

Zin in leiding geven?

Herken je dit ook? Op het werk slagen sommige collega's erin een elan teweeg te brengen, terwijl anderen hun best doen maar niemand in beweging krijgen. De vraag die je dan misschien stelt is: wat zorgt ervoor dat iemand een effectieve, of misschien zelfs een goede leider is? Kan je je daar bewust van worden en zijn er ook manieren om zelf te veranderen als leider? Wij geloven van wel.

.....

Een jaar geleden kwamen we met zes mensen samen om op zoek te gaan naar goede antwoorden op dergelijke vragen. Professioneel zijn wij actief in de ondernemingswereld, de theologisch-filosofische wereld, de internationale instellingen, de strategische consulting en de advocatuur. De meesten onder ons waren al op één of andere manier in contact gekomen met de ignatiaanse spiritualiteit. We begonnen onze zoektocht dus met een terugblik op onze eigen levensweg: welke mensen hebben ons in het verleden het meest geïnspireerd, en waarom was dat zo? Het leek erop dat de "grote helden" van onze persoonlijke geschiedenissen in woord en daad met ons begaan waren. Ze gaven ons de kans om ons te ontwikkelen, om te groeien als persoon, zonder dat we voor hun eigen kar werden gespannen. Het ging over ons, en dat voelden wij.

Door hier verder over na te denken, kwamen we bij de vraag wat het eigenlijke verlangen was van deze inspirerende mensen? Dit leek ons belangrijk, omdat

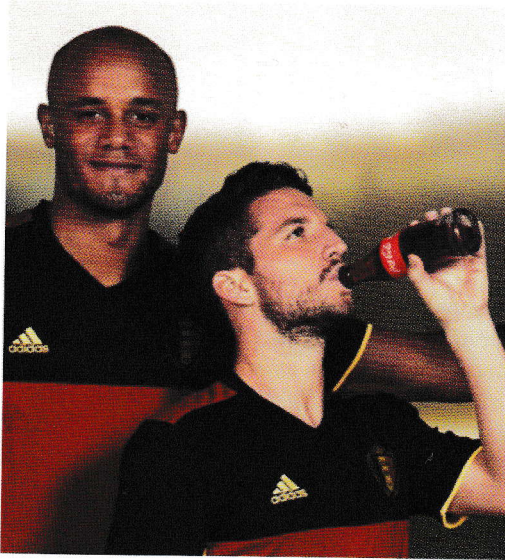
verlangens ons handelen drijven. Verlangens willen vervuld worden en als dát gebeurt, ervaren wij geluk. Leiders kunnen in hun relaties met anderen van alles verlangen en dus zal hun visie op geluk een belangrijke invloed hebben op de manier waarop zij leiding geven. Anders gezegd: hun visie op geluk bepaalt welke verlangens de overhand krijgen in hun manier van leidinggeven, hun mens- en wereldbeeld.

Citaat 1:

"We begonnen onze zoektocht dus met een terugblik op onze eigen levensweg: welke mensen hebben ons in het verleden het meest geïnspireerd, en waarom was dat zo? Het leek erop dat de "grote helden" van onze persoonlijke geschiedenissen in woord en daad met ons begaan waren."

Vier geluksniveaus

We moeten dus even inzoomen op de wereld van onze verlangens. De Amerikaanse jezuïet Robert Spitzer maakte



Laetitia - Zeker bij sportmannen kan een fris drankje zorgen voor een intens maar kort moment van geluk. Coca Cola speelt handig in op dat gevoel van geluk met deze reclamefoto met Dries Mertens en Vincent Kompany.

hierover in de beste ignatiaanse traditie een interessante synthese die gebaseerd is op zowat alle grote "experten van de verlangens": filosofen, theologen, psychologen, sociologen en andere wetenschappers. Het resultaat is een classificatie van vier verschillende soorten verlangens en dus ook van gelukservaringen, want geluk gaat over de vervulling van dat verlangen. Hij geeft aan dat die vier soorten geluk ook een verschillend "gewicht" hebben in termen van duurzaamheid, van impact op onszelf en van impact op anderen. Zo worden de vier vormen van geluk door Spitzer gerangschikt als vier geluksniveaus. In wat volgt overlopen we die vier geluksniveaus.

Het eerste niveau gaat over het ervaren van een zintuiglijk genoeg. In de Grieks-Romeinse oudheid sprak men over laetitia. Dat genoeg ontstaat wanneer wij in onze basisverlangens voorzien, als biologisch-instinctieve wezens. We moeten eten en drinken om

onzelf in stand te houden en we moeten onszelf voortplanten om als soort te blijven bestaan. Onze zintuigen detecteren bovendien voortdurend kansen of bedreigingen die min of meer met ons biologisch-materieel welzijn te maken hebben. Hetgeen daartoe positief kan bijdragen, levert een zintuiglijk genoeg op. Denk bijvoorbeeld aan een glas fris bronwater na een stevige bergwandeling, maar ook aan een dak boven ons hoofd of allerhande werktuigen die het mogelijk maken om ons werk uit te voeren.

Als mens hebben wij bovendien een rationeel vermogen, en daaruit komen nog andere verlangens voort. Vanuit de herinnering van het verleden en de anticipatie op de toekomst, kunnen we doelgericht tewerk gaan. Onze talenten en capaciteiten kunnen zich realiseren in functie van dat doel. Die ervaring van zelfrealisatie, het tweede niveau van geluk, kreeg al sinds de Oudheid de naam felicitas. Het is het geluk dat we ervaren wanneer we uitroepen: "het is gelukt!". We ervaren het bijvoorbeeld bij het slagen voor een examen, het bereiken van een promotie of het winnen van een wedstrijd. Dit geluk is duurzamer dan het louter zintuiglijk genoeg en raakt meer aspecten van onszelf als persoon.



Felicitas - Kevin De Bruyne scoort de Rode Duivels de halve finale van het WK 2018 in. Na zijn goal tegen Brazilië beleeft hij overduidelijk een intens geluksgevoel, een gevoel van zelfrealisatie.

Willen we dit geluk realiseren, dan moeten we een persoonlijk doel vastleggen en daaraan werken door onze biologisch-materiële gang van zaken zo goed mogelijk naar dit doel te ordenen. Op die manier harmoniseren we de eerste twee niveaus, zoals duidelijk is bij de sportman die een wedstrijd wil winnen: hij moet zijn dieet aanpassen aan de uitdaging die hij zichzelf stelt. Als hij zijn zintuiglijke verlangens echter laat domineren over zijn verlangens naar zelfrealisatie, dan zal hij dat geluk wellicht niet verwerven.

Mensen worden dus gelukkiger wanneer zij zich richten op zelfrealisatie in plaats van op louter zintuiglijke genoegens. Maar het spreekwoord "gedeeld geluk is dubbel geluk" toont aan dat geluk nog een andere structuur kan hebben. Waar empathisch vermogen en het geweten geactiveerd worden, ontstaan verlangens om bij te dragen tot iets dat we goed vinden buiten onszelf. Dit verlangen heeft te maken met onze sociaal-emotionele vermogens, met onze relaties en met het maatschappelijk welzijn.

Spitzer onderscheidt hier een derde niveau van geluk dat in de Oudheid beatitudo genoemd werd, en dat ervaren wordt door bij te dragen aan iets of iemand buiten onszelf. We kiezen er dan voor om onszelf te overstijgen. Ook hier is het nodig om onze talenten en capaciteiten ten volle aan te wenden in deze bijdrage, net zoals onze zintuiglijke genoegens een belangrijke hulp kunnen zijn in onze persoonlijke zelfrealisatie (vgl. tweede niveau). Het extra geluk dat wij dan ervaren, komt door de positieve impact op anderen. Gedeeld geluk wordt dan inderdaad dubbel geluk.

In deze coronatijden kunnen we hierbij denken aan gezondheidswerkers die niet enkel zelfrealisatie nastreven maar zich wellicht nog bewuster dan voorheen inzetten voor zieke patiënten en het maatschappelijk welzijn, namelijk de volksgezondheid. Wanneer iemand zich zo ten volle geeft, dan is het geluk niet zo zeer een goed gevoel, maar wel de ervaring van zinvolheid, van betekenis. Dit derde geluksniveau van Spitzer vindt ook

weerklink bij de Oostenrijkse psychiater en Auschwitz-overlever Viktor Frankl die benadrukt dat je je beter niet te veel bezighoudt met succes op zich, maar al je aandacht moet geven aan mensen of creatieve doelen die je ter harte gaan. Geluk zal je in dat geval overkomen, het zal eruit voortvloeien omdat je een bestaan leidt dat betekenis en waarde heeft voor anderen en voor de maatschappij.

Permanent leven met dit derde niveau van geluk voor ogen en onze persoonlijke doelen en onze biologisch-instinctieve gang van zaken zó inrichten dat het ons geluk dient, vraagt van ons dat wij de zaag scherp houden, zou de managementgoeroe Stephen Covey zeggen. We moeten natuurlijk vermijden dat we het gevoel hebben op te branden.

Dit leidt ons naar een vierde niveau van gelukservaring (in de Oudheid: gaudium). Wij ervaren dit wanneer we beseffen dat we deel uitmaken van een grotere werkelijkheid die op zich al waardevol is en betekenis heeft. Dat die grotere werkelijkheid waarde- en betekenisvol is, ervaren we in momenten van verbinding met absolute waarheid, goedheid of schoonheid. Het is de ervaring van de skieër die als laatste de piste mag afdalen en de prachtige ondergaande zon kan zien op het vlekkeloze witte berglandschap. Of het geluk dat de natuurkundige ervaart wanneer hij de grandiose schoonheid ervaart in de eenvoud van een nieuw gevonden wetmatigheid. De gelukservaring van dit vierde niveau heeft het grootste gewicht want het geeft ons zwoegen en zweeten een kader: niet wij als individuen zijn degenen waarmee de hele werkelijkheid staat of valt. De werkelijkheid gaat



Beatitudo - De verbondenheid die de Rode Duivels brengen onder de Belgen is uniek. Tijdens een WK vergeet men in ons land even alle interne twisten. En dat is precies één van de belangrijkste redenen waarom deze spelers van verschillende topclubs blij en vereerd zijn om als Rode Duivel te spelen: het geluksgevoel door bij te dragen aan iets buiten jezelf.



Gaudium - Bij het werken aan grote doelen buiten onszelf bestaat het gevaar van op te branden. Wanneer we beseffen dat we deel uitmaken van een grotere werkelijkheid die op zich al waardevol is en betekenis heeft, kunnen we de rust vinden die leidt tot een vierde niveau van geluk. Lukaku vindt die rust in zijn geloof – zoals te zien in dit beeld dat de wereld rondging na de match tegen Panama op het WK 2018.

ons vooraf en is ons gegeven en wij mogen er actief deel van uitmaken.

Wanneer we ons leven leiden rond die geluksas, dan zal dit al onze andere verlangens ordenen en ons “zuurstof” geven. Die geluksas zorgt ervoor dat we ons streven kunnen richten en binnen proporties houden. Enerzijds maakt het ons dankbaar en bescheiden, en anderzijds worden grootmoedigheid en vastberaden inzet mogelijk. Het is “een merkwaardige combinatie van enorme ambitie en grote bescheidenheid”, wat de toonaangevende expert Jim Collins ook identificeert in de zogenaamde Level 5 Leader. Wie zo streeft naar geluk op de

vier niveaus spreekt uiteindelijk alle vermogens aan die de mens in zich heeft: lichamelijke, mentale, sociale en spirituele vermogens.

Citaat 2:

“Wanneer we ons leven leiden rond die geluksas, dan zal dit al onze andere verlangens ordenen en ons “zuurstof” geven. Die geluksas zorgt ervoor dat we ons streven kunnen richten en binnen proporties houden. Enerzijds maakt het ons dankbaar en bescheiden, en anderzijds worden grootmoedigheid en vastberaden inzet mogelijk.”

Het belang van de geluksniveaus voor leidinggevenden

Als wij deze vier geluksniveaus nu op het leven van leiders leggen, dan zullen ze, net als alle mensen, hun eieren in één van de vier manden leggen. Zij zullen het leven organiseren in functie van de verlangens die zij vooral vervuld willen zien. Hun ultieme (on)uitgesproken motieven zullen zich dominant op één van de vier geluksniveaus situeren. Dat dominante geluksniveau noemen wij de geluksas waarrond het leven van leiders draait. Zij zullen prioriteit geven aan bepaalde verlangens boven andere en de gemaakte keuzes zullen die bepaalde gelukslogica volgen. Het zal bepalen hoe zij praktisch naar het leven kijken en met anderen omgaan. Die gelukslogica bepaalt ten slotte ook het klimaat binnen de organisatie en de context waarbinnen hun medewerkers actief zijn.

Het is voor leiders dus zowel persoonlijk als professioneel belangrijk hun eigen geluksprofiel te onderscheiden, zodat ze hun medewerkers en organisatie steeds meer kunnen inspireren. Leiders die het derde en vierde niveau van geluk tot de as van hun bedrijfscultuur maken, zullen vertrekken vanuit het maatschappelijk doel waartoe ze willen bijdragen. Ze zullen zoeken op welke unieke en creatieve manier ze dit kunnen doen, m.a.w. hun contributief voordeel. Medewerkers worden hier gelukkiger van omdat zij op hún beurt gestimuleerd worden om zichzelf te overstijgen en een meer betekenisvol leven te leiden. Bedrijfssucces vloeit hieruit voort, om de woorden van Viktor Frankl te hernemen.

Citaat 3:

“Wanneer we ons leven leiden rond die geluksas, dan zal dit al onze andere verlangens ordenen en ons “zuurstof” geven. Die geluksas zorgt ervoor dat we ons streven kunnen richten en binnen proporties houden. Enerzijds maakt het ons dankbaar en bescheiden, en anderzijds worden grootmoedigheid en vastberaden inzet mogelijk.”

Dergelijke bezielde leiders zijn niet alleen nodig in het bedrijfsleven, maar in alle geledingen van de maatschappij. De 20ste-eeuwse Russische schrijver Alexandr Solzhenitsyn noemde dit zelfs een maatschappelijke noodzaak: geen enkele maatschappij, of het nu gaat over een gezin of een staat, en ongeacht haar efficiëntie, houdt stand als de bezieling ontbreekt. Daarom is bezield of inspirerend leiderschap noodzakelijk.

Een duidelijk voorbeeld van wat dit op politiek vlak kan betekenen, vinden we in een interview met de huidige Pakistaanse premier, Imran Khan. Hij was eerst een succesvol cricketspeler en had een fortuin verdiend. Doorheen de jaren werd er echter een zorg in hem wakker voor de armoede en noden van het Pakistaanse volk. Hij zag in dat het doel van zijn bestaan niet lag in een weliswaar comfortabel en welvarend, maar louter op zichzelf gericht leven. Hij begreep dat hij een verantwoordelijkheid had om zijn middelen en talenten ten dienste te stellen van zijn medemensen. Hij besepte ook dat dit niet zonder risico was, want heel wat voormalige Pakistaanse premiers belandden in de cel of kwamen om bij een aanslag. “Maar,” zo zegt hij, “het enige wat wij,



Imran Khan, van beroemde cricketspeler tot premier van Pakistan: een shift in geluksas van een welvarend maar louter op zichzelf gericht leven (geluksniveau 2) naar bijdragen tot maatschappelijk welzijn (geluksniveau 3).

mensen, kunnen doen, is voor iets strijden. Of we erin slagen of niet, hangt niet van ons af, maar van God. Ik ben niet bang voor de dood, ik ben niet bang om te falen. Ik kan alleen mijn uiterste best doen en de rest laat ik over aan God. En, wat Hij ook beslist, ik zal me bij de wil van God neerleggen.”

Gebaseerd op zijn verhaal, lijken Khans politieke ambities gedreven te zijn door het besef dat hij iets kan bijdragen tot het maatschappelijk welzijn. Zijn zelfrealisatie (tweede geluksniveau) staat ten dienste van dit groter doel en is niet de centrale motivatie. Opmerkelijk is ook dat hij beseft dat niet alles van hemzelf afhangt. Hij maakt hierbij een expliciete verwijzing naar spiritualiteit. Zonder spiritualiteit zou hij niet de innerlijke vrijheid

hebben om zich van ganser harte, maar met bescheidenheid en zelfrelativering, aan een dergelijke zaak te geven. Ongeduld en controledrang zouden de kop kunnen opsteken wanneer niet alles naar wens verloopt, omdat de ervaring van een zinvol leven zou staan of vallen met het bereiken van het ideaal.

Spiritualiteit daarentegen maakt de ervaring van een zinvol leven mogelijk, onafhankelijk van het bereiken van het ideaal. Hierdoor kunnen we ons ten volle geven zonder dat we ontmoedigd geraken.

Accende: naar inspirerend leiderschap



Nu we maatschappelijk geleidelijk aan de (eerste?) golf van het coronavirus aan het verwerken zijn, worden heel wat maatschappelijke evidenties in vraag gesteld. Gaan we na deze coronacrisis terug naar het oude 'normaal'? Wat wil dat 'oude normaal' eigenlijk zeggen? Vele mensen stellen zich de vraag hoe het nu anders of beter kan. Het is dus van belang om na te denken over wat maatschappelijk welzijn precies betekent. Als het doel immers niet helder is, is leiderschap niet mogelijk. Onze groep van zes mensen heeft het verlangen om bij te dragen tot helderheid in deze cruciale kwestie en de bijdrage die wij leveren, hebben wij Accende genoemd. Het betekent "Ontvlam!" – Als je wordt wie je bent, zul je de wereld aanvuren. Enerzijds willen wij met zoveel mogelijk mensen nadenken over wat welzijn kan betekenen in verschillende sectoren van het maatschappelijk leven: bedrijfsleven, gezondheidszorg, onderwijs en media. Het kan echter niet slechts bij denken blijven. Daarom organiseren wij sessies om zowel persoonlijk als in organisaties te werken aan drie zaken:

- (1) Het geluksprofiel van de leider. Iedereen is wel voor iemand of iets verantwoordelijk en kan inspirerend leiderschap opnemen. In dit traject ga je op zoek naar je diepste motiva-

toeren: waarvoor leef je echt en zijn er optimalisaties mogelijk?

- (2) Het persoonlijk contributief voordeel en dat van organisaties. Vanuit het geluksprofiel kan iedere persoon of organisatie een unieke bijdrage leveren aan het maatschappelijk welzijn. Hoe kan jij als persoon of jouw organisatie een contributief voordeel expliciteren en ontwikkelen?
- (3) De vertaalslag naar de leef- en werkomgeving. Het is niet voldoende dat het bij woorden blijft. Hoe kan ik een elan teweeg brengen in mijn omgeving, daar waar ik leef en verantwoordelijkheid draag?

Contacteer ons zonder aarzelen als je geïnteresseerd bent om mee te werken, of als je individueel of met je organisatie aan deze sessies wil deelnemen.

Servaas Bosch, Stijn Dieusaert, Matthias Floru, Frederik Mennes, Ward Möhlmann, Wiet Vande Velde

Info@accende.be
www.accende.be



Medeauteur Mathias Floru is oud-leerling van het college. Hij beëindigde zijn schoolloopbaan op het Sint-Jan Berchmanscollege van Brussel.