in de werkelijkheid in plaats van haar als een grondstof voor jezelf te beschouwen. Je investeert in menselijke relaties, in de organisatie waar je werkt en je probeert je te verbinden met de visie. Daarom is het ook zo belangrijk dat leiderschap visie heeft, een *bigger picture* uitstraalt.”

#### Nood aan spiritualiteit

Accende is geen klassiek consultingbureau. Veeleer wil de beweging een omslag in denken rond leiderschap op gang brengen. “Praten over leiderschap klinkt al snel

een beetje elitair”, beseft Dieusaert, “terwijl we graag een brede bewustwording willen creëren. Leiderschap is niet alleen een taak van de formele leidinggevenden in organisaties, politici of de overheid, maar van iedere burger. Iedereen moet allereerst zichzelf leiden. Een cultuur met zelfs het hoogste organisatieniveau kan niet standhouden wanneer de spirit ontbreekt”, weet Bosch. “Dat geldt zowel voor een gezin als voor bedrijven en een natie. Als de spirit ontbreekt, sterft het leven. Onze cultuur is momenteel pluriform, er zijn geen voorgescreven morele kompassen meer. Dat biedt een enorme vrijheid, maar de vraag van veel mensen is: hoe ga ik daarmee om? Een holistische benadering kan helpen om jezelf de vraag te stellen: ‘Waarvoor leef ik echt?’ Als we in België allemaal die oefening deden, dan zouden we ontdekken dat we ook verlangens hebben op de niveaus drie en vier, namelijk van *belonging*, van toebehoren aan een groter geheel.” Want dat iedereen die verlangens heeft, staat volgens hem buiten kijf. “Een leven dat uitsluitend draait om slapen en eten, is een dierlijk leven. Gelukservaringen van het eerste niveau zijn cruciaal om te overleven, maar als mens verlangen wij naar hogere doelen die verwijzen naar een horizon die het leven zinvol maakt. In een maatschappij waar spirit ontbreekt, komen die verlangens in de vergeethoek terecht. Men verliest het geloof in een maatschappelijke bijdra-

ge, in de kracht van schoonheid, in geluk dat ons kan verrassen. Dan komen we in een zeer donkere wereld terecht. Frankl overleefde Auschwitz. Hij constateerde dat mensen die niemand meer hadden om te beminnen, geen creatief werk hadden om naar uit te kijken, geen doel kenden om stand te houden in moeilijkheden, binnen twee dagen ziek waren en stierven. Mensen worden letterlijk ziek als zij geen hoop meer zien.”

#### Hoge werkdruk

Dat geldt ook voor de gezondheidszorg, constateert de priester. “Toenemende werkdruk vraagt des te meer om die horizon, om perspectief. In levensomstandigheden met een hoge werkdruk of omgevingen waar minder externe prikkels mogelijk zijn, stijgt de nood aan spiritualiteit. Het is misschien ook om die reden dat het vroeger vaak religieuzen waren die zich inzetten in ziekenhuizen en gevangenissen. Een dergelijke inzet vraagt om spiritualiteit. Ook vandaag blijft het belangrijk dat er in zulke omgevingen aandacht is voor spirituele verlangens. Door desnoods iets kleins bij te dragen, kunnen de zelfwaarde en de hoop van mensen toenemen. Frankl bouwde zijn logotherapie goeddeels op het zoeken naar betekenis te midden van de ervaring van het niets. Als een patiënt of persoon redenen vond om voor te leven, kon hij ook fysiek het leven weer oppakken.”



## DOSSIER LEIDERSCHAP

Ook bedrijven kunnen hun werknemers kracht geven door zingevingskaders te creëren. “Het gaat om een zingeving die mensen vooruit trekt, die inspireert”, verklaart Mennes. “Leiderschap dat louter focust op de cijfers zal op korte termijn wellicht werken, maar uiteindelijk is het zelfdestructief. Bedrijven met inspirerende leiders doen het, als je kijkt naar de aandelenkoers, op de lange termijn beter dan bedrijven met minder competente of inspirerende leiders. Dat is empirisch vastgesteld.”

### Community

De toekomst is volgens hen aan organisaties die zichzelf zien als een community waar mensen bij willen horen. “Bedrijven kunnen maatschappelijk veel bijdragen”, stelt Bosch. “Ze kunnen bijvoorbeeld een enorme rol spelen in stadsontwikkeling. In steden is er soms leegstand doordat het aan coherentie of visie ontbreekt. Daarom worden er vaker centrummanagers aangeworven om een visie te ontwikkelen waarbij winkels, bedrijven en restaurants worden aangemoedigd een bijdrage te leveren aan thematische straten en wijken. Werknemers gaan dan niet langer hun uren zitten tellen. Ze zijn bereid een extra mijl te gaan, omdat de bijdrage hun ter harte gaat.” III



### BIO

**Servaas Bosch** (links op de foto) is priester in Halle en werkt aan de Gregoriana in Rome, aan een proefschrift in de theologie over instellingen en leiderschap. Hij studeerde bedrijfseconomie en filosofie en werkte als managementconsultant. Tijdens een PhD aan de *ESADE Business School* in Barcelona besloot Bosch priester te worden. Na de opleiding aan het seminarie van Leuven werd hij in 2017 tot priester gewijd.

**Frederik Mennes** (midden) is directielid bij een internationaal bedrijf. Na zijn humaniora aan het Sint-Jan Berchmanscollege/Groenendaalcollege in Merksem studeerde Mennes burgerlijk ingenieur computerwetenschappen aan de KU Leuven, gevolgd door een master in computerbeveiliging aan *Royal Holloway, University of London*. Hij begeleidt er nog altijd studenten in computerbeveiliging. In 2013 behaalde hij een MBA aan de *Vlerick Business School* in Leuven/Gent.

**Stijn Dieusaert** (rechts) leidt *change management*-projecten. Na zijn humaniora aan het Sint-Jan Berchmanscollege in Brussel studeerde hij voor burgerlijk elektrotechnisch ingenieur aan de KU Leuven, gevolgd door een MBA aan de *Vlerick Business School*. Dieusaert werkte als ontwikkelingsingenieur, managementconsultant en directielid in de chemische sector.