

KULEUVEN

Faculteit Theologie en Religiewetenschappen



Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit

*-Een kwalitatieve analyse van enkele toonaangevende masterprogramma's inzake
leiderschapsontwikkeling en spiritualiteit-*

Peter Knapen

Promotor: Prof.Dr. Johan Verstraeten

TEN GELEIDE

De onderwijsvisie van de KU.Leuven heeft een duidelijk doel: de ontwikkeling van een ‘disciplinair *future self*’. Deze persoonsvorming beoogt niet alleen een gerichte vorming van individuen die in staat worden gesteld om zich op een zeer concurrentiële arbeidsmarkt als economische subjecten te handhaven. Zij streeft ook naar een kritische vorming die studenten in staat stelt om verantwoordelijkheid op de nemen in de huidige en toekomstige samenleving. Niet weinigen zullen leidinggevende posities innemen en dat vereist meer dan een hooggespecialiseerde professionele opleiding. Leiderschap vereist de ontwikkeling van het vermogen om zinvolle omgevingen te scheppen waarin mensen het beste van zichzelf kunnen investeren tot bloei van mensen, organisaties en samenleving. Vorming in ethiek kan hiertoe bijdragen, maar het is niet voldoende. Uit recente ontwikkelingen in de leiderschapstheorie en de leiderschapsvorming blijkt immers dat meer dan ooit belang wordt gehecht aan kwaliteiten zoals zelfbewustzijn, transformatie, integriteit, onderscheidingsvermogen, kunnen omgaan met kwetsbaarheid, leren van de emergentie van toekomst en het beheersen van een taal waarmee men anderen kan inspireren. Kortom: leiderschap vereist naast ethiek ook vorming in spiritualiteit.

Omwille van de toegenomen het groeiend belang hiervan werd het initiatief genomen om een universiteitsbreed keuzevak ‘leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit’ aan te bieden. Het werd een succes, niet alleen wat de deelname betreft, maar ook uit de persoonlijke evaluaties door de studenten. Na drie jaar proefdraaien werd het noodzakelijk een stap verder te zetten en het opleidingsonderdeel te verdiepen. Dank zij de steun van de stichting Porticus kon een project worden geïnitieerd dat uitgevoerd werd door Peter Knapen, een ervaren expert in onderwijs. Hij schreef voorliggend rapport waarin het opleidingsonderdeel “leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit” niet alleen werd geanalyseerd in het licht van enkele recente theoretische ontwikkelingen, maar ook en vooral vanuit een confrontatie met een aantal vergelijkbare opleidingen aan toonaangevende universitaire centra zoals ESADE te Barcelona (Josep Lozano), Santa Clara University (André Delbecq), Georgetown (Laurence Freeman) en de VU Amsterdam (Erik de Jongh). Als coördinator van het opleidingsonderdeel ben ik Peter Knapen zeer dankbaar voor het geleverde werk. Hij heeft er met hart en ziel aan gewerkt, dat wil zeggen: niet alleen op een deskundige, maar ook op een geëngageerde, betrokken en empathische wijze. Onze samenwerking was optimaal en was ook een aanleiding tot inspirerende gesprekken.

Het werk van Peter Knapen is niet alleen een bevestiging van de ingeslagen weg, maar ook een bron van inspiratie voor herwerking van het opleidingsonderdeel in functie van een nog meer diepgaande vorming van onze gemotiveerde studenten die volledig past in het de onderwijsvisie van onze alma mater.

Professor Dr. Johan Verstraeten

WOORD VOORAF

Zowel nationaal als internationaal klinkt de roep naar 'goed leiderschap' luid. In 2015 sloeg 'The World Economic Forum' in *Outlook on the Global Agenda* met volgend bericht alarm: 'in nagenoeg alle maatschappelijke sectoren taant het vertrouwen in leiders en ruim 86% van haar respondenten gewaagt van een leiderschapscrisis in de wereld'. Eerder vatten academische auteurs zoals Western(2008) en Ciulla(2004) de situatie in termen zoals 'misleadership' en 'lack of leadership' samen. Een organisatie als Deloitte (2015) riep leiderschap zelfs uit tot het meest urgente thema van de komende jaren.

In het licht van die context werd het boeiend om het aanbod van een aantal academische opleidingen voor leiderschapsontwikkeling grondiger te bekijken. Zo biedt de KULeuven met het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' al drie jaar een professionele vorming inzake leiderschap en spiritualiteit aan laatstejaarsstudenten aan. Ook toonaangevende instellingen buiten de landsgrenzen organiseren al een poosje gelijkaardige initiatieven. Die leiderschapstrajecten incorporeren het gemeenschappelijke vertrouwen dat het aanboren van spiritualiteit -mits een gedegen professionele begeleiding- een waardevolle en effectieve weg is om persoonlijke transformaties bij actuele en toekomstige leiders te realiseren. In dit werk willen we dan ook kritisch nagaan hoe die trajecten hun ambities vervullen en of hun benaderingen het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' van de KULeuven kunnen optimaliseren.

Meer algemeen luidt de vraag of men mensen via een waardengerichte professionalisering tot '*goed leiderschap*' kan prikkelen en tot '*meesterschap in het leiderschap*' kan vormen? De hypothese is immers dat doelgerichte leer en- ervaringsprocessen inzake leiderschap en spiritualiteit de zijnelementen, de kenniselementen, de motivatie en de concrete handelingen van actuele en toekomstige leiders tot een persoonlijk geheel kunnen helpen verbinden. Op die manier wil men leiders niet alleen tot meer zelfintegratie begeleiden, maar hoopt het ontwikkelingsproces hen te empoweren in meer intermenselijke connectie, in een meer holistische benadering van de werkelijkheid en in de bereidheid om een waardenverfrissing in hun organisatie te organiseren. Uiteindelijk beogen dergelijke professionaliseringsinitiatieven voor leiders op termijn ook meer gezamenlijke betekenisgeving, meer waardevolle keuzen, meer co-creatie en meer duurzame producten en diensten in organisaties te genereren.

Een bijzonder woord van dank bij het indienen van dit werk gaat uit naar professor Johan Verstraeten. Hij bood me niet enkel de opportuniteit aan om dit academisch onderzoek uit te voeren, maar hij gidste me ook meesterlijk tijdens zowel het proces als het product. Daarnaast ben ik de VZW Porticus erkentelijk voor het groen licht dat ze aan deze onderneming gaven. Ik hoop dat voorliggend rapport een wezenlijk steentje bijdraagt aan een meer maatschappelijk verantwoorde leiderschapsontwikkeling.

Peter Knapen

17 augustus 2016

INHOUD

TEN GELEIDE	I
WOORD VOORAF	II
INHOUD	III
INLEIDING	1
DEEL I ENKELE HEDENDAAGSE INZICHTEN INZAKE SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT	4
Inleiding	4
1. Enkele visies op leiderschap	5
1.1 Leiderschap volgens Kurt Lewin	5
1.2 Leiderschap vanuit de kenmerkenbenadering	6
1.3 Transactioneel leiderschap	8
1.4 Transformationeel leiderschap	9
1.5 Authentiek transformationeel leiderschap	10
1.6 Servant Leadership	13
1.7 Ethisch en relationeel leiderschap	15
1.8 Co-charismatisch leiderschap	17
2. Leiderschapsvisies: enkele implicaties voor leiderschapsontwikkeling	19
3. Enkele visies op spiritualiteit	21
4. Visies op spiritualiteit: enkele implicaties voor leiderschapsontwikkeling	26
5. Een verband tussen visies op leiderschap én visies op spiritualiteit	27
Bibliografische noten na deel 1	28
DEEL II HET OPLEIDINGSONDERDEEL ‘SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT’ VAN DE KULEUVEN	32
Inleiding	32
1. Doelstellingen	32
2. Inhouden	33
3. Werkvormen	35
4. Duur en volume	35
5. Evaluatie	36
6. Impact	37
Bronnen bij deel II	39

DEEL III VORMINGEN IN ‘SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT OP MASTERNIVEAU IN ENKELE TOONAANGEVENDE INSTELLINGEN

Inleiding	40
1. ‘Vicens Vives Programma Leiderschap’ in ESADE in Barcelona door Joseph Lozano.....	40
1.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus.....	40
1.2 Doelstellingen.....	42
1.3 Inhouden	44
1.4 Werkvormen.....	46
1.5 Duur en volume	48
1.6 Evaluatie	48
1.7 Impact.....	49
Bronnen.....	52
2. ‘Meditation and Leadership’ in Georgetown University door Laurence Freeman	53
2.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus.....	54
2.2 Doelstellingen.....	55
2.3 Inhouden	56
2.3.1 Week 1: ‘Wat is meditatie?’	56
2.3.2 Week 2: ‘De evidentie’	57
2.3.3 Week 3: ‘Het vestigen van een gewoonte van meditatie’	57
2.3.4 Week 4: ‘Geïnspireerd leiderschap’	57
2.3.5 Week 5: ‘Op waarden gebaseerd leiderschap’	58
2.3.6 Week 6: ‘Integriteit’ als slotthema van de laatste lesweek	58
2.3.7 Een korte ervaring van een meditatieretraite	59
2.4 Werkvormen.....	59
2.4.1 Vijf pedagogische werkwijzen.....	59
2.4.2 De structuur van een klasgebeuren	61
2.5 Duur en volume	62
2.6 Evaluatie	63
2.6.1 Globaal	63
2.6.2 De evaluatiemethode.....	63
2.7 Impact.....	65
Bronnen.....	67
3. ‘Spirituality and Business Leadership’ aan de Santa Clara University door André Delbecq	68
3.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus.....	68
3.2 Doelstellingen.....	69
3.3 Inhouden	70
3.3.1 Zaterdag 1	71
3.3.2 Zaterdag 2	72
3.3.3 Zaterdag 3	73
3.3.4 Zaterdag 4	75

3.3.5 Zaterdag 5	75
3.4 Werkvormen.....	76
3.5 Duur en volume	76
3.6 Evaluatie	77
3.7 Impact.....	78
Bronnen.....	81
 4. De cursus ‘Leadership 2’ aan de VU Amsterdam door Erik de Jongh.....	82
4.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus.....	82
4.2 Doelstellingen.....	84
4.3 Inhouden	85
4.4 Werkvormen.....	87
4.5 Duur en volume	87
4.6 Evaluatie	88
4.6.1 De literatuurrapporten.....	88
4.6.2 De interviews en keuze van de ondervraagden.....	89
4.6.3 De criteria bij het beoordelen van de werkstukken.....	91
4.6.3.1 De vier leesrapporten	91
4.6.3.2 Het interview	91
4.6.3.3 Reflectie	92
4.7 Impact.....	93
Bronnen.....	94

DEEL IV NAAR KRACHTLIJNEN UIT DE VERSCHILLENDE PROGRAMMA’S 95

Inleiding	95
1. Doelstellingen.....	95
1.1 Presentatie van de gegevens	95
1.2 Duiding bij het schema	96
2. Inhouden	97
2.1 Presentatie van de gegevens	97
2.2 Duiding bij het schema	99
3. Werkvormen.....	101
3.1 Presentatie van de gegevens	101
3.2 Duiding bij het schema	101
4. Volume en duur van het programma	102
4.1 Presentatie van de gegevens	102
4.2 Duiding bij het schema	103
5. Evaluatie	103
5.1 Presentatie van de gegevens	103
5.2 Duiding bij het schema	104
6. Impact.....	105
7. Enkele krachtlijnen na de transversale studie.....	106

ALGEMEEN BESLUIT	108
Bibliografische noten bij het algemeen besluit.....	120
OVERZICHT VAN DE GERAADPLEEGDE LITERATUUR IN VERBAND MET SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP, LEIDERSCHAPSONTWIKKELING EN PROFESSIONELE EFFECTIVITEIT	122
LIJST VAN BIJLAGEN	124

INLEIDING

De voorbij drie jaar bood de KUL een universiteitsbreed opleidingsonderdeel '*Leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit*' aan, met het oog op een meer diepgaande vorming van toekomstige leiders in diverse maatschappelijke sectoren. Om die ambitie te faciliteren, werd het aanbod bewust als keuzevak voor laatstejaarsstudentengeprogrammeerd. Het opleidingsonderdeel kadert dan ook in het 'future self plan' van de KULeuven waarbij opleidingen studenten dienen aan te spreken op hun 'disciplinaire future self' met als doel dit via verdieping en verbreding verder te ontwikkelen.

De onderliggende missie en benadering van het opleidingsonderdeel was bewust open en interreligieus. Dit mag bijvoorbeeld blijken uit de aangeboden inhouden en een gevarieerde mix van onderwijsactiviteiten. Lezingen door de docent, een aantal gastcolleges, en meditatiepraktijken waaronder een sessie mindfulness en een verplicht stilteweekend in een contemplatief klooster, maakten integraal deel uit van het curriculum.

Het leeuwendeel van de lessen werd inhoudelijk verzorgd door professor Johan Verstraeten van de Faculteit Theologie en Religiewetenschappen. Daarnaast nam hij ook de leiding en de begeleiding van het stilteweekend op zich, en concipieerde hij een inhoudelijk aantrekkelijk en coherent programma. Daartoe werden een aantal binnenlandse en buitenlandse gastsprekers aangezocht die een wezenlijke bijdrage aan het thema van leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit konden leveren.

Tot op heden telde het opleidingsonderdeel 26 contacturen. Globaal nam hij een aandeel van 4 studiepunten in het curriculum van de studenten in. De voorbij drie academiejaren volgden er circa 20 tot 25 studenten in onder andere de rechten, geneeskunde, economie, ingenieurswetenschappen, psychologie of sociale wetenschappen dit opleidingsonderdeel. Uit mondelinge waarderingen van studenten blijkt dat het aanbod erg positief wordt geëvalueerd (zie Deel II). Het opleidingsonderdeel beloofde niet alleen persoonlijke integratie te realiseren, maar maakte die doelstelling ook waar.

Om de kwaliteit verder te optimaliseren, werd bij aanvang van het academiejaar 2015-2016 een wetenschappelijk onderzoeksproject geïnitieerd. De centrale doelstelling was om na te gaan hoe men leiderschapsontwikkeling in equivalente vormingsprogramma's op masterniveau realiseert.

Daarbij mikten we specifiek op een aantal gerenommeerde buitenlandse programma's die het brede domein van de spiritualiteit en de professionele integriteit niet schuwen, maar het expliciet in hun benadering integreren.

Volgende vier onderzoeksdoelen waren daarbij van meet af aan richtinggevend:

-inzicht verwerven in hoe vergelijkbare betekenisvolle cursussen aan andere toonaangevende instituten werden gegeven; meer bepaald wilden we het aanbod van volgende instellingen en cursusleiders systematisch onderzoeken:

- Vicens Vives Programma Leiderschap -ESADE in Barcelona (Joseph Lozano)
- Leadership and Meditation -Georgetown University (Laurence Freeman)
- Spirituality and Business Leadership Santa Clara University (André Delbecq)
- Cursus Leadership 2-VU Amsterdam (Erik de Jongh)

-de inzichten uit voornoemd onderzoek confronteren met wat de wetenschappelijke literatuur momenteel over de onderwerpen spiritualiteit, leiderschap en leiderschapsontwikkeling aanreikt;

-de inzichten verbinden met onze expertise in professionalisering en in het opzetten van trajecten die een diepgaande professionele vorming beogen;

-na het vergelijkend onderzoek zullen conclusies geformuleerd worden en zal nagegaan worden in welk opzicht het opleidingsonderdeel *Leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit* eventueel kan geoptimaliseerd worden.

Methodisch gingen we als volgt te werk. Om de eerste doelstelling te realiseren, schreven we de cursusverantwoordelijken van de vier voornoemde instellingen persoonlijk aan. Soms leidde dit tot extra correspondentie via mail. Een andere keer resulteerde dit in een of meerdere skypegesprekken, of in een aantal boeiende persoonlijke ontmoetingen. De overige doelen streefden we vooral via kritisch literatuuronderzoek na, via een transversale analyse, en via de confrontatie met onze expertise inzake professionalisering.

De concrete beschrijving van de onderzoeksresultaten hebben we in volgende structuur gegoten.

In deel I presenteren we een aantal actuele en relevante inzichten met betrekking tot leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit. Die benadering leert ons dat men in de voornoemde begrippen een resem te onderscheiden kwaliteiten en competenties geformuleerd vindt. Dit impliceert dat zowel spiritualiteit als leiderschap naar een aantal 'menselijke' dimensies en verwachtingen verwijst. Daarnaast gaan we dieper in op volgende ontdekking: in de doorsnede van

voornoemde begrippen troffen we voornamelijk menselijke zijnskwaliteiten aan. Vanuit het oogpunt van persoonlijke en professionele vorming leek dit ons belangrijk te zijn. Die elementen kunnen immers een oriëntatiepunt vormen om programma's inhoudelijk te construeren, methodisch vorm te geven en op hun merites te evalueren.

In deel II ontleden we systematisch het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, Leiderschap en professionele integriteit*' zoals die de voorbije jaren aan KULeuven werd uitgewerkt. Meer bepaald onderzochten we volgende kernelementen: de doelen, de inhouden, de werkvormen, de duur en het volume, de evaluatiemethode en de impact van het programma. We probeerden al die elementen objectief en neutraal in beeld te brengen. Die relatief afstandelijke benadering effende het pad naar een vergelijking met de buitenlandse programma's.

Met eenzelfde bril bogen we ons over de leiderschapsprogramma's van de eerder genoemde buitenlandse instellingen. In deel III leidt dit tot een descriptief overzicht van de voornaamste achtergronden, inhouden en kenmerken die dergelijke leiderschapstrajecten schragen. Daarnaast was het ook verrijkend om te ontdekken hoe deze programma's ontstonden en wie er de inspirator van was. We ontdekten op die manier dat leiderschapsontwikkeling onmiskenbaar ook een contextueel en specifiek gegeven is. Het noopt ons tot omzichtigheid bij het formuleren van conclusies.

In deel IV stellen we enkele krachtlijnen voor die wezenlijk zijn voor diepgaande en beklijvende leiderschapstrajecten. We beroepen ons hierbij op een transversale vergelijking van de onderzochte programma's voor leiderschapsontwikkeling, en op onze inzichten en ervaringen inzake duurzame professionalisering in diverse onderwijs en- vormingscontexten.

In een Algemeen Besluit ten slotte staan we stil bij die elementen die een verrijking en verdieping kunnen opleveren voor het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, Leiderschap en professionele integriteit*' aan de KULeuven. We hopen hiermee ons steentje bij te dragen aan een maatschappelijk verantwoorde leiderschapsontwikkeling.

DEEL I ENKELE HEDENDAAGSE INZICHTEN INZAKE SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT

Inleiding

Om de in deel III onderzochte programma's inzake leiderschap en spiritualiteit goed te kunnen begrijpen, en op hun merites te kunnen beoordelen, willen we vooraf enkele concepten met betrekking tot leiderschap en spiritualiteit introduceren.

Hierbij hebben we niet de bedoeling om een exhaustief beeld te schetsen van de vele leiderschapstheorieën of spiritualiteitsopvattingen die we in de literatuur aantreffen. Wel willen we enkele definities zo helder mogelijk voorstellen en die en passant kritisch benaderen. We menen immers dat de wijze waarop men over leiderschap en spiritualiteit denkt, de inhoud en de richting van de actuele leiderschapsvormingen op masterniveau fundamenteel kunnen bepalen. In wat volgt zullen we ontdekken dat de leiderschapsvisies die leiders aanhangen of belijden -soms ook 'the knowing component' genoemd- in vele gevallen ook hun actuele leiderschapspraktijken –zijnde hun 'doing component'- zullen doordesemen of zelfs legitimeren(1).

Hetzelfde kan overigens gezegd worden over hoe leiders al dan niet naar spiritualiteit kijken. Zijn ze bereidheid om bewust bij zichzelf en bij hun leiderschapspraktijken stil te staan? Staan ze open om potentiële bronnen of inspiratie te (her)ontdekken? Slaan ze een weg in die hen leert om meer holistisch naar zichzelf en de sociale en fysische omgeving te kijken en zodoende hun "being component" gaandeweg voor zichzelf (weer) sprankelend te ontsluiten?

Om die benadering mogelijk te maken, starten we met enkele vigerende visies op leiderschap. Daarna stellen we een paar definities van spiritualiteit voor. Telkens zullen we daarbij de mogelijke relevantie voor de studie van de programma's van leiderschapsontwikkeling aangeven. Tenslotte ronden we dit deel af met de verwoording van een o.i. markant conceptueel verband tussen leiderschap en spiritualiteit.

1. Enkele visies op leiderschap

Waarover gaat het in leiderschap? Om die vraag te beantwoorden, laten we enkele actuele visies over leiderschap passeren, wetende dat er in de academische literatuur talrijke interpretaties circuleren(2).

De selectie die wij presenteren, wil echter een zo eenduidig mogelijk overzicht geven van wat men momenteel onder leiderschap verstaat. We zullen vaststellen dat die specifieke definities telkens impliciet of expliciet naar een aantal verwachtingen ten aanzien van actuele of toekomstige leiders verwijzen. In die zin zijn ze niet louter descriptief, maar bevatten ze ook een aantal oriënterende of normatieve componenten. Voor wie met maatschappelijk verantwoorde leiderschapsontwikkeling begaan is, is dat een behoorlijk interessant gegeven(3).

1.1 Leiderschap volgens Kurt Lewin

Naar analogie van het toenmalige leiderschap in diverse staatsvormen, detecteerde Kurt Lewin (1890-1947) na grondige observatie in het leiderschap van ondernemingen drie leiderschapsstijlen, nl. autocratisch leiderschap, democratisch leiderschap en een leiderschap van laissez-faire én laissez passer. Deze drie stijlen geven volgens hem een inzicht in hoe de leider zich ten opzichte van mogelijke belangen verhoudt(4).

In de autocratische leiderschapsstijl staat volgens Lewin het zelfbelang van de leider resoluut voorop. De werknemers zijn niet meer of niet minder dan een middel tot realisatie van dit persoonlijke belang. Ze zijn instrumenteel ten aanzien van het belang van de leider. Tijdens het leiding geven manifesteert zich dit als het geven van bevelen door de chef en het afdwingen van gehoorzaamheid bij de werknemers. De leider bepaalt o.a. wat er moet gedaan worden, wanneer dit zal gedaan worden, en hoe het dient gedaan te worden, dit zonder enige input van de groepsleden. In bepaalde gevallen evolueert die stijl naar roepen, of helt hij over naar machtsmisbruik en het publiekelijk vernederen van de groepsleden.

Bij een democratische leiderschapsstijl luistert de leider bewust naar de medewerkers. Daarom wordt die stijl ook de participerende of de coöperatieve leiderschapsstijl genoemd. De werknemer wordt hier immers als een denkend subject met een eigen wil beschouwd. Dit impliceert dat de

ondernemingsdoelstellingen door samenwerking worden bereikt én dat de medewerker constructief aan de besluitvorming mag deelnemen. De leider gelooft dat die houding de groepsleden aanmoedigt en innerlijk motiveert.

Met een laissez-faire-stijl geeft de chef noch via bevelen, noch via samenwerking enige leiding. Hij laat de medewerkers hun opdrachten naar eigen goeddunken vervullen. Vanuit die optiek houdt hij zich niet met hen bezig. Sommigen zullen dit dan ook geen leiderschapsstijl noemen omdat er van echt leiderschap, -wat een menselijk verband veronderstelt-, geen sprake is.

Oorspronkelijk werden deze drie stijlen door Lewin als afzonderlijke leiderschapsstijlen beschreven. Ze hadden verschillende consequenties voor het welbevinden en productiviteit van de werknemers. Toen echter de term 'situationeel leiderschap' opdook (5), meenden sommigen dat een leider misschien wel met deze drie vormen van leiderschap volgens Lewin naargelang de situatie kon alterneren. Zo kon bijvoorbeeld tijdens netelige situaties of tijdens problemen waarin de groepsleden geen zicht hebben op de te volgen procedure een autocratische leiderschapsstijl geoorloofd zijn. Een laissez faire houding werd dan mogelijk zinvol geacht wanneer de groepsleden meer wisten over de uit te voeren opdracht dan de leider.

Deze driedeling van Kurt Lewin heeft het denken over en het beoordelen van leiderschapspraktijken langdurig georiënteerd. Over het algemeen werd het democratisch leiderschap het meest gewaardeerd omdat dit niet alleen de betrokkenheid van de medewerkers verhoogde, maar ook tot positieve effecten op de producten en de prestaties leidde. In wat volgt zullen we zien dat de onderliggende ideeën die het democratisch leiderschap schragen behoorlijk goed de tand des tijds hebben doorstaan. De kern hiervan werd veelal spontaan in de nieuwe omschrijvingen van leiderschap en in de leiderschapsprogramma's geïntegreerd.

1.2 Leiderschap vanuit de kenmerken-benadering

Kort na Wereldoorlog II zag men her en der de visie ontstaan dat leiders over specifieke persoonlijkheidskenmerken dienen te beschikken om tot effectieve leiders te kunnen uitgroeien.

Die kenmerken konden aangeboren zijn of aangeleerd worden. Of ze konden zich plots, als de situatie er nadrukkelijk om vroeg, verrassend manifesteren. Vanuit die ervaringen werden mensen pas leiders genoemd als ze een aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken in bepaalde situaties

konden vertonen. Dominantie, stabiliteit, slagkracht, en extraversie behoorden onder andere tot het rijtje van wezenlijk geachte kenmerken.

Omdat men meende dergelijke leiders ook in ondernemingen aan te treffen, werd de zogenaamde 'trait'-benadering van het leiderschap al gauw toonaangevend. Bedrijfsleiders werden op grond van specifieke kenmerken geselecteerd, of de vaardigheidstrainingen voor leiders werden er bewust op afgestemd. Gemeenschappelijk aan deze 'trait'-benadering was immers het geloof dat leiders over kenmerken beschikten die effectief voor het bereiken van potentiële successen zouden zijn.

In navolging van anderen somde Goldberg de Big Five op (6). Voor hem ging het in leiderschap over persoonlijkheidstrekken zoals extraversie, vriendelijkheid, commitment, stabiliteit en openheid. Die elementen zouden een significant verschil uitmaken en zelfs toekomstig succes garanderen. Anderen zoals Stogdill en Lord schoven naast deze vijf kenmerken ook intelligentie naar voor.

Goleman die begin jaren negentig het begrip emotionele intelligentie wereldwijd introduceerde, vindt dat een leider over volgende vijf vaardigheden dient te beschikken: kennis van zichzelf en zijn emoties, het vermogen om die emoties te reguleren, zelfbepaling en motivatie, kennis van de emoties van anderen en het vermogen om de emoties van anderen te reguleren. In die beschrijving van emotionele intelligentie valt minstens het belang van het inlevende samenspel tussen het zelf van de leider en de anderen op. De leider moet iemand zijn die over kwaliteiten zoals zelfkennis en regulatievaardigheden beschikt, maar op grond daarvan vooral in staat moet zijn om de andere te begrijpen en zo nodig diens emoties te hanteren(7).

In het eerder genoemde werk van Buelens zelf leiderschap samen in het letterwoord WISC. De afzonderlijke letters verwijzen naar resp. wijsheid, intelligentie, creativiteit, en synthesevermogen. De auteur acht die vier elementen cruciaal voor elke vorm van leiderschap.

Uit de aard van het voorgaande kunnen we besluiten dat het geen kwaad kan als een leider over de meeste van deze kenmerken beschikt. In zijn absolute vorm hield deze kenmerkenbenadering echter geen stand. Ze geraakte aan kritiek onderhevig en wel om volgende redenen:

- vele 'niet-leiders' hebben die kenmerken ook en worden desondanks geen leider genoemd;
- er is niet altijd evidentie en uniformiteit tussen de diverse onderzoeken (zie de voorbeelden);
- er liggen in het leiderschap vele schakels tussen de leider en het uiteindelijke resultaat die helaas niet worden onderkend en beschreven;

- de 'trait'-benadering spreekt zich niet uit over de waarden die een leider belangrijk vindt of over welke resultaten hij nastreeft?;
- de 'trait'-benadering gaat soms voorbij aan het belang van de context ('situationeel leiderschap-) of van de gebeurtenis ('event leadership');
- leiden blijkt in de praktijk ook geregeld 'lijden' te zijn; dit kan een lijden aan de opdracht zijn, aan het zelf of het ego, aan de zorgen van de medewerkers, of aan de organisatie enz...(8); die dimensie wordt in de trekkenbenadering dood gezwegen.

Hoewel in voornoemde benadering sommige auteurs wel naar een relatie met de andere verwijzen (zie Daniël Goleman), blijft deze benadering van het leiderschap volgens Kirkpatrick & Locke toch vooral een Great Man-theorie (9). In recentere concepten zullen we echter zien dat effectief leiderschap meer behelst dan het beschikken over al dan niet aangeboren, aangeleerde of door de situatie geëvoceerde kenmerken. Die nieuwe theorieën stellen dat leiderschap veeleer gaat over de invloed van leiders op volgelingen, en dat in een bepaalde context. Dit roept de vraag op wat er precies voor zorgt dat leiders al dan niet invloed bij hun volgelingen genereren. Het antwoord op deze vraag heeft ongetwijfeld consequenties voor de programma's voor leiderschapsontwikkeling.

1.3 Transactioneel leiderschap

In het transactioneel leiderschap is er duidelijk sprake van een relatie tussen leiders en volgelingen. Daarin is het bereiken van de 'targets' evenwel het voornaamste doel. Een helder beschreven transactie tussen de leider en de volgers draagt hiertoe bij.

De facto neemt zo'n transactie de vorm aan van een soort sluitende ruiloperatie. De leider geeft in ruil voor de prestaties van de volgers iets aan hen terug: bijv. een arbeidscontract, geld, promotie, sociale aandacht, extra informatie, materiële voordelen. De medewerker lijkt zich hierin redelijk te schikken. Zo nodig lijkt hij zelfs bereid te zijn om zich in zijn eigen mogelijkheden te laten beperken(10). De leider heeft immers alle macht en controle over datgene wat in de transactie werd bepaald.

De onderliggende fundering van dit type van leiderschap, stoelt op het gegeven dat volgelingen het aangename zoeken en het onaangename willen vermijden. De leider bedient zich daartoe van formele systemen, rationele motivaties, en discipline waarmee hij het gedrag van de volgelingen hoopt te kunnen voorspellen of te managen(11).

Volgens Bass and Burns blijft deze vorm van leiderschap louter gefocust op de verschillende belangen van de betrokken mensen. Het gaat hier om het bereiken van de onmiddellijke doelen van de leiders (hun zelfbelang), de organisatie, en van de medewerkers (hun individuele bezorgdheid). Compromissen zijn in deze benadering meer dan geoorloofd. De onderliggende ethiek is vrijwel puur contractueel. Ze is gebaseerd op de co-incidentie van zelfbelangen die zelfs probleemloos tegenstrijdig kunnen zijn. Het gaat over een ethiek van de kleinste gemeenschappelijke deler, waarbij men uiteenlopende belangen naast elkaar kan laten bestaan(12).

Samengevat kunnen we stellen dat de leider in het transactioneel leiderschap hoofdzakelijk de realisatie van zijn belang of dat van de organisatie betracht. Hij weet volgers te verzamelen door langs een ruiloperatie tegemoet te komen aan de belangen van de medewerkers.

1.4 Transformationeel leiderschap

In transformationeel leiderschap wordt het bereiken van hogere morele doelen belangrijk. De leider wil daarbij zowel de organisatie als de medewerkers tot verandering te brengen. Hij verwijst daarvoor naar een visie of een ideaal, en draagt dit als een gezamenlijke opdracht voor iedereen van de organisatie uit.

Transformationeel leiderschap wil zodoende focussen op morele uitkomsten die verder reiken dan de engere organisatiebelangen zoals de maximalisatie van winst en het vergroten van het marktaandeel. De leider en de organisatie durven hiertoe waarden zoals bijv. rechtvaardigheid, vrijheid en gelijkheid openlijk te benoemen. De taak van de leider bestaat er uiteindelijk in om de leden van de organisatie tot een soort gemeenschappelijk goed te leiden.

In plaats van de ruilmechanismen uit het transactioneel leiderschap te benutten, zal de leider nu veeleer intrinsieke factoren aanboren. Bewuste motivatie en inspiratie in de lijn van de visie, moeten de materiële beloningen en strafsystemen zoveel mogelijk vervangen. De transformationele leider lijkt de kernnaden of de behoeften van mensen volgens Maslow behoorlijk goed te kennen. Hij ontwikkelt hun begrip voor de hogere waarden en noden, en investeert in het winnen van hun vertrouwen waardoor hij hun gedrag soms geruisloos verandert. Hij motiveert de volgers tot hogere niveaus van persoonlijke prestaties en beschouwt dit als een vorm van 'hun' zelfrealisatie. Indien nodig brengt hij hen morele maturiteit bij. Die kan men verstaan als de capaciteit om ethisch gedrag niet langer te baseren op de vaak niet-bevraagde gehechtheid aan de codes of de regels van de groep, dan wel op het bewust doorleven van de onderliggende universele principes.

Die houding moet tot meer effectief leiderschap leiden. Uiteraard blijft beslissen een belangrijk item, maar men hoopt een betere, meer effectieve, gemotiveerde en responsieve organisatie te creëren. Er kunnen groepsleden ontstaan die zich spontaan als morele vertegenwoordigers of ambassadeurs van de organisatie ontwikkelen⁽¹³⁾. Op die manier strekken de veranderingen zich tot ver buiten de organisatie uit. Ze worden finaal ook zichtbaar in de sociale werkelijkheid of in de gemeenschappen waarop ze mikten.

Het fundamentele doel voor deze leider bestaat er niet louter in om de veranderingen op een ethische wijze voor de organisatie te bewerken. Wel wil deze leider het op zo een manier doen dat de organisatie en de leden op een weg naar morele ontwikkeling worden meegenomen ⁽¹⁴⁾.

Deze zienswijze op leiderschap is echter evenzeer aan kritiek onderhevig. Volgens Rost blijft het risico bestaan dat men ethische processen zal benutten om onethische veranderingen te bereiken⁽¹⁵⁾. Verder is de mogelijkheid van manipulatie, ‘totalising’ en ‘misempoweren’ van mensen in het transformationeel leiderschap allesbehalve uitgesloten. We herinneren aan de gruwel van voormalige wereldleiders zoals Stalin en Hitler, of aan de manipulatie van sekteleiders zoals Charles Manson, David Koresh e.a. die ook vanuit zogenaamde hogere doelen mensen op hun weg tot volgers probeerden te maken. Om dergelijk euvel in de leiderschapspraktijken weg te werken, introduceerden Bass en Steidlmeier bewust het onderscheid tussen ‘pseudo’ en ‘authentiek’ transformationeel leiderschap.

Vermits ‘authentiek’ transformationeel leiderschap op een nieuw leiderschapsconcept stoelt en naar een ander soort leiderschapspraktijk verwijst, stellen we het hieronder als een specifieke leiderschapsvorm voor.

1.5 Authentiek transformationeel leiderschap

Volgens Bass wil men met deze vorm van leiderschap het bewustzijn van wat goed, schoon en belangrijk is, doen toenemen. Dit kan door aan het zopas beschreven transformationeel leiderschap vier wezenlijke kenmerken toe te voegen.

Over authentiek transformationeel leiderschap kan men pas spreken als men in het leiderschap een geïdealiseerde invloed, geïnspireerde motivatie, intellectuele stimulatie, en een geïndividualiseerde afweging gezamenlijk ziet voorkomen. Die vier voorwaarden dient men als volgt te verstaan.

De ‘geïdealiseerde invloed’ die Bass ‘the idealised influence’ noemt, betreft uitdrukkelijk een doel dat ondubbelzinnig boven de organisatie en de persoon van de leider staat. De leider aarzelt niet om dit hogere ideaal voortdurend in de kijker te plaatsen. Bij pseudo transformationeel leiderschap daartegenover kunnen het doelenbereik van de organisatie of de eigen objectieven van de leider zo dominant zijn dat ze aan elk groter goed voorbij gaan.

‘Geïnspireerde motivatie’ impliceert dat men het streven naar harmonie en altruïsme als een belangrijke weg beschouwt. In authentiek transformationeel leiderschap gaat het immers om gezamenlijke constructie en niet om destructie, gaat het om opbouw in plaats van afbouw, of om inclusie in plaats van uitsluiting. Harmonie en altruïsme zijn bijgevolg moreel te verkiezen. Ze gaan voorbij aan mechanismen zoals angst, verdediging, het oproepen van dreiging, dwang en onzekerheden waarvan de leider zich in het pseudo transformationeel leiderschap bedient. In authentiek leiderschap wordt de motivatie nooit geput worden uit ideeën die de vernietiging van anderen beogen. Het is een volkomen ander soort motivatie als die waarvan terreurgroepen of autoritaire politieke leiders zich bedienen.

‘Intellectuele stimulatie’ -een derde voorwaarde- veronderstelt een open architectuur dynamiek. Die openheid kan zowel tijdens het ontstaan van de visie, de implementatie van de visie, als gedurende de evaluatie hiervan voorkomen. In elke fase is er een rationeel debat en een vrije consultatie mogelijk. Dit houdt tevens een relatieve openheid voor de vele wereldbeelden in. Spiritualiteit kan daartoe een bijdrage leveren (zie verder), net zoals alle vormen van rationele reflectie. Iedereen kan de waarden van de organisatie ook rationeel verdedigen. Het gaat immers over het creëren van een rationele bodem voor oordeelsvorming. In het pseudo-transformationele leiderschap daartegenover blijkt er geen plaats voor kritische en dynamische conversatie te zijn, laat staan voor de ontwikkeling hiervan.

De geïndividualiseerde afweging die Bass het vierde kenmerk van authentiek transformationeel leiderschap noemt, betekent dat de authentieke leider op de ontwikkeling van de volgers focust. Dit geldt evenzeer voor de toepassing van de deontologische principes. Het gaat om het verwerven van volgers die men eigenlijk meteen oproept om ook als ‘leiders’ op te staan. In het pseudo-verhaal daarentegen gaat het echter veelal om het in stand houden van afhankelijkheidsrelaties. Die relaties

kan men karakteriseren als een soort verstikkende kind-ouderverbanden die elke autonomie ontmoedigen. In authentiek transformationeel leiderschap kunnen volgers echter ook tot leiders uitgroeien.

Uit de analyse van deze vorm van leiderschap leren we dat de kernwaarden belangrijker worden dan de persoon van de leider. Als men die vier elementen waarachtig in organisaties aantreft, dan ziet men inderdaad dat ze medewerkers tot gezamenlijke verantwoordelijkheid en engagement stimuleren. Zodra echter één van de vier pijlers uit het vizier verdwijnt, treden er problemen voor de leider, de organisatie en de medewerkers op.

Daarnaast worden er ook nu een aantal kritische kanttekeningen bij dit concept geplaatst, nl.:

- men hecht nog steeds erg veel belang aan het persoonlijk charisma van de leider; het gaat er immers om dat hij leidt;
- men focust op zelfrealisatie van de volgers in termen van persoonlijke autonomie volgens Maslow, maar bereikt men daarmee collectieve waarden zoals rechtvaardigheid en gelijkheid?;
- men stelt alles soms simplistisch voor alsof zogenaamde collectieve doelen meer legitiem zouden zijn of moreel krachtiger dan de meer persoonlijke doelen van mensen;
- men veronderstelt dat de leider de kernwaarden kent en die openlijk aan de volgers communiceert;
- men gaat er nog steeds ongenueanceerd van uit dat die zogenaamde kernwaarden automatisch 'waar' zijn en dat iedereen ze op dezelfde manier begrijpt.

Terzelfder tijd zien we dat een ruimte voor kritische reflectie creëren belangrijker wordt dan het charisma van de leider op zich. Reflectie over de waarden die de leden van de organisatie of gemeenschap actueel hanteert, en hoe men die waarden kan benutten als de basis voor samenwerking worden echt noodzakelijk. Die vaststelling kan consequenties hebben voor de doelen van leiderschapsontwikkeling.

Ten slotte signaleren we dat het in authentiek transformationeel leiderschap nog steeds om leiders en om volgers gaat, al kan een geïndividualiseerde afweging ertoe leiden dat sommige volgers mettertijd naar 'leiders' evolueren.

1.6 Servant leadership

Zoals in het authentiek transformationeel leiderschap zijn ook hier de kernwaarden van de leider van belang. Toch gaat het wezenlijk om een andere leiderschapsvorm. Volgens Ciulla (2004) is er zelfs sprake van een radicale shift. Het gaat in 'servant leadership' niet langer om een leider die naar volgers zoekt, maar om een leider die zich als een dienaar aanbiedt. Dit dienaar zijn van de leider plaats de noden van diegenen die geleid worden primordiaal voorop. Een voorbeeld in zijn meest uitgesproken vorm is volgens Ciulla de figuur van Christus. Hij heeft als een leidende en lijdende dienaar geleefd. Soms dienen leiders anderen omdat ze zichzelf als een dienaar van de Messias als zo'n krachtige voorbeeldfiguur zien.

Laub ondernam een poging om het dienend leiderschap breder te definiëren. Volgens hem gaat het in dienend leiderschap om het verstaan en het beoefenen van een leiderschap dat het 'goede' boven het eigen belang van de leider plaats. De geleide treedt met andere woorden ondubbelzinnig op de voorgrond. Het leiderschap gaat zo bewust voorbij aan een betrokkenheid op de wensen van de leider, de belangen van de organisatie, en zelfs van de noden van de klanten. Die zijn slechts perifeer ten aanzien van de oprechte aandacht voor de zorg(en) van de volgers(16).

Het succes voor de groep en haar leden ontstaat uit die consequente aandacht voor de volgers, en niet door zogenaamde universele principes te belijden die tevens in de gedeelde organisatiedoelen worden uitgedrukt. Die inherente praktijk van dienend leiden staat in scherp contrast met de eerder beschreven autocratische stijl (waarbij de zelfbelangen van de leider primeert) of paternalistisch stijl waarin het belang van de organisatie cruciaal is. Door de geleide zo centraal te stellen reikt het dienend leiderschap een fundamenteel ander leiderschapsconcept aan, dan de zopas beschreven transactionele of transformationele opvattingen. Het leiderschap gaat hier mogelijk zelfs voorbij aan het bereiken van doelen, het vinden van volgers en het vervullen van taken, omdat het fundamenteel gaat over relaties en over het onderzoek of er als leider een daadwerkelijke dienst aan de andere kan geleverd worden.

De sleutelhoudingen in het dienend leiderschap heeft Laub als volgt getypeerd: het gaat om mensen waarderen, om mensen helpen ontwikkelen in plaats van te controleren, en om het vormen en uitbouwen van een gemeenschap. Zelf authenticiteit tonen, leiderschap verlenen of leiderschap delen, dragen daar in aanzienlijke mate toe bij (17).

Greenleaf van zijn kant vat het dienend leiderschap in tien praktische houdingen samen(18), nl.

- luisteren;
- empathie beoefenen;
- helen als de capaciteit om gebroken geesten heel te maken;
- zelfbewustzijn en bewustzijn van de sociale en fysieke omgeving;
- overreding als een capaciteit om te overtuigen, in plaats van dwang vanuit de positie hanteren;
- conceptualisering als een capaciteit om een visie met de volgers te ontwikkelen;
- vooruitzien als een leren vanuit het verleden, om dit in het heden en de toekomst toe te passen
- rentmeesterschap als het bewaren van bronnen, mensen en projecten, dit in vertrouwen met en voor anderen;
- toewijding aan de groei van anderen (commitment); de andere heeft een waarde op zich en geldt niet als instrumenteel voor de groep of voor de doelen van de groep;
- het uitbouwen van een gemeenschap.

In dit lijstje valt meteen op hoe altruïsme en zorg voor mensen behoorlijk centraal staan. De mensen in de organisatie nemen een heel voorname plaats in. Het gaat hier om de ontwikkeling van een meer holistische benadering waarbij een breed bewustzijn, de rationele reflectie, de ontwikkeling van de gemeenschap en de cultuur, en zelfs de individuele groei in rekening worden gebracht. Dit veronderstelt een waardering voor het gemeenschappelijke goed en een ruim bewustzijnsniveau van de sociale en fysieke omgeving. De wegen van wederzijds verantwoordelijk zijn, worden beproefd en begaan.

Intussen werd het dienend leiderschap ook kritisch onderzocht. De voornaamste kanttekeningen bij deze vorm van leiderschap luiden(19):

- het concept is moeilijk empirisch te onderbouwen, omdat het gebaseerd is op ethische en relationele waarden die niet geëxpliciteerd worden (Polleys, 2002);
- de praktijk zou moeilijk te handhaven zijn in een context waar de organisatie voor moeilijke en snelle beslissingen staat;
- de term dienaar blijft vaag. Een leider is dienaar in wat? Zagen volgelingen van Hitler en Stalin zichzelf ook niet als dienaars?;
- leiderschap volstaat niet door zich te connecteren en door de noden van de volgers te vervullen (Bauman, 2003). Dienend leiderschap gaat op die manier voorbij aan het besef dat men ook aan de verschillende stakeholders van de organisatie en hun verschillende noden dient te denken;
- dienend leiderschap heeft soms (te) veel met agape (liefdesstreven) en onvoorwaardelijke zorg te

maken; dit impliceert dat we minstens de onderliggende antropologie duidelijker moeten aangeven, zoals bijvoorbeeld het beeld van een persoon die met anderen geconnecteerd is en er wederzijds afhankelijk van is;

- in dienend leiderschap sluipt het gevaar dat men de verantwoordelijkheid van de geleide miskent; door dienaars van anderen te worden kan men ook voorbijgaan aan een kritisch gesprek, en (teveel) begaan zijn met affectieve aanvaarding; dit doet denken aan de (onderdanige) rol die vrouwen lang als dienaars van mannen hebben vervuld;
- ten slotte merken we dat het idee van een gemis aan zelfzorg geregeld in deze leiderschapsvorm opduikt.

Nieuw in dit concept blijft echter de fundamentele paradigmawissel. We ontdekken een oprechte aandacht voor de mensen in de organisatie. Op het diepere niveau van de menselijke relaties zien we dat deze dikwijls ook in termen van een spiritualiteit of een hoger bewustzijn worden geduid. De andere komt voor het eerst naast of zelfs boven de persoon van de leider te staan. In het kader van leiderschapsontwikkeling kan die gedachte voor een belangrijke impuls zorgen en leiders tot persoonlijke beschouwing of transformatie bewegen. ‘Voor wie of voor wat is men leider?’, wordt een betekenisvolle, indringende en uitdagende vraag.

1.7 Ethisch en relationeel leiderschap

In ethisch leiderschap staat de betekenisgeving én de relatie centraal. In die combinatie gaat het in het leiderschap om een gedeelde én een relationele functie. Daarbij wordt de gezamenlijke betekenisgeving voortdurend met de bestaande verhalen van de praktijkgemeenschap (zie ook rituelen en traditie) in verbinding gebracht.

Ethisch leiderschap richt zich in eerste instantie bewust op de autonomie, op de waarde, én op de diverse waarden van de individuen die als personen met elkaar in relatie staan. De integriteit van de persoon kan in deze (werk)-relatie geenszins opgeofferd worden. Van instrumentaliteit mag er onder geen beding sprake zijn.

Daarnaast is ook de organisatie gebaat met een kritisch onderzoek naar de ethische waarden en de daaraan gerelateerde processen. Hiertoe dient de organisatie elke dwingende en autoritaire methode om de werknemersrelatie te controleren minstens gezamenlijk te bevragen.

Ethisch leiderschap heeft verder ook te maken met verschillende perspectieven en spanningen, en hoe men die kan 'samen' houden. De leider brengt daartoe zowel de individuele als de organisatienoden in beeld. In het leiderschap roept hij tot vrijheid en creatief ondernemen op, terwijl hij dit terzelfdertijd onder een voorzichtige 'ethische' controle houdt. De leider bewaakt de focus op de duurzaamheid van het project en handelt verantwoordelijk ten aanzien van de leden van de organisatie, de partners, de maatschappij en de omgeving.

Volgens Bass is het sleutelement van deze vorm van leiderschap de relationele inhoud van de interactie tussen de mensen. In de menselijke relaties ontstaan de betekenissen. Volgens Uhl-Bien is de sleutel de sociale uitwisseling waarbij de leider verschillende relaties met verschillende volgers en groepen ontwikkelt. Individu en context zijn dan ook onlosmakelijke sociale constructies, omdat kennis in het proces van de relatie(s) wordt geconstrueerd. In die optiek kan volgens Uhl-Bien een werkelijkheid die losstaat van gezamenlijke betekenisgeving feitelijk niet bestaan. In de praktijk van het leiderschap blijkt het vooral om een manier van in relatie met anderen 'zijn'. De ontologie en de relatie vallen echter zo nauw samen dat betekenisgeving -zowel innerlijk als uiterlijk- in dialoog met anderen wordt gecreëerd. Voor een meer maatschappelijk verantwoorde leiderschapsontwikkeling lijkt dit ons cruciaal te zijn.

Relationeel leiderschap stimuleert verder tot het in beweging zetten van volgers in een meer wederzijdse relatie waarbij volwassen dynamieken worden aangemoedigd. Ethisch wordt het ook als de leiders er bewust voor kiezen om goed om te gaan met de relaties die ze met anderen hebben (20). Deugden zijn bijgevolg niet alleen de zoveelste sleutel tot het leiderschap. Deugden worden veeleer door middel van relaties in het leiderschap belichaamd. De veruitwendiging van die deugden spoort ook anderen aan tot de ontwikkeling van zulke waarden in zichzelf en de organisatie. We denken hierbij aan het belang van geloofwaardige voorbeelden ook in het kader van leiderschapsontwikkeling.

Verder stippen we aan dat deugden zoals, 'integriteit', 'empathie' en 'praktische wijsheid' al in ruime mate naar een holistische visie op spiritualiteit verwijzen. Duurzaamheid is daarbij in elk opzicht van belang, want het betreft de doelen, de inspanningen, de samenleving, de fysische omgeving en alle mensen. Zoals al eerder aangegeven, wijst men een instrumentele benadering van mensen resoluut af.

Samengevat kunnen we stellen dat het ethisch en relationeel leiderschap bewust en verregaand aandacht geeft aan gezamenlijke betekenisgeving, aan de kwaliteit van relaties tussen mensen, aan waarden en deugden van personen en organisatie. Leiderschap ontstaat dus in de (morele) ontologie en in de relatie met anderen.

Terwijl in het dienend leiderschap vooral de geleide centraal stond, zien we dat in deze leiderschapsvorm het zelf van de leider in een ethische relatie tot vele anderen staat.

1.8 Co-charismatisch leiderschap

In 'co-charismatic leadership' worden nog een aantal extra dimensies in het leiderschap aangeboord. We stellen die dimensies kort voor en proberen meteen aan te geven wat ze voor leiderschapsontwikkeling en voor de leiderschapspraktijk kunnen betekenen.

Ten eerste verwijst de term charisma naar gaven of deugden die je zijn gegeven. In die benadering heeft de mens er zelf nauwelijks verdienste aan. Dit bewustzijn kan nederigheid opwekken en dankbaarheid in het leiderschap voortbrengen. Leiderschapsontwikkeling kan er dan in bestaan om dit bewustzijn bij leiders te ontwikkelen en zo meer horizontale zienswijzen tussen mensen te bevorderen en aan te leren.

Ten tweede is er een wederkerigheid van het charisma mogelijk. Dit impliceert dat er op geen enkele manier een devaluatie van het charisma van de leden van de organisatie mag optreden. In plaats van medewerkers in een puur volgersperspectief te plaatsen, gaat men er ondubbelzinnig van uit dat zij ook over een persoonlijk charisma beschikken, en dat zij dit ook met anderen willen delen.

Ten derde gelooft men oprecht in een kritische dialoog. Men geeft aandacht aan de significante betekenis die hieruit volgt. Dit is enkel mogelijk door de gaven en de kwaliteiten van alle leden van de organisatie expliciet aan te spreken. Die vertrouwensvolle uitnodiging genereert al enig engagement en een toewijding op zich. Ook dit bewustzijn kan voor leiderschapsontwikkeling belangrijk zijn.

Verder vertrouwt men in de waarde van verbondenheid. Men beseft immers met Aristoteles dat geen enkel individu alle gaven kan belichamen. Door gaven bij elkaar te brengen ziet men meer van de mensheid, door zienswijzen bij elkaar te leggen onthult men meer van het 'landschap'.

Dit alles moet uitmonden in een co-creatie die ook ethisch van aard is. Gaven -zoals integriteit, empathie en praktische wijsheid- komen letterlijk van de ander in die zin dat ze doorheen een op verantwoordelijkheid gecentreerde dialoog worden ontwikkeld. Ze komen tevoorschijn in de praktijk van relaties die om dergelijke “gaven” vragen.

Smith en Robinson beschrijven het co-charismatisch leiderschap aan de hand van de 7 C's: nl.

- 'consciousness' als het bewustzijn van de ander en het zelf, en de inherente waardering hiervoor; dit bewustzijn kan men holistisch noemen zodra dit bewustzijn gedachten, gevoelens, waarden, en praktijk van gedragingen betreft, en de impact hiervan op de relaties met de ander omvat;
- 'connectivity' als het verbonden zijn met de anderen omdat we fundamenteel ook 'dezelfde' zijn, dit versterkt het gevoel van verantwoordelijkheid voor de andere;
- 'criticality' als de kritische test die het 'verschil' toelaat en zo de betekenisgeving in een complexe realiteit ontsluit; verhalen worden gedeeld en kritisch 'getest' waarbij men ook steun kan ervaren;
- 'commitment' als toewijding aan project, persoon, medewerkers en stakeholders, maar ook als co-commitment aan de fysische omgeving en de globale omgeving; we verwijzen hier bewust naar de onderlinge afhankelijkheid bij de aanpak van 'wicked problems' zoals klimaatopwarming, vluchtelingenstromen, vrede bereiken, hongersnood wegwerken enz...;
- 'community' als het streven naar een open gemeenschap die verder gaat dan de eigen omgeving en open staat voor meerdere gemeenschappen, waarbij transcendentie probleemloos kan voorkomen;
- 'character' als datgene wat in de ontologie of in het zijn van de leiders voorkomt; karakter drukt zich uit in de praktijk van deugden; dit zorgt voor de opbouw van een identiteit, die op haar beurt geloofwaardigheid en vertrouwen uitstralen en ze bij anderen evoceren;
- 'creativity' als de uitkomsten van iets nieuws, dat tevens transcendent kan zijn als het aan iets ouds kan voorbij gaan (21).

Samengevat gaat het in co-charismatisch leiderschap om het zelf én de vele anderen in leiderschap. Voor de leiderschapspraktijk zal dit inhouden dat men er als leider nooit alleen voor staat, maar dat de gaven van de anderen onmiskenbaar deel uitmaken van het co-charismatisch leiderschap. Tijdens de leiderschapsontwikkeling kan dit een belangrijk besef worden.

2. Leiderschapsvisies: enkele implicaties voor leiderschapsontwikkeling?

Het lijkt ons evident te zijn dat een programma voor leiderschapsontwikkeling voldoende stilstaat bij de gangbare visies op leiderschap zoals die hierboven werden beschreven. Visies op leiderschap kunnen leiders immers niet alleen bewust maken van wat men de “knowing component” van het (hun) leiderschap noemt, maar kunnen diezelfde leiders ook inspireren om de verbinding met hun ‘doing’ of hun ‘being’ component te maken. Elke visie reikt immers noties van het leiderschap aan in termen van impliciet veronderstelde en expliciet verwachte handelingen, of als uitgesproken manieren van zijn. Bewust reflecteren over deze elementen kan leiders inspireren en hen op weg zetten om tot een geïntegreerde professionele en menselijke (her)connectie met zichzelf, de andere en de schepping te komen.

Kritische vragen die men actuele of toekomstige leiders kan voorleggen, zijn dan:

- hoe komen je persoonlijkheidskenmerken in het leiderschap naar voor? Hoe verhouden die zich tot de mogelijke opvattingen uit de ‘Great-Man’ of ‘traitbenadering’?
- op welke wijze zie je voorbeelden van ‘transactionele’ elementen in je leiderschap verschijnen?
- wat zorgt ervoor dat je leiderschap ook “transformationeel” kan genoemd worden?
- welke elementen in je leiderschap dragen volgens jou bij tot ‘authentiek’ transformationeel leiderschap? Waar tref je de vier onderscheidende voorwaarden en elementen van het authentiek transformatief leiderschap in je leiderschapspraktijk aan?
- bevat de wijze waarop je in relatie met je medewerkers treedt ook elementen van het ‘servant leadership’? Welke?
- waar zie jij voorbeelden van ‘ethisch én relationeel’ leiderschap in je leiderschapspraktijk ontstaan?
- zie je ook elementen of kansen tot co-charismatic leadership in je leiderschapspraktijk voorkomen?

Die persoonlijke en kritisch-constructieve reflectie kan de leider bewust maken van zijn leiderschapspraktijk en die positief beïnvloeden. Tijdens de leiderschapsontwikkeling kan hij actief stilstaan bij zichzelf én van op een veilige afstand de ogen voor een actuele, een potentiële of wenselijke leiderschapspraktijk openen.

Verder leren we dat die vele omschrijvingen de programma’ voor leiderschapsontwikkeling in de richting van ‘good leadership’ kunnen oriënteren. Met die brillen of vanuit aangereikte standaards kan men de leiderschapsprogramma’s in de richting van iets goeds construeren en evalueren.

‘Goed’ betekent hier niet louter effectief of efficiënt leiderschap hoewel die dingen uiteraard belangrijk zijn. ‘Goed’ betekent hier evenmin dat het leiderschap enkel pragmatisch is en bij de huidige context en tijd past, hoewel dit laatste natuurlijk ook noodzakelijk is. ‘Goed’ verwijst andermaal bewust naar een ethische grond. Het gaat dan om datgene wat we als ‘moreel goed’ beschouwen en tevens kunnen doen, dit zowel qua doelen als methode. Met die visie sluiten we ons aan bij wat Jacobs e.a. ‘normatieve professionalisering’ noemen(22).

Dergelijk waardengericht standpunt laat ons toe om de hierboven beschreven visies op leiderschap ook kritisch-constructief te benaderen. Praktisch betekent dit dat we de verantwoordelijken van leiderschapsprogramma’s een aantal ondersteunende vragen en uitdagingen kunnen aanbieden. Voorbeelden hiervan zijn:

- hoe vormen we leiders zodat ze zich bewustzijn zijn van de ‘transactionele’ elementen in hun leiderschap?
- hoe vormen we leiders die bewust zijn van de transformatieelementen in hun leiderschap?
hoe kunnen we diezelfde leiders expliciet op het pseudo of het authentieke karakter van hun transformatieel leiderschap bevragen?
- hoe vormen we leiders die goede intermenselijke en professionele vertrouwensrelaties opbouwen?
- hoe kunnen we leiders attent maken op de mogelijkheden en weldaden van een ook voor hen meer duurzame vorm van dienend leiderschap?
- hoe stimuleren we leiders tot betekenisgeving of het vermogen om nieuwe betekenissen in relatie met anderen te scheppen?
- hoe kan men leiders van rolintegriteit richting integrale integriteit helpen groeien?
- hoe kunnen leiders zich van hun illusies of de hen opgedrongen illusies bevrijden? (23)
- hoe kunnen leiders hun leiderschap zowel in de ontologie als in de relatie vorm geven?
- hoe kunnen leiders deugden zoals praktische wijsheid, integriteit en empathie ontwikkelen?
- hoe kunnen leiders zelf voldoende autonomie verwerven om aan processen van manipulatie te ontsnappen?
- hoe kunnen leiders de persoonlijke transformatie maken in de richting van meer ‘co-charismatic leadership’?
- hoe installeren leiders de kritische dialoog en stimuleren ze de ontwikkeling van een leiderschap waarin co-creatie gedijt?
- hoe kunnen leiders weer zelf hun bronnen aanboren om een en ander op termijn innovatief te realiseren? Zie de Theorie U-curve van Otto Scharmer (24).

- hoe kunnen leiders mogelijk het hoofd bieden aan resp. 'technical problems', 'adaptive problems' en 'wicked problems' (25)

-

Het moge duidelijk zijn dat dergelijke vragen de vormgeving van programma's voor leiderschapsontwikkeling fundamenteel kunnen bepalen. In deel IV zullen we de buitenlandse programma's voor leiderschapsontwikkeling dan ook even door deze bril proberen te bekijken.

3. Enkele visies op spiritualiteit

Evenals bij het begrip leiderschap vigeren er inzake spiritualiteit verschillende omschrijvingen. Spiritualiteit omschrijven is echter niet zo eenvoudig, en misschien zelfs nog moeilijker dan leiderschap. Sommigen menen zelfs dat de term spiritualiteit niet kan gedefinieerd worden. Assagioli stelt dat spiritualiteit dermate immens is en de menselijke taal zo inadequaat dat elke poging om een definitie te ontwerpen futiel is(26). Wilber formuleert een gelijkaardige opinie als volgt: 'spiritualiteit gaat verder dan de gewone taal en de formele logica, en kan alleen verstaan worden als men die ook heeft ervaren' (27).

Met het bewustzijn van die beperkingen voor ogen, laten we een aantal omschrijvingen de revue passeren. We menen dat ze een licht kunnen werpen op hoe we vanuit de bril van spiritualiteit naar de programma's voor leiderschapsontwikkeling kunnen kijken (zie deel 4).

Voor Wilber is spiritualiteit alvast geen techniek. Wel is spiritualiteit een weg die naar een betekenisvolle relatie met de fysieke en sociale omgeving in al zijn complexiteit leidt. In die zin zal spiritualiteit en hoe mensen dit verstaan zich doorheen de tijd in een dialoog ontfouwen. Spiritualiteit en haar betekenis komen dan als een sociaal geconstrueerd fenomeen voor (28).

Volgens Wittgenstein is spiritualiteit een complex en meer-dimensioneel fenomeen dat verwante betekenissen kan oproepen. Bij wijze van voorbeeld vermeldt hij spiritualiteit als een energie die zich in relaties wederzijds versterkt. Of hij denkt bij spiritualiteit ook aan een bewustzijn van het sublieme dat onder het ervaren van het grote, hoge of schone kan gevat worden(29).

Rayment en Smith gewagen van het bestaan van positieve en negatieve spiritualiteit. In 'positieve' spiritualiteit gaat het om aandacht voor gehele objectieven, filosofieën en waarden die focussen op

een wij-ervaring in plaats van een ik-beleving. 'Negatieve' spiritualiteit daartegenover werkt met de uitsluiting van het geloof, de filosofie of de waarden van anderen. Men ontwerpt dan bewust een verwrongen constructie van een ander geloof en men demoniseert haar volgers. Anders geformuleerd stelt men zich erg bevooroordeeld, nepotisch of hypocriet ten aanzien van anderen en hun geloofsuitingen op. De negatieve betekenisgeving betreft hier hoofdzakelijk de uitsluiting van de anderen(30).

Merk op dat we in deze beschrijving één van de gevaarlijke mechanismen van pseudo transformatoneel leiderschap zien terugkomen. Politieke leiders, sekteleiders en fundamentele groeperingen bedienen zich vaak van datgene wat Rayment en Smith 'negatieve spiritualiteit' noemen. Uitsluiting van anderen wordt een handig en populistisch recept om de eigen categorie een zogenaamd goed gevoel te geven.

De introductie van beide verschijningsvormen van spiritualiteit door Rayment en Smith toont aan dat spiritualiteit -evenals leiderschap- voor sommigen een extra 'positief' adjectief behoeft. Men wil het begrip op die manier vrijwaren van denkinhouden, betekenisgeving én spirituele praktijken die een 'negatieve' spiritualiteit kunnen evoceren. In dit werk zullen we consequent over spiritualiteit als 'positieve' spiritualiteit blijven spreken.

Volgens Herwig Arts verstaat men onder spiritualiteit een levensvisie waardoor iemand de grenzen van zijn zelfbeslotenheid of ego probeert te overstijgen. Zodoende kan hij in een groter geheel opgaan. Dit kan een holistische kosmos, de natuur, het universum of het Al zijn. In die betekenis kan spiritualiteit zowel religieus als areligieus van oorsprong zijn(31).

Uit voorgaande omschrijvingen kunnen we voorlopig afleiden dat spiritualiteit minstens te maken heeft met betekenisgeving in een of andere relatie, inclusief de relatie met het zelf. Verder zagen we dat de term inhoudelijk verwijst naar meerdere dimensies zoals een energie-ervaring of het bewustzijn van iets hoger dan de mens zelf. Daarnaast ontdekten we dat er positieve en negatieve spiritualiteit bestaat waarbij de positieve uiteraard te verkiezen valt omdat die niemand anders uitsluit. Tenslotte constateerden we dat spiritualiteit zowel religieus als niet religieus van oorsprong kan zijn.

Een andere interessante omschrijving wordt ons door Smith aangereikt. Volgens hem is spiritualiteit een ervaringstoestand die individuen van richting en betekenis voorziet, en hen gebeurlijk gevoelens van verstaan, ondersteuning, innerlijke heelheid of verbinding verschaft. Die verbinding kan met henzelf ontstaan, maar ook met andere mensen, met de natuur, met het universum, met een god, of met een of andere 'bovennatuurlijke' kracht geschieden(32). Ook hier treffen we ervaring en betekenisgeving als wezenlijke items in de omschrijving aan. Verder zien we dat het element verbinding erg cruciaal wordt. Verbinding lijkt zowel qua doel als middel inherent aan het begrip spiritualiteit te zijn.

Wolman verwijst naar spiritualiteit als de menselijke capaciteit om ultieme vragen te stellen over de betekenis van het leven met het doel simultaan de naadloze connectie te ervaren met elk van ons en de wereld waarin we leven(33) Ook hier komt het belang van betekenisgeving onder de vorm van het stellen van ultieme vragen voor. Verder zien we andermaal hoe verbinding langs het woord connectie in de omschrijving van spiritualiteit sluipt. Op beide elementen gaan we even dieper in.

Wat de betekenisgeving in het kader van spiritualiteit betreft, stelt Robinson voor om de betekenisontwikkeling op twee onderscheiden manieren te verstaan, nl. enerzijds als holistische betekenisgeving én anderzijds als waarden gebonden betekenisgeving.

In holistische betekenisgeving denkt men aan kennis en bezinning op vier niveaus:

- cognitief (dit heeft met de ideeën over de wereld te maken);
- affectief (dit heeft met de emoties te maken);
- somatisch (dit gaat over betekenisgeving die wordt gemedieerd doorheen fysische ervaringen en creatieve actie), het lichaam is met andere woorden even belangrijk;
- relationeel (dit heeft met het relationele te maken);

Als deze vier elementen samen voorkomen, dan bewerkstelligt dit de ontwikkeling van integratie en uiteindelijk van persoonlijke integriteit. Spiritualiteit wordt dus niet als een apart menselijk fenomeen begrepen maar als datgene wat de vier genoemde niveaus bij elkaar brengt en houdt. Voor een succesvolle implementatie van het 'future self plan' van de KULeuven is dit een belangrijk inzicht.

In waarden gebonden betekenisgeving veronderstelt men dat de leider zowel zichzelf als de ander waardeert. Enkel op die manier geraken de mensen effectief met elkaar geconnecteerd én zijn ze in staat tot een kritische dialoog met de andere. In de kern van spiritualiteit gaat het dan om de

capaciteit om de andere te waarderen in al zijn ambiguïteit - dus ook in zijn hetzelfde zijn én in zijn verschillend zijn-.

Zulke diepgaande waardering heeft alles te maken met de significante betekenis van onze relaties met de sociale en fysische werkelijkheid. Die zin voor betekenisgeving roept op tot openheid voor de ander en spoort ons aan tot een continue reflectie op zowel de relatie als de antwoorden die hierin ontstaan. De eerder genoemde aspecten uit de holistische betekenisgeving testen daarbij voortdurend elkaar af. Lichaam, geest, gevoelens en relaties kunnen geregeld in een onderlinge spanning komen te staan. Alleen al om die reden mag men volgens Robinson aan de term spiritualiteit geen te enge omschrijving van betekenisgeving geven(34).

Terzelfdertijd zagen we meermaals -zie de omschrijving van Smith en die van Wolman- de term connectie in de omschrijving van het begrip spiritualiteit opduiken. Het ging daarbij volgens Smith om horizontale connecties -zoals die met zichzelf, met andere mensen, de natuur-, en om 'verticale' dimensies -zoals met een God of een of andere bovennatuurlijke kracht-. Anderen zoals Robinson vatten al die connecties in de term 'ander' samen waarbij zelfs 'de ander die in ons zit besloten' werd bedoeld.

Volgens Johan Verstraeten is spiritualiteit mensen opnieuw verbinden met de werkelijkheid, met de ander of met God. Via onder andere stilte, meditatie en gebed kunnen mensen immers hun eigen authenticiteit en roeping (her)ontdekken. Een roeping definieert de auteur als een persoonlijk antwoord op de vraag hoe ik mijn leven zinvol kan verbinden met de werkelijkheid. Het gaat dan om hoe ik de werkelijkheid kan humaniseren, dit in de betekenis van ze meer menselijk en meer zinvol te maken(35).

Op het leiderschap toegepast, gaat het volgens deze auteur in spiritualiteit specifiek over het ten diepste een vrij mens worden. Een leider moet immers ook bestand zijn tegen allerhande maatschappelijke druk, of tegen kuddegedrag en trends. Die vrijheid kan een mens gaandeweg veroveren door geregeld te mediteren, te bidden of in stilte te verwijlen. 'Dan neem je afstand van je eigen waanideeën, je zelfoverschatting. Je ziet je eigen duisternis en kwetsbaarheid onder ogen, en alleen daardoor kun je ook de kwetsbaarheid van de ander zien (36)'

Het boeiende aan de omschrijving van Verstraeten is dat spiritualiteit niet louter als een automatische verbinding met zichzelf, anderen of de kosmos of God wordt gezien, maar dat er ook een weg wordt voorgesteld om die verbindingen te realiseren. Stilte, meditatie en gebed worden door Verstraeten expliciet als mogelijke wegen genoemd. Verder zien we dat de auteur ervan uitgaat dat spiritualiteit altijd ergens tot iets wezenlijks leidt, bijvoorbeeld meer persoonlijke vrijheid maar ook kwetsbaarheid en mededogen jegens de andere.

Dit brengt ons tot een waarschijnlijke evidentie. Als spiritualiteit zulke waardevolle output kan genereren en als er bovendien begaanbare wegen bestaan, dan kunnen die ook een belangrijke bijdrage leveren in het kader van leiderschapsontwikkeling. Met die beschouwing voor ogen, lijkt het ons logisch dat spiritualiteit niet enkel het persoonlijke en familiale leven kleurt, maar ook het werk van de mensen en hun keuzen tijdens het werk beïnvloedt. Spiritualiteit op de werkvloer kan dan zelfs gaan over hoe individuen en organisaties hun 'werk' als een spiritueel pad zien, of als een opportuniteit om persoonlijk te groeien en op een betekenisvolle wijze aan de samenleving bij te dragen. Werken kan dan gaan over zorg, mededogen en ondersteuning van anderen, over integriteit en waarachtig menszijn tegenover jezelf en anderen. Dit betekent dat personen en organisaties hun waarden ook zoveel mogelijk zullen proberen uit te 'leven' in het werk dat ze doen. Leiderschap wordt dan een waardevolle activiteit van dezelfde humane orde (37).

Analoog aan wat we tijdens de omschrijvingen van leiderschap zagen -zie o.a. Goleman met de term 'emotionele intelligentie' en Buelens met het letterwoord 'WISC'-, hebben sommigen intussen een poging ondernomen om ook spiritualiteit in termen van een aantal observeerbare grondhoudingen en competenties te vatten. Bij wijze van voorbeeld ontwikkelden Zohar en Marshal (2000) de term 'Spirituele Intelligentie' (38). Beide auteurs menen dat in de term 'Spirituele Intelligentie' volgende vijf kernkwaliteiten zijn besloten: nl.

- de capaciteit om zich te engageren in deugdzaam gedrag en deugdzaam zijn;
- de capaciteit tot transcendentie; door een diep bewustzijn van zichzelf groeit men ook naar een bewustzijn van de ander zonder zichzelf te verliezen; volgens de eerder vermelde Wilber transcendeert en bevat elke nieuwe sociale ontwikkelingstoestand alles wat eraan vooraf ging; elke creatieve actie leidt aldus tot een transcendentie van een eerdere praktijk;
- de bekwaamheid om toegang te hebben tot hogere spirituele bewustzijnstoestanden; volgens Wilber zijn dit verschillende bewustzijnsniveaus -en lijnen die het cognitieve, emotionele, morele en interpersoonlijke bevatten; ze kunnen echter ook ietwat gescheiden zijn en bijgevolg op een

relatief verschillende wijze ontwikkelen, zodat de persoon hoog ontwikkeld in enkele lijnen kan zijn maar nog zoekende in andere stromen;

- de bekwaamheid om in dagelijkse activiteiten, gebeurtenissen en relaties met enige zin voor 'heiligheid' te investeren;
- de bekwaamheid om spirituele bronnen te benutten om problemen uit het dagelijks leven op te lossen(39).

Uit een en ander blijkt hoe eveneens in dit concept van spiritualiteit hoog 'ethische' elementen naar voor worden geschoven. We zien dat die met betekenisgeving, met een groeiend bewustzijn, met dagdagelijkse en zichtbare praktijken, en met transcendentie hebben te maken. Terzelfder tijd verwijst het begrip spirituele intelligentie uitdrukkelijk naar de bekwaamheid om spirituele bronnen te benutten. Bronnen die door Verstraeten eerder als stilte, meditatie en gebed werden benoemd.

4. Visies op spiritualiteit en de implicaties voor de studie van leiderschapsontwikkeling

De voorgaande beschrijvingen van spiritualiteit leren ons alvast dat programma's voor leiderschapsontwikkeling die spiritualiteit wezenlijk achten bij voorkeur aan volgende elementen aandacht dienen te geven:

- aandacht voor 'positieve' spiritualiteit;
- aandacht voor (gezamenlijke) betekenisgeving;
- aandacht voor een globaal of holistisch bewustzijn waarbij alle dimensies van de persoon kunnen betrokken zijn;
- aandacht voor groeiende connectie met zichzelf, de andere, God of het Al;
- het bewust openstaan voor spirituele bronnen of het helpen ontsluiten van spirituele bronnen voor de deelnemers;
- aandacht hebben voor zowel religieuze als niet-religieuze spiritualiteit;
- aandacht opbrengen voor het onmiskenbare verband tussen transcendentie, hoog ethische grondhoudingen en praktische, dagdagelijks praktijken;
- aandacht voor deugdenontwikkeling;
- aandacht voor de verbinding met de werkvloer en met de spiritualiteit van de werkvloer enz...

In deel IV zullen we deze bril ook bewust even opzetten. We willen nagaan of we die elementen ook in de door ons onderzochte programma's voor leiderschapsontwikkeling konden aantreffen.

5. Een verband tussen visies op leiderschap én visies op spiritualiteit?

Terwijl we niet de ambitie koesterden om een omstandige analyse van visies inzake leiderschap en spiritualiteit te realiseren, leverde deze bescheiden studie ons wel een belangrijke bevinding op.

Gaandeweg ontdekten we hoe in de meeste omschrijvingen van leiderschap heel uitdrukkelijk elementen, wezenskenmerken, normatieve betrachtingen, én zelfs menselijke houdingen voorkwamen die we nadien ook in het begrip spiritualiteit aantroffen. Zonder hierbij volledig te willen zijn, denken we aan elementen zoals:

- openheid en luisteren;
- verbinding maken;
- persoonlijk en gezamenlijke betekenisgeving;
- holistische visies op mens en wereld;
- reflectie en (innerlijke) dialoog;
- zelfbewustzijn en charisma;
- waarden en ethiek;
- gemeenschapsvorming enz...

Het zijn slechts enkele voorbeelden van houdingen die we pal in de doorsnede van sommige omschrijvingen van leiderschap en van spiritualiteit zagen voorkomen.

Dit roept bij ons vooreerst de vraag op of de weg van het bewust nadenken over leiderschap ook naar spiritualiteit leidt? Ten tweede vermoeden we dat de weg die men langs spirituele oefeningen begaat op zijn beurt een weg naar een andere vorm van leiderschap kan ontsluiten. In het kader van deze studie van enkele programma's van leiderschapsontwikkeling is dit een interessante hypothese. Indien dit immers het geval zou zijn dan dient een programma voor leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit dit verband niet alleen helder te expliciteren, maar ook grondig te onderbouwen. Via meerdere invalshoeken en wegen kan men dan de deelnemers naar eenzelfde soort bewustzijn van hun leiderschap leiden. Een persoonlijke transformatie zou er dan in kunnen bestaan dat men zowel vanuit reflectie op de eigen leiderschapspraktijk -de 'knowing' component-, als via het stilstaan bij spiritualiteit en wezenlijke zijnscomponenten -de 'being' component-, nieuwe betekenissen en intenties voor het eigen leiderschap en de gehele organisatie genereert -de 'doing' component-.

De validering van dit vermoeden lijkt ons interessant. Vanuit wetenschappelijke hoek kan dit het oprechte streven om het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' als een wezenlijk, waardevol en geïntegreerd geheel aan toekomstige of actuele leiders te

presenteren, extra legitimeren. De bewuste keuze van de KULeuven en van professor Verstraeten om dit unieke verhaal aan toekomstige leiders vanuit uiteenlopende faculteiten aan te bieden, zal o.i. op die manier nog aan vormingswaarde en maatschappelijke waardering winnen. In de volgende twee delen zullen we achtereenvolgens het opleidingsonderdeel van Verstraeten en de andere internationale programma's voor leiderschapsontwikkeling onderzoeken. We zullen dan telkens nagaan hoe men de integratie in het kader van leiderschapsontwikkeling concipieert, en welke specifieke wegen men aanreikt om vanuit spiritualiteit een 'hogere' ethisch leiderschap te genereren.

Bibliografische noten na deel I

- (1) Lozano J. , Leadership: The Being Component. Can the spiritual Exercises of Saint Ignatius contribute to the debate on Business Education?, Springer Science + Business Media, online publication op 6 maart 2016
- (2) Pey, A, 'Leadership and organising: sensemaking in action'. School of Management, Bath, UK 2005, Leadership,1(1),31-49
- (3) Zie het streven zoals dit in de inleiding werd verwoord.
- (4) Lattmann C., Leiderschapsstijl en richtlijnen voor het geven van leiding, vertaald door F.J. Van Pallandt, Samson uitgeverij, Alphen aan de Rijn, 1981, p 16- 17
- (5) Hersey en Blanchard, Great ideas revisited, Training & Development Journal, 1996, VOL 50, p. 42-47
- (6) Buelens, Grootmeesters in Leiderschap, Lannoo, 2009, p.37-38
- (7) Goleman D., Emotionele intelligentie, Olympus, 2004, pp. 448
- (8) Een gedachte die op 27 april 2016 in een gastcollege aan de KULeuven werd ontwikkeld door Peter Knapen. Voorbeelden werden geput uit de ervaringen van Sabine Van Huffel, Lode Van Hecke, en Mieke Van Hecke, en uit zijn persoonlijke professionele ervaring als leider.
- (9) Quintyn G., Analyse van de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de ondernemingsresultaten, Masterproef tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen, 2007, VLEKHO, p.14-15
- (10) Zie eerder geciteerde werk, Buelens, Grootmeesters in leiderschap, Lannoo, 2009, p. 99
- (11) Quintyn G., Analyse van de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de ondernemingsresultaten, Masterproef tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen, 2007, VLEKHO, p. 12
- (12) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p.17
- (13) Zie de jaarlijkse toespraak van Mieke Van Hecke bij de start van de professionaliseringstrajecten van pedagogisch begeleiders PBDKO, jaargang 2008-2014
- (14) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p.15
- (15) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p.26
- (16) Robinson en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 22-23

- (17) Laub J. Defining Servant Leadership: A Recommended Typology For Servant Leadership Studies' Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable.
- (18) Robert F. Russell, A. Stone G., 2002, "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 3, pp.145 -157
- (19) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 24-25
- (20) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 28
- (21) Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, o.a. p. 123
- (22) Jacobs G. e.a., Goed werk, Verkenningen van normatieve professionalisering, Amsterdam, 2008, SWP -Geciteerd in: Verlaan L., Goed leiderschap in deze tijd, een onderzoek naar de betekenis van normatieve professionalisering voor leiderschap. Masterstudie, Universiteit voor humanistiek, Utrecht, pp.91
- (23) Nouwen, H., De woestijn zal bloeien, Tielt, Lannoo, 1999, p. 104
- (24) De Roode P., Leren met behulp van de U-theorie, M&L, Slow Management, maart 2010, 30-32
- (25) De termen 'technical problems and adaptive challenges' worden onderscheiden in: Heifetz R.A. en Laurie D.L, "The Work of Leadership," Harvard Business Review, January-February 1997; en in Heifetz R.A en Linsky M., Leadership on the Line, Harvard Business School Press, 2002

TECHNICAL PROBLEMS	ADAPTIVE CHALLENGES
Easy to identify	Difficult to identify (easy to deny)
Often lend themselves to quick and easy (cut-and-dried) solutions	Require changes in values, beliefs, roles, relationships, & approaches to work
Often can be solved by an authority or expert	People with the problem do the work of solving it
Require change in just one or a few places; often contained within organizational boundaries	Require change in numerous places; usually cross organizational boundaries
People are generally receptive to technical solutions	People often resist even acknowledging adaptive challenges.
Solutions can often be implemented quickly—even by edict	"Solutions" require experiments and new discoveries; they can take a long time to implement and cannot be implemented by edict

Voorbeelden van technische problemen en oplossingen zijn: de ordening en verspreiding van elektronische info in ziekenhuizen, met het doel misverstanden en menselijke dwalingen te vermijden; boetes verhogen om rijden onder invloed te verhogen; een betere roetfilter op een auto installeren;

Voorbeelden van adaptieve uitdagingen zijn: verpleegsters en apothekers aansporen om dokters met hun illegale of gevaarlijke voorschriften te confronteren; het publiek bewust maken van het gevaar van rijden onder invloed; de levensstijl veranderen door gezond te eten, meer te bewegen en minder stress te ontwikkelen;

In de folder van The Wicked Problems Plaza van de Rotterdam School of Management Erasmus University definieert Harry Derksen 'wicked problems' op p.2. als volgt:

'There are simple problems, and complex problems. Simple problems are easy to solve. Complex problems resist solving and often require other ways of thinking. Wicked problems even resist defining. They not only require other ways of thinking, but also require the involvement of other (interested) parties to work on solutions. Our increasingly interconnected world faces many wicked problems, but at the same time also unprecedented opportunities and innovations to address them.

Wicked problems include challenges like poverty, inequality, global health and environmental degradation. These challenges demand new ways of thinking and more sophisticated approaches based on collaboration with a large number of stakeholders.

Wicked Problems share four characteristics: 1. Incomplete or contradicting information 2. A large diversity of opinions and possible solutions that obstructs the achievement of any definite strategy 3. Economic costs that are too big for the individual parties involved 4. Stakeholders that have unequal or incongruent desires and stakes.

Wicked problems are cross-sectoral and universal, and therefore demand change that involves stakeholders from every part of society: from profit, non-profit, public and private organisations'.

Verder lezen we waarom ze moeilijk tot een adequate aanpak leiden

There are several reasons why wicked problems are not adequately addressed:

- Not all stakeholders are fully engaged*
- The real problem is not addressed because suggested solutions are too simple, too technical or too naïve*
- There is no realistic business case for the solution, so its financial sustainability is limited*
- Expectations are too optimistic or too divergent*
- Solutions are often a compromise;*
- There is limited thinking 'outside of the box'*
- There is limited willingness to discuss other scenarios and solutions*
- There is an absence of a safe space in which to share dilemmas and expectations, and to work on collaborative and viable solutions.*

Voor meer info: zie www.rsm.nl

(26) Assagioli, R., Transpersonal Development: The Dimensions Beyond Psychosynthesis. 1993, London,Thorsons

(27) In: Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 40

(28) In: Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 42

(29) In: Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 43

(30) In: Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 44

(31) Arts H., Een kwestie van verlangen, 1999, p.14-15

- (32) Smith, J., Training for the Whole Person: An exploration of possibilities for enhancing the Spiritual Dimension of Police Training. 2005, Unpublished PhD, University of Hull, p.71
- (33) Wolman, R., Thinking with your soul. 2001, New York, Harmony Books, p.83).
- (34) In: Simon Robinson en Jonathan Smith, Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p. 47-48
- (35) Verstraeten J., De noodzaak van verbeeldingskracht, p. 18 In: Leiderschap, Ondernemers over hun visie, aanpak en motieven, VNO-NCW, 2006, pp. 104.
- (36) Verstraeten J., De noodzaak van verbeeldingskracht, p. 17 In: Leiderschap, Ondernemers over hun visie, aanpak en motieven, VNO-NCW, 2006, pp. 104
- (37) In Smith, J.A., Training for the whole person: an exploration of possibilities for enhancing the Spiritual Dimension of Police Training. 2005, University of Hull, p. 77
En in: Dorr, D., Faith at Work, A Spirituality of Leadership, The Columba Press, 2006, pp. 171.
- (38) In: Simon Robinson en Jonathan Smith, Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014, p.49-50.
- (39) Zie ook Zohar, D.. and Marshall, I. , SQ: Spiritual Intelligence, The ultimate intelligence, 2000, London, Bloomsbury.

DEEL II HET OPLEIDINGSONDERDEEL 'SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT' VAN DE KULEUVEN

Inleiding

In dit deel beschrijven we de krachtlijnen van voornoemde cursus op een systematische wijze.

Achtereenvolgens komende volgende elementen aanbod:

- de doelstellingen;
- de inhouden;
- de werkvormen;
- de duur en het volume;
- de evaluatiemethode;
- de impact.

1. Doelstellingen

Sinds 2012 reikt de KUL 2012 aan haar laatstejaarsstudenten de mogelijkheid aan om een mastercursus *Leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit* te volgen. Dit opleidingsonderdeel wil de studenten zowel conceptueel als praktisch in het domein van leiderschap, spiritualiteit en professionele integriteit vormen. Die ambitie wordt in de verwachtingen naar studenten door professor Johan Verstraeten als volgt gecommuniceerd.

'Bij het voltooien van dit opleidingsonderdeel is de student in staat om de wetenschappelijke literatuur over spiritualiteit en leiderschap en de bijdrage van diverse toonaangevende spiritualiteitstradities tot een verdieping van leiderschap en de ontwikkeling van een persoonlijke professionele integriteit niet alleen te kennen, maar ook zo te verwerken dat zij de belangrijkste inzichten kunnen toepassen op hun toekomstige professionele leven.'

Die dubbele focus waarbij een integratie van denken en handelen voorop staat, wordt ook in de beschrijving van de algemene doelstellingen verwoord: nl.

- de studenten kennen de belangrijkste theorieën in verband met leiderschap en spiritualiteit;
- de studenten kunnen de theoretische inzichten verbinden met de specifieke professionele context waarin zij actief zullen zijn.
- de studenten hebben via oefeningen en een exposure in een abdij geleerd hoe spiritualiteit hun professionele vaardigheden en hun leiderschapskwaliteiten kan verdiepen en verbeteren.

Daarnaast beoogt het aanbod een aantal concrete doelstellingen. Met name volgende inzichten en competenties hoopt men bij de studenten te ontwikkelen:

- de studenten kunnen vanuit een inzicht in de hedendaagse context van ondernemingen en organisaties argumenteren waarom een vorming in spiritualiteit van wezenlijk belang is voor zowel hun persoonlijke als hun organisatorische integriteit;
- de studenten kennen de theoretische inzichten met betrekking tot spiritualiteit en leiderschap, alsook de denkmodellen met betrekking tot het vormgeven van een bezielde onderneming of organisatie;
- de studenten hebben inzicht verworven in een aantal christelijke spiritualiteitstradities die relevant zijn voor het professionele leven;
- de studenten hebben inzicht verworven in een aantal niet-christelijke spiritualiteitstradities;
- de studenten hebben een aantal praktische methoden geleerd om via meditatie tot betere zelfkennis te komen;
- de studenten hebben geleerd hoe zij hun dagelijkse keuzen kunnen inschakelen in hun fundamentele levenskeuze(n);
- de studenten hebben geleerd om met milde aandacht naar problemen te kijken (Mindfulness).

Uit bovenstaande doelen blijkt dat het opleidingsonderdeel *Spiritualiteit, Leiderschap en Professionele integriteit* onmiskenbaar de totale persoonlijkheidsvorming van de cursisten beoogt. Vanuit het aanbod stimuleert men de cognitieve ontwikkeling. Daarnaast dient de student bewust en persoonlijk over de aangeboden onderwerpen te reflecteren. Verder wil het opleidingsonderdeel de integratie van specifieke meditatieoefeningen en bewuste aandacht bij de studenten bevorderen. Dergelijke praktijken dienen om hun attitudevorming en hun keuzeprocessen in hun (professionele) leven positief te helpen beïnvloeden. Zoals al eerder werd aangegeven sluit die doelstelling naadloos aan bij het streven van de KULeuven om het 'disciplinaire future self' van de studenten aan te spreken en studenten te motiveren tot diepgaand leren (zie ook enkele getuigenissen bij impact onder 6.)

2. Inhouden

Het opleidingsonderdeel bevat uit twee onderdelen, nl. een theoretisch en een praktisch gedeelte. Beide onderdelen moeten door de studenten geïntegreerd worden.

Het theoretische gedeelte leidt het thema Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit grondig in. Daartoe wordt vooreerst een overzicht gegeven van de wetenschappelijke theorieën en een status quaestionis van het empirisch onderzoek in verband met leiderschap en spiritualiteit.

Men gaat met de studenten onder andere volgende inhouden verkennen:

- een overzicht van en een kritiek op hedendaagse leiderschapstheorieën waarin spiritualiteit direct of indirect aan bod komt; theorieën in verband met charismatisch leiderschap, integriteit, authenticiteit enz... passeren de revue;
- de vraag of spiritualiteit al dan niet losgekoppeld dient te worden van geïnstitutionaliseerde godsdienst;
- een overzicht van de empirische en theoretische studies met betrekking tot spiritualiteit en leiderschap (vertrekkend van de bevindingen van Mitroff en Denton).

Ten tweede focust het theoretisch gedeelte op leiderschapsspiritualiteit in christelijke, niet-christelijke en niet-religieuze tradities. Een brede basiskennis over een aantal christelijke, niet-christelijke en niet-gelovige vormen van spiritualiteit in verband met leiderschap wordt aangereikt.

Ten derde wordt de problematiek ook vertaald naar concrete professionele velden. De studenten maken kennis met de wijze waarop spiritualiteit in een bepaald vakgebied of professionele groep fungeert. Een casus en getuigenis uit o.a. de gezondheidszorg, de onderwijswereld en de ingenieurswereld wordt aangeboden en onderzocht. Op die manier wil men de directe link met het reële professionele leven zo helder mogelijk illustreren.

Het expliciet praktische gedeelte beoogt een verkenning van wat spiritualiteit specifiek voor het persoonlijke en het toekomstige professionele leven van de student kan betekenen. Om dat te bereiken, worden bewust oefeningen geïntroduceerd. Onder meer een sessie in 'mindfulness' wil de studenten vertrouwd maken met methodes om hun professionele functioneren vanuit menselijk oogpunt te verbeteren. Daarnaast reikt de cursus ook oefeningen in meditatie aan, in stiltemomenten en contemplatieve gesprekken, en is er ook een exposure in een abdij.

3. Werkvormen

De werkvormen zijn bewust met het oog op de realisatie van bovenstaande doelen en inhoud en uitgekozen. Onder meer volgende werkvormen worden afwisselend benut:

- hoorcolleges;
- groepsdiscussies;
- gastsprekers;
- oefeningen;
- een driedaagse in een abdij.

Die laatste werkvorm vergt enige toelichting. Tijdens de driedaagse in de abdij van Orval leren de studenten de mogelijkheden en weldaden van enkele vormen van spiritualiteit kennen en ervaren. Er wordt o.a. ruimte gemaakt voor het vertoeven in stilte, voor meditatie, voor lezing en contemplatieve gesprekken, voor persoonlijk gebed, voor gezamenlijke vieringen met de broeders van de abdij, voor persoonlijke reflectie, voor het beluisteren van getuigenissen, voor het samen eten en het vervullen van eenvoudige taken.

Hoewel de driedaagse tot het verplicht curriculum behoort, wordt ze door de studenten als ongedwongen en vrij ervaren. Op geen enkele manier worden er processen benut zoals beleren en overtuigen. Die openheid die de studenten ervaren, prikkelt hen om authentieke vragen te stellen, en hun zoektocht en twijfels met elkaar te delen. De inbreng van hun ervaringen of belevingen worden niet negatief beoordeeld of veroordeeld. Het vertrouwensvol delen van betekenissen en het onderscheidend luisteren hiernaar, wordt als een spirituele oefening in leiderschapscreatie gezien.

4. Duur en volume

Het opleidingsonderdeel is georganiseerd via een aanbod van onder andere 24 contacturen. Dit zijn voornamelijk collegemomenten tijdens de welke o.a. theorie, groepsdiscussies en getuigenissen voorkomen. Zoals hierboven al werd aangegeven, worden de studenten ook drie dagen in de abdij 'Notre-Dame d'Orval' verwacht. Dit is een cisterciënzerabdij in het Belgische dorp Villers-devant-Orval, een deelgemeente van Florenville in de provincie Luxemburg. Het verblijf in deze abdij behoort tot het verplicht curriculum.

In termen van studiepunten neemt het opleidingsonderdeel een totaal van 4 studiepunten in het curriculum van de betrokken laatstejaarsstudent in.

5. Evaluatie

De doelen worden op diverse wijze geëvalueerd. Er is een partiële en permanente evaluatie, en er volgt een mondeling eindexamen tijdens de examenperiode in juni.

De partiële en permanente evaluatie verlopen via een persoonlijke verwerkingsopdracht. De studenten dienen een paper te schrijven waarin o.a. hun ervaring met meditatie met de theoretische inzichten uit het opleidingsonderdeel wordt geconfronteerd.

Het juni-examen is een mondeling examen. De student begint met een schriftelijke voorbereiding waarin twee vragen over de theoretische inhoud worden beantwoord. Op basis van die voorbereiding die enkel ter ondersteuning geldt, vat de student het mondelinge examen aan. Tijdens dat gespreksmoment tussen student en professor, kunnen er zowel open als gesloten vragen extra aan bod komen.

Vooraf hebben de studenten op een transparante wijze inzage in welke puntenverdeling er zal gehanteerd worden. De studiegids vermeldt dat het mondeling examen twee hoofdvragen bevat die elk op 6 punten staan, wat een totaal van 12 punten of 60% van het eindcijfer oplevert. De paper daartegenover staat op 8 punten en draagt voor 40% bij tot het eindcijfer.

De eindbeoordeling op 20 is echter geen loutere optelling van elk deelpunt op de twee examenvragen en op de paper. Wel is de weging van het geheel van het examen. Eventuele bijkomende vragen kunnen dus het resultaat van de eindbeoordeling beïnvloeden. Die bijvragen worden door de professor om twee redenen aan de student gesteld: nl. het helpen verduidelijken van een gegeven antwoord en het verder peilen naar de diepgang van de verworven inzichten van de student.

Verder zien we dat de evaluatiecriteria die de professor tijdens de twee voornoemde evaluatievormen hanteert, vrijwel identiek zijn. Volgende vragen spelen telkens mee:

- beschikt de student over feitenkennis en kennis van de geziene leerstof?

- heeft de student diepgang in de inzichten verworven?
- heeft de student het vermogen om de leerstof toe te passen op actuele situaties?
- kan de student de antwoorden gevat of intelligent presenteren?
- kan de student een verband leggen met zijn persoonlijke spirituele groei?

6. De impact

Gelet op het feit dat het opleidingsonderdeel *Spiritualiteit, Leiderschap en professionele integriteit* nog maar drie jaar loopt, werd er tot op heden nog geen systematisch onderzoek naar de impact ervan gedaan.

Wel vertellen de studenten spontaan na de lessenreeks aan de cursusleider, of ze getuigen via commentaren in hun papers of langs persoonlijke berichten, dat de inhoud en de oefeningen hen hebben geïnspireerd of diepgaand gevormd. Uit een lezing van de papers van het academiejaar 2014-2015 en 2015-2016 sprokkelden we alvast enkele commentaren ter illustratie:

- 'nog nooit heb ik zo bewust tijd vrij gemaakt om tot rust te komen in mijn eigen innerlijkheid';
- 'voor iemand die eerder sceptisch stond tegenover spiritueel gedoe, is het toegeven dat spiritualiteit wel iets kan betekenen, geen sinecure';
- 'dit vak heeft me geleerd dat iedereen een leider kan zijn. Ik wil vooral mens blijven.'
- 'tijdens het Orvalweekend vielen de puzzelstukjes op zijn plaats';
- 'dankzij deze cursus is de ruwe, stekelige bolster van mij afgevallen. Wat overblijft is de gladde kastanje. Dit staat symbool voor iemand die wel gelooft in meditatie en bezinning, voor iemand die een persoonlijke wijze uit te stippelen voor zichzelf en zich er vervolgens naar te gedragen';
- 'de cursus verduidelijkte dat wil men voldoening opstrijken uit zijn leiderschap, en dit op aanhoudende wijze, dit enkel kan via deze weg: fundamenteel bewust, integer en permanent omgaan met zichzelf en met de werkrachten tot het overwinnen van angsten en die van anderen. Als het ware het beste uit zichzelf en de andere halen.';
- 'op dit moment sta ik op een kruispunt in mijn leven. Ik zit namelijk in mijn laatste jaar rechten, de speeltijd is echt wel over nu. Wat ik dan ook in Orval meer dan ooit beseftte, is dat ik echt nood heb aan een bepaalde richting in mijn leven, niet als eenmalige richting, maar opgevat als een bepaalde levenshouding, een wijze hoe ik in het leven sta';
- 'spiritualiteit en leiderschap is volgens mij de perfecte uitweg voor burn-outs en depressies. Indien men rust bij zichzelf terugvindt, zal men die rust ook naar anderen kunnen overbrengen. Waardoor men ook een geheel andere sfeer creëert om in te werken';

- 'na het verlaten van de universitaire heimat zullen deze levenslessen ongetwijfeld een meerwaarde betekenen bij mijn professionele bezigheden. En indien ik ooit zou merken dat de gegrondheid toch stiekem uit het leiderschap wegglipt, trek ik graag nog eens naar Orval';
- 'aangezien we veel verschillende gastsprekers hadden, denk ik dat hierin de grote meerwaarde zit van een daadwerkelijk interfacultair reflectiecollege';
- 'na mijn persoonlijke werkervaring -4 managers gekend- had ik het duidelijk afgezworen, omdat ik 'hoge bazen' (sic) eerder narcistisch en pathogeen vond dan gemeenschappelijk betrokken. Blij dat het ook anders kan!';
- 'dit vak heeft me geïnspireerd en veel bijgeleerd. De ervaring in Orval is iets dat ik met me mee zal blijven dragen. Ik hoop vooral dat ik deze levenswijsheid voor de rest van mijn leven kan blijven toepassen, anderen kan inspireren en verder kan blijven groeien.'
- 'tijdens deze cursus leerde ik dat leiderschap niet begint bij macht en politieke spelletjes, maar bij aandacht en ontvankelijkheid. Evenmin is het eigen ego doorslaggevend. Goed leiderschap is nederig. De ware leider plaatst niet zichzelf, maar de andere op de voorgrond.'
- 'mijn oprechte dank voor het 'leiden' van dit opleidingsonderdeel, geachte professor. Het is een absoluut unicum in onze universitaire loopbaan. Mijn hoop is dan ook dat vele studenten dezelfde ervaring kunnen koesteren in de toekomst'.

Dergelijke lovende ervaringen sluiten een kritisch-constructief onderzoek van het aanbod geenszins uit. Integendeel menen we dat het interessant kan zijn om niet alleen de indicatoren van dit succes systematisch te ontleden en te beschrijven, maar ook de duurzaamheid van de effecten grondig na te gaan.

Verder zijn we nu voorbereid om dit opleidingsonderdeel aan een eerste internationale toets te onderwerpen. In de twee volgende delen zullen we daartoe de vier equivalente buitenlandse leiderschapsprogramma's resp. beschrijven en transversaal onderzoeken. We hopen dat die oefening tot interessante inzichten op het vlak van professionele leiderschapsontwikkeling leidt waaruit we mogelijk suggesties ter optimalisatie van het opleidingsonderdeel *Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit* kunnen distilleren.

Bronnen bij deel II

- *Visie en beleidsplan onderwijs en studenten, 2014-2017, KULeuven, pp. 45.*
- *Johan Verstraeten, Leiderschap met hart en ziel, Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid, Tielt, Lannoo, 2003, pp. 94*
- *Johan Verstraeten, Taal en stilte, Naar een leiderschap voorbij de angst. Averbode, Altiora, 2014, pp. 85.*
- *Johan Verstraeten, Spirituality as Source of Inspired, Authentic and Innovative Leadership, In: Leadership, Innovation and Spirituality, Edited by Patrick Nulens & Kack Barentsen, 2014, Leuven-Paris-Walpole Ma, p.81-98*
- *Projectvoorstel Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit. Een vergelijkend onderzoek naar het internationaal onderwijsaanbod, dd. 23 februari 2015.*
- *Onderwijsaanbod KULeuven, Academiejaar 2015-2016, Facultaire POC Theologie en Religiewetenschappen, Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit (B-KUL-A07E4A), dd. 15 juli 2015.*
- *Cursusmateriaal van Professor Dr. Johan Verstraeten*
- *Gevolgd college van mei 2015 over 'professionele integriteit'*
- *Abdijsweekend te Orval op 18, 19 en 20 maart 2016*
- *Persoonlijke papers van de studenten academiejaar 2014-2015 én 2015 -2016*
- *Verhelderingsgesprekken met studenten van het academiejaar 2015-2016*
- *Wekelijkse ontmoetingen en verhelderingsgesprekken met professor Dr. Johan Verstraeten*

DEEL III DE VORMINGEN IN SPIRITUALITEIT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE INTEGRITEIT OP MASTERNIVEAU IN ENKELE TOONAANGEVENDE INSTELLINGEN

Inleiding

In dit deel onderzoeken we hoe vergelijkbare betekenisvolle cursussen aan andere toonaangevende instituten worden gegeven. Meer bepaald namen we het aanbod van volgende instellingen en cursusleiders onder de loep:

- *Vicens Vives Programma Leiderschap* -ESADE in Barcelona (Joseph Lozano)
- *Leadership and Meditation* -Georgetown University (Laurence Freeman)
- *Spirituality and Business Leadership* Santa Clara University (André Delbecq)
- *Cursus Leadership 2* -VU Amsterdam (Erik de Jongh)

De volgorde bij de bespreking van dit aanbod is louter arbitrair.

Telkens zullen we bij volgende elementen van het programma stilstaan:

- een beknopte situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus;
- de doelstellingen;
- de inhouden;
- de werkvormen;
- de duur en het volume;
- de evaluatiemethode;
- de impact.

1. ‘Vicens Vives Programma Leiderschap’ in ESADE in Barcelona door Joseph Lozano

1.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus

Josep M. Lozano is professor in het Departement voor Sociale Wetenschappen van ESADE te Barcelona. Daarnaast is hij hoofdonderzoeker naar de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen aan het Instituut voor Sociale Innovatie van ESADE. Dit instituut is één van de hoogst gerangschikte ‘business schools’ en houdt zich o.a. met onderzoek, training en disseminatie op het

vlak van volgende items bezig: de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen, leiderschap en het NGO-management.

Verder is Josep Lozano ook lid van het academisch team van '*The Chair in Leadership and Democratic Governance*'. Zijn brede interesse gaat hierbij uit naar de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen, naar ethiek en leiderschap, en naar waarden en spiritualiteit. De vele boeken en artikelen die hij ter zake publiceerde, onderstrepen dit. Samen met Angel Castineira en Raimon Ribera is Lozano één van de coördinatoren van het Vicens Vives Programma voor Leiderschap.

Dit leiderschapsprogramma werd in 2002 in de schoot van de onderwijseenheid van ESADE te Barcelona opgestart, een van de meest prestigieuze Business-schools in Europa. Het feit dat ze in haar leiderschapsontwikkeling expliciet aandacht schenkt aan de waardenproblematiek en voor spiritualiteit is relatief uniek in Europa. In dat verband vertelde Lozano in een interview dat de persoon tijdens het programma bewust als een geheel wordt gezien en ook zo wordt aangesproken. In zijn consequentie impliceert dit dat de spirituele dimensie tijdens het hele traject aan bod komt. Zo worden er bijvoorbeeld op het einde van elke sessie persoonlijke vragen ter exploratie voorgelegd die de studenten de komende week dienen te overdenken. Ook tijdens de weekends na een reeks lessen wordt de spirituele dimensie gedurende de gesprekken aangeboord. Verder is spiritualiteit ook een expliciet item tijdens de lessen. Tijdens de bespreking van de inhoud (zie 1.3) en de werkvormen (zie 1.4) zullen we hier dieper op ingaan.

Het leiderschapsprogramma werd Vicens Vives Programma gedoopt naar een bekend Catalaanse historicus, nl. Jaume Vicens Vives die van 1910-1960 leefde. Op de folder van het VVP treffen we volgend citaat van voornoemde geleerde aan: 'Er is geen cultuur, politiek leven en economie mogelijk zonder het bestaan van een groep mensen die de doelen begrijpt die men moet bereiken voor de samenleving die men leidt of dirigeert'.

Het programma ging van start met de steun van de voorzitter van het Catalaanse parlement. Tevens genoot het de sympathie en de financiële injectie van een aantal bedrijfsleiders die begaan waren met de nood om nieuwe bedrijfsleiders voor de 21^{ste} eeuw op te leiden.

De actuele missie bestaat erin jonge bedrijfsleiders te trainen in het ontwikkelen van een globale visie op hun omgeving. Ze dienen daarbij hun professionele expertise bewust te integreren met een grotere gevoeligheid voor de verschillende problemen die de wereld momenteel overspoelen. Die

problemen kunnen van diverse aard zijn: i.c. wetenschappelijk, economisch, sociologisch, politiek en cultureel.

De onderliggende visie van de opleiding wordt in elke programmapolder herhaald en ook op de website expliciet gecommuniceerd. Men hoopt bij de deelnemers vooral het bewustzijn van hun omgeving op te krikken. Men wil hen bewuster maken van een blik op verbinding die elke relatie met de omgeving bevat. Het label van het Vicens Vives programma luidt dan ook: verbinding met anderen, met iemands land, en met de samenleving.

Het programma is gelet op de kostprijs van 6000 euro erg gegeerd. Gemiddeld volgen dertig deelnemers per jaar dit programma. Hun leeftijd schommelt tussen de dertig en vijfendertig jaar. De cursisten zijn vooral bedrijfsleiders, dit zowel mannen als vrouwen. Ongeveer twee derden van de cursisten werkt in een privéonderneming. De resterende deelnemers fungeren als ambtenaren, politici, werknemers van NGO's, en als vertegenwoordigers van ondernemingsraden.

1.2 Doelstellingen

In een artikel uit 2013 in het tijdschrift *Academy of Management Learning and Education* presenteerde Lozano de globale doelstellingen van het Vicens Vives programma als volgt.

De hoofddoelstelling ligt op de ontwikkeling van waarden, burgerlijke verbinding (burgerzin) en leiderschap. Deze doelstelling vinden we ook in de slogan van het programma verwoord: nl. "Values, civic commitment and leadership". Die slagzin belichaamt volgens Lozano langs de ene kant het belang van waarden in het persoonlijke, het organisatorische en het sociale leven, en aan de andere kant de intieme en essentiële link tussen burgerlijke verbindingen (engagements) en verschillende types van leiderschap.

Het programma gelooft dat goed leiderschap een dienst aan anderen en burgerlijke engagements insluit. Waarden en verbinding worden hierbij als een belangrijk vertrekpunt gezien, zodat leiderschap in feite pas uit de kiemen van dit proces ontstaat.

Om dit vormingsaspect zo beklijvend mogelijk te realiseren wordt er in de algemene leerdoelstellingen een belangrijke nadruk gelegd op waarden in het persoonlijke en het collectieve leven. Verder wordt leiderschap zowel ten aanzien van generaties, als in termen van de individuele

ontwikkeling beoogd. Leiderschap wordt daarbij steeds als een dienst aan anderen bijgebracht, waarbij de burgerlijke verbinding als een centrale component hiervan dient te fungeren. Bij de studie van dit alles ligt de klemtoon continu op het zelfbewustzijn van de cursist en op de verdere ontwikkeling hiervan.

Naast deze globale doelstellingen, worden er voor de deelnemers specifieke programmadoelen geformuleerd: nl.

- de ontwikkeling van kennis die reflectie aanmoedigt, en de ontwikkeling van een dialoog die de vastheid en het pluralisme van perspectieven verzekert;
- het versterken van de capaciteit om de hoofduitdagingen op resp. socio-technisch, socio-politiek en op cultureel gebied te analyseren;
- de uitdagingen in de eigen gemeenschappen in een context van globalisatie en onderlinge afhankelijkheid leren begrijpen;
- ontwikkelen van verschillende capaciteiten om met zichzelf en met anderen aan de slag te gaan;
- zich verbinden met bijzondere individuen en instituten die werkzaam zijn in verschillen velden, dit ook gedurende het leiderschapsprogramma;
- het kristalliseren van een algemene verbinding tussen de deelnemers;
- het aanmoedigen van de deelnemers om het thema leiderschap te linken aan hun persoonlijke kwaliteiten en aan hun engagement voor de samenleving.

In het eerder geciteerde artikel van Lozano worden die specifieke doelen beknopt verantwoord. Een geëngageerde reflectie en een dialoog over de reële problemen waarmee de deelnemers te kampen hebben, staan uitermate centraal. Dat geldt evenzeer voor de realiteiten en de uitdagingen op het vlak van globalisering en sociale verandering waarmee ze geconfronteerd worden. Zowel de faculteit als de deelnemers streven ook hier naar zelfbewustzijn en dialoog. Zoals we bij de algemene doelen reeds vaststelden, wordt leiderschap niet louter in individuele termen maar ook in generatietermen bekeken. Men denkt dan aan zorg voor de jongere en de oudere generaties. Ook tijdens die gesprekken dient de dialoog tussen de deelnemers om hun fundamentele waarden te delen en een attitude van toewijding aan de samenleving te ontwikkelen. Men motiveert dergelijke bezorgdheid vanuit een dubbel perspectief: nl. Catalonië en de wereld, én de wereld en Catalonië. Die tweeledige benadering wil de deelnemers bewust maken van zowel de lokale als de globale (wereldwijde) dimensies. Het feit dat de deelnemers ook qua achtergrond behoorlijk divers zijn, versterkt de uitwisseling en de rijkdom van het programma (zie onder 1.1)

1.3 Inhouden

Het curriculum bestrijkt drie thematische blokken: een technisch-economisch blok, een socio-politiek blok, en een blok dat handelt over cultuur en waarden.

In het technisch-economische blok bestudeert men volgende items:

- de informatie en-kennismaatschappij;
- biotechnologische uitdagingen;
- territorium en statenmodellen;
- trends op de werkvloer;
- bedrijfsdynamica;
- duurzame ontwikkeling;
- de welzijnssamenleving (welfare).

In het socio-politieke gedeelte worden volgende onderwerpen behandeld:

- globale geopolitiek;
- demografie en immigratie;
- de macht van de media;
- armoede en sociale exclusie;
- democratie en participatie;
- sociale bewegingen en burgerlijke samenleving;
- de waarde van politiek;
- gedeelde soevereiniteit en zelfbestuur.

Het blok dat cultuur en waarden behandelt, brengt volgende elementen onder de aandacht:

- de waarde van waarden;
- de waarde van wetenschap;
- de waarde van cultuur;
- de waarde van geschiedenis;
- de waarde van ethiek;
- de waarde van kunst;
- de waarde van het denken;
- de waarde van spiritualiteit.

Wat dit laatste thema betreft, gaat het volgens Lozano niet zozeer over het definiëren van spiritualiteit. Wel maakt men in overeenstemming met de stijl van het programma, ruimte voor twee levende getuigenissen. Zo komt er bijvoorbeeld een Jezuïet aan het woord die in India heeft geleefd en actueel gespecialiseerd is in de interreligieuze dialoog. Verder wordt er ook een forum gecreëerd voor een katholieke zuster die tevens een Zenmeester is in de Sanbo Kyodan School of Zen in Japan. Beide sprekers getuigen over wat er zoal wezenlijk is tijdens face-to-face gesprekken. Verder ontsluiten ze hun connecties met de andere items van het programma en gaan ze in op datgene wat de managers vinden dat er moet worden belicht.

Na elk blok dat over 8 verschillende vrijdagssessies loopt, volgt een lange weekendsessie waarin de cursist een en ander dient te integreren.

Na het eerste techno-economische blok start de eerste weekendsessie met de uitklaring van de methodologische focus van het programma. Tijdens dit weekend wordt nog eens het belang van zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling voor de deelnemers en de faculteit onderstreept. Introductie in stilte en in een reeks meditatieve oefeningen waaronder biografische geheugenoefeningen, behoren tot de hoofdactiviteiten. Die faciliteren bij de deelnemers de exploratie én de connectie met hun persoonlijke bronnen van vitaliteit.

Het tweede socio-politieke blok sluit met een weekendsessie af waarin het sociaal engagement wordt belicht. De klemtoon ligt hier nadrukkelijk op de generatiecomponent en op de sociale context. De programmadeelnemers behoren immers tot dezelfde generatie. Ze dienen bijgevolg bewust(er) te worden van de verschillen tussen generaties en de mogelijke consequenties in termen van o.a. gedeelde waarden, wereldbeelden, en hun oriëntaties op actie. Dergelijk generatie-denken helpt de relatie tussen persoon en gemeenschap te verbreden. Men belicht dit omdat men aanneemt dat de verschillende engagementen en de leiderschapstypen van de deelnemers tegelijkertijd persoonlijk én contextueel zijn. Het valt op dat Lozano hier bewust een meervoudsvorm benut, dus ook inzake de leiderschapstypen.

Na het derde blok dat over cultuur en waarden gaat, staat de cursist een weekend lang stil bij de aard van zijn engagement en de leiderschapsposities die ermee verbonden zijn. De deelnemers mogen tevens hun persoonlijke toekomstige projecten die ze gedurende het programma hebben ontwikkeld, voorstellen en delen. Op het einde van het weekend en als het resultaat van het hele vormingsproces, drukken de deelnemers uit welke transformationele impact het programma op hen

heeft gehad. Die indrukken betreffen zowel hun persoonlijke leven als hun professionele leven. Verder exploreren de cursisten een aantal vormen van wederzijdse support die zij mogelijk in de nabije toekomst kunnen ontwikkelen. Men hoopt dat dergelijke steun hen zal helpen om datgene 'levend' te houden wat hen gedurende hun transformatie heeft gevoed,.

De hierboven beschreven drieblokstructuur met inbegrip van de weekendsessies correspondeert inhoudelijk met een specifiek 'sociaal analyse model' waarin de menselijke en de sociale realiteit in drie hoofddomeinen wordt gedifferentieerd: nl. het techno-economische domein, het socio-politieke domein, en dat van de cultuur en waarden. Dit model voorziet in een samenhang door de prioritaire kwesties en hun onderlinge relaties aan te wijzen. De maatschappij wordt daarbij als het complexe resultaat van de verhoudingen tussen deze drie gebieden beschouwd, in plaats van als een onbegrijpelijke chaos of als een voorspelbaar mechanisch devies. Verder zien we hoe men methodisch na persoonlijke verdieping tijdens het eerste weekend, en na het bespreken van het belang van sociale uitwisseling en engagement tijdens het tweede weekend, de deelnemers op de apotheose van het slotweekend voorbereidt. Daarin stellen de cursisten o.a. hun toekomstige projecten die uit hun persoonlijke transformatie volgen aan elkaar voor.

1.4 Werkvormen

De pedagogische benadering van het Vicens Vives Programma vertrekt van drie belangrijke onderwijskundige principes: nl. reflectieve praktijk, geëngageerd leren en onderwijstechnologie.

-De reflectieve praktijk wordt via persoonlijke logboeken en langs de dialoog met sprekers en met andere deelnemers ontwikkeld. In een logboek verwoorden de deelnemers hun persoonlijke reflecties en hun reacties op de inhoud van het programma. De dialoog mikt zowel op persoonlijk bewustzijn als op het bewustzijn van anderen.

- In geëngageerd leren gaat het om de interactie met de andere deelnemers, met de sprekers, en met de faculteit zelf. Men spreekt hierbij steeds vanuit persoonlijke ervaring en bewustzijn, maar ook vanuit de inzichten die men tijdens bepaalde leesopdrachten heeft opgedaan.

-De onderwijstechnologie is een leerplatform dat materialen en cursussen ontsluit en ook dienst doet als een ruimte voor dialoog. De gesprekken geschieden zowel met de deelnemers onderling, als met de leden van de faculteit.

Verder worden er tal van lezingen georganiseerd. Quasi elke vrijdag worden er twee gastsprekers geprogrammeerd die over hun persoonlijke en professionele ervaring spreken. In totaal leren de

deelnemers zodoende ongeveer 45 verschillende gastsprekers kennen. Dit zijn voornamelijk mensen die een sociale impact in hun domein hebben en over een sterke academische achtergrond beschikken. De sprekers starten hun presentaties door ruimhartig naar hun persoonlijke en professionele leven te refereren. Het programma onderstreept dat het diepere biografische traject van de spreker belangrijk is. Op die manier leert men de onderliggende interesse en passie van de spreker dieper te verstaan als die zijn ideeën ontvouwt.

Na elke presentatie volgt er nog een moment van gesprek tussen de deelnemers onderling en de spreker. Die ontmoeting dient niet om nieuwe informatie te ontginnen, maar om te reflecteren en te discussiëren over de cruciale kwesties. Tijdens zulke dialogen worden de deelnemers zich bewust van de uitdagingen die zich in het domein van de spreker situeren (zie 1.2). Hoewel de spreker aanwezig is en actief deelneemt, blijft de uitwisseling tussen de deelnemers prioritair. De kleine klasgroepen willen daarbij extra uitnodigend zijn.

De nomadische structuur of de rondreizende natuur is een andere, typische werkwijze van het programma. De meeste van de 24 sessies vinden immers op niet-academische plaatsen plaats. De instellingen die men bezoekt, hebben wel een symbolische link met de inhoud van elke sessie. De peripatetische strategie brengt deelnemers in een direct contact met significante organisaties en hun bezigheden. Zo vindt de sessie over democratie bijvoorbeeld plaats in het Catalaanse Parlement, de sessie over spiritualiteit in een Benedictijns klooster, de sessie over armoede en sociale exclusie in een NGO voor daklozen, de sessie over kunst in een modern kunstmuseum.

De weekendsessies waarover we het in 1.3 al even hadden, spelen waarachtig een fundamentele rol in de werkwijze. Tijdens die weekends beoordelen de deelnemers persoonlijk de impact van alle informatie en boodschappen die ze hebben ontvangen. Verder maken ze een grotere persoonlijke exploratie mogelijk door middel van verdiepende dialogen met anderen. Tijdens de weekends zijn overigens ook permanent drie VVP-coördinatoren aanwezig. Ze fungeren als persoonlijke bron en trachten de groepsvoering en de interactie te overzien. Dergelijke interactie en verdiepende exploratie worden door hen veelvuldig gestimuleerd.

Voorbeelden van meditatie, muziek, poëzie, drama en kunst komen in aanzienlijke mate tijdens het vormingsprogramma voor. Zo wordt bijvoorbeeld de sessie over macht ingeleid middels een PPT met afbeeldingen van macht door kunstenaars over de eeuwen heen. Lozano zelf beschrijft in het eerder

genoemde artikel dat het VVP bewust die waaier van bronnen en activiteiten benut, en zich dus niet louter tot de intellectuele ontwikkeling wil beperken. Muziek, poëzie, en lichamelijke expressie zijn significant aanwezig en vormen een waarde op zich. Ze zijn geen middel om iets anders te bereiken.

1.5 Duur en volume

Het programma loopt over een volledig schooljaar. Meer bepaald worden er 24 vrijdagmiddagssessies georganiseerd, die telkens van 16.00 -20.30 uur lopen.

Daarnaast worden er drie bijkomende weekends voorzien, dit telkens van vrijdag tot zondagmiddag. Die dienen als verwerking en afsluiting van een inhoudelijk blok.

In totaal biedt het VVP 108 contacturen aan lessen, getuigenissen en bezoeken aan. De drie weekends vergen van de deelnemers een bijkomend engagement van nog eens 60 contacturen.

1.6 Evaluatie

Uit een vraaggesprek met Josep Lozano leren we dat er op het eind van de cursus geen klassieke examens worden afgenomen. De evaluatiemethode wil immers vooral op de kwalitatieve processen focussen en doelbewust heel persoonlijk zijn. Om dat te bereiken wordt elke deelnemer gedurende het hele programma en over het hele jaar door een van de verantwoordelijken voor de cursus gemonitord. Vanuit die optiek zijn die verantwoordelijken van de faculteit bewust tijdens alle sessies aanwezig. Ze begeleiden de hen toegewezen cursisten op een unieke en persoonlijke wijze. Die moeten de realisatie van de eerder genoemde leerdoelen zoals reflectie, zelfbewustzijn en de dialoog (zie 1.2.) bevorderen.

Verder worden ook de outdoor sessies sterk benut om op de ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling te focussen. Ze scheppen bijkomende formele en informele ontmoetingskansen om deze soort van monitoring mogelijk te maken.

Het feit dat enkel procesmatig wordt gewerkt, blijkt tevens uit het ondubbelzinnige antwoord van Lozano op de vraag hoe de potentiële leereffecten of de persoonlijke groei bij de cursist worden gemeten, namelijk: 'we don't measure it'.

Diezelfde procesmatige houding zien we consequent terugkomen in de manier waarop de professoren hun opdracht definiëren. Ze zien zichzelf veeleer als procesfacilitators dan als overbrengers van kennis. Ze gunnen de deelnemers maximaal de ruimte om hun leerervaringen mee te creëren.

Het feit dat het objectief meten van het doelenbereik niet gebeurt, vinden we ook ergens in de beschrijving van het civiel effect van het programma verwoord. Zo staat er dat de cursisten finaal op het einde van het Vicens Vives programma weliswaar een certificaat van aanwezigheid kunnen ontvangen, maar echter geen graad van kwalificatie in de materie kunnen verwerven.

1.7 Impact.

Het Vicens Vives programma is absoluut niet bedoeld om louter kennis bij te brengen en vaardigheden te verwerven, hoewel dit uiteraard ook plaatsvindt (zie 1.6). Het programma wil immers vooral tegemoet komen aan de persoonlijke dimensies van de leider. Meer bepaald wil men bijvoorbeeld de kloof tussen de persoonlijke en professionele dimensies van management én leiden, overbruggen en dichten. In die optiek, refereert het begrip persoonlijk niet enkel naar de connectie met het innerlijke leven van de deelnemers, maar verwijst het ook naar de zin voor burgerlijk engagement en verantwoordelijkheid voor de samenleving vanwege de deelnemers.

De deelnemers die hun werk vervullen met de uitdrukkelijk intentie om hun persoonlijke, organisatorische en sociale transformatie te vervolmaken, beginnen zich volgens Lozano te realiseren dat ze deel uitmaken van een groter geheel en dat ze hun rol moeten vervullen om van de wereld een betere plaats te maken. Ook hier verwijst hij naar de impliciete assumptie uit het programma dat spiritualiteit iets te maken heeft met het in verbinding leven met de meest authentieke bron van vitaliteit voor elke persoon, met de bekwaamheid om groeiend open te staan voor de realiteit, met de bereidheid om te zoeken en zorg te dragen voor onze eigen ruimten van stilte, en met de ontwikkeling van een diepgaande menselijke kwaliteit.

Na een cursusjaar van 24 vrijdagnamiddagen en drie weekends, wordt de groep ontbonden. De impact van het programma wordt dan vastgesteld in de persoonlijkheid van elke deelnemer, die zichzelf nu eens rustig openbaart, een andere keer ook luidruchtig voor de dag komt. Volgens Lozano

treten er tijdens de cursus vaak veranderingen in het professionele spoor van de deelnemers op, of ze zijn er nadien een indirect gevolg van.

Verder is er een alumni-associatie. Die biedt de deelnemers o.a. met de steun van de organisatoren vervolgprogramma's aan om hun essentiële spirit te onderhouden. Een voorbeeld daarvan is onder andere een programma inzake Ignatiaans Leiderschap.

De organisatoren zijn er zich terdege van bewust dat een significante impact tot een lange termijnhouding noopt. Soms komt de betekenis immers pas lang na de cursus aan de oppervlakte. De transformatie hoopt men in verschillende attitudes op te merken, nl. in een grotere reflectiecapaciteit en in een groter 'ander' bewustzijn. Het programma mikt natuurlijk niet eenzijdig op de zichtbare korte termijnresultaten, maar op de ervaring en de reacties van deelnemers. Die moeten in de eerste plaats indiceren dat het programma een krachtige en duurzame invloed heeft gehad op hun leven en persoonlijkheid. Voor de cursusverantwoordelijken is dit het criterium dat ze erin geslaagd zijn om een appél te doen op het diepere persoonlijke niveau van de deelnemers.

Soms maakten deelnemers ook belangrijke professionele veranderingen door in hun organisatie of veranderden ze van organisatie. Anderen veranderden ook hun professionele focus.

Lozano zelf stipt twee sleutelementen aan om de impact van het Vicens Vives Leiderschapsprogramma te beoordelen. Ten eerste is er de evaluatie van de kwalitatieve veranderingen onder de deelnemers. Ten tweede denkt hij aan de erkenning die de organisaties van de werknemers openlijk uiten. Die koppelen terug dat de deelnemers meer of bredere professionele verantwoordelijkheden opnamen.

Vanuit de zijde van de organisatoren stipt Lozano verder aan dat een programma zoals het VVP zeer tijdsintensief is voor de faculteit. Hij noemt het zelfs een delicate opgave voor een hooggespecialiseerde en op onderzoek gerichte faculteit die belast is met de noodzaak om in toptijdschriften te publiceren. Ook de actieve leermethoden (zie in 1.3 werkvormen) en de op facilitering gerichte pedagogiek kunnen moeilijk zijn voor die leden van de faculteit die zich vooral in klassieke lezingen thuis voelen. Die docenten dienen dan ook hun wijze van lesgeven en omgaan bij te stellen en te veranderen. Dit houdt bijvoorbeeld in dat ze hun rol van expert gevoelig dienen in te perken, het leerproces aan de deelnemers over te laten, en in te zien dat de deelnemers significante kennis vanuit hun eigen persoon, organisatie en de sociale situatie benutten voor het bereik van hun eigen leerdoelen. Deelnemers zijn zodoende verantwoordelijk voor hun eigen leren.

Terzelfdertijd gelooft Lozano dat de uitbouw van het programma bevestigt dat er een honger aanwezig is bij de managementfaculteiten om op een meer betekenisvolle wijze te onderwijzen, en op een diepere manier verbinding te maken met elkaar en met de deelnemers. Het co-creëren met de deelnemers én de uitnodiging van sprekers uit erg diverse hoek, zijn hiervan een duidelijk voorbeeld.

Het feit dat men geen attesten uitreikt, leidt in economisch kwetsbare tijden tot een lastig gevolg. Het is werkelijk niet evident om deelnemers te rekruteren voor programma's die dermate verschillen van de norm. Lozano stelt zelfs dat de continuïteit van het '*Vicens Vives Leiderschapsprogramma*' onmogelijk zou zijn zonder de financiële steun van een aantal bedrijven die de visie van dit aanbod delen. Sommige bedrijven dragen ook bij tot die levensvatbaarheid door bewust financieel tegemoet te komen aan deelnemers die uit niet bedrijfsmatige organisaties komen.

Tenslotte gelooft Lozano dat dergelijke programma's zoals het VVP andere initiatieven kunnen inspireren en verrijken, ook al zijn de onderliggende concepten atypisch en bijzonder. Uiteraard kunnen deze niet integraal gekopieerd worden, dit omwille van de unieke omstandigheden en omwille van de unieke personen die met hun eigen creaties zijn begaan.

Wel is het volgens hem zo dat de wereld zoals die zich nu aandient –met een fragiel economisch systeem, ongelijkheid, klimaatverandering, en duurzaamheidsuitdagingen- meer dan ooit een type van leiderschapsvorming nodig heeft zoals men die met het VVP beoogt. Volgens hem kan de wereld niet zonder een reflectief, op praktijk gebaseerd en zelfbewust leren, zoals men dit aan de toekomstige leiders en managers in het programma aanbiedt.

De impact van het programma kan tevens voor een verandering van de wereld volgens het olievlekprincipe zorgen. Lozano argumenteert dit met volgende uitspraak. 'Als we leiders ontwikkelen die een grotere sensitiviteit hebben voor waarden, voor zelfbewustzijn, en voor de link tussen bedrijfsactiviteiten en samenlevingseffecten, dan is dit een weldaad voor die managers zelf én voor de ondernemingen waar ze in dienst zijn.'

Bronnen

- S. Waddock en J.M. Lozano, *Developping More Holistic Management Education Lessons Learned From Two Programs*, IN: *Academy of Management Learning & Education*, 2013, Vol.12, No2, 265-284
- *Ignation Inspired Leadership*, cursusmateriaal van J.Lozano betreffende een specifieke spirituele praktijk, via e-mail bezorgd op 29 oktober 2015
- Website VVP: <http://vicensvives.esade.edu/programa.asp>
- Website Lozano: <http://www.josepmlozano.cat/> en twitter <https://twitter.com/josepmlozano>
- Vraag –en antwoordgesprek met Josep Lozano dd. 25 november 2015
- Website Sanbo Kayodan School of Zen, http://www.sanbo-zen.org/top_e.htm
- Vraag –en antwoordgesprek met Josep Lozano, dd. 9 februari 2016
- Josep M. Lozano, *Leadership: The Being Component. Can the Spiritual Exercises of Saint Ignatius Contribute to the Debate on Business Education?*, *Springer Science + Business Media*, online publication op 6 maart 2016.

2. ‘Meditation and Leadership’ in Georgetown University door Laurence Freeman

2.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus

Laurence Freeman werd in 1951 in Londen geboren. Hij liep er school bij de benedictijnen en behaalde in Oxford een mastergraad in de Engelse literatuur. Na uiteenlopende professionele ervaringen bij o.a. de Verenigde Naties, in de commerciële bankwereld en als journalist, besliste hij om bij de benedictijnen in te treden. Zijn spirituele leider in die tijd werd John Main.

In 1975 assisteerde Laurence Freeman diezelfde John Main bij het oprichten van het eerste Christelijke meditatiecentrum in Londen. Samen vertrokken de twee monniken naar Canada om er in 1977 een Benedictijnengemeenschap te stichten. Hun focus was om de meditatie aan anderen te onderrichten en ze zelf te kunnen blijven beoefenen. Dit initiatief zorgde ervoor dat de gemeenschap wereldwijd ging groeien. Na de dood van John Main in 1982 volgde Laurence Freeman hem als leider op. Sindsdien reist Freeman de wereld rond om zijn inzendingwerk inzake meditatie verder te zetten.

In 1991 werd de Wereldgemeenschap voor Christelijke Meditatie (WCCM) opgericht. Intussen ontbolsterde die zich tot een wijdvertakte organisatie die in ruim honderd landen actief is. Laurence Freeman zelf werd er de spirituele leider van. Als Benedictijner monnik is hij aan de abdij van Christ the King, Cockfoster, Londen verbonden. Vanuit het Internationaal Centrum van de WCCM in Londen staat hij ten dienste van een wereldwijd netwerk van meditatiegroepen in Noord- en Zuid-Amerika, Europa, Australië, Afrika en Azië. Daarnaast is hij ook actief betrokken in de contemplatieve ontmoetingen met andere religies.

Van Freemans' hand zijn tal van spirituele werken zoals *De Innerlijke Pelgrimsreis* (2007), *Het zelfloze Zelf* (2009), *De Vreugde van het Mediteren*, *Sprekende Stilte*(1998), *Een kostbare parel*(2002), *Ontwaken en zien, Jezus, de leraar in ons* (2010), *Het doel van het leven*(2012), *Waarom zijn we hier* (2012).

Freeman stichtte zelf in 2005 het John Main-center voor meditatie en interreligieuze dialoog aan de Georgetown University in de VS. De hoofddoelstelling van dit centrum bestaat erin om de integratie van meditatie in het dagelijkse leven te promoten. Aan diezelfde universiteit en meer bepaald in de

McDonough School of Business biedt Laurence Freeman al enkele jaren een cursus *Meditation and Leadership* aan, met als ondertitel *Leading from the Centre*. De motivatie om deze cursus te organiseren, formuleert Freeman in de studiegids als volgt:

‘Er is de groeiende erkenning dat een meditatiepraktijk leiderschapskwaliteiten kan bevorderen. Meditatiepraktijk helpt deelnemers perspectieven verwerven, leert ze omgaan met stress, en brengt ze tot betere oordeelsvorming wanneer ze te maken hebben met complexe thema’s en professionele relaties. Meer fundamenteel helpt ze een leider om zichzelf of zijn eigen set van waarden te integreren, en beslissingen te maken op basis van die waarden.’

Ook de decaan van de Business School bevestigde de toewijding van de school om meditatie in het academische curriculum op te nemen. ‘Meditation and Leadership - Leading from the Centre-’ focust immers op hoe meditatie de professionele effectiviteit van leiders kan bevorderen, en hoe die kan bijdragen tot de ontwikkeling van een ethische cultuur in het financiële en bedrijfsleven.

De studenten waarop men mikt, zijn MBA-studenten uit het eerste of tweede jaar. Ze hebben al een beroepspraktijk achter de rug, en hun leeftijd varieert van 28 tot 32 jaar. Volgens Freeman volgen jaarlijks gemiddeld ongeveer 33 studenten deze cursus. Het percentage mannelijke studenten en vrouwelijke studenten, bedraagt resp. 60% en 40%.

2.2 Doelstellingen

De cursus *Meditation and Leadership* wil studenten de kans bieden en de middelen aanreiken om hun eigen meditatiepraktijk te ontwikkelen. Het traject wil diegenen die al bezig zijn met leiderschap, of zich hierop willen voorbereiden grondig oriënteren. Hoofddoel is immers om leiders vertrouwd te maken met de mogelijkheden en voordelen van meditatie voor hun leiderschap. Die connectie tussen meditatie en leiderschap wordt volgens Freeman bewerkstelligd door te luisteren én te begrijpen, door te ervaren én te doen, en door te delen én te participeren.

Gedurende de eerste fase voorziet de cursus daartoe in een basisachtergrond inzake de geschiedenis van meditatie. Verder wil hij de studenten introduceren in recent onderzoek aangaande de psychologische, fysiologische en sociale voordelen van meditatie. De cursus identificeert de verschillende manieren waarop meditatie kan helpen om een individu te leren omgaan met de dagdagelijkse uitdagingen waarmee hij in zijn professioneel leven wordt geconfronteerd. Het gaat daarbij onder andere over fenomenen zoals stress, multitasking, timemanagement, beslissingen nemen, en het managen van de professionele relaties.

Uiteindelijk zal men exploreren hoe meditatie een leider kan helpen bij de ontdekking van zijn waarden en prioriteiten, en hoe hij deze waarden kan vertalen in een visie op effectief en ethisch leiderschap. Volgens Freeman toont ervaring aan dat er een centrale reden bestaat waarom bepaalde individuen effectieve leiders worden. Individen worden vooral effectieve leiders omdat ze een gevoel voor persoonlijke en professionele integriteit uitstralen dat aanzet tot vertrouwen en betrouwbaarheid, én dit ook aan anderen durven voor te stellen.

Doorheen de gehele cursus wordt verder de nadruk gelegd op de persoonlijke meditatiepraktijk die soms zeer eenvoudig maar ook hard kunnen zijn. Naarmate de studenten echter meer onderlegd geraken in de praktijk, worden de persoonlijke en professionele voordelen helderder. Ze dienen dan als basis voor het delen van ervaringen en inzichten in de klas.

Op het einde van de cursus worden de studenten geïntroduceerd in een onschatbare methode om de innerlijke en uiterlijke dimensies van hun leven in harmonie te brengen. Volgens Freeman kan meditatie enkel effectief zijn als ze op een duurzame wijze wordt uitgeoefend. De cursus benadrukt dat de ontwikkeling van een dagelijkse meditatiepraktijk belangrijk is. Dit is dan ook een van de sleuteldoelstellingen van het programma.

De Business School heeft hiertoe een kader ter beschikking gesteld dat deze discipline wil ondersteunen. De meditatie wordt zowel tijdens als na de cursus beoefend, maar ook gedurende regelmatige ontmoetingen van meditatiegroepen op de campus.

2.3 Inhouden

Het programma van de cursus loopt over zes weken (zie ook onder 2.5 bij duur). Iedere week bevat twee onderscheiden lessen. Elke les duurt 1,5 uur en past binnen een vooraf bepaald thema.

De zes thema's die tijdens deze lessen worden behandeld, zijn de volgende:

- Wat is meditatie?
- De evidentie van meditatie
- Een gewoonte van meditatie vestigen
- Geïnspireerd leiderschap
- Waarden-gebaseerd leiderschap
- Integriteit

Deze zes thema's worden telkens gestoffeerd met een leeslijst van boeken of teksten die bij het thema passen. In de bijlagen achteraan publiceerden we hiervan een overzicht.

Inhoudelijk worden de zes thema's in een weekchronologie uitgewerkt.

2.3.1 Week 1: 'Wat is meditatie?'

Dit thema wordt uitgediept via twee lessen.

Les 1 vertrekt van de historische wortels van meditatie in de mensheid en stelt een historisch onderzoek in naar de plaats van meditatie in de grote spirituele tradities. Verder gaat ze in op enkele meditatiemethoden en meer in het bijzonder op de specifieke meditatiemethode die men gedurende het programma benut. Die benadering wordt als de 'maranatha'-methode geïntroduceerd. Dit is een bijzondere formule en benadering die ontleend is aan Cassianus (360-435) en in feite een zinssnede uit psalm 70 is. De betekenis van het woord 'maranatha' verwijst naar 'God, breng mij uitkomst' of 'Heer, kom mij haastig te hulp.' Cassianus beschouwde deze 'monologos' als een eenvoudige, voorbereidende fase in het gebed. Hij leerde ze zelf van de woestijnvaders en stelde ze via de *Collationes* -dit zijn uitgeschreven gesprekken- ter beschikking. Cassianus hoopte zo de rusteloze en eigengereide natuur van de menselijke natuur die voortdurend verstrooid is tot het vurige gebed te leiden. De 'maranatha-methode' vond hij een adequate manier om de geest te trainen in een gerichte en moeiteloze aandacht voor God. Die discipline deed de monnik boven elke vorm van zelfbewustzijn uitstijgen.

De benedictijn John Main (1926-1982) wekte deze methode in de loop van vorige eeuw weer tot leven. De methode was simpel en slaagde erin om het centrum van waaruit men bidt van de geest naar het hart te verleggen. Volgens Laurence Freeman, die een leerling en vriend van John Main was, kan men door een eenvoudige herhaling van het woord 'maranatha' in stilte, en dit op een vriendelijk wijze, met vertrouwen en niet oordelend geformuleerd, de weg naar het zuivere gebed en het geloof openen. Omdat deze specifieke meditatiepraktijk ook als werkvorm integraal deel uitmaakt van deze cursus, zullen we er in 2.4 verder op ingaan.

Les 2 zet de thema's van de eerste les verder en diept ze uit. Ze worden hier voor het eerst in relatie tot de uitdagingen op het vlak van leiderschap bediscussieerd.

2.3.2 Week 2: 'De evidentie'.

Les 3 bevat een discussie over wat onderzoek uit de actuele psychologie, neurologie en fysiologie inzake de voordelen van meditatie aantoonst. Men gaat op een wetenschappelijke manier na hoe meditatie kan bijdragen tot duurzame weldaden voor leiders en teams in een seculiere en professionele context.

Les 4 bevat een eerste ontmoeting met een mentor. Tijdens deze les komt Sean Hagan aan het woord. Professioneel is hij een algemeen adviseur van het IMF. De focus is hier vooral een getuigenis van hoe meditatie hem tot een beter manager en beslissingsmaker heeft gemaakt.

2.3.3 Week 3 : 'Het vestigen van een gewoonte van meditatie'

Les 5 belicht de wegen waarlangs meditatie in een dagelijkse discipline kan ontwikkeld worden. Men onderzoekt verder hoe men deze discipline kan onderhouden in de context van zakelijke en soms chaotische professionele schema's die de leiderschapsvaardigheden kunnen ondermijnen.

Les 6 organiseert een nieuwe ontmoeting met een mentor, ditmaal Bertrand Bouhour die als president van onder andere de Systar Corporation werkzaam is. Hij belicht vooral hoe meditatie hem toelaat om creatief en flexibel te blijven in een ondernemingswereld. Meditatie helpt hem onder meer om sterke professionele en persoonlijke relaties te ontwikkelen, om de eigen prioriteiten te definiëren en om het eigen welbevinden te voeden.

2.3.4 Week 4: 'Geïnspireerd leiderschap'

Les 7 bevat een discussie aan de hand van lezingen en getuigenissen over hoe meditatie tot specifieke dagdagelijkse voordelen kan bijdragen. Men maakt de link naar inclusief multitasking, omgaan met stress, omgaan met ondergeschikten, het maken van beslissingen. De nadruk wordt gelegd op hoe meditatie de helderheid van het denken kan bevorderen, betekenis kan hebben voor het oordelen, en tot de emotionele intelligentie kan bijdragen.

Les 8 is een ontmoeting met een nieuwe mentor, ditmaal Ray Dalio die stichter van Bridgewater Association is. Hij stelt één van zijn slagzinnen voor en gaat er over in gesprek: nl. 'welk succes ik ook heb gehad, ik schrijf het toe aan meditatie'.

2.3.5 Week 5: 'Op waarden gebaseerd leiderschap'

Tijdens les 9 wordt er een gesprek georganiseerd over de rol die waarden en ethiek in tal van domeinen van leiderschap speelt, in het bijzonder ook binnen een businesscontext. De studenten nemen deel aan oefeningen die hen moeten helpen om hun persoonlijke prioriteiten en waarden te leren verstaan.

Een voorbeeld hiervan is dat ze aan een kleine groep vertellen wat hen in hun professionele leven drijft. Op die manier worden ze bewust van zichzelf en van de levensstijl die ze op dat moment beoefenen. Tijdens de uitwisseling met elkaar ontdekken ze waar ze zelf staan. Ze onderscheiden of ze zelf op de weg zitten die ze wensten te begaan. Er wordt dan een gesprek aangegaan over hoe de meditatiepraktijk hen kan helpen om enerzijds die waarden te (her)ontdekken, anderzijds om deze tot een gids voor hun beslissingen te maken.

Les 10 bevat een ontmoeting met een volgende mentor, nl. Peter Ng Kok Song. Hij is voorzitter van de Singapore Investment Corporation. Hij getuigt over wat meditatie hem de voorbije twintig jaar heeft bijgebracht tijdens het leiden van één van werelds meest succesvolle welvaartsfondsen. Tijdens zijn getuigenis wijst hij er bijvoorbeeld op dat meditatie omwille van zijn universele potentieel mensen met verschillende religieuze en niet-religieuze opvattingen kan samen brengen. Meditatie kan alle oprechte zoekers naar vrede in contact brengen met de gemeenschappelijke grond van meditatie. Volgens hem heeft onze wereld nood aan een transformatie van het bewustzijn.

2.3.6 'Integriteit' als slotthema van de laatste lesweek.

Tijdens les 11 wordt er een klasdiscussie gehouden. De focus ligt daarbij op de integratie van klasmaterialen, meditatie-ervaringen, en van voorgaande klasinteracties. Van de studenten wordt tevens verwacht dat ze een korte mondelinge presentatie houden over de impact van meditatie op henzelf. Ze dienen bewust de effecten op hun persoonlijke leven, op het gevoel van henzelf als leider, en op de uitdagingen die de meditatiepraktijk hen heeft voorgeschoteld, te verwoorden.

Tijdens les 12 worden de individuele presentaties die in les werden opgestart, verdergezet. De cursus eindigt met een discussie over hoe de school (Business School) de meditatiediscipline wil ondersteunen na het beëindigen van deze cursus.

2.3.7 Een korte ervaring van een ‘meditatieretraite’

Na de cursus wordt er aan de studenten de kans gegeven om een korte retraite mee te maken. Die loopt over één dag of over één weekend. Het hoofddoel is voornamelijk om de praktijk van de meditatie verder in te oefenen of nog uit te diepen. Gemiddeld gaat circa een derde van de studenten op dit aanbod in. Volgens Freeman sluiten er geregeld ook studenten uit vorige cursussen aan die de discipline van het mediteren willen heropbouwen. Die discipline vasthouden is immers één van de moeilijkste elementen voor mensen die zich in het wereldse leven via hun beroep actief willen inzetten. In het Minnehof te Brugge getuigden een aantal Belgische beoefenaars van deze meditatie dat het onderhouden van de discipline ook voor hen het meest ingewikkeld was. Iemand vertelde dat de betekenis van meditatie voor hem het meest duidelijk werd tijdens die perioden dat hij vergat te mediteren.

2.4 Werkvormen

2.4.1 Vijf pedagogische werkwijzen

Om de cursusdoelen te bereiken worden een vijftal pedagogische werkwijzen aangeboden, namelijk:

- het brede verstaan van meditatie;
- de meditatiepraktijk beoefenen;
- klasinteractie over de meditatie;
- begeleiding door externe mentoren;
- en een ondersteuningssysteem.

De eerste werkwijze bestaat uit het verstaan van meditatie. Het begrijpen van de antropologische, culturele en spirituele bronnen van meditatie moet de basis leggen voor een persoonlijke toe-eigening van de meditatiepraktijk op een zo duurzaam mogelijke wijze. Het bewustzijn van de wetenschappelijke ontdekkingen inzake meditatie in het domein van de fysiologie, de neurologie en het gedrag dient om de basis voor deze praktijk te versterken. Dergelijke praktijk wil de studenten

naar een onderzoek leiden van hoe meditatie hen kan helpen bij de ontwikkeling van hun leiderschapspotentieel.

Het tweede principe is de meditatiepraktijk zelf. Gedurende de meditatie, fungeert de ervaring zelf als leraar. Elk klasmoment bevat een meditatiepraktijk van minstens 10 minuten. Studenten worden daarnaast ook uitgedaagd om een persoonlijke meditatie tweemaal per dag op te starten. Voor Freeman is tien minuten goed, twintig minuten beter, en dertig minuten ideaal. Gedurende die meditatiesessie, wordt de geest van aandacht en mindfulness versterkt. Tijdens het leven worden we immers continu uitgedaagd om heelheid te aanvaarden en radicale zuiverheid te omarmen. Het gaat met andere woorden in het leven om een voortdurende transformatie. Die gedachte sluit nauw aan bij de ‘*conversatio morum*’ van Sint-Benedictus, nl. een nooit eindigende verandering van gewoonten en gedrag. Daarnaast kan ‘stabiliteit’ dan weer beleefd worden in ‘de spelonk van het hart’. Omdat het ego ons voortdurend probeert af te leiden met gedachten en beelden, luidt het antwoord op verslapping van de aandacht: ‘stilte, onbeweeglijkheid en eenvoud’. Dit zijn kwaliteiten die door het eerder genoemde mantra ‘*maranatha*’ worden belichaamd. Meer bepaald geeft Freeman volgende instructie aan de beoefenaars:

“Kies een rustige plek zonder afleiding en voor het geschikte moment in afzondering. Dit is bij voorkeur ’s morgens vroeg of tijdens de vroege avond. Ga daarna met je rug rechtop zitten en ontspan je schouders. Sluit lichtjes je ogen. Zeg in stilte een mantra nl. “maranatha”, en herhaal dit op een vriendelijke toon, trouwhartig, zonder ophouden en niet oordelend. Als gedachten, plannen, angsten en dagdromen opkomen, laat ze dan gaan en keer terug naar je woord.”

Van de studenten wordt verwacht dat ze deze methode ook buiten de cursus zullen toepassen. De studenten dienen hiertoe een dagboek van hun meditatiepraktijk aan te leggen.

Het derde principe is de klasinteractie. Naarmate de cursus voortschrijdt en de voordelen van meditatie helderder worden, delen de studenten hun inzichten met elkaar. Ze discussiëren ook over de uitdagingen die op de weg voor hen liggen. De inzichten en uitdagingen die uit de meditatiepraktijk voortspruiten, worden in een specifieke context van verwachtingen gesitueerd. Het gaat hier bijvoorbeeld om verwachtingen die vanuit hun actuele professionele en academische omgeving op hen rusten, of om verwachtingen die vanuit hun actuele ervaringen binnen de leiderschapstraining aan hen worden gesteld.

Het vierde principe is mentoring. Onder hen treffen we de al eerder vermelde figuren aan zoals Ray Dailo, stichter van Bridgewater Association, Sean Hagan, Algemeen adviseur van het IMF, Ng Kok Song, voorzitter van de globale investeringen bij het bestuur van de Singapore Investment Corporation, en Bertrand Bouhour, president van Systar Corporation. Deze leidinggevende figuren uit de financiële en de zakelijke wereld treden als mentor voor de cursisten op. Ze bezoeken de klas en ze getuigen over hoe meditatie hun geschenken voor effectief leiderschap heeft opgeleverd. Ze geven ook aan hoe meditatie hun visie heeft verhelderd op de afweging tussen ultieme doelen en onmiddellijke doelen.

Het laatste werkingsprincipe is een supportsysteem. Dit moet vooral voor een goed praktisch verloop van de cursus zorgen. Concreet gaat het over een aantal uiteenlopende elementen zoals het John Main-centrum voor meditatie dat zich op de campus bevindt, een buddy-systeem dat tijdens het klasgebeuren voorkomt, een dagboek en een meditatielogboek, een meditatie-app en timer voor dagelijks gebruik, een continue recensie van de meditatiepraktijk met onder andere meningen over meditatie.

2.4.2. De structuur van een klasgebeuren

De structuur van een klasgebeuren ziet er grotendeels als volgt uit. De studie van een selectie van spirituele teksten en de reflectie hierover, wordt door een overzicht van de wetenschappelijke evidentie van meditatie gevolgd. De connectie tussen het spirituele en het wetenschappelijke dat in een seculiere cultuur vigeert, wordt uitgebreid bediscussieerd. Dit alles moet bijdragen tot de latere ethische visie dat een meditatiepraktijk leiderschapskwaliteiten genereert of er minstens toe aanzet.

De presentaties en de persoonlijke reflecties inzake meditatie vanwege de leidinggevende bedrijfsprofessionals wordt met een vragenronde door de studenten bediscussieerd.

Een discussie over de praktische voordelen van meditatie zoals verbeterde concentratie, een beter tijdsmanagement en een omgaan met stress, en meer productieve werkrelaties, volgt hierna.

Verder zijn er ook discussies over de lange termijn vruchten van meditatie. Men denkt dan aan de ontwikkeling van onder andere waarden en hun integratie in het werkleven. Daarnaast heeft men het ook over de betekenis voor creativiteit, over een groeiende waardering voor de mogelijke natuur, en over de functie van het leiderschap in de samenleving van vandaag.

Een korte meditatiepraktijk tijdens elke les is belangrijk voor het leren vanuit ervaring. Terzelfder tijd versterkt ze de discipline in deze vorm van leren.

Van de studenten wordt overigens verwacht dat ze een persoonlijke meditatie aanvatten, dit tweemaal daags, bij voorkeur een keer 's morgens en 's avonds. Bij aanvang van de cursus vernemen ze ook dat ze tweemaal per week dienen te mediteren in het meditatiecentrum van de campus. Een dagelijks logboek (van de meditatie) en een reflectieboekje dienen aangelegd te worden.

Andere werkwijzen om de meditatiepraktijk voor te bereiden of die te onderhouden worden geïntroduceerd. Studenten kunnen bewust selecteren welke hiervan hen persoonlijk het meest vooruit helpen, zoals bijvoorbeeld lichaamsoefeningen, bewustzijnspraktijken, en aandachtige leesvaardigheden.

Langs het internet wordt ook een afgezonderde, veilige chatroom gecreëerd. Die moet ervoor zorgen dat studenten feedback aan elkaar kunnen geven, hun ups en downs in het leerproces met elkaar kunnen delen, en een antwoord kunnen geven op de geposte vragen van de voorbije week.

De klasdeelnemers zullen regelmatig discussiëren over de impact van meditatiepraktijken op hun leven, over hun toegenomen bekwaamheid in timemanagement, en over hun persoonlijke omgang met moeilijkheden in relaties. Verder discussiëren ze over hoe meditatie hen leerde om aangehouden aandacht op te brengen, om onder druk gefocust te blijven, om met falen en tegenslagen om te gaan, of om emotionele stabiliteit en mentale helderheid langer aan te houden.

Verder is er ook persoonlijke begeleiding voorzien voor zij die dit wensen. Ook een korte retraite kan als extra ervaring worden aangeboden.

2.5 Duur en volume

Globaal gaat het hier om een zes weken durende cursus. Voorafgaand aan de eerste lesweek wordt er een oriëntatieklas aangeboden. Die zorgt ervoor dat de studenten de cursusleider en de andere lesgevers van het programma kunnen ontmoeten. Verder wordt er tijdens deze oriëntatieklas een

introductie in meditatie aangeboden, een korte praktische oefening gehouden, en een vraag en-antwoordsessie inzake meditatie en de principes van leiderschap georganiseerd.

In het programma van *Meditation and Leadership* wordt er niet naar een volume in studiepunten verwezen.

2.6 Evaluatie

2.6.1 Globaal

Tijdens de cursus Meditatie en leiderschap staat de ontwikkeling van attitudes onmiskenbaar voorop. Die te verwachten attitudes worden vooraf expliciet aan de studenten bekend gemaakt. Aanwezigheden en punctualiteit dienen van een hoog niveau te zijn. Participatie tijdens de lessen en tijdens de andere praktische werkvormen van de cursus zijn essentieel. Studenten dienen zich hierop telkens proactief voor te bereiden.

Verder test men ook het intellectuele inzicht van de cursisten in het theoretische kader van de cursus. Men dient de theorie duidelijk in verband te kunnen brengen met het niveau van de praktijk die men heeft verworven. Van de cursisten wordt zodoende verwacht dat ze eerlijk over hun dagelijkse en wekelijkse meditatie tijd verslag uitbrengen. Volgens Freeman kan er geen reden bestaan om hierin niet eerlijk te zijn, omdat de doelen van de cursus precies die geïntegreerde praktijk beogen.

Globaal blijkt ook uit de evaluatie dat deze cursus de totale persoonlijkheidsvorming van de studenten beoogt.

2.6.2 De evaluatiemethode

De evaluatiemethode wordt door middel van een puntensysteem op 100 verhelderd. Vier onderscheiden delen schragen de globale evaluatie.

a) De mondelinge presentatie staat op 25 punten.

De student moet van een coherent inzicht in de geschiedenis van de meditatie in een geselecteerde context kunnen getuigen. Voorbeelden van zo'n contexten zijn een spirituele, een ethische, een psychologische of wetenschappelijke context. Die presentatie moet een basisbewustzijn van het hedendaagse onderzoek inzake de voordelen van meditatie bevatten, vooral waar dit ook in relatie kan gebracht worden met interpersoonlijke en leiderschapskwaliteiten. De mondelinge presentatie dient finaal te besluiten met een persoonlijke beoordeling die relevant is voor het ervaringsniveau dat men als cursist heeft verworven, en met een weergave van de persoonlijke winst die men sinds het begin van de cursus via de meditatiepraktijk heeft bereikt.

b) De meditatiepraktijk en de aanwezigheid tijdens de lessen staat op 25 punten.

Van de studenten wordt verwacht dat ze een logboek bijhouden van de meditatiesessies die ze gedurende de week hebben gehad. Ze dienen ook hun prestaties over de hele duur van het traject te beoordelen. De fysieke aanwezigheid tijdens de lessen, en de mentale kwaliteit van aandacht en aanwezigheid tijdens die lessen, worden bovendien in rekening gebracht.

c) Een studie van verzamelde teksten staat op 20 punten. De studenten kunnen hierin tussen twee thema's kiezen:

- de geschiedenis en wetenschap van meditatie;
- de ethiek en waarden van meditatie.

In geschiedenis en wetenschap van meditatie worden de verschillende houdingen tegenover meditatie doorheen de geschiedenis en in verschillende culturen beschreven. Men vergelijkt die met de moderne benadering die ertoe neigt de voordelen van meditatie te benadrukken vanuit de relatie met stressreductie en verbeterde arbeidsprestaties.

Tijdens ethiek en waarden van meditatie wil men vooral exploreren hoe meditatie een rechtstreekse impact heeft op hoe iemands ethisch denkt en hoe dit zijn leiderschapspraktijk beïnvloedt. Waarden zoals innerlijke kalmte, helderheid van gedachten, en een meer productieve tijdsbesteding schragen de effectieve toepassing van de prioritaire morele principes in het dagelijkse leven.

d) Een eindverhandeling over Meditatie en leiderschap staat op 30 punten. Dit werkstuk dient een synthese te bevatten van de vier hoofdbenaderingen die in de cursus zitten vervat: namelijk de geschiedenis en de context van meditatie, het huidige psychologische en wetenschappelijke onderzoek betreffende de voordelen van meditatie, de persoonlijke evaluatie van de actuele

persoonlijke voordelen die doorheen de meditatiepraktijk gedurende de cursus werden ontwikkeld, en een studie van het ethisch gedrag en de waardesystemen die uit een meditatiepraktijk voortvloeien. Deze vier aspecten dienen verbonden te worden met de eigen praktijk van leiderschap, de persoonlijke balans in levensstijl, met de helderheid in beslissingen, met stabiliteit onder druk, met eerlijkheid in complexiteit, met creativiteit in ideeën en teambuilding, en met het stellen van humaan en ethisch gedrag in competitieve ondernemingen.

Aan de hand van onderzoek en op basis van gegevens uit de eigen praktijk, overwegen de studenten of en hoe ze hun leiderschap doorheen de meditatiepraktijk zagen verbeteren.

2.7 Impact

Er werd nog geen specifiek onderzoek gedaan naar de impact van deze cursus op middellange en lange termijn, maar de vele getuigenissen van studenten en de cursusleider zijn overduidelijk positief. Men is enthousiast over de onmiddellijke effecten van het aanbod.

We ontvingen bijvoorbeeld via Laurence Freeman de persoonlijke evaluaties van zeven studenten van voornoemde cursus. Het valt meteen op hoe verscheiden de oogst is.

Elk van deze studenten verwijst naar specifieke veranderingen in het persoonlijke en in het professionele leven zoals:

- 'meer gefocust zijn';
- 'echt present zijn';
- 'het perspectief leren zien';
- 'minder bezorgd zijn over de toekomst en meer in het nu leven';
- 'meditatie als een belangrijke vaardigheid zien om tot zelfbewustzijn, bewustzijn van de andere en van de omgeving te komen';
- 'mezelf als een hele persoon zien in plaats van een verzameling vaardigheden';
- 'minder gestresseerd in de job staan';
- 'een terugkeer naar mijn religie van voorkeur';
- 'weten wat ik wil doen, en hoe ik dit wil doen';
- 'in groep relaties uitbouwen en vrij van spreken mogen zijn';
- 'leren onderscheiden wat belangrijk en niet belangrijk is';
- 'leren onderscheiden wat nodig is dat gedaan moet worden, en wat niet';

- 'meer gecenterd zijn';
- 'meer zicht op hoe mezelf te leiden;
- 'meer dankbaar zijn en in waardering voor de gaven van mezelf en van anderen';
- 'een weg geleerd hoe ik van punt A naar punt B evolueren; er wordt niet enkel gezegd wat ik moet doen als leider maar ook hoe ik dit via onder andere meditatie kan doen';
- 'meer vredevol in het bestaan staan';
- 'een keerpunt in mijn professioneel leven ervaren waardoor angst en frustraties minder de kop opsteken, en ik meer mijn talenten zie'.

Het is evident dat voornoemde elementen onlosmakelijk verbonden zijn met de vele dimensies van het leiderschap die deze studenten MBA (al) tijdens hun actuele professionele praktijk (hebben) ervaren. De variatie in de descriptie van de effecten na de cursus toont aan dat het traject "*Meditation and Leadership*" erin slaagt om de unieke persoon van elke leider te bereiken.

Daarnaast zien we ook een relatief 'gemeenschappelijke' verandering bij de studenten tijdens of na deze cursus optreden. Ze getuigen bijna eensluidend dat ze meer reflectief zijn geworden, meer present zijn, meer betekenisgeving in het leven vinden, en betere relaties kunnen aangaan in het persoonlijk leven, met de cursuscollega's, en op het werk.

Dat zo'n impact geenszins beperkt blijft tot het verwoorden van enthousiaste verhalen in hun dagboek of tot het debiteren van lovende video-getuigenissen op de website van Georgetown, blijkt uit het antwoord van Laurence Freeman op vraag of hijzelf ook de door de studenten beschreven zelftransformaties in de werkelijkheid zag verschijnen. 'De veranderingen bij de studenten komen gaandeweg tijdens de cursus voor, en op het einde na die twee maanden zie ik ze daadwerkelijk bevestigd.'

Na de cursus heeft elke student nog een persoonlijke ontmoeting van 15 minuten met Laurence Freeman zelf. Tijdens dat gesprek onthullen de studenten op een eerlijke wijze waar ze actueel staan en wat ze verder nog op hun professionele of levensweg willen ontdekken. Freeman zelf ervaart die ontmoetingen als een resem eerlijke verhalen, die open en ongecensureerd met hem worden gedeeld. Hij ontdekt dan telkens weer hoe zijn leermeester John Main het bij het rechte eind had: 'meditation leads to community'.

Bronnen

- *Programma-overzicht, Meditation and Leadership, Leading from the Centre, Georgetown University, McDonough School of Business, , Spring 2014, Led by Laurence Freeman, 7pp.*
- Biografie via https://en.wikipedia.org/wiki/Laurence_Freeman
- *De World Community for Christian Meditation, <http://www.wccm.nl/wccm/laurence-freeman>*
- *Cursusbeschrijving, Meditation and Leadership,
Zie ook <http://wccm.org/category/category/meditation-business>*
- *Laurence Freeman, De ambassadeur van de dagelijkse meditatie, De Kovel, 2015, nr.36, p.28-37*
- <http://www.dekovel.org/contact.html>
- *Verdieping in Georgetown University, <http://johnmaincenter.georgetown.edu/>*
- *Persoonlijk Interview met Laurence Freeman, 19 februari 2016, te Brugge*
- *Gesprekken met meditatiebeoefenaars van de 'maranatha'-methode in het Minnehof te Brugge op 19 februari 2016*
- *Video's van Laurence Freeman met lezingen over meditatie*

3. 'Spirituality and Business Leadership' aan de Santa Clara University door André Delbecq

3.1 Situering van de cursus en de cursusleider

André Delbecq is een Amerikaanse hoogleraar die zowel in de academisch als economische wereld internationaal wordt erkend. Na een carrière aan de universiteit van Toledo en de universiteit van Winconsin, zette hij in 1979 de stap naar de Santa Clara University in het Californische Silicon Valley. Die beslissing bleek cruciaal voor zijn persoonlijke professionele ontwikkeling. De Santa Clara University is immers een katholieke universiteit met een wereldvermaarde reputatie. Ze draagt de geest en de religieuze traditie van de jezuïeten hoog in het vaandel draagt. Wereldwijd geniet de Santa Clara University het aanzien van een inspirerende bruggenbouwer. Ze verbindt de hedendaagse sociale uitdagingen met een religieuze stroming die zich aan het leven en het werk van de zestiende eeuwse mysticus en stichter van de jezuïetenorde, Ignatius van Loyola, laaft.

Begin deze eeuw wordt Andre Delbecq aangesteld als directeur van het instituut voor Spiritueel en Organisatorisch Leiderschap. Dit instituut werd opgericht door de Leavy School of Business van de Santa Clara University. De bedoeling van deze instelling was om het concept van spiritualiteit ook in de context van bedrijfsleiders -en organisaties binnen te brengen.

Na talrijke gesprekken met studenten en bedrijfsleiders nam Andre Delbecq het initiatief om een seminarie in leiderschap en spiritualiteit te construeren. De cursisten die tot dan het vak bedrijfsethiek in de MBA-opleiding volgden, zochten naar verlichting naar meer. Ze wensten bijvoorbeeld het conflict tussen enerzijds de innerlijke spirituele tocht die ze als persoon wilden afleggen en anderzijds hun professionele rol als bedrijfsleider tot een harmonieuze oplossing te brengen. Een doelgerichte integratie van die twee invalshoeken, nl. het persoonlijke en het professionele leven, stond daarbij centraal voorop.

Om een en ander voor te bereiden, voerde André Delbecq zelf een tijdje onderzoek uit in het domein van de spiritualiteit. Sedert 2000 leidt hij het seminarie *Spirituality and Business Leadership* dat deel uitmaakt van het MBA-programma. Centrale gedachte bij Delbecq is dat het spirituele leven van bedrijfsleiders een impact heeft op hun leiderschap en op de organisatie die ze leiden. Voor hem is leiderschap ondubbelzinnig zowel een diensttaak als een goddelijke roeping.

3.2 Doelstellingen

In het programma van het *'Seminar: Spirituality and Business Leadership'* van 2015 wordt een hele rist van doelstellingen opgesomd. We lijsten ze hieronder op, namelijk:

- het exploreren van de relatie tussen bedrijfskunde als een centrale maatschappelijk instituut en spiritualiteit, met in begrip van een bijzondere focus op de uitdagingen van leiderschap in de bedrijfswereld;
- het exploreren van een aantal richtinggevende onderzoeksvragen zoals:
 - Hoe kan leiderschap in de bedrijfswereld gerelateerd worden aan het idee van een roeping?
 - Waarom ontsporen succesvolle leiders dikwijls zodra ze persoonlijke integratie missen?
 - Hoe is spiritualiteit gerelateerd met het bereik van persoonlijke integratie?
 - Hoe beïnvloeden turbulente bedrijfsomgevingen de spiritualiteit van het leiderschap?
 - Welke speciale uitdagingen worden aan spiritualiteit gesteld wanneer macht en weelde met succesvol leiderschap samenvallen?
 - Hoe kunnen spirituele disciplines en meditatiepraktijken aangepast worden aan een leven onder tijdsdruk dat bedrijfsprofessionals en leiders leiden?
 - Welke zijn de voordelen van een meer intense spirituele tocht voor de leider van de organisatie én voor de organisatie die ze leiden?
- het exploreren van de relatie tussen bedrijfsleiderschap en spiritualiteit in de uiteenlopende hedendaagse literatuur, in het wetenschappelijk onderzoek over dit thema, alsook in de geschriften uit de klassieke wijsheid;
- het lezen van psychologische en biografische studies van transformationeel leiderschap;
- het lezen van klassieke literatuur over spiritualiteit, dit in het licht van de uitdagingen die zich op het hedendaagse management richten;
- het verwijzen naar Oosterse en Westerse spirituele tradities;
- het bewust inspelen op en raken aan de levenservaring van de deelnemers in hun zoektocht naar persoonlijke integratie in hun bedrijf en- organisatieactiviteiten;

Daarnaast stelt men de cursisten volgende attituden en zijnswijzen voor:

- respect (leren) opbrengen voor de particuliere religieuze tradities (of niet-traditie) en voor de persoonlijke geschiedenis van elke cursist;
- de verwachting dat ze een sensitief antwoord geven op de ervaringen van anderen;
- een actieve en vereiste participatie tijdens alle aspecten van de cursus demonsteren: het gaat hier

om aanwezigheid in de klas, tijdens de discussies, bij de lezingen en bij de daarbij passende meditatieoefeningen;

- bereidheid tonen dat men zich inlaat met de opgegeven literatuurlijst zoals dit in de geest van een seminarie met 'grote boeken' is vereist: nl. proeven van de lezing en pauzeren als ze persoonlijk aanspreken.

Verder worden in de cursusbeschrijving van 2015 nog een aantal overkoepelende leerdoelstellingen beschreven: nl.

- verstaan hoe de spirituele tradities een roeping ('*vocation*') en het geroepen worden ('*calling*') als een veruitwendiging van de innerlijke spirituele reis beschouwen;
- verstaan onder welke voorwaarden het bedrijfsleiderschap de expressie van een roeping vervult;
- introduceren van seculiere en religieuze vormen van spirituele disciplines, dit met het oog op een kritische zelfintegratie die helpt om te ontkomen aan innerlijke stoornissen die vaak effectief transformationeel leiderschap uitsluiten;
- verstaan dat spirituele 'onderscheiding' (*discernment*) belangrijk is als er uitdagingen op het vlak van strategische organisatiebeslissingen voorliggen.

Uit deze reeks doelstellingen blijkt dat het seminarie '*Spirituality and Business Leadership*' ondubbelzinnig en ambitieus mikt op de ontwikkeling van de totale persoonlijkheid in deze materie. Naast een cognitieve verkenning van diverse vormen van spiritualiteit en leiderschap, appelleert de cursus expliciet op de ontwikkeling van attitudes bij de deelnemers. Ten slotte wordt de cursist onder de noemer van overkoepelende leerdoelstellingen voortdurend en bewust uitgedaagd om het geleerde kritisch in zijn persoon te integreren. Het is de bedoeling dat hij het resultaat van dit innerlijke proces veruitwendigt en dat hij het in zijn dagelijkse beroepspraktijk en tijdens de kritische beslissingsmomenten van de organisatie toepast.

3.3 Inhouden

In het cursusprogramma van 2015 vinden we een relatief uitgebreide beschrijving van 15 onderscheiden modules terug. Die 15 modules worden verdeeld over vijf zaterdagen, die telkens voor circa 6 uren vorming garant staan. We geven de voornaamste accenten van elke zaterdagssessie weer.

3.3.1 Zaterdag 1

Module 1 Cursusintroductie

De aandacht voor attitudeontwikkeling en overkoepelende leerdoelstellingen komt meteen tijdens de eerste sessie aan bod. De cursusorganisatie maakt tijd voor persoonlijke introducties en geeft een uitleg over de cursusnormen, de opdrachten en de scoring. Verder situeert men de specifieke aandacht voor de aanpak van een ziels-geladen topic. Men vraagt van de deelnemers de nodige sensitiviteit en verwacht ook respect voor een waarderende benadering.

Tijdens deze eerste module behandelt men ook de redenen voor de hedendaagse interesse van bedrijfsleiders in spiritualiteit. Men gaat in op definities van spiritualiteit, en men roept op tot een transcendent en een compleet menselijk leven.

Ten slotte geeft men ook uitleg bij de literatuur. De deelnemers dienen een of meerdere boeken over comparatieve religie en spiritualiteit te lezen. Daarnaast moeten ze een of meerdere boeken over persoonlijke spiritualiteit verkennen. Ze dienen die werken met de persoonlijke zoektochten van leiders uit diverse religieuze tradities te relateren. Dit is een eerste stap naar waarderend onderzoek en respectvol luisteren.

Module 2 De integratie van zakelijk leiderschap als een roeping naar een spirituele tocht zien

Tijdens deze module worden volgende drie thema's behandeld:

- De centrale rol van zaken doen als een maatschappelijk instituut sinds de eeuwwisseling.
- Bijdragen bestuderen waaruit blijkt dat het Noord Amerikaanse zakelijk leiderschap enkel op trots en het verwerven van (markt)gebied uit is.
- Verbinding maken tussen de roep naar bedrijfskundig leiderschap en de spirituele tocht.

De motivering van deze kritische benadering, wordt in volgende passage geduid.

'Op die manier ontwikkelt men het besef dat zij die geroepen zijn tot leiderschap in belangrijke maatschappelijke instellingen hun grootste vervulling vinden als ze begrijpen dat hun carrière een vorm van gebed is, en dat werk en spiritueel leven kan geïntegreerd worden. Dienend leiderschap kan een invitatie zijn tot spirituele verdieping en een route tot zelfvervulling.'

Module 3 Luisteren naar de stemmen van oudere en toekomstige generaties te midden van turbulente bedrijfsomgevingen

Concreet biedt men volgende invalshoeken aan.

De Lakota Sioux Levenscirkel: dit is een leren luisteren naar de levende stemmen die tot onze persoonlijke geschiedenis spreken.

Het delen van ervaringen die bedrijfsleiders uitnodigen tot het exploreren van spirituele inzichten.

Men hoopt dat de deelnemer zo de kracht van het luisteren ontdekt, dit zowel naar de eigen stem als naar de stemmen van oudere en toekomstige generaties. De motivering luidt hier: 'We dienen ons immers het volgende te realiseren: we moeten een sterke waardering voor onze unieke gaven hebben zodat het geheel met ons zelf leven een eerste vereiste is om aan anderen te kunnen geven.'

3.3.2 Zaterdag 2

Module 4 Uitdagingen voor bedrijfsleiderschap en de nood aan zelf-integratie

Deze module start met een studie van effectieve leiders. Daarnaast komen er modellen van zelf-integratie in het leven van historische leiders aan bod. Ook spiritualiteit en zelf-integratie worden er als een belangrijke component voor de maturiteit van het leiderschap voorgesteld.

Men hoopt dat de rijke literatuur inzake transformationeel leiderschap wordt geëxploreerd. Men verwacht dat de cursist zelf de complexiteit en speciale uitdagingen die zulk leiderschap vergt, gaandeweg ontdekt. Door een studie van de psychologische, sociologische en historische biografie van leiders hoopt men enerzijds dat de noodzaak van een integratie van het zelf in het persoonlijke leven duidelijk wordt. Anderzijds bevordert diezelfde studie bij de cursist het begrip voor de bijzondere uitdagingen die leiders moeten doorworstelen om innerlijke sterkte te verwerven.

Module 5 Onderscheiding en senior bedrijfsleiderschap

Tijdens deze module staat men stil bij de moeilijkheden die zich voordoen als men in een luidruchtige hedendaagse bedrijfscontext op de dingen die er echt toe doen wil focussen. Verder wordt het

onderscheidingsproces in de spirituele tradities naast de strategische beslissingsmakingmodellen geplaatst. Ook nu expliciteert en verantwoordt men de onderliggende redenen van die keuze. Men hoopt dat de cursist ontdekt hoe de spirituele meesters de onderscheiding langs gebed en meditatie als een weg naar de ware vrijheid hebben begaan. Ook nu moeten leiders moeilijke keuzen zonder angst leren te maken. Onderscheidingsvermogen vergroot bovendien de capaciteit om de juiste dingen te doen. Men doet immers niets per ongeluk of niets als een last, maar wel alles in volle vrijheid. De cursist dient aandachtig te onderzoeken hoe een gemis aan vrijheid strategische beslissingen doet ontsporen.

Module 6 Benaderingen van spirituele disciplines en leiderschap: gebed, meditatie en de leiderschapsreis

Deze module belicht de centrale plaats van gebed, meditatie en reflectie tijdens de spirituele tocht. Verder wordt stilgestaan bij hoe men het innerlijke werk met vertrouwen kan aanpakken. Er worden praktische richtlijnen van spirituele meesters aangereikt.

Tijdens deze module verwacht men dat de cursist enerzijds het ritme en de vreugde van de centrale praktijken in alle spirituele tradities leert kennen. Verder beoogt de module de ontwikkeling van een ware benadering van de eigen individualiteit, én van de vereisten die de levensstijl van leiders kenmerken.

3.3.3 Zaterdag 3

Module 7 De speciale uitdagingen inzake leiderschap en macht voor een leider

Tijdens deze module worden de cursisten met vier menselijke uitdagingen geconfronteerd, namelijk:

- de nood om de leiderschapsrol te vervullen met autoriteit die vereist is bij transformationele verandering;
- hoogmoed (hubris) leren zien als de Achilleshiel van charismatische leiders;
- verleidingen tot arrogantie die men associeert met machtsposities (h)erkennen;
- nederigheid leren zien als een centrale deugd in de spirituele tocht van leiders.

Men verwacht dat de cursist de wijsheden in de literatuur ontdekt aangaande het herkennen van de waarde van iemands rol en gaven, én aangaande het leiden met de volheid van het individuele vermogen, maar dit zonder het onnodige egoïstische ego.

Module 8 De spirituele uitdagingen inzake weelde of armoede van geest in het leven van de bedrijfsleider

Deze module behandelt onder andere volgende inhoud:

- het gewaardeerde charisma van rijkdom dat leiderschap creëert;
- de paradox van weelde als een kracht voor het goede, en als spirituele uitdaging;
- de weelde en zijn impact op de familie van de leider; een veel bediscussieerd thema in leiderschapskringen;
- de benadering van ascese en onthechting als aspecten van een spiritualiteit voor leiderschap;
- de ontwikkeling van wijsheid inzake liefdadigheid.

Onderliggend hoopt men tijdens deze module het volgende bij de deelnemers te realiseren. De ontdekking dat weelde niet bestaat in het bezit van vele dingen, maar in het hebben van enkele wensen. Enkele wonderbaarlijke voorbeelden van armoede van geest én van rentmeesterschap bij hedendaagse leiders komen aan bod.

Module 9 Contemplatieve praktijk in de hectische ruimte van het leven van een bedrijfsleider

Tijdens deze module worden volgende thema's verkend:

- de oppervlakkige paradox van contemplatie versus actie;
- de universele oproep tot mystiek in de spirituele tradities;
- contemplatieve en meditatieve praktijken en de hedendaagse verrijking vanuit Oosterse spirituele tradities.

De cursist leert hier verstaan hoe alle spirituele tradities ons uitnodigen tot mystiek als een deel van de tocht, en dat iedereen in staat is om die capaciteit te ontwikkelen.

3.3.4 Zaterdag 4

Module 10 en 11 zijn een groepsretraite. Daarin neemt men tijd voor gebed, voor meditatie en voor gezamenlijke reflectie op de lessen inzake spiritualiteit en de roep naar leiderschap

Men brengt de persoonlijke reflecties bewust samen en men reikt ook een toekomstige richting wat betreft meditatie en stilte aan.

Module 12 Veldervaring in segmenten van de maatschappij die zich buiten het actuele bedrijfsleven bevinden: een ontmoeting met stemmen die niet altijd gehoord worden.

De focus in deze module is meervoudig:

- een veldervaring benutten om te leren van de arme en lijdende die zich buiten de hedendaagse bedrijfsparticipatie bevindt;
- liefde, mededogen, en de bezorgdheid om sociale rechtvaardigheid als de essentiële vruchten van de spirituele tocht leren zien;
- een kans geven om uit de rol van liefhebber of expert te stappen, en in de Ik-Gij omgeving te treden. Leren zien dat als men het individu in ons hart toelaat, dit een eerste stap is naar een actie uit mededogen.

3.3. 5 Zaterdag 5

Module 13 De significante beproevingen van transformationele leiders: exploratie van het mysterie van het lijden

Volgende thema's worden in dit gedeelte behandeld:

- de significante lijdensweg en beproevingen die transformationele leiders dienen te dragen;
- de mogelijkheid van groei en leren in het mysterie van het lijden;
- perspectieven op lijden door spirituele meesters.

Men zoekt tijdens deze module in op de betekenis van het lijden om de spirituele tradities te helpen verstaan. Men blikkt vooruit op de heel bijzondere lijdensweg in de richting van het opnemen van een meer transformationele leiderschapsrol: met o.a. fenomenen zoals het uitstappen uit een professionele situatie, demotie, je werk als verminderd en afgebroken zien, moedig nieuwe starten

nemen, vallen en opstaan, hyperkritisch voor leiders zijn, de speciale eenzaamheid ervaren die een innerlijk gemotiveerde leider te beurt valt enz...

Module 14 Individuele studieverlagen van een spirituele meester en de inzichten voor de leiderschapstocht

Hier gaat het om het bijeenbrengen van de ervaringen uit de spirituele tocht. Men reflecteert ook over die lessen die het meest pertinent zijn voor het zakelijk leiderschap.

De focus ligt daarbij op twee elementen:

- aanwezig zijn bij een meester naar keuze gedurende het gehele seminarie;
- vragen hoe die meester precies tot het leiderschap in je persoon spreekt.

Module 15 Alles bij elkaar brengen en viering van de spirituele tocht van de bedrijfsleider

Tijdens deze module staat men stil bij de persoonlijke dagboeken. Men brengt de inzichten samen die het meest hebben geholpen bij de persoonlijke leiderschapstocht. Ten slotte viert men de gave van al het gedeelde dat zich tijdens het traject heeft voorgedaan.

3.4 Werkvormen

Tijdens het seminarie worden vele verschillende werkvormen gehanteerd, namelijk:

- lezingen;
- discussies;
- reflecties;
- meditaties en gebed;
- veldervaringen;
- papers.

3.5 Duur en volume

Het seminarie bedraagt in totaal 30 contacturen. Die worden over vijf zaterdagen van telkens 6 cursussen verdeeld. Van de cursisten wordt er ook voor én na het seminarie heel wat verwacht. Dit doet de verwerkingstijd die deze cursus vergt, aanzienlijk toenemen(zie ook 3.6).

3.6 Evaluatie

De evaluatie van de seminariedoelen gebeurt via drie onderdelen: i.c. dagboekreflecties, participatie tijdens het seminarie, en slotpapers.

De dagboekreflecties of '*journal reflections*' kan men verstaan als twee schriftelijke werkstukken die de cursist na een zaterdagsessie moet maken. Het doel hiervan is dat elke deelnemer enerzijds de literatuur, de lessen en lezingen uit de seminarielectuur, en de discussies, én anderzijds de meditatieoefeningen met zijn actuele uitdagingen op het vlak van leiderschap integreert.

De beoordelingscriteria bij de reflecties op de lezingen en de literatuur zijn de volgende:

- een passende keuze van citaten uit de lezingen en literatuur voor de persoonlijke situatie afleiden;
- duidelijkheid inzake de shift in kennis en bewustzijn demonsteren;
- een creatieve toepassing in de actuele persoonlijke uitdagingen op het werk leren maken.

De beoordelingscriteria die bij de reflecties na meditatie gelden, zijn:

- waarheidsgetrouwheid ten aanzien van het engagement in de toebedeelde meditatiepraktijk;
- de rijkdom in de beschrijving van de veranderingen in inzicht, gevoelens, waarden en gedrag die uit de meditatie voortvloeiden;
- de toepassing in de actuele persoonlijke uitdagingen in het werk en in het persoonlijk leven.

Beide soorten werkstukken tellen voor 70% van de punten mee. Dit percentage illustreert het reeds eerder vermelde belang dat men aan de persoonlijke reflectie en integratie vanwege de deelnemer hecht.

Daarnaast wordt ook een daadwerkelijke participatie aan het seminarie verwacht. Die wordt gehonoreerd met 15 % van de punten. De organisatoren motiveren die keuze als volgt. 'Vermits een zaterdag gelijkstaat aan drie of meer klasbijeenkomsten is de aanwezigheid van de cursist verplicht.'

De twee slotpapers of '*Final Papers*' kan men het best als twee formele eindwerken beschouwen.

In een eerste eindwerk dient de cursist te reflecteren over de lessen van een persoonlijk gekozen spirituele meester. Men verwacht dat hij de betekenis voor zijn huidige bedrijfsleiderschap en voor zijn persoonlijke leiderschapstocht zo helder mogelijk in kaart brengt.

De beoordelingscriteria voor dit werkstuk zijn tweeledig: nl.

- een omvattende inclusieve opname van de hoofdthema's uitwerken: dus geen rapportering in detail, maar de inclusie van een helder overzicht van de thema's verzorgen;
- een creatieve toepassing in de actuele persoonlijke uitdagingen op het werk en in het persoonlijk leven maken.

In het tweede eindwerk dient de cursist een samenvatting te maken van zijn bezoek in mededogen aan iemand die onvermijdelijk lijden ervaart . Aan dit relaas wordt tijdens de laatste klasbijeenkomst aandacht gegeven.

De twee eindwerken tellen samen voor 15% van de punten mee.

De oriëntatie op al deze werkstukken of op de globaal gehanteerde evaluatie , gebeurt tijdens de eerste module. Bijkomend zien we dat ook de academische integriteit voortdurend wordt benadrukt. Alle ingediende werk moeten het label van 'eigen zelfstandig werk' kunnen doorstaan. Dit slaat zowel op de dagboekreflecties als op het verslag van de persoonlijke spirituele meester. Ook een gepast citeren wordt verwacht zodra de cursist zich beroept op uitspraken of op ideeën van iemand anders. De stijl in het citeren wordt evenwel vrijgelaten.

Om elk misverstand ter zake uit te sluiten, werd volgende passage in de programmagids uitdrukkelijk opgenomen. 'Alle ingezonden stukken dienen een bewijs te zijn dat de reflecties en rapporten persoonlijk werk zijn. Ze worden door een zoekmachine op plagiaat gezeefd. Gebeurlijke Inbreuken op de academische integriteit worden door een specifiek beleidsorgaan behandeld, nl. de Leavy School Policy on Academic Integrity.'

3.7 Impact

Uit de publicaties van André Delbecq blijkt dat de organisatoren niet twijfelen over de waarde van hun aanbod. Ze menen dat een innerlijk kompas voor business leiders onmisbaar is. Dit moet hen behoeden om in dwalingen te vervallen, aan hoge stress onderhevig te zijn, of uiteindelijk in een staat van gebrokenheid hun maatschappelijke posities vaarwel te zeggen.

De doelen en de inhoud, inclusief meditatie en gebed, én de literatuuropdrachten werden bijgevolg dermate selectief uitgekozen dat ze tot de totale vorming van de persoon van de leider bijdragen. Met een boutade zou men kunnen stellen dat het leiderschapsprogramma automatisch

impact heeft, omdat het concept van het programma zodanig is uitgekend dat het impact zal hebben. De oriëntatie is een intens 'action learning proces', waarbij de integratie van de inzichten door de deelnemers consequent voorop staat. Ook de voorop gestelde evaluatieprocedure sluit naadloos bij deze visie aan. De cursisten worden permanent uitgedaagd om kritisch reflectief naar hun leiderschap te kijken en door middel van gedragsveranderingen tot een groeiende zelfintegratie te komen.

Verder verwijst Delbecq fier naar de lovende mond-tot-mond reclame van eerdere deelnemers. Zulke publiciteit zorgt er volgens hem voor dat steeds nieuwe deelnemers voor de cursus "Spirituality and Business Leadership" intekenen. Voorts vermeldde Delbecq in een overzichtsartikel dat in het decennium van 2000 tot 2010 ruim 450 werkende MBA's en 350 senior executives aan deze cursus deelnamen. Gelet op het feit dat de cursus over 30 contacturen loopt én een bijzonder intensief engagement buiten de lessen vergt, is dit een aanzienlijk aantal.

Ten slotte citeert Delbecq in zijn publicaties een resem persoonlijke getuigenissen van de cursisten zelf. Bij wijze van illustratie geven we hieronder enkele treffende passages weer.

- 'De meditatie tijdens de lessen hebben me naar een meer persoonlijke ervaring van de materie gebracht dan ik zelf had gedacht. Mijn innerlijke reactie was: dit leidt me uit mijn comfortzone. Ik denk niet dat ik in staat zou geweest zijn om de meditatie werkstukken te maken zonder die ervaring van de "nu-meditatie" tijdens de lessen.'
- 'Mijn leven is een cirkel. Ik draai rond en rond. Elke dag is dezelfde. Maanden en jaren doen zich altijd als hetzelfde voor. Ik bevind me in een sleur. De eerste meditatie bracht me naar een licht in me. Ik ontdekte dat leven niet in de toekomst begint maar nu. Ik begon te denken dat ik de cirkel kan doorbreken.'
- 'Multi-tasking is iets waar ik me comfortabel bij voel: zoiets als daar ben ik goed in. Nu zie ik in dat dit me soms afsnijdt van mijn connecties met anderen. Aanwezig zijn in het moment betekent minder prioriteit geven aan multi-tasking én een diepere aandacht geven aan de mensen met wie ik werk, zodat ik hen versta en waardeer.'
- 'Thomas Merton (via literatuur) gaf perfect weer wat ik denk. Ik werk eraan om mijn ware zelf te vinden, maar er zijn zoveel afleidingen op het werk dat ik niet meer zeker ben welke gevoelens echt zijn. Hoe overkom je alle angsten, obsessies en verslavingen en vind je jezelf? Een deel van het antwoord is 'present' zijn zodat je kan luisteren naar God in het nu.'
- 'Het kwam me werkelijk nooit voor dat een roeping iets is dat je aangeboden wordt en iets is dat je ontvangt. Ik begin nu te zien dat mijn organisatie leiderschap vraagt om anderen te dienen in de

organisatie en ook de klanten, en dat dit spirituele ontwikkeling vergt. Ik zie er erg naar uit om te zien hoe dit nieuwe inzicht zich in mijn zakelijk leven ontwikkelt.”

- ‘Mijn meditatie leert me dat ik geen problemen heb met mijn werk, dan wel met hoe ik dit het werk door mijn spiritualiteit buiten te laten, elke dag als ik mijn bureau binnen stapte. In essentie heb ik een masker opgezet, telkens als ik het gebouw binnen stapte.”
- ‘De omarming van mijn spiritualiteit als integraal deel uitmakend van mijn organisatie werk helpt me om meer positief te reageren op verschillende situaties. Het helpt me om de situatie te bekijken met het “grote goed” in mijn geest, niet louter te focussen op de smalle taken die ons op onszelf werpen. Ik herbevestig mijn respect voor mijn organisatie die technologieën voortbrengt die ons dagelijks leven kunnen verrijken.”
- ‘Ik had een droom over een roeping die zou bijdragen aan het gemeenschappelijke sociale goed, maar ik voelde mezelf vastzitten in de realiteit van een leven maken en een uitweg vinden naar waar ik wou gaan. Nu echter begin ik te begrijpen dat ik op mijn droom zit. Mijn biotechnologische, ondernemende, en wetenschappelijke wortels zijn ingebed in die droom waarnaar ik zocht. Ik herkende nog niet dat de droom van spirituele vervulling verborgen lag in mijn dagdagelijkse organisatieleven.”

Ook uit deze voorbeelden moge blijken dat de cursus een betekenisvolle impact heeft op de inzichten, de ervaringen, de zienswijzen of de intenties van de deelnemers. Volledigheidshalve vermelden we dat er nog geen systematisch wetenschappelijk onderzoek werd gedaan naar de effecten van deze cursus, of naar de mate waarin de hierboven beschreven effecten al dan niet duurzaam zouden zijn.

Bronnen

- L. Van Ooteghem, *Spiritualiteit als bron van leiderschap. De bijdrage van André L. Delbecq tot het denken over spiritualiteit en leiderschap in de bedrijfswereld. Masterproef tot verkrijgen van de graad van Master in de godgeleerdheid en de godsdienstwetenschappen. KULeuven, Faculteit Godgeleerdheid, 2010, p.1-2.*
- <http://www.scu.edu/business/management/faculty/upload/delbecq-cv-2015sept.pdf>
- A. Delbecq, *How the Religious Traditions of Calling and Spiritual Friendship Shaped My Life as a Teacher/Scholar*, in *Management Communication Quarterly* 17 (2004), 621-627.
- A. Delbecq, *Spirituality for Business Leadership. Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs*, in *Journal of Management Inquiry*, Juni 2000, volume 9, No 2, p.117-228
- A. Delbecq, *Business Leadership as a Spiritual Calling, Pedagogical Approaches and Spiritual Journeys of Silicon Valley MBA's*, p.1-15
- A. Delbecq, *The impact of Meditation Practices In The Daily Life of Silicon Valley Leaders*, In: Thomas Plante, Editor (2010), *Contemplative Practices In Action: Diverse paths for Well Being, Wisdom and Healing*, New York, Praeger, p.183-204
- Persoonlijk aangereikt cursusmateriaal door Andre Delbecq op 9 september 2015

4. De cursus 'Leadership 2' aan de VU Amsterdam, door Erik de Jongh

4.1 Situering van de cursusleider en het ontstaan van de cursus

Erik de Jongh spendeerde een groot deel van zijn loopbaan aan de link tussen levensbeschouwing, leiderschap en organisatieontwikkeling. Vooraleer hij de stap zette naar de faculteit Godgeleerdheid van de VU Amsterdam was hij o.a. werkzaam bij Stichting Arkade (identiteitsbegeleiding in het primair onderwijs), het R.K. Dekanaat van Amsterdam (pastorale organisatie), Isis Transcultural Leadership (diversiteitsmanagement) en de Bestuursdienst van de gemeente Den Haag (organisatieadviseur). Hij opereerde ook als organisatieadviseur voor o.a. ziekenhuizen, gemeenten en scholen.

Actueel gaat de interesse van Erik de Jongh vooral uit naar organisatorische identiteit, ethiek en spiritualiteit. Binnen de faculteit Godgeleerdheid van de VU Amsterdam is hij momenteel rechtstreeks betrokken bij twee specialisaties van de Master Theology and Religious Studies, i.c. Spiritual Care en Leadership. In de specialisatie Spiritual Care is hij primair verantwoordelijke voor de trajecten boeddhistische, hindoe en 'interfaith' geestelijke verzorging. Daarnaast doceert hij samen met Professor dr. Stefan Spaas de module Leadership 2. Verder begeleidt hij freelance verdiepende kloosterdagen voor een groep van 14 managers uit het Middelbaar Beroepsonderwijs in Nederland, en is hij betrokken bij een leergang voor leden van Raden van Toezicht.

Tot zijn belangrijkste publicaties rekenen we o.a. zijn proefschrift *Responding to the situation: A study of spirituality in organizations* uit 2011, VU Amsterdam, pp. 172. In dit werk wordt spiritualiteit als een methodische manier van werken opgevat met een besluitvorming 'van binnen naar buiten'. Organisatieverandering, excellentie en moreel leiderschap komen daarbij bewust in het vizier. Volgens de auteur zijn identiteit en wereldbeelden fundamenteel bij het nemen van beslissingen.

In 2014 leverde Erik de Jongh een paperbijdrage voor de Noster-conferentie te Nijmegen over A Quest for Quality of Life: Spiritual Discernment and Choice in Contexts of Societal Renewal. In 2012 zorgde hij voor een publicatie in Identiteitsontwikkeling met managers in het onderwijs.

Sinds een aantal jaren wordt er aan de VU Amsterdam binnen de Masteropleiding Theology and Religious Studies een specialisatie Leadership aangeboden. Deze specialisatie van 60 SP kan zowel

voltijds als deeltijds gevolgd worden. De specialisatie Leadership biedt naast een aantal gezamenlijke modules voor alle specialisaties -waaronder hermeneutiek, onderzoeksvaardigheden, stage, thesis en masterseminarie-, ook twee specifieke modules Leadership aan. Ze worden onder de benaming 'Leadership 1' en 'Leadership 2' geprogrammeerd. Die mikken op onderscheiden dimensies van het leiderschap.

De module 'Leadership 1' staat bewust stil bij modellen van leiderschap uit de psychologie, bij persoonlijke leiderschapsprofielen, en bij een reeks inzichten die de veranderingsprocessen of innovaties in geestelijke gemeenschappen kunnen faciliteren. Verder wordt er aandacht gegeven aan het expliciete verband tussen psychologische mechanismen van het leiderschap en gemeenschapsvorming. De focus ligt daarbij op de coherentie tussen de persoon van de leider, groepsaspecten en religieuze factoren.

De module 'Leadership 2' onderging bij aanvang van dit academiejaar een inhoudelijke koerswijziging. Tijdens het academiejaar 2014-2015 stonden vooral de normatieve aspecten van het leiderschap centraal. Op die manier werd de maatschappelijke rol van het leiderschap ontsloten. De taak van een levensbeschouwelijke professional bestaat er immers in om zijn leiderschap dermate te ontwikkelen dat niet alleen de mensen persoonlijk, maar ook het exploreren van de morele ruimte in organisaties in beeld komen. Dit kan zowel binnen religieuze of religieus geïnspireerde gemeenschappen als binnen (maatschappelijke) ondernemingen het geval zijn.

In religieuze en religieus geïnspireerde gemeenschappen worden de normatieve aspecten van het leiderschap zo goed als inherent met de levensbeschouwelijke bronnen van de gemeenschap meegegeven. Het probleem en de kern voor leidinggevend in deze gemeenschappen spitst zich daar vooral toe de vitaliteit van de gemeenschap. De uiteindelijke verbinding van de gemeenschap met de samenleving is daarbij van doorslaggevend belang.

In (maatschappelijke) ondernemingen daartegenover verloopt de verbinding met de samenleving eerder langs de producten of diensten die door de mensen worden geleverd. Het probleem voor leidinggevend in deze organisaties spitst zich dan veeleer toe op de integriteit van de organisatie. De maatschappelijke waarden die men nastreeft, staan immers onder druk van de markt, het management of de waan van de dag. Bovendien kunnen ook de menselijke belangen met de prioriteiten van de organisatie bosten. De vraag is hoe men de kernwaarden met de dagelijkse praktijk kan verbinden?

De cursus in 2014-2015 verhelderde de normatieve aspecten van het leiderschap aan de hand van de verbinding van de leider met zichzelf, met andere mensen, en met levensbeschouwelijke bronnen. Het belang van relaties en verbindingen werd onder meer vanuit de deugdenethiek, de hermeneutiek en de organisatieleer inhoudelijk gestalte gegeven. Er werd op thema's zoals het verschil tussen macht en autoriteit, het leidinggeven aan vrijwilligers, én het omgaan met conflicten expliciet ingegaan. Om de inzichten aan de praktijk te toetsen koos iedere student voor een concrete casus waarin hij een uitweg in een complexe situatie diende te vinden. Op die manier werden de studenten voorbereid om als levensbeschouwelijke professional een bijdrage aan het leiderschap te leveren, hetzij als voorganger in een religieuze of religieus geïnspireerde gemeenschap hetzij als trainer, consultant of leidinggevende in een (maatschappelijke) onderneming.

Zoals hierboven al werd aangegeven, onderging de module 'Leadership 2' recent een inhoudelijke hervorming. Tijdens het academiejaar 2015-2016 ligt de focus van de module 'Leadership 2' eerder op de religieuze (christelijke) antwoorden op de secularisatiebeweging, dit zowel in bureaucratische als in ondernemende omgevingen. Men concentreert zich tijdens de cursus speciaal op hoe religieuze gemeenschappen nieuwe wegen kunnen inslaan om meer impact op hun omgevingen te hebben. Het religieuze leiderschap wordt daarbij vanuit diverse perspectieven en vragen bekeken.

4.2 Doelstellingen

De cursusgids beschrijft omstandig alle doelen die men bij de studenten wil ontwikkelen.

Onder de noemer van kennis en begrijpen, worden volgende elementen van de studenten verwacht:

- ze moeten kunnen aantonen dat men inzicht heeft verworven in de identiteit van gemeenschappen als een te begeven morele ruimte, en ze moeten dit inzicht in een paper verwerken;
- ze moeten de relatie tussen functionele en interpretatieve organisatieparadigma's kunnen beschrijven dit zowel in bureaucratische als ondernemende (kerkelijke) praktijken;
- ze moeten over adequate en recente kennis beschikken van de christelijke zendingsondernemingen in moderne, seculiere samenlevingen.

Wat de toepassing van dit kennen en begrijpen betreft, gelden volgende doelen:

- een hermeneutische lezing van de horizonnen van intentionaliteit doormaken, met inbegrip van een analyse en weging van de waardensystemen;
- inzichten voor religieus leiderschap formuleren als conclusie bij het eerder beschreven werkstuk.

Verder wordt van de student verwacht dat ze tot persoonlijke beoordelingen komen. Dit impliceert dat ze:

- in staat zijn om de waarden die in sociale situaties voorkomen te identificeren, dit zowel binnen als buiten de gemeenschap; deze waarden moet ze kunnen afwegen als onderdeel van het beslissingsproces;
- in staat zijn om te onderscheiden welke spirituele praktijken geschikt zijn voor het religieus leiderschap van de student.

Onder een specifiek luik van communicatie wordt van de student verwacht dat hij een betekenisvolle analyse van het waardensysteem (de morele ruimte) van een maatschappelijke en bedrijfsorganisatie kan maken, met inbegrip van de kernwaarden en kernpraktijken die er gangbaar zijn. Die analyse dient dan concrete organisatiepraktijken voort te brengen.

Ten slotte worden er nog een aantal specifieke leervaardigheden van de cursisten vereist: nl.

- kunnen reflecteren over zijn eigen aannames en competenties inzake het verbeteren van verantwoord management;
- het herkennen van de mogelijkheden van zijn huidige positie bij de verbetering van verantwoord management;
- in staat zijn om een leergemeenschap te vinden die relevant is binnen zijn eigen traditie met het oog op het verkennen van zijn hermeneutische horizon.

Uit het geheel van al die doelen blijkt dat de module *Leadership 2* zich op een brede waaier van cognitieve activiteiten richt. Men hoopt de materie op die wijze objectief en onderzoekmatig te kunnen benaderen. Via een uitdaging in de richting van specifieke leervaardigheden wordt de cursist persoonlijk geappelleerd om bij zichzelf en bij zijn eigen werksituatie stil te staan, dit met het oog op een verantwoorde optimalisatie van zijn managementpositie. Ten slotte wordt van de cursist ook verwacht dat hij de verbinding met een leergemeenschap maakt.

4.3 Inhouden

Het religieuze leiderschap wordt vanuit diverse perspectieven benaderd.

De modulebeschrijving kondigt aan dat men bij volgende onderzoeksvragen zal stilstaan:

- Welke zijn de motivaties, theologieën, en spiritualiteiten die de religieuze leiders benutten om het verval en de reorganisatie van het religieuze leven het hoofd te bieden?

- Hoe geven deze religieuze leiders binnen een context van verandering en uitdaging een antwoord op de actuele noden van de samenleving?
- Welke kwaliteiten en competenties kenmerken het religieuze leiderschap, dit zowel in een bureaucratische als in een ondernemende (kerkelijke) organisatie?
- Welke morele of andere dilemma's treden er op als een consequentie van het religieuze leiderschap in het complexe veld van onder andere de institutionele belangen (de overleving van gezindheden of de economische leefbaarheid van de religieuze onderneming), van managementprincipes, van visievorming versus persoonlijke ontwikkeling, van de identiteit van de organisatie?
- Hoe kan het religieus ondernemerschap tot de duurzaamheid van nieuw te vormen gemeenschappen bijdragen ?

Om die vragen te behandelen wordt er een cursusreeks van 12 lesdagen, of 12 maal 1,5 uur voorzien. Volgende topics komen daarbij aan bod.

Men begint met een kennismaking. Daarna volgt een toelichting bij het programma en bij de verwachtingen. Gedurende twee lesdagen worden er wetenschappelijke achtergronden aangereikt met de focus op onderzoeksmethoden, organisatiemodellen, en organisatieparadigma's en spiritualiteit. Er wordt ingezoomd op literatuur van o.a. Warner, nl. 'Work in Progress Toward a New Paradigm for the Sociological Study of Religion in the United States', in: American Journal of Sociology (Vol.98, No5). Verder wordt er verwezen naar inzichten van Burrell & Morgan, Schneiders en Frohlich.

Vervolgens wordt het religieus leiderschap in een bureaucratisch kerkmodel behandeld, met aandacht voor o.a. literatuur van Lencioni, Quinn, en voor een werk van J. Verstraeten, namelijk Taal en Stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst, Averbode, Altiora, 2014, pp.72.

Het religieus leiderschap in een ondernemend kerkmodel wordt toegelicht door middel van literatuur van R. Doornenbal, i.c. Crossroads, Delft, Edubron, 2012, hoofdstuk 7 en 8.

Vier van de twaalf bijeenkomsten worden integraal aan presentaties over literatuur besteed. Twee sessies worden voorbehouden voor de bespreking van het opgelegde veldonderzoek.

In de literatuurlijst voor de studenten worden nog volgende twee werken vermeld:

- James Hunter, The Servant, New York, Crown Business, 2012, 146 p.

-Alan J. Roxburgh, *Missional Map-Making: Skills for Leading in Times of Transition*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010, 70 p.

De volledige literatuurlijst van *Leadership 2* namen we in de bijlagen van dit werk op.

4.4 Werkvormen

In module *Leadership 2* worden verschillende werkvormen benut om de doelen bij de studenten te realiseren, namelijk:

- lezingen;
- werkcolleges;
- opdrachten;
- seminars, dit in de betekenis van presentaties door studenten die met een discussie tussen studenten en begeleider worden verwerkt;
- 'learning community' met suggesties zoals ingaan op kritische situaties gedurende stages, en werkvormen zoals intervisie, supervisie, een bondige dialoog tussen studenten in vier onderscheiden stappen, de incident methode, gastcolleges
- veldwerk i.c. interviews met leidinggevendenden in een bureaucratische of ondernemende context.

4.5 Duur en volume

De module *Leadership 2* gaat uit van een globale studiebelasting van 6 EC's.

Naar volume wordt dit gelijkgesteld aan 168 uren voor de studenten.

In de studiegids wordt dit aantal uren verder gespecificeerd in een aantal rubrieken, zoals:

- lezingen: 18-20 uur;
- literatuur: ca. 600 pag. = 72 uur;
- een leesrapport van een opgegeven literair werk, met inbegrip van de presentatie van een casus of vraag voor discussie: 20 uur;
- veldwerk: interviews: 16 uur;
- een paper: 28 uur;
- een persoonlijk reflectierapport: 12 uur;

De student weet met andere woorden vrij gedetailleerd welke studie-inspanning er van hem wordt verwacht.

4.6 Evaluatie

Ook over de evaluatieprocedure worden de cursisten vooraf duidelijk geïnformeerd. Globaal genomen, dienen de studenten twee soorten taken te maken, i.c. een reeks literatuurrapporten en een taak die over de keuze van de interviews gaat. Verder worden de evaluatiecriteria bij de opdrachten ook schriftelijk aan hen bezorgd.

4.6.1 De literatuurrapporten

De studenten dienen vier leesrapporten over de hen opgelegde boeken te schrijven. Daarnaast maken ze een cross-tekstuele lezing van deze toegewezen literatuur als een onderdeel van hun portfolio.

Twee van de vier leesrapporten moeten ook mondeling tijdens het klasgebeuren kort toegelicht worden. Het verloop van die mondelinge presentatie geschiedt als volgt.

De studenten worden in twee groepen verdeeld. Elke groep presenteert kort twee rapporten in de klas. Elk rapport voor de mondelinge presentatie dient aan volgende elementen te voldoen:

- een overzicht van de inhoud in een geschreven weergave van 200 woorden;
- een karakteristieke zin of paragraaf uit het boek, die de kernboodschap weergeeft;
- een aanduiding van thema's of items die verdere verheldering vergen;
- een praktisch leiderschapsprobleem onder de vorm van een casus die alle relevante informatie bevat, definiëren. Op het eind van de presentatie dient men immers uit te leggen waarom men heeft besloten om deze specifieke casus voor het klasgebeuren te selecteren.

Alle schriftelijke rapporten moeten in een portfolio worden gebundeld. De studenten dienen een uitgebreid leesrapport van de vier aan hen opgelegde werken te maken. Deze rapporten worden ook als een deel van het examen geëvalueerd.

In elk leesrapport moet het volgende zichtbaar worden:

- een overzicht van de inhoud in een geschreven weergave van 200 woorden;
- een karakteristieke zin of paragraaf uit het boek, die volgens de student de kernboodschap van het boek weergeeft;
- een persoonlijke opinie over het boek; die volgt pas na een argumentatie van de verschillende perspectieven in het domein van de theologie en de religieuze studies (bijv. antropologie, hermeneutiek, ethiek, spiritualiteit, geselecteerde thema's uit de

islamitische en christelijke theologie, en sleutelpraktijken in het boeddhisme, het christendom, de islam, het hindoeïsme of andere tradities, die religieus of niet-religieus zijn). De studenten worden telkens aangemoedigd om de verdiensten van het boek aan de hand van volgende vraag te beoordelen: hoe draagt dit werk bij om het hoofd te bieden aan de uitdagingen op het vlak van secularisering?

De cross-tekstuele lezing van de literatuur wordt als een hermeneutische onderzoeksmethode ingeleid. Van de student wordt gevraagd om deze cross-tekstuele lezing als een proces te zien dat start met aandacht voor de eigen ervaringen (cognitief, emotioneel en affectief), dit terwijl hij de opgelegde literatuur, de artikels en de samenvattingen in de reader doorneemt. Het onderzoekproces wordt verdergezet met een anderhalf uur durende dialoog tussen een kleine groep van mensen die over hun leeservaringen tijdens het lezen van de vier boeken vertellen.

Dergelijke dialoog heeft tot doel om de inzichten te vergroten. Verschillen die tussen de deelnemers opduiken, zijn zeker welkom. Na zo'n ervaringsdialoog duidt elke student twee of drie elementen aan die tot verdere aandacht nopen. Concreet kan dit gaan over het dieper verstaan van een betekenis en de praktische toepassing hiervan, over het maken van oordelen, en over de communicatie en de leervaardigheden die in de context van religieus leiderschap wezenlijk worden geacht. De kwantitatieve norm die men voor deze cross-tekstuele lezing oplegt, schommelt tussen de 400 en 500 woorden.

4.6.2. De interviews en de keuze van de ondervraagden

De focus in de cursus over religieus leiderschap ligt op de religieuze (christelijke) antwoorden op secularisatie. Om het leiderschap goed te verstaan worden er twee verschillende contexten bestudeerd: i.c. een 'bureaucratische' (sic) kerkorganisatie en een religieuze onderneming. Tijdens de interviews ter plaatste moeten volgende elementen minstens bevraagd worden:

- hoe definieert de leider zichzelf in deze specifieke context?;
- welke spiritualiteit en waarden hanteert de leider?;
- hoe ziet zijn hermeneutische kijk eruit?
- welke strategieën benut hij in relatie tot zijn context en zijn waarden?
- enz...

Daarnaast verwacht men van de cursisten die de personen met een leiderschapsrol interviewen dat ze volgende elementen ontwikkelen:

- ze moeten de vaardigheid ontwikkelen om ook vragen over leiderschap te stellen die in de theologie en de religieuze studies gefundeerd zijn;
- ze moeten de vaardigheid ontwikkelen om de waarden te identificeren in die situaties waarin religieus leiderschap is vereist, dit zowel binnen de gemeenschap als buiten de gemeenschap;
- ze moeten bewust(er) worden van de uitdagingen die men aan theologie en religieuze studies stelt als het gaat over het verstaan én over de praktijk van het religieus leiderschap.

De cursusleiders gaan ervan uit dat de studenten voor een ervaringscontext kiezen die tijdens de cursus werd bestudeerd. Persoonlijke interesse, vertrouwdheid met de context of andere redenen kunnen hierbij hun voorkeur bepalen. Daarnaast wordt hen expliciet de suggestie aangereikt om een contra-intuïtieve keuze te maken ten aanzien van de context waarin men het interview wil voeren. Men moedigt met andere woorden de student aan om een context te kiezen die hijzelf eerder vanuit zijn persoonlijke overwegingen zou vermijden.

Langs de andere kant stimuleert men de studenten om hun persoonlijke interesses, hun intuïtie en hun ideeën te laten doorklinken in de soort vragen die ze tijdens het interview zullen stellen. Ze worden eraan herinnerd dat objectiviteit in de studie van de menselijke aangelegenheden onmogelijk is. Dit impliceert dat ze de hermeneutische onderzoeksmethode die past bij een studie van leiderschap in de disciplines van theologie en religieuze studies, strategisch leren te gebruiken.

Tijdens twee cursussessies worden de interviews gezamenlijk voorbereid. Men werkt dan met de cursisten aan de formulering van de onderzoeksvragen en de vragen die men tijdens het interview kan stellen. Daarbij houdt men rekening met de keuze van de context van de student en de keuze van de persoon die hij wenst te interviewen. Die keuzen worden andermaal fundamenteel vanuit de hermeneutische onderzoeksmethode gemotiveerd. Ze laten de student toe om zijn subjectieve interesse en betrokkenheid op leiderschap in de optimale breedte te tonen.

Ten slotte zal men in de eindbeoordeling ook rekening houden met de kwaliteit van resp.

- het veldwerk: de interviews;
- het leesrapport en de casus of discussievraag;
- het reflectierapport.

4.6.3 De criteria bij het beoordelen van de werkstukken

4.6.3.1 De vier leesrapporten (40 punten, 10 per werkstuk)

De vier leesrapporten staan op een totaal van 40 punten. Elk werkstuk wordt apart op een totaal van 10 punten beoordeeld. Bij de beoordeling hanteert men volgende bril:

- 2 punten worden toegekend voor de samenvatting in 200 woorden. De hamvraag luidt hier: werd het boek goed samengevat?
- 4 punten gaan naar de intertekstuele discussie die men in 400 tot 500 woorden dient uit te drukken. Men verwacht dat de student een heldere en bondige beschrijving geeft van de twee thema's die hij uit het gelezen werk heeft opgediept en dat hij die thema's in dialoog brengt. De discussie over deze twee items dient helder en ter zake te zijn. De link naar de gelezen literatuur moet zichtbaar zijn. Verschillen en gelijkenissen dienden duidelijk in de discussie voor te komen. Het is op dat moment nog niet nodig om de eigen positie kenbaar te maken.
- 4 punten worden immers toegekend na een goed geargumenteerde persoonlijke opinie over het boek. De student dient de eigen opinie bekend te maken en die goed te argumenteren in relatie tot de theorie en tot de eigen praktijk.

4.6.3.2 Het interview (35 punten)

- 15 punten worden toegekend als men een heldere en bondige inleiding kan geven op een toonaangevende kwestie. De probleemstelling dient gebaseerd te zijn op de theorie die men tijdens de literatuur en de lezingen heeft bestudeerd;
- 10 punten staan op de samenvatting van het interview. Men denkt hier aan een beperkt aantal vragen die logisch uit de toonaangevende kwestie volgen, en goed geformuleerd moeten worden. Gewoonlijk worden hier ook al enkele opvolgingsvragen toegevoegd.
- 10 punten worden voorzien voor een korte discussie en conclusie. De vraag luidt hier: heeft de toonaangevende kwestie een antwoord gekregen middels het interview?

4.6.3.3 Reflectie (25 punten)

Men verwacht dat de student persoonlijk reflecteert op leiderschap in een seculiere tijd.

- 5 punten worden toegekend voor een beschrijvende , nauwgezette weergave van de primaire reacties ('gut reactions') op datgene wat werd bestudeerd.
- 10 punten gaan naar de interpretatie van deze reacties door middel van rationele reflectie.
- 10 punten worden voorbehouden voor een presentatie van de stappen die de cursist kan nemen op zijn weg naar verder leren in leiderschap.

Uit dit overzicht van de beoordelingscriteria kunnen we concluderen dat het denken via cognitieve verwerking wordt geprikkeld. Verder leren we dat het handelen van de cursist via veldwerk wordt beoogd, en dat de zelfintegratie via persoonlijke reflectie wordt gestimuleerd.

Het is tevens vermeldenswaard dat men de assessment criteria met de corresponderende graad uitvoerig in een appendix bij *Leadership 2* expliceert. Meer bepaald krijgen de studenten volgende wenken mee:

-Aanwezigheid wordt erg belangrijk genoemd. Een afwezigheid dient sowieso gecompenseerd te worden dit in overleg met de coördinator. Ook via de portfolio zal men nagaan of alle activiteiten al dan niet werden gerealiseerd. Verder worden er een aantal doelen ge(her)formuleerd. We nemen ze hieronder op en vermelden telkens de onderscheiden beoordelingscriteria en de te behalen graden.

-Het identificeren en presenteren van complexe methodologische, ethische, hermeneutische en praktische uitdagingen, uiteraard gerelateerd aan het beoogde beroep, is een eerste doel. Men evalueert dit door na te gaan of de gevalsstudie relevant is voor het beoogde beroep van de student. Verder gaat men na of ze een inzichtrijke beschrijving van de situatie bevat, en de methodologische, ethische, hermeneutische en/of praktische uitdagingen identificeert. De wijze waarop dit gebeurt kan tot de graad 'excellent', 'acceptabel' of 'vereiste herziening' leiden.

-Het ontwikkelen van een methodologische, analytische, creatieve en probleemoplossende aanpak van deze uitdagingen is een tweede doel. Men kijkt of de beginsituatie kritisch werd geanalyseerd en of die de relevante aspecten van de particuliere situatie identificeert. Men beoordeelt ook of de student op basis van uitgekozen lectuur theoretisch over de particuliere situatie reflecteert. De

realisatie van die doelen kan andermaal tot de kwalificatie excellent, acceptabel of vereiste herziening voeren.

-Kritisch reflecteren over zijn eigen kwaliteiten als academische professional of als academische onderzoeker bij de hantering van deze uitdaging is een derde doel. Men vertrekt hierbij van een startprofiel en gaat na of hier evolutie in zit gedurende het tweede semester. Daarnaast dient de student zijn kwaliteiten te identificeren in relatie tot zijn methodologische, ethische, hermeneutische en professionele attituden in de lopende casus, en hierover kritisch te reflecteren.

Ook nu weer kan dit een waardering zoals excellent, acceptabel of vereiste herziening opleveren.

Die waarderingen worden ten slotte numeriek als volgt verrekend:

-excellent: dit is een score 8-10

-acceptabel: dit is een score 6-7

-vereist herziening: dit is een score < 5

4.7 Impact.

Tijdens een persoonlijk gesprek vertelde Erik De Jongh dat er momenteel nog niet veel over de impact van het aanbod is geweten. In ieder geval werden de potentiële effecten van de module *Leadership 2* op de cursisten nog niet systematisch onderzocht.

Daarenboven volgden er tot nog toe maar een gering aantal studenten deze module. Vorig jaar passeerden 4 studenten het programma, dit academiejaar werden er 10 studenten ingeschreven.

Op het einde van vorig academiejaar is er wel een student met de thematiek verder gegaan. De betrokkene heeft zijn scriptie integraal gewijd aan het openen van de 'morele ruimte' in organisaties.

Verder is het zo dat de huidige groep vooral internationale studenten telt. Een van de studenten komt uit de Baptistengemeente in Nigeria. Volgens de cursusleiders zou die persoon een veelbelovende impact hebben op de mededeelnemers in dit leiderschapstraject.

Bronnen

- Skypegesprek met Erik De Jongh op 1 oktober 2015
- Erik De Jongh, *Responding to the situation: A study of spirituality in organizations*, VU Amsterdam, 2011, pp. 172.
- Studiegidsbeschrijving, aangereikt door Erik De Jongh op 16 oktober 2015 via mail.
- Gesprek op 20 oktober 2015 in de faculteit Theologie en Religiewetenschappen te Leuven.
- LinkedIn Erik De Jongh, dd. 21 oktober 2015
- *Assignments and Criteria for assignments*, aangereikt door Erik De Jongh op 17 december 2015 via mail.
- Gesprek met Erik De Jongh op 20 maart tijdens Abdijsdagen Orval
- Skypegesprek met Erik De Jongh op 22 april 2016

DEEL IV NAAR KRACHTLIJNEN UIT DE VERSCHILLENDE PROGRAMMA'S

Inleiding

In dit deel nemen we de programma's voor leiderschapsontwikkeling transversaal onder de loep. De bedoeling hiervan is eventuele gelijkenissen en verschillen op het spoor te komen. Op termijn moeten die ons in staat stellen om een antwoord te formuleren op de vraag of er abstractie makend van de opleidingscontext, instelling of regio een aantal krachtlijnen inzake leiderschapsontwikkeling uit de diverse programma's kunnen gededuceerd worden.

Om een en ander mogelijk te maken, houden we de systematiek die we in vorig deel hebben geïntroduceerd nog even aan. Dit impliceert dat we ook nu achtereenvolgens de doelen, de inhoud, de duur en volume van het programma, de evaluatiemethode en de impact met elkaar zullen vergelijken, maar deze keer dus transversaal. We vertrekken hierbij telkens van een schema omdat we zo de onderlinge vergelijking van de programma's helder in beeld menen te kunnen brengen. Daarna geven we telkens een korte duiding bij de gegevens uit die respectievelijke schema's.

Ter afronding van deze oefening zullen we onze bevindingen in enkele krachtlijnen bundelen.

1. Doelstellingen

1.1. Presentatie van de gegevens

EERDER SPECIFIEKE DOELSTELLINGEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap <i>Esade Barcelona</i>	Leadership and Meditation <i>Georgetown University US</i>	Spirituality and Business Leadership <i>Santa Clara University US</i>	Cursus Leadership 2 <i>VU Amsterdam</i>
Socio-technische, socio-politieke en culturele uitdagingen in de eigen gemeenschap helpen realiseren	Meditatiepraktijk installeren en link met leiderschapspraktijk aantonen	Relatie tussen bedrijfsopdracht en spiritualiteit realiseren	Identiteit van gemeenschap als een morele ruimte leren zien
Verbinding realiseren via waarden en burgerschap, en in die verbinding leiderschap realiseren	Dimensies uit het leiderschap zoals stress, multitasking, time-management, beslissingen en professionele relaties optimaliseren	Leiderschap als roeping zien	Religieus leiderschap onderzoeken

Leiderschap als een individueel gebeuren, een generatie gebeuren en een dienst aan de organisatie	Leiders helpen bij het prioriteren van waarden en prioriteiten	Aandacht voor andere tradities en religies	Organisatieparadigma's verkennen en inzichten in waardesystemen en spirituele praktijken die geschikt zijn voor leiderschap aanreiken
Persoonlijk engagement, voor de samenleving en inzake globalisatie	Ontdekken dat meditatie leidt tot gemeenschapsvorming	Omgaan met macht en weelde en tijdsdruk als leider en de voordelen van de spirituele reis zien	Een leergemeenschap vinden
		Aandacht voor levenservaring van de deelnemers	
EERDER GEMEENSCHAPPELIJKE DOELSTELLINGEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap <i>Esade Barcelona</i>	Leadership and Meditation <i>Georgetown University US</i>	Spirituality and Business Leadership <i>Santa Clara University US</i>	Cursus Leadership 2 <i>VU Amsterdam</i>
Kennis en- ervarings reflectie	Reflectie ook op de meditatie-inhouden	Reflectie op ervaring en literatuur	Reflectie op ervaring en literatuur
Dialogo realiseren	Delen van ervaringen met in begrip van de meditatiepraktijk Leren luisteren en begrijpen, ervaren en doen, delen en participeren	Gezamenlijk delen van ervaringen met attituden naar anderen	Leren van elkaar via gesprekken
Persoonsvorming	Innerlijke en uiterlijke dimensie van de persoon in harmonie brengen	Persoonlijke integratie	Stilstaan bij eigen leiderschap

1.2 Duiding bij het schema

Bij de beschrijving van de doelen baseerden we ons bewust op de formele verwoording van de doelen in de studiegids, of op de informatie die ons door de organisatoren of de cursusleider werd verstrekt.

Zelf voegden we er bewust het onderscheid tussen eerder specifieke doelstellingen en eerder gemeenschappelijke doelstellingen aan toe. Op die manier zagen we enerzijds de specifieke invalshoeken, oriëntaties en contexten van de programma's duidelijker naar voor komen. Zodra we ook de inhouden in 2.1. zullen hebben vergeleken, gaan we die specificiteit expliciet proberen te benoemen.

Anderzijds zagen we een aantal doelstellingen opduiken die men probleemloos het label generiek kan opspelden. De vier onderzochte programma's voor leiderschapsontwikkeling beogen het

stimuleren van persoonlijke reflectie, het mogelijk maken van onderlinge uitwisseling, en het nastreven van persoonlijkheidsgroei. Deze drie hoofddoelstellingen oriënteren alle programma's, ook al formuleren de organisatoren ze elk op een heel specifieke wijze.

Nu al kunnen we zeggen dat die generieke doelstellingen erg aansluiten bij wat een leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit beoogt. In het slotdeel van dit werk zullen we die gedachte verder funderen en kritisch bekijken. We verwijzen in dat verband ook naar de besluiten na het eerste deel waarin we de implicaties van visies op resp. leiderschap en spiritualiteit voor de leiderschapsontwikkeling presenteerden.

2. Inhouden

2.1 Presentatie van de gegevens

EERDER SPECIFIEKE INHOUDEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap Esade Barcelona	Leadership and Meditation Georgetown University US	Spirituality and Business Leadership Santa Clara University US	Cursus Leadership 2 VU Amsterdam
De maatschappij als het resultaat van de verhouding tussen het technisch-economische, het sociaal-politieke, en het luik van cultuur en waarden	-Wat is meditatie? Met aandacht voor de maranatha-methode. -De evidentie van meditatie via de voordelen + ontmoeting met een mentor? -De gewoonte van meditatie als dagelijkse discipline + ontmoeting met mentor	Mindsetting vooraf: presentie, sensitiviteit, respect voor andere, spiritualiteit definiëren, oproep tot transcendentie, waarderend onderzoek van leiders en spiritualiteit	Motivatatie, theologieën en spiritualiteiten van religieuze leiders vanuit oogpunt van verval en heropbouw
Aandacht voor concrete uitdagingen in leiderschap -Technisch-economisch (biotechnologie, trends op werkvloer, duurzame ontwikkeling, de welzijnssamenleving) -Sociaal-politiek (macht en media, armoede, soevereniteit) -Cultuur en waarden (kunst, wetenschap, ethiek, en spiritualiteit)	-Geïnspireerd leiderschap en de link met multitasking, stressreductie, omgaan met ondergeschikten(sic), beslissingen nemen, helderheid van denken, oordelen, EQ -Waarden-gebaseerd leiderschap waarbij waarden prioriteiten helpen bepalen en inzicht geven in wat hen drijft + ontmoeting mentor die meditatie	-Zakelijk leiderschap als een spirituele verdieping en reis -Luisteren naar stemmen -Transformationeel leiderschap en zelfintegratie door studie van andere leiders	-Kwaliteiten en competenties van religieuze leiders -Antwoorden van religieuze leiders op verandering en noden van samenleving -Morele of andere dilemma's van leiders met o.a. instituten, de organisatie, het management

	introduceert als kans om religieuze en niet-religieuze mensen samen te brengen.		
Drie synthetiserende weekends	Integriteit als wezenlijk voor henzelf en hun leiderschap	-Aandacht voor macht en weelde, maar ook voor armoede van geest, ascese en liefdadigheid -Aandacht voor mystiek	-Aandacht voor de gemeenschapsvorming en religieus ondernemerschap
Aandacht voor de generaties	Vrede en transformatie van bewustzijn	Aandacht voor 'discernment' en strategische beslissingen nemen + belang van gebed en meditatie	Aandacht voor onderzoeksmethoden, organisatiemodellen en spiritualiteit
Helpen support te vinden in toekomst		-Aandacht voor mysterie van het lijden en perspectieven op lijden en de noodzakelijke transformatie van leiders -Omgaan met arme, lijdende en in een ik-Gij verhouding gaan staan	
-Werken met levende getuigenissen Bijv. Interreligieuze dialoog Zenmeester uit Sanbo Kyodan School of Zen	Werken met levende getuigenissen over meditatie en leiderschap	Samen vieren	
EERDER GEMEENSCHAPPELIJKE INHOUDEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap <i>Esade Barcelona</i>	Leadership and Meditation <i>Georgetown University US</i>	Spirituality and Business Leadership <i>Santa Clara University US</i>	Cursus Leadership 2 <i>VU Amsterdam</i>
Eén werk (zie bijlage)	Literatuur (zie bijlage)	Literatuur (zie bijlage)	Literatuur (zie bijlage)
Meditatie en biografische oefeningen in functie van connectie met bronnen van vitaliteit	Meditatie en leiderschap (zie hierboven)	Aandacht voor meditatie en gebed, oproep tot contemplatieve praktijken	
Synthetiserende Weekends	Meditatieretraite	Groepsretraite	
Delen van persoonlijke projecten en transformaties	Presentaties reflectie op meditatiepraktijk	Presentaties reflectie op spirituele tocht	Presentaties literatuur en presentaties veldonderzoek

2.2 Duiding bij het schema

Ook als we de inhoudten tegenover elkaar plaatsen, zien we meteen dat elk leiderschapsprogramma een specifieke contextueel georiënteerde benadering voorstaat. We menen dat we die als volgt mogen samenvatten.

In *Vicens Vives Leiderschap* zien we vooral het globale belang van de gehele samenleving naar voor komen. De focus in het leiderschap ligt bijgevolg op een daadwerkelijke dienst aan generaties en op een ethische én een globaliserende aanpak van de wereldproblemen. De uitdagingen voor leiders kunnen zowel het socio-technische domein, het socio-culturele domein, als het domein van de cultuur en de waarden betreffen. De maatschappij zelf ziet men als de resultante van de onderlinge werking van die drie domeinen. Complexe problemen, ‘adaptive challenges’ en ‘wicked problems’ (zie ook deel 1) zoals vluchtelingenstromen, terrorisme, klimaatopwarming, armoedebestrijding, vrouwenrechten enz... nopen leiders tot een meer globale en verbonden aanpak. Men neemt aan dat het leiderschap automatisch volgt uit het bewust stilstaan bij waarden en spiritualiteit.

In *Leadership and Meditation* is de invalshoek aanvankelijk eerder persoonlijk en interrelationeel. Laurence Freeman vertrouwt immers blindelings in het diepe geloof van zijn leermeester John Main dat persoonlijke meditatie sowieso tot gemeenschap leidt. Pas na een intense inwijding in de meditatiepraktijk, zoomt de cursus op geïnspireerd leiderschap en op waarden-georiënteerd leiderschap in. Meditatie wordt daarbij steeds als een wezenlijke weg beschouwd om adequaat met concrete leiderschapsissues om te gaan. Voorbeelden hiervan zijn o.a. multi-tasking, stressreductie, percipiëren, oordelen, met medewerkers omgaan, beslissingen nemen enz... Ten slotte wordt persoonlijke integriteit finaal als het middel en als de bekroning van effectief leiderschap gezien. Transformatie van bewustzijn en innerlijke vrede komen dan samen voor.

Bij de cursus *Spirituality and Business Leadership* zien we vooral hoe het zakelijke leiderschap op een intense wijze met tal van wezenlijke dimensies van leiderschap en spiritualiteit wordt geconfronteerd. De spirituele ervaringen van andere leiders en van (andere) innerlijke stemmen worden daartoe bewust benut. Verder worden er ook erg concrete items uit het leiderschap aangesneden. Vraagstukken zoals hoe omgaan met weelde en met de verleidingen van die weelde, hoe omgaan met de ambities van het ego, of hoe omgaan met macht, worden bewust behandeld. Daarnaast wordt ook de dimensie van het lijden geenszins uit de weg gegaan. Om innerlijke en

uiterlijke problemen in het leiderschap het hoofd te bieden, worden gebed, meditatie, en contemplatieve praktijken bewust als onderdeel van een spirituele tocht beoefend. Ze dienen de leiders naar een leiderschap te brengen dat 'transformatief' en 'dienend' dient te zijn. Opmerkelijk is verder dat deze cursus wordt afgerond met een 'samen vieren'-moment, waarbij het gaat om het samen vieren van de persoonlijke transformaties van de deelnemers.

In de cursus *Leadership 2* staat veeleer het religieus leiderschap voorop. Verder zien we hier meer dan in de andere programma's aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en voor een praktijk van gemeenschapsvorming voorkomen. De inhouden willen vooral het religieuze verval voorkomen en de heropbouw van religieus leiderschap en van gemeenschappen realiseren. Het ontwikkelen van een 'morele ruimte' is dan ook een van de kernthema's.

De specifieke invalshoeken van voornoemde vier programma's bevestigen wat we reeds tijdens de bespreking van de doelstellingen hadden opgemerkt. Leiderschapsontwikkeling is een diamant die op vele manieren kan bekeken worden en zodoende tot de ontwikkeling van uiteenlopende contexten en subdoelen kan bijdragen. Verder ontdekten we dat het thema leiderschap hier en daar ook conceptueel wordt benaderd. Bij Freeman gaat het o.a. over inspirerend en waarden-georiënteerd leiderschap. In de cursusbeschrijving van Delbecq troffen we de termen transformationeel en dienend leiderschap expliciet aan. In deel 1 van dit werk onderstreepten we al dat een grondige studie van visies op leiderschap de zelfreflectie en de 'knowing component' van leiders in aanzienlijke mate kan inspireren en voeden.

Wat de vergelijkbare inhouden betreft, is het duidelijk dat alle programma's tijdens de lessen ruimte maken voor persoonlijke presentaties door de cursisten van bijv. literatuurstudies en/of innerlijke reflectie-ervaringen of meditaties. Het expliciteren van eigen ervaringen door de deelnemers heeft dus een betekenisvolle vormingswaarde. Verder wordt er in drie van de vier programma's ook ruimte gemaakt voor meditatiepraktijken of voor gemeenschappelijke weekends. Ten slotte is het aanreiken of bewust behandelen van literatuur iets wat in drie kwart van de programma's voorkomt. De betreffende literatuurlijsten voegden we in een aantal bijlagen achteraan in dit werk toe. Ook de referentie van een werk dat door Lozano aan de deelnemers van 'Vicens Vives Leadership' wordt gesuggereerd, geven we daar een plaats.

Volledigheidshalve vermelden we dat relevante getuigenissen van ervaringsdeskundigen zowel in het *Vices Vivens-programma* als in *Leadership and Meditation* tot de kern van het programma behoren. Men kiest er voor een leren via gezaghebbende voorbeelden of betekenisvolle leiders.

3. Werkvormen

3.1 Presentatie van de gegevens

EERDER SPECIFIEKE WERKVORMEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap Esade Barcelona	Leadership and Meditation Georgetown University US	Spirituality and Business Leadership Santa Clara University US	Cursus Leadership 2 VU Amsterdam
Een nomadische structuur met verplaatsingen naar relevante instellingen	Een meditatiepraktijk in en buiten de lessen van twee maal daags met in begrip van reflectie hierop	Veldervaringen als onderdeel van de cursus	Veldwerk en interview
Onderwijstechnologische ondersteuning	Veilige chatroom voor samen leren	Meditatie en gebed in de lessen	
Benutten van drama, muziek, poëzie, meditatie	Mentoring door ervaringsdeskundigen inzake leiderschap en spiritualiteit (4 getuigenissen)		
Monitoring van studenten door de verantwoordelijken van de cursus	Uitgebreid supportsysteem met o.a. JohnMain centrum, buddy, meditatie-app, logboek		
EERDER GEMEENSCHAPPELIJKE WERKVORMEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap Esade Barcelona	Leadership and Meditation Georgetown University US	Spirituality and Business Leadership Santa Clara University US	Cursus Leadership 2 VU Amsterdam
Geëngageerd leren met heel veel interactie tussen de deelnemers	Klasinteractie tussen deelnemers over inhouden en meditatiepraktijken	Gezamenlijke reflecties tijdens de lessen	Werkcolleges Streven naar learning community
Lezingen	Lezingen	Lezingen	Lezingen
Persoonlijke reflectie (logboek)	Persoonlijke reflectie	Persoonlijke reflectie via journaals en papers	Persoonlijke reflectie-opdrachten
Weekendsessies (3)	Aanbod korte retraite	Korte groepsretraite	
	Literatuur	Literatuur	Literatuur

3.2 Duiding bij het schema

Als we de specifieke werkvormen bestuderen, dan zien we vooreerst een waaier aan uiteenlopende methoden verschijnen: nl. veldwerk, een nomadische structuur van lessen, gebruik van moderne ICT

met o.a een chatroom, meditatie tijdens de lessen, gebed, opgelegde meditatiepraktijk buiten de lessen, mentoring door ervaringsdeskundigen, de uitbouw van een supportsysteem, het bewust benutten van artistieke invalshoeken, persoonlijke monitoring door de organisatoren van de cursus.

Men kan bijgevolg stellen dat er een resem boeiende wegen zijn om de doelen inzake leiderschapontwikkeling vanuit spiritualiteit te bereiken.

Als we vervolgens uit het rijke aanbod de eerder gemeenschappelijke werkvormen trachten te distilleren, dan leren we dat de vier programma's voor leiderschapontwikkeling aandacht geven aan lezingen, aan de studie van literatuur, aan klasinteractie en aan persoonlijke reflectie. Die benadering toont aan dat men erin vertrouwt dat de cursisten fundamenteel en diepgaand leren door aandacht op te brengen voor de lezingen van actuele (ervaren) sprekers, door de studie van betekenisvolle geschriften, door de gesprekken of discussies met anderen (medecursisten) hierover, en via de persoonlijke verwerking van dit alles.

4. Volume en duur van het programma

4.1 Presentatie van de gegevens

EERDER SPECIFIEKE ELEMENTEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap Esade Barcelona	Leadership and Meditation Georgetown University US	Spirituality and Business Leadership Santa Clara University US	Cursus Leadership 2 VU Amsterdam
24 sessies van 4,5 uren = 108 uren	Een oriëntatieklas	5 sessies van telkens 6 uren	Lezingen (20 u)
3 weekends van 60 uren	6 weken met 2 sessies van telkens 1,5 uren	Telkens literatuurwerk (zie bijlagen)	Literatuur (72u)
Persoonlijk logboek	Meditatiepraktijk buiten de lessen	Persoonlijke opdrachten buiten de lessen	Paper (28 u)
	Literatuur buiten de lessen		Leesrapport (20 u)
			Veldwerk (16 u)
Totaal volume (contacturen of prestatie-uren)			
Vicens Vives Programma Leiderschap Esade Barcelona	Leadership and Meditation Georgetown University US	Spirituality and Business Leadership Santa Clara University US	Cursus Leadership 2 VU Amsterdam
168 contacturen	18 contacturen	30 contacturen	168 prestatie-uren Waarvan 18 uren CU

4.2 Duiding bij het schema

De gegevens in het schema bevestigen ook nu vooral de specificiteit van de diverse programma's. Qua intensiteit valt wel het programma in Esade op omdat er maar liefst 168 contacturen worden georganiseerd. Verder zien we dat het Nederlandse programma een poging heeft ondernomen om de studiebelasting voor de student in een aantal prestatie-uren uit te drukken, nl. 168 prestatie-uren.

Verder roept elk leiderschapsprogramma tot een zeer persoonlijk engagement op. Bij de bespreking van de doelen, de inhoud en werkvormen gaven we al aan dat buiten het volgen van de contacturen een aanzienlijke inspanning qua opdrachten én een persoonlijke reflectie of zelfintegratie van de deelnemers worden verwacht. In *Vicens Vives Leadership* zagen we bijv. de uitdagingen van de nomadische structuur met tal van verplaatsingen er bovenop. In *Leadership en Meditation* ontdekten we de expliciete en intense aandacht voor de mediatiepraktijk zelf. In *Spirituality and Business Leadership* vielen vooral de hoge verwachtingen ten aanzien van de opgelegde literatuur op. Ten slotte onderstrepen we ook nu dat de persoonlijke reflectie als een inherente conditio sine qua non geldt voor elk leiderschapsprogramma.

5. Evaluatie

5.1 Presentatie van de gegevens

EERDER SPECIFIEKE EVALUATIEVORMEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap <i>Esade Barcelona</i>	Leadership and Meditation <i>Georgetown University US</i>	Spirituality and Business Leadership <i>Santa Clara University US</i>	Cursus Leadership 2 <i>VU Amsterdam</i>
Er wordt geen meting van de vorderingen gedaan	Meditatiepraktijk en actieve aanwezigheid (25%)	Dagboekreflecties die integratie van cursusaanbod met uitdagingen in leiderschap beogen (70%)	Portfolio met vier literatuurrapporten (waarvan er twee worden gepresenteerd) (40%)
Procesmatige begeleiding	Mondelinge presentatie (25%)	Participatie (15%)	Interviews van leiders in organisaties (35%)
	Studie van teksten (25%)	Formele eindwerken (15%) - Spirituele meester en persoonlijk leiderschap - Samenvatting van bezoek aan lijdende (7,5%)	Persoonlijke reflectie over leiderschap in een seculiere tijd (25%)

	Eindverhandeling met het oog op integratie (30%)	Uitdrukkelijke nadruk op academische integriteit	
EERDER GEMEENSCHAPPELIJKE EVALUATIEVORMEN			
Vicens Vives Programma Leiderschap <i>Esade Barcelona</i>	Leadership and Meditation <i>Georgetown University US</i>	Spirituality and Business Leadership <i>Santa Clara University US</i>	Cursus Leadership 2 <i>VU Amsterdam</i>
Vereiste aanwezigheid	Vereiste aanwezigheid	Vereiste aanwezigheid	Vereiste aanwezigheid
Aandacht voor persoonsgroei	Aandacht voor integratie van de totale persoon: m.i. van gevoelens, intellect, attitudes.	Totale persoonlijkheid	Persoonsvorming

5.2 Duiding bij het schema

Het is duidelijk dat alle programma's erg veel nadruk leggen op betrokkenheid van de deelnemers. Uit het schema hierboven blijkt alvast dat de organisatoren expliciet de aanwezigheid van de cursisten verwachten. Die aanwezigheid wordt zelfs in twee van de vier programma's beloond. Zowel in *Leadership and Meditation* als in *Spirituality and Business Leadership* wordt ze mathematisch in het eindtotaal verrekend.

Verder valt andermaal op dat de vier organisatoren de persoonsgroei of transformatie van de cursisten hoog in het vaandel dragen. Dit gebeurt impliciet in *Vicens Vives Leadership*, en expliciet via een of andere meting in de andere programma(s). Een buitenbeentje qua evaluatiemethode is echter *Vicens Vives Leadership*. Daar hanteert men bewust een procesmatige aanpak. Lozano en de medeorganisatoren vertrouwen maximaal in het autonoom leren vanwege de volwassen cursist. Tijdens het traject kan de cursist echter wel voortdurend op een persoonlijke begeleiding van de organisatoren beroep doen. Die kan de vorm van een begeleidingsgesprek of een informeel gesprekken met de verantwoordelijken aannemen.

Uit de evaluatiemethode van *Leadership and Meditation* onthouden we dat niet alleen de intellectuele inzichten worden gemeten, maar dat men ook de kwaliteit van de meditatiepraktijk en de reflectieve diepgang evalueert.

In het programma *Spirituality and Business Leadership* zien we hoe de persoonlijke zelfintegratie ook via de evaluatie wordt beoogd: nl. via de dagboekreflecties (70%) en via de twee eindwerken waarin de leiders hun spirituele meester(s) of hun ervaringen met lijdende mensen, met hun eigen leiderschap confronteren.

Ten slotte ontdekken we hoe *Leadership 2* in de evaluatie ruimte maakt voor de interviews met leiders in religieuze ondernemingen, voor persoonlijke reflectie en voor literatuurrapporten.

Uit een en ander kunnen we concluderen dat de programma-aanpak inzake evaluatie heel specifiek is. Terzelfdertijd zien we dat alle programma's een persoonlijk engagement van wege de cursisten, én een duidelijke persoonlijke groei naar (zelf)integratie van elke deelnemer verwachten.

6. Impact

Een transversale studie van de diverse programma's leert ons dat drie van de vier programma's erg overtuigd zijn van de impact van hun programma's. Concreet denken we dan aan *Vicens Vives Leadership, Meditation and Leadership*, en aan *Spirituality and Business Leadership*. De doelstellingen van die programma's alsook de wijze waarop de trajecten werd geconcipieerd, mikken immers nadrukkelijk op de persoonlijke vorming van de leiders. In het Nederlandse programma voor leiderschap beoogt men die persoonlijke ontwikkeling uiteraard ook, maar is men gelet op het relatief beperkt aantal cursisten en het gemis aan objectief wetenschappelijk onderzoek nog gereserveerder over een mogelijke impact.

Verder ontdekten we dat de uitmuntende kwaliteit van de drie hierboven genoemde programma's ook via wetenschappelijke artikels, via diverse video-getuigenissen, en langs mond aan mond reclame extra in de verf wordt gezet. Dit toont enerzijds aan dat er een geïnteresseerd publiek voor deze vormen van leiderschapsontwikkeling bestaat, en anderzijds dat de cursisten bereid zijn om na een gevolgd leiderschapsprogramma positief en publiekelijk over de betekenissen te getuigen.

7. Enkele krachtlijnen na de transversale studie

Uit de vergelijking van de diverse programma's leren we vooreerst dat leiderschapsontwikkeling onmiskenbaar is ingebed in een behoorlijk specifieke context. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het programma-aanbod waarin de erg specifieke keuze voor bepaalde ontwikkelingsdoelen, inhouden, invalshoeken, literatuursuggesties en evaluatiewijzen opvalt. Verder illustreren die specifieke benaderingen andermaal het feit dat leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit ook voor verschillende vruchten, doelgroepen en contexten kan zorgen. Elk programma beantwoordt met andere woorden aan de specifieke behoeften van een categorie van mensen op een bepaalde plaats en op een bepaald tijdstip. Wie zich professioneel met leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit bezig houdt, dient zich van die noodzakelijke afstemming naar o.a. regio, doelgroep, noden en tijds kader uitermate bewust te zijn. Die houding levert niet alleen specifieke inzichten op, maar leidt ook tot waardering en respect voor de inspiratoren en de ontwikkelaars van de onderscheiden programma's.

Ten tweede ontdekken we dat er ook min of meer 'gemeenschappelijke' formules worden beproefd om tot een gedegen leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit te komen.

Bij wijze van voorbeeld sommen we een aantal gemeenschappelijke kernelementen op. Telkens duiden we aan in hoeveel van de vier onderzochte programma's ze voorkwamen: nl.

- aanwezigheid van de cursisten verplichten (4/4);
- honorering van die aanwezigheid in een puntentotaal uitdrukken (2/4);
- persoonlijke betrokkenheid van de deelnemers verwachten (4/4);
- een conceptuele oriëntatie op totale persoons groei aanbieden (4/4);
- voldoende contacturen (minimaal 18 u) organiseren wat een ontwikkelingsproces toelaat (4/4);
- integrerende werkvormen voorzien met o.a. persoonlijke papers, en dagboeken (4/4);
- gevarieerde werkvormen gebruiken (4/4); m.i. van interviews (1/4), kunstbeschuwingen (1/4), chat ruimten of ICT-technologie (2/4), nomadische structuren (1/4);
- gemeenschappelijke basiswerkvormen benutten zoals lezingen, persoonlijke reflectie, uitwisseling tussen deelnemers en de studie van betekenisvolle geschriften (4/4);
- een resem van wegen die naar eenzelfde doel leiden, introduceren: meditatie beoefenen (3/4), een literatuuraanbod doornemen (4/4), levende getuigenissen beluisteren (2/4), weekends of gezamenlijke retraites meemaken (3/4), persoonlijke presentaties houden en persoonlijke ervaringen expliciteren (4/4).

Deze voorbeelden tonen aan dat de programma-ontwikkelaars het in ruime mate eens zijn over een aantal wezenlijke elementen die leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit kunnen bevorderen. We gaan daar in het algemeen besluit nog dieper op in.

Ten slotte zien we dat drie van de vier programma's de nodige maturiteit hebben verworven om zelfbewust naar buiten te treden. Dit houdt in dat de verantwoordelijken overtuigd en enthousiast zijn over de impact van hun aanbod op de leiderschapsontwikkeling van hun cursisten. Soms wordt die impact vooral conceptueel gefundeerd. De effecten lijken dan quasi logisch uit de hoge kwaliteit van het aanbod te volgen. Een andere keer wordt de impact langs lovende videogetuigenissen en uitspraken van cursisten of door middel van wetenschappelijke publicaties geïllustreerd.

ALGEMEEN BESLUIT

In voorliggend onderzoekproject bogen we ons over de vraag hoe men in een aantal toonaangevende buitenlandse programma's leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit concipieert(1). We hoopten op die manier een aantal betekenisvolle inzichten te kunnen afleiden die enerzijds de optimalisatie van leiderschapsontwikkeling in het algemeen kunnen voeden, en anderzijds het opleidingsonderdeel *Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit* aan de KULeuven kunnen inspireren en optimaliseren. De visie en ambitie van dit opleidingsonderdeel sluit immers naadloos aan bij de *Visie en beleidsplan onderwijs en studenten, 2014-2017 van de KULeuven* dat onder andere tot de ontwikkeling van het 'disciplinaire future self' van de studenten oproept om hun studie rijker, diepgaander, én meer beklijvend te maken(2).

In deel 1 startten we met een conceptuele verkenning van het begrip leiderschap en het begrip spiritualiteit. Uit deze verkenning bleek dat er een intrinsiek verband is tussen denken, willen, handelen en zijn. We ontdekten bovendien dat naarmate de begrippen leiderschap en spiritualiteit dieper werden gedefinieerd, een aantal houdingen, verwachte gedragingen of attitudes op de voorgrond traden die vooral onder de noemer van zijnskenmerken konden gegroepeerd worden. Meer bepaald stelden we vast dat de termen authentiek transformationeel leiderschap, dienend leiderschap, ethisch en relationeel leiderschap, én co-charismatisch leiderschap in meerdere of mindere mate naar zo'n specifieke zijnskenmerken verwezen.

Terzelfder tijd troffen we in de omschrijvingen van spiritualiteit nagenoeg identieke zijnelementen aan. Elementen zoals openstaan en luisteren, betekenisgeven, verbinden, holistische visies op mens en wereld ontwikkelen, en persoonlijk reflecteren door het voeren van een innerlijke en uiterlijke dialoog, bleken belangrijk te zijn. Verder konden we fenomenen zoals zelfbewustzijn, charisma, waarden, ethiek, gemeenschapsvorming, creatie, en zorg voor de planeet, in de doorsnede van de omschrijvingen van leiderschap en van spiritualiteit situeren. Vooral de term co-charismatisch leiderschap bevatte o.i. heel wat zijnelementen. Bovendien zagen we die elementen ook in een term zoals spirituele intelligentie opduiken.

Die vaststelling leidde tot een eerste besluit. De titel van het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' verwijst niet alleen naar een inhoudelijke samenhang of

coherentie, maar vindt deze ook in een wetenschappelijke en hermeneutische benadering gefundeerd. Ten tweede riep de ontdekking van die wezenlijke zijnskenmerken -zowel in leiderschap als in spiritualiteit- bij ons de vraag op of hierin geen boeiend aanknopingspunt voor leiderschapsontwikkeling ligt besloten. Zelf ondervonden we dat het systematisch reflecteren over wetenschappelijk onderbouwde omschrijvingen van leiderschap de 'knowing component' van leiders helderder kan in kaart helpen brengen, en mogelijk zelfs kan (her)oriënteren of tot een ontwikkelingssprong kan prikkelen. Daarnaast weten we dat als leiders bewust tijd maken voor vormen van spiritualiteit dit hen automatisch in verbinding brengt met hun 'being component'(3). Bijgevolg menen we dat een doelmatige confrontatie van leiders met die twee dimensies, nl. hun knowing-component en hun 'being-component' een boeiende bron en een vormingsweg voor leiderschap kan ontsluiten.

Om dit te illustreren, formuleerden we in deel 1 een aantal uitdagende vragen die de organisatoren van programma's voor leiderschapsontwikkeling kunnen inspireren. Verder voegden we ook een aantal vragen toe die het zijn, willen, en het weten (i.c. kennis, opvattingen, waarden) van leiders kunnen onderzoeken(4). 'Hun' antwoorden hierop kunnen hun 'doing-component' kritisch-constructief in kaart brengen, die met nieuwe inzichten voeden, of waar nodig persoonlijk transformeren.

Dit brengt ons bij een derde conclusie na deel 1. We zagen dat de meeste omschrijvingen van leiderschap en van spiritualiteit een waardengerichte oriëntatie bevatten. Dit impliceert dat de leiderschapsvorming vanuit spiritualiteit bij voorkeur ook vanuit een waardengerichte benadering wordt georganiseerd. Men kan bijvoorbeeld expliciet aandacht geven aan zeer betekenisvolle en waardevolle denkbelden. Vanuit die optiek kan men leiders uitnodigen om hun actuele leiderschapspraktijken kritisch-constructief te bevragen en/of bij te sturen. Hiermee sluiten we ons nauw aan bij wat Jacobs e.a. 'normatieve professionalisering' noemen (5). In het kader van dit onderzoeksproject betekent het dat we inzake leiderschapsontwikkeling niet louter over leiderschap spreken, maar dat we er bewust een adjectief zoals 'goed' of 'integer' aan toevoegden. We menen dat we op die manier de oriëntatie, de vormgeving, en de operationalisering van een leiderschapsprogramma van een inhoudelijke richting én een uitdagende maatstaf kunnen voorzien. Zonder nauw omschreven standaards te willen voorop stellen, denken we zelf aan het streven naar 'meesterschap in het leiderschap'. In de titel van het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' lijkt minstens die laatste term naar zo'n hogere ambitie te verwijzen.

Als we ons onderzoek vervolgens richtten op de vier toonaangevende buitenlandse programma's voor leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit, dan zagen we een rijke oogst aan inzichten ontstaan. Die bevindingen kunnen tot een betekenisvolle leiderschapsvorming bijdragen, mits ze op een coherente wijze worden geïmplementeerd(6). Naar ons aanvoelen zorgde precies die coherentie van het opleidingsaanbod voor de realisatie van de verwachte effecten bij de cursisten.

Ten eerste vonden we bevestigd dat de door ons onderzochte buitenlandse instellingen de link tussen leiderschap en spiritualiteit als bijzonder evident beschouwen. In deel 3 en deel 4 beschreven we hoe alle programmaverantwoordelijken hun doelen, inhouden, werkvormen en evaluatiemethoden dermate coherent concipieerden dat de beoogde leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit er quasi automatisch uit moest volgen. Meer bepaald streefde elke organisator uitdrukkelijk persoonsgroei en persoonlijke transformatie bij de cursisten na. Daartoe werd een spirituele weg onder de vorm van bijv. meditatieoefeningen, gebed of retraites aangereikt. Die weg bleek minstens de kracht te hebben om leiderschapspraktijken authentiek te bevragen, ingrijpend te veranderen of zelfs te optimaliseren. Getuige daarvan de impact zoals die door vormers en cursisten werd verwoord. Datzelfde pad wordt ook in de cursus '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' van de KULeuven begaan. We verwijzen hiervoor naar de systematische beschrijving in deel 2 (7).

Ten tweede ontdekten we dat er methodisch een relatief gemeenschappelijk recept voor leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit lijkt te bestaan. Stevige wetenschappelijke en/of inspirerende literatuur, persoonlijke reflectie, klasdiscussie, en lezingen of getuigenissen van ervaren sprekers vormen o.i. de vier blaadjes van het klavertjevier van leiderschapsontwikkeling. Diezelfde ingrediënten hebben we grotendeels in de werkvormen van het vak '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' van de KULeuven aangetroffen. Een mix van wetenschappelijke literatuur, ervaren gastsprekers, contemplatieve groepsgesprekken, opdrachten waarbij persoonlijke reflecties noodzakelijk zijn, en een stilteweekend (zie ook hieronder) werden ingezet om de totale persoon van de student te vormen.

Ten derde leerden we dat alle organisatoren een sterk appél doen op een persoonlijk engagement vanwege hun cursisten. Dit gaat aanzienlijk verder dan een louter verplichte deelname aan alle activiteiten. Alle verantwoordelijken drukken de verwachting uit dat de leiders persoonlijk transformeren dankzij datgene wat ze in cursus hebben geleerd. Bijgevolg schuwt men niet om de

cursisten o.a. heel wat literatuuropdrachten (zie Delbecq), een intense meditatiepraktijk(zie Freeman), verschillende weekends en een nomadische structuur(zie Lozano), of een resem opdrachten (zie De Jongh) voor te schotelen. Een gelijkaardig persoonlijk engagement wordt ook van de deelnemers aan de cursus '*Spiritualiteit, Leiderschap en professionele integriteit*' aan de KULeuven verwacht. In dat verband herinneren we aan de verplichte deelname aan het stilteweekend in de abdij van Orval, maar ook aan de verwachting dat de studenten het geleerde in een persoonlijke paper dienen te integreren.

Ten vierde stelden we vast dat alle programma's het wetenschappelijk vooropgestelde minimumvolume van circa 20 contacturen voor vormingen met een rechtstreeks praktijkeffect organiseren. We verwijzen hier terloops naar recent reviewonderzoek van het departement onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap waaruit blijkt dat dergelijke minimumduur van 20 contacturen absoluut nodig is om zinvolle en duurzame gedragsveranderingen bij leraren te bereiken(8). We durven vermoeden dat wat men inzake effecten op leiderschapspraktijken van leraren vaststelt eveneens voor het bereiken van veranderingseffecten in andersoortige leiderschapspraktijken kan gelden. Het volume van 24 contacturen en de 4 studiepunten die voor het vak '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' werden voorzien, ligt dus geheel in de lijn van wat de andere instellingen organiseren. Bovendien wezen we er geregeld op dat alle programma's veel meer verwachten dan een loutere aanwezigheid tijdens de georganiseerde cursusactiviteiten. Vanuit hun missie lijkt ons dat niet meer dan normaal te zijn. Een expliciet intentieverzoek of een persoonlijk engagement is één van de middelen om het belang van het programma bij de cursisten van bij de aanvang in de verf te zetten. Over de cursisten weten we nog dat die in drie van de vier onderzochte programma's leiders met een leiderschapspraktijk zijn. Dit betekent dat ze het vormingstraject met een professionele leiderschapspraktijk combineren. Vanuit onze ervaring in diepgaande vormingstrajecten voor leraren, schooldirecties, pedagogisch begeleiders en bestuurders, mogen we stellen dat zulke ervaringsgerichte methode waarbij men theorie en praktijk voortdurend met elkaar rits cruciaal is om actuele praktijken te verdiepen en te verrijken. Verder in dit besluit komen we hier nog op terug.

Ten vijfde begrijpen de organisatoren goed dat doelgericht evalueren niet een appendix van het programma is, maar een fundamenteel onderdeel van het ontwikkelingsproces inhoudt. In alle programma's zijn de evaluaties zo oordeelkundig uitgekend dat ze het doelstellingenbereik niet alleen meten, maar dit tevens bevorderen. Daarbij wordt het hoofddoel van persoonlijke vorming en

transformatie andermaal niet uit het oog verloren. Buitenbeentje inzake evaluatie is echter 'Vives Leadership'. In dat leiderschapsprogramma van Esade te Barcelona plant men geen formele evaluatie. Wel vertrouwt men er maximaal op de kracht van het zelfstandig leren door de cursist, en op de positieve invloed van mentorschap en gesprekken, van feedback, en van de processen die de deelnemers tijdens het cursustraject doormaken. Een eerder doelgerichte én uitgebreide 'summatieve' meting zoals in de andere drie programma's komt er dus niet voor. Het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' van de KULeuven geeft evenzeer veel ruimte aan persoonlijke invalshoeken van de student, dit echter zonder de objectieve evaluatie en waardering die een universitaire opleiding vergt te miskennen. De meting wil de totale persoonlijkheidsvorming van de student weliswaar in kaart brengen. Maar de uiteindelijke evaluatie wordt voortdurend geobjectiveerd en gerelateerd aan de intellectuele criteria, de attitudes, en de kwaliteit van prestaties die men van een laatstejaarsstudent aan de KULeuven mag verwachten(9). Vanuit het oogpunt van een academisch opleidingsonderdeel is dit begrijpelijk. Voor leiders met een bestaande praktijk denken we dat andere leermethoden zoals de bespreking en verwerking van casussen tijdens intervisie of supervisie, persoonlijke coaching, portfolio en dagboeknotities de integratie van nieuwe inzichten kan bevorderen, en zodoende de leiderschapspraktijk kan verrijken.

Ten zesde dienen we te benadrukken dat elk leiderschapsprogramma heel specifiek is. De context, de doelgroep, het tijds kader maar ook de professionele ervaring van de organisator(en) zijn hiervoor verantwoordelijk. De vier programma's willen een afdoend antwoord bieden op een of andere vastgestelde nood in het leiderschap. De organisatoren willen de cursisten daartoe iets bijzonders of unieks aanreiken dat hen helpt om hun leiderschapspraktijk te optimaliseren. Die vaststelling deed ons eerder al besluiten dat leiderschapsontwikkeling een diamant is met vele schakeringen. Het programma *Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit* van de KULeuven sluit nauw aan bij de vier onderzochte programma's in die zin dat het persoonlijke spiritualiteit als een bijzonder interessante invalshoek ziet om leiderschapspraktijken betekenisvol te ontwikkelen. Het verschil met drie van deze programma's is dat de deelnemers aan de KULeuven hoofdzakelijk reguliere studenten zijn die de verbinding van de inzichten eerder met hun persoonlijk leven of externe leiderschapservaringen maken. Evenals in de cursus *Leadership 2* ontberen een deel van die studenten een persoonlijke en professionele leiderschapspraktijk –'een doing-component'– waarin ze het geleerde vanuit de knowing of being –component meteen kunnen realiseren, toetsen of toepassen. In dat verband zouden bijv. doelgerichte interviews met bestaande leiders een integratie van inzichten kunnen versterken, in afwachting dat deze cursisten afstuderen en zelf een

maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen. Die werkwijze met interviews van professionele leiders troffen we bijvoorbeeld aan de VU Amsterdam in Nederland aan.

Ten zevende zien we dat de organisatoren sterk geloven in de kwaliteit en waarde van hun aanbod. In drie van de vier programma's wordt de impact van hun programma door middel van wetenschappelijke publicaties van de organisatoren of lovende videogetuigenissen van de deelnemers gemotiveerd. Hierbij merken we evenwel op dat geen enkele instelling systematisch onderzoek deed naar de effecten of naar de duurzaamheid ervan. Die beide vaststellingen gelden tevens voor het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*'. In deel 2 lieten we enkele getuigenissen van studenten de revue passeren. Het was opzienbarend hoe studenten getuigen dat het vak hen persoonlijk heeft aangesproken en diepgaand heeft gevormd. In dat verband lijkt het ons interessant om de duurzaamheid van die effecten systematisch te onderzoeken. We denken concreet aan kwalitatieve benaderingen die de ontwikkelingen na drie, vijf of tien jaar moeten beschrijven. Vanuit vooral de programma's van Delbecq en Freeman weten we dat het bewust stilstaan bij een aantal valkuilen die het leiderschap bedreigen, zoals materiële weelde, aanzien, stress, ego, macht, lijden enz... een enorme vormende waarde heeft. Verder kan een diepgaande kwalitatieve analyse van de papers van de studenten een boeiende studie opleveren. Uit dit ervaringsmateriaal kan men mogelijk randvoorwaarden, beginsituaties en indicatoren voor persoonlijke en meer effectieve transformatieprocessen afleiden en situeren.

Ten achtste hebben we ons finaal de vraag gesteld of de waarde van de programma's niet vooral wordt bepaald door de kwaliteit van de docenten die voor het professionaliseringsinitiatief verantwoordelijk zijn. In dat verband stippen we aan dat de vier cursusverantwoordelijken van de buitenlandse instellingen erg deskundige, zelfbewuste en geëngageerde bedenkers en 'leiders' inzake leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit bleken te zijn. We durven te veronderstellen dat zij de beoogde integratie van de knowing-, being-, en doing-component van leiderschap en spiritualiteit zelf meesterlijk hebben beproefd en doorstaan. Uit andere diepgaande persoonsgerichte vormingen wisten we al dat dit erg belangrijk is⁽¹⁰⁾. Vormers die de beoogde inzichten en attitudes grotendeels zelf hebben geïntegreerd, genereren meer vertrouwen, acceptatie en leereffecten bij de cursisten.

In het domein van leiderschap vanuit spiritualiteit gaat het bijgevolg over meer dan leren via 'modellen', hoewel positieve voorbeelden natuurlijk gemakkelijker tot navolging kunnen wekken. In deze materie ligt de lat voor de vormer echter nog hoger. Het authentiek incorporeren van de

beoogde -vaak waardengerichte- leiderschapsdimensies vanuit spiritualiteit zijn o.i. een wezenlijke voorwaarde om anderen hiertoe te bewegen of te inspireren. André Delbecq beschrijft hoe hij zelf jaren op de materie heeft gestudeerd en die heeft geïntegreerd, vooraleer hij zijn cursus 'Spirituality and Business Leadership' heeft ontwikkeld in de vorm zoals wij die in deel 3 voorstelden(11).

Laurence Freeman van zijn kant had wereldwijd al een naam als meditatiedeskundige opgebouwd, vooraleer hij de link met leiderschap via een diepgaande vorming zoals 'Meditation and Leadership' aan bedrijfsleiders aanbood(12). Ook van de organistoren Lozano en De Jongh vernamen we dat ze eerst persoonlijk en professioneel met dit thema aan de slag zijn geweest vanuit onder andere de oefeningen van Ignatius en de studie van uitgebreid literatuuronderzoek(13). Gelijkaardige dingen gelden overigens voor de bedenker van het opleidingsonderdeel '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' aan de KULeuven. De jarenlange ervaring van professor Johan Verstraeten in het domein van leiderschap en van spiritualiteit zorgt ervoor dat hij zijn studenten op een wetenschappelijke en ethisch volwassen wijze in deze bijzondere materie kan inwijden(14). We durven bijgevolg te opperen dat de humane kwaliteit van de vormers voor dergelijke programma's voor leiderschapsontwikkeling cruciaal is. Meer nog, de persoonlijke en professionele integriteit van de vormers lijkt een *conditio sine qua non* te zijn wil men bij de cursisten inzichten doen ontstaan die tot gewenste effecten in de leiderschapspraktijk leiden. In plaats van modellen gaat het om waardevolle identificatiefiguren. Een soortgelijke ervaring deden we op toen we diepgaande persoonsgerichte vormingstrajecten voor leidinggevendenden, schoolleiders, pedagogisch begeleiders en leraren organiseerden. Integriteit, geloofwaardigheid, 'inspirational leadership' en 'consideration' bleken fundamenteel te zijn om anderen tot een diepgaand persoonlijk leren richting 'meesterschap' te inspireren.

Naast de hierboven beschreven inzichten die we in deel 2, 3 en 4 uitgebreid met onderzoeksgegevens staafden, willen we enkele kritische kanttekeningen bij de onderzochte programma's van leiderschapsontwikkeling plaatsen.

Een eerste kanttekening betreft het gemis aan een breed gedragen wetenschappelijk kader of 'conceptual framework' (15). Een oriënterend raamwerk zou o.i. de weg naar leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit steviger kunnen funderen. Op dit moment gebeurt veel op basis van inzichten, ervaringen, vermoedens of intuïtief. Die invalshoeken zijn uiteraard waardevol en relevant. Maar het zou o.i. interessant zijn als we de indicatoren van leiderschapsontwikkeling en de precieze transformatieprocessen nog scherper in beeld krijgen. We illustreren dit met enkele voorbeelden. Men kan een model ontwerpen waarbij o.a. de beginkenmerken van de cursist, maar ook die van de doelgroep in rekening worden gebracht.

Inzake de beginkenmerken van de cursist kan het dan interessant zijn om te weten over welke sterktes en zwaktes de leiders bij aanvang van het programma beschikken, en welke zijnswijzen, zienswijzen en bekwaamheden dankzij het aanbod kunnen ontwikkeld worden. Op die manier geeft men ook richting en waardering aan wat er zich actueel voor doet en aan wat er in de toekomst kan veranderd worden. Wat de doelgroep betreft, beweren alle organisatoren van de leiderstrajecten dat de deelnemers veel van elkaar leren. Maar welke groepskenmerken -en processen zorgen er precies voor dat ze iets van elkaar leren? Hoe kan een groepssamenstelling het leren daadwerkelijk faciliteren? Hoe kan men weten wat deelnemers precies van elkaar leren?

Verder dient zo een model ook bewust stil te staan bij de specifieke kwaliteiten van de docenten of de vormers. We merkten bijv. dat een uitgebreide praktijkervaring een erg belangrijk criterium is bij het engageren van leiders die willen getuigen(16). Maar is praktijkervaring het enige dat voor die vormingswaarde zorgt? Niet elke leider met praktijkervaring blijkt een goede leider te zijn. Daarnaast kan een wetenschappelijk kader of model ook de relevantie van een aantal structurele kenmerken van de betreffende programma's beschrijven en in relatie brengen. We denken hierbij aan elementen zoals het al dan niet verplicht karakter, de duur van het programma, de kansen tot collectief leren, de evaluatiemethode, of de mate waarin het persoonlijk eigenaarschap wordt gestimuleerd. Ook de aangeboden inhoud en thema's kan men volgens een aantal criteria onderscheiden: bijv., naar inzichtelijke betekenis, naar persoonlijke vormingswaarde, naar hun coherentie voor het geheel, naar praktijkrelevantie, naar situationele betekenis. Binnen het tijdsbestek van deze opdracht was het helaas niet mogelijk om zo'n modellen uitgebreid te onderzoeken of voor te stellen. Wel vermelden we hier even het Fishbein-Azjenframework zoals dit door Mensch en Dingman in 2010 in de International Journal of Leadershipstudies werd geciteerd. Dit model stippelt schematisch een weg van transformatie over volgende fasen uit: nl. een eerste fase van groeiend zelfbewustzijn in waarden en opvattingen, een tweede fase van veranderde job en zelf-gerelateerde attituden, een derde fase van veranderde intenties, een vierde fase van veranderde job en zelf-gerelateerd gedrag(17). Verder verwijzen we naar een artikel van Lozano over leiderschapsontwikkeling waarin hij leiderskwaliteiten met groepskwaliteiten (leden van de groep) en de aard van projecten in een schema met elkaar verbindt(18). Het mag duidelijk zijn dat een stevig wetenschappelijk raamwerk enerzijds kan helpen om programma's wetenschappelijker te concipiëren. Anderzijds kan het ertoe leiden dat men de vastgestelde vormingseffecten betrouwbaarder aan bepalende variabelen kan relateren. Op termijn wordt het in ieder geval een weg om bestaande leiderschapsprogramma's gericht en naar effectiviteit te optimaliseren.

Een tweede kritische kanttekening betreft het feit dat niet alle programma's hun waardengerichte karakter expliciet verwoorden en het consequent ontwikkelen. Er wordt wel herhaaldelijk gewezen op het belang van het spirituele aanbod voor de ontwikkeling van het leiderschap, maar soms missen we een duidelijke(re) oriëntatie naar wat 'een meesterschap in het leiderschap' precies inhoudt. We denken nu niet aan fijn omschreven beroepsstandaards met lijstjes die doorgaans een nogal 'wettelijk' tintje hebben, maar geloven in het veruitwendigen van open standaards zoals 'ethisch en relationeel leiderschap' en 'co-charismatisch leiderschap', of spirituele intelligentie die leiders als 'ideaaltypische denkbeelden' kunnen benutten om de eigen leiderschapspraktijken vanuit spiritualiteit authentiek te bevragen en te optimaliseren. Ook het bewust definiëren en zo bespreekbaar maken van wat men onder 'good leadership', 'inspirational leadership', 'consideration' of 'personal integrity' verstaat, kan o.i. voor dergelijke oriëntatie zorgen. Die elementen vonden we ook in het opleidingsonderdeel *'Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit'* van de KULeuven opgenomen. We verwijzen hier naar de beschrijving van de inhoud in deel 2 en naar een gastcollege dit academiejaar waarin enkele van die waardevolle inzichten met de studenten werden gedeeld. Aansluitend bij de gedachte aan de ontwikkeling van een 'disciplinair future self' zou het voor studenten een interessante oefening zijn om hun eigen leiderschapsideaal als een persoonlijke en moreel hoge toekomstige sociale identiteit te laten verwoorden. Dit brengt ons bij een volgend element.

Een andere bedenking betreft de persoonlijke reflectie. In alle programma's wordt die zowel als leermiddel dan als doel in de verf gezet. In het Nederlands programma *Leadership 2* introduceert men studenten onder andere in de hermeneutiek. In de andere programma's benadrukt men ook het belang van reflecteren, maar lijkt men eraan voorbij te gaan dat dit een professionele discipline is die kan aanscherpt worden. Ons inziens is het interessant om aan cursisten verdiepende reflectiemodellen of instrumenten aan te bieden. Die kunnen cursisten vooreerst een taal aanreiken om hun ervaringen specifiek te benoemen. Daarnaast kunnen ze hen helpen om theorie en praktijk nauwer met elkaar te doen ritsen. Een model zoals dat van Dilts en Bateson biedt concrete aangrijpingspunten om de reflectie specifiek op de eerder genoemde knowing-, being-, en doing-componenten van het persoonlijk leiderschap te richten. De (werk)situatie en de gedragingen, maar ook de competenties, de vigerende overtuigingen, de professionele identiteit en de spirituele elementen kunnen via dit model ter sprake worden gebracht en zo nodig worden geordend(19). Ook (zelf)coachingsmodellen zoals het GROW-model of de kernkwadranten van Ofman kunnen inspirerend zijn(20). Doel van reflectie is immers professioneel terugblikken en vooruitblikken. Op die manier kunnen leiders diepgaand(er) leren en naar krachtig(er) leiderschap in hun professionele situatie evolueren.

Verder zien we dat drie van de vier programma's sterk mikken op persoonsgroei bij de cursisten.

Leiderschapsontwikkeling vertrekt er met andere woorden van de persoonlijke transformatie van individuen. Het samen leren geldt daarbij vooral als een methode om de persoonlijke inzichten af te toetsen of te verfijnen. In 'Leadership 2' aan de VU Amsterdam wordt dit met en van leren echter ook structureel gestimuleerd. In dit programma worden de deelnemers aangespoord om zich bij een professionele leergemeenschap aan te sluiten. Die gedachte lijkt ons nauw aan te sluiten bij de ambitie van dit leiderschapsprogramma om de ontwikkeling van een 'morele ruimte' in organisaties te helpen faciliteren. Zo een ruimte schept o.i. een kans om leiderschapsontwikkeling vanuit spiritualiteit niet louter als een persoonlijk transformatiegebeuren te zien. Ze zet de deur open voor een meer collectieve leiderschapsontwikkeling zoals we die expliciet in het begrip co-charismatisch leiderschap vonden verwoord. Dit doet ons concluderen dat zo'n proeve van gemeenschappelijk leren een nieuwe invalshoek voor de cursus '*Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit*' kan opleveren. Tijdens of na de cursus zou zo'n professionele leergemeenschap de cursisten van de KULeuven de gelegenheid kunnen bieden om hun eigen transformaties en leerprocessen met anderen te delen, én uit die uitwisseling te leren. Die professionele leergemeenschappen kunnen door studenten worden gevormd, maar ze kunnen evenzeer met ervaren professionele leiders worden aangevuld. Op die manier kan men tot een gesprek tussen kandidaat-leiders en professionele leiders komen, en gezamenlijke betekenisgeving en verbinding creëren. In een volgende fase zou het zelfs kunnen leiden tot Community Service Learning. Dit is een relatief recente onderwijsvorm die theoretische kennis doelbewust verbindt met een concreet maatschappelijk engagement en academisch reflectie. Studenten worden gestimuleerd om zich vanuit hun discipline bewust te engageren, om nieuwe academische inzichten af te toetsen binnen maatschappelijke omgevingen, en om de opgedane leerprocessen terug te koppelen naar hun persoonlijk leven (21).

Ten slotte nog dit: in een complexe en chaotische tijd vol toenemende multi-ethnische en multi-religieuze contexten zal leiderschapsontwikkeling gebaat zijn met een benadering waarin spiritualiteit een *conditio sine qua non* is. We durven daarbij aan o.a. volgende bouwstenen voor leiderschapsprogramma's en zich ontwikkelende organisaties te denken:

- individuen en groepen doen dromen van 'meesterschap in leiderschap' en tot een 'waardengerichte professionalisering' uitnodigen;
- individuen en groepen uitdagen om zich tot verantwoordelijke en waarden gedreven, zelfbewuste professionals in leiderschap te ontwikkelen;
- individuen en groepen kansen tot een gezamenlijk gesprek aanbieden voor het delen van inspiratie, van doelen, verhalen (mythopoesis), drijfveren en levensinzichten;

- individuen en groepen kansen geven om de individuele waarden tegenover de organisatorische identiteit te plaatsen, en individuele en organisatiewaarden met elkaar te verbinden;
- individuen en groepen kansen aanreiken tot kennisverruiming inzake leiderschap om hun knowing-component te voeden;
- individuen en groepen op een holistische wijze in verbinding brengen met positieve spiritualiteit en hen intentioneel wegen zoals meditatie, gebed, schoonheidservaringen, gerichte literatuur, en contacten met noodlijdenden aanreiken om hun 'being component' daadwerkelijk te voeden;
- individuen kansen geven tot persoonlijke reflectie, reflectieve dialoog, en professionele leergemeenschappen om persoonlijke transformatie en groepstransformaties mogelijk te maken;
- individuen en groepen de kans bieden om bewust stil te staan bij houdingen en deugden zoals vrijheid, praktische wijsheid, onderscheidingsvermogen, integriteit, verantwoordelijkheid, vertrouwen, authenticiteit;
- individuen en groepen oog laten hebben voor het lange-termijn perspectief, voor duurzaamheid, voor een generatie denken, en voor transcendente ervaringen;
- individuen en groepen bewust inzicht geven in de hindernissen en valkuilen die een weg naar 'goed' of 'integer' leiderschap soms in de weg staan: nl. weelde, macht, ego, blind carrièrestreven, niet geijkte organisatieverwachtingen, lijden enz...;
- individuen en groepen de kans geven om hun transformaties bewust te linken met hun leiderschapspraktijk: i.c. hun perceptie van situaties, hun omgaan met medewerkers, hun strategische keuzen, hun nemen van beslissingen, hun zorg dragen voor persoon, gemeenschap en planeet;
- organisatoren, programmaverantwoordelijken en docenten of vormers aansporen om wat ze over leiderschap vanuit spiritualiteit uitdragen ook in hun eigen persoon te belichamen, en dit zo geïntegreerd en coherent mogelijk in de missie en geest van hun programma te gieten;
- organisatoren van leiderschapsontwikkeling prikkelen om kritisch-creatief in gesprek te blijven met de maatschappelijke sectoren en met hen een cultuurverandering bewerkstelligen die ondubbelzinnig oog heeft voor deugden en waarden in leven en werk.

Zoals we in het Woord vooraf reeds opperden, hopen we dat de inzichten in dit werk het door sommigen vastgestelde 'lack of leadership' en 'misleadership' in de wereld ietwat kunnen counteren. In ieder geval moeten we van die business schools en leiderschapstrajecten weg die dynamieken vooropstellen waarbij leiders en docenten als helden of verlossers worden gezien die alle kennis en helderheid hebben over wat er staat te gebeuren(22). Die werkwijze veroorzaakt

immers te vaak illusies, wereldvreemdheid en aberraties in de eerste plaats bij de leiders zelf. Daarnaast werkt ze afhankelijkheid, zinverlies, disconnectie en onverschilligheid bij mensen en medewerkers in de hand.

Daarom hopen we met deze bijdrage alle initiatieven die 'goed', 'integer' en 'co-charismatisch leiderschap' beogen een hart onder de riem te steken. Programma's zoals *Spirituality and Business Leadership*, *'Meditation and Leadership'*, *Vicens Vives Leadership*, *Leadership 2* en het opleidingsonderdeel *'Spiritualiteit, leiderschap en professionele integriteit'* zijn voorbeelden die waarachtig bijdragen tot persoonlijke transformaties in mensen en tot beter leiderschap in organisaties. Ze wijzen een realistische weg naar meer humaan en integer leiderschap aan, en durven leiders manifest te prikkelen tot het realiseren van die wezenlijke beetjes voor een betere en duurzamere wereld.

Bibliografische noten bij het algemeen besluit

- (1) De instellingen en het leiderschapsprogramma: VU Amsterdam ('Leadership 2'), Georgetown University (Leadership and meditation), Santa Clara University (Spirituality and Business leadership), Esade Barcelona (Vicens Vives Leadership).
- (2) Visie en beleidsplan onderwijs en studenten 2014-2017, KULeuven, pp.47
- (3) J. Lozano, Leadership: The Being Component. Can the Spiritual Exercises of Saint Ignatius Contribute to the Debate on Business Education?, maart 2016, Springer Science+Business Media Dordrecht, pp.15
- (4) Zie hiervoor deel 1, onder 2 en 4
- (5) Zie in: Lori Verlaan, Goed leiderschap in deze tijd, Een onderzoek naar de betekenis van normatieve professionalisering voor leiderschap, Utrecht, Universiteit voor humanistiek, 2014, pp. 94
- (6) Zie In: J. Stevens, Volwassenvorming, een integrale en integratieve benadering, Tielt, Lannoo, 2005, pp. 182
- (7) Zie hiervoor deel 2, 1-6
- (8) Emmelien Merchie, Melissa Tuytens, Geert Devos & Ruben Vanderlinde Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen. Universiteit Gent, 2015, pp. 89 In opdracht van Departement onderwijs Vlaanderen. Zie ook http://www.bellon.ugent.be/nieuws/nieuws2016/professionalisering_voor_leraren.html
- (9) Zie hiervoor deel 2, onder 5
- (10) Uit de eindevaluatie van basisvorming voor pedagogisch begeleiders(2008-2015), van vobo-opleidingen en vozo-opleidingen voor leraren(1999-2006), supervisietrajecten met leraren, pedagogisch begeleiders en leidinggevendenden(1999-2016, leiderschapstraject leidinggevend katholiek onderwijs (2013-2014)
- (11) Zie o.a. A.Delbecq, How the Religious Traditions of Calling and Spiritual Friendship Shaped My Life as a Teacher/Scholar, In Management Communication Quarterly 17(2004), 621-627 en de andere bronnen na de beschrijving van 'Spirituality and Business Leadership in deel 3
- (12) Zie o.a. De Word Wide Community for Christian Meditation, <http://www.wbcm.nl/wbcm/laurence-freeman> ; Laurence Freeman, De ambassadeur van de dagelijkse meditatie, De Kovel, 2015, nr. 36, p.28-37 en de andere bronnen na 'Leadership and meditation' in deel 3.

(13) Zie communicatie met Lozano en De Jongh zoals vermeld bij de bronnen na hun programmabeschrijvingen in deel 3

(14) We verwijzen hier naar de waarderingen in deel 2 onder 6, maar ook naar persoonlijke getuigenissen die studenten in Orval midden maart 2016 (18-20 maart) met me deelden. Spiritualiteit werd hier opgetild tot een discipline waarin meesterschap belangrijk is. Ervaring en deskundigheid zijn noodzakelijk om spiritualiteit uit de esoterische sfeer en overeenkomstige beoordeling te halen.

(15) Hier in volgende betekenis: Een Conceptual Framework is een coherent systeem van onderling gerelateerde doeleinden en fundamenteën, welke kunnen leiden tot consistente standaarden. Zie ook www.encyclo.nl ;

(16) Zie de programmabeschrijvingen in deel 2 en 3

(17) Zie Redefining Leader Development: Organizational Learning that Encourages a Culture of Transformation. –In: International Journal of Leadership Studies, Vol. 6, 2010, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University, ISSN, p. 152-159

(18) Zie J. Lozano, Leadership: The Being Component. Can the Spiritual Exercises of Saint Ignatius Contribute to the Debate on Business Education?, Springer Science+Business Media Dordrecht 2016, p.1-15).

(19) Zie o.a. http://www.kessels-smit.be/files/niveaus_van_dilts.pdf en <http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm> A brief history of historical levels by R. Dilts

(20) D. Ofman, Bezieling en kwaliteit in organisaties, Utrecht, Servire uitgevers, 1997, pp.206

(21) <https://www.ualberta.ca/community-service-learning>

Community Service Learning, gedefinieerd in brochure: UCSIA, Samenleving, wetenschap en religie, Programma-publicaties, augustus 2016-januari 2017.

(22) Lorange (2013) p. 258, Western (2008) p13 geciteerd in het werk: Simon Robinson & Jonathan Smith, Co-charismatic leadership critical perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014); en In: Outlook on the Global Agenda, 2015, p.14-16

Overzicht van geraadpleegde literatuur in verband met resp. Spiritualiteit, leiderschap, leiderschapsontwikkeling, en professionele effectiviteit

- Buelens M. en De Stobbeleir K., Grootmeester in Leiderschap, Tielt, Lannoo, 2009, pp. 189
- De Kovel, monastiek tijdschrift voor Vlaanderen en Nederland, 2015, nr. 36., p. 28-37 en p. 84-90
- Deci L. en Ryan R.M., Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in Handbook of Self-Determination Research, Rochester, 2002, p.3-34
- Derkse, W., Een levensregel voor beginners, Benedictijns Leiderschap voor het dagelijkse leven
- De Wulf R., Soulmade Bezieling op het werk, Leuven, Davidsfonds, 2015, pp. 112
- Dorr, D., Faith at Work, A Spirituality of Leadership, Liturgical Press, Minnesota, 2006, pp. 71.
- Goleman D., Leadership that gets results, Harvard Business Review, maart/april 2000, Vol 78, Issue 2, p. 78-90
- Goleman D., Emotionele intelligentie: emoties als sleutel tot succes, Olympus, 2004, pp. 448
- Grün A., Bidden met de woestijnvaders, Kapellen, Pelckmans, 2002, pp. 98
- Grün A., Vijftig Heiligen voor je leven, Tielt, Lannoo, 2003, pp. 206
- Grün A., Vijftig Engelen voor je ziel, Tielt, Lannoo, 2002, pp. 176
- Grün A., Spiritualiteit voor managers. Leidinggeven vanuit waarden en deugden, Ten Have, Utrecht, 2005, pp. 141
- Grün & Friedrich Assländer, Spiritueel leidinggeven. Benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf, Ten Have, Utrecht, Lannoo, 2007, pp.186
- Grün A., Bezielend leidinggeven, Ten Have, Lannoo, 2009, pp. 140.
- Grün A., God als u er bent, indrukwekkende religieuze ervaringen van Augustinus en Bonhoeffer, Ten Have, Lannoo, 2010, pp. 271
- Grint K., Leadership, a very short introduction, VS, New York, Oxford University Press, 2010, pp.142
- Hicks Douglas A., Religion at the workplace, Cambridge University, 2003, pp. 222
- Klamer H., e. a., Leiderschap, Ondernemers over hun visie, aanpak en motieven, VNONCW, Den Haag, 2006, pp. 104.
- Knapen, P., Krachtlijnen van een professionaliseringsbeleid binnen PBDKO, door CPB en RVB van PBDKO en katholiek onderwijs goedgekeurde visietekst, 2013, pp. 12.
- KULeuven, Visie en beleidsplan onderwijs en studenten 2014-2017, KULeuven, pp.47
- Lodewijks J, Franciscaans Leiderschap, Als het wassen van andermans voeten, Ten Have, 2013, 4^{de} herziene druk, pp. 126.
- Merchie E., Tuytens M., Devos G. & Vanderlinde R, Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen. Universiteit Gent, 2015, pp. 89 Departement onderwijs Vlaanderen.
- Merton T., Zaadkorrels van contemplatie, Antwerpen, Unistad, 1988, pp. 204
- Ofman D., Bezieling en kwaliteit in organisaties, Utrecht, Servire uitgevers, 1997, pp.206

- Quintyn G., Analyse van de invloed van de verschillende leiderschapsstijlen op de ondernemingsresultaten, Masterproef Handelswetenschappen Brussel, Vlekho, Departement Handelswetenschappen van de Hogeschool voor Wetenschappen en Kunst, 2006-2007, pp. 92
- Robinson S. en Smith J., Co-Charismatic leadership Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership, Peter Lang AG, Bern 2014.
- Schuyt L., De kracht van bezieling, drijven van individuen en mensen, Scriptum, 2003, 4^{de} herziene druk, pp. 240
- Schuyt L., Met ziel en zakelijkheid, Scriptum, 2009.
- Stevens J., Volwassenvorming, een integrale en integratieve benadering, Tielt, Lannoo, 2005, pp. 182
- Ter Steeg M., Wijsheid uit de abdijen, Tielt, Lannoo, 2004, pp. 328
- Tjepkema S. en Verheijen L. (red.), Van kiem tot kracht, Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering, Springer, Houten, 2009, pp. 208
- Timperley H., Wilson A., Barrar H., & Fung I. (2007). Teacher Professional Learning and Development. Best Evidence Synthesis Iteration. Education, 33(8), 3–15.
- Timperley H., The power of professional learning, Open University Press, 2011, pp.224
- Tourish D., The dark side of transformational leadership -A critical perspective, London, Routledge, 2013, pp. 252
- Van Aalsum L., Spiritualiteit in het onderwijs, een handreiking, Delft, Eburon, 2011, pp. 180
- Van den Berg D., e. a., Leidinggevende wie ben je? Postmoderne visie op leidinggeven in het onderwijs, Antwerpen-Appeldoorn, Garant, 2013, pp. 285
- Van den Berg D. en Vandenberge R., Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties: investeren in mensen, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1999, pp. 273
- Van der Meer E., Coaching: effecten en succesfactoren, Masterthesis Faculteit Sociale Wetenschappen, Master Arbeid en Organisationspsychologie, Utrecht, 2009, pp.49.
- Van Veen K., Zwart, R., & Meirink, J. (2012). What makes teacher professional development effective? A literature review. In M. Kooy & K. van Veen (Ed.), Teacher learning that matters: International perspectives, New York: Routledge. (pp. 3–21)
- Verbiest E., Professionele leergemeenschappen, Apeldoorn, Garant, 2012, pp. 122
- Verlaan L., Goed leiderschap in deze tijd. Een onderzoek naar de betekenis van 'normatieve' professionalisering voor leiderschap. Masterscriptie, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht, 2014, pp. 95
- Verstaeten J., Leiderschap met hart en ziel, Tielt, Lannoo, 2009, pp. 94
- Verstraeten J., Taal en stilte, naar een leiderschap voorbij de angst, Averbode, 2014, pp. 85
- Wayne A. J., Yoon K. S., Zhu P., Cronen S., & Garet M. S. (2008). Experimenting With Teacher Professional Development: Motives and Methods. Educational Researcher, 37(8), 469–479

LIJST VAN BIJLAGEN

- BIJLAGE 1 LITERATUURLIJST 'SPIRITUALITY AND BUSINESS LEADERSHIP'
- BIJLAGE II LITERATUURLIJST 'MEDITATION AND LEADERSHIP" Leading from the Centre'
- BIJLAGE III LITERATUURLIJST 'LEADERSHIP 2'
- BIJLAGE IV LITERATUURSUGGESTIE IN 'VICENS VIVES LEADERSHIP'
- BIJLAGE V Exemplaar van de Brief aan de verantwoordelijken van de programma's voor
Leiderschapsontwikkeling

BIJLAGE 1 LITERATUURLIJST ANDRE DELBECQ

Reading List

Spirituality and Business Leadership

Winter 2015

This seminar involves a breath of reading. However, the readings are not text-books that participants labor through. Instead the readings are designed as a literary “wine-tasting. Participants are free to choose from among the Required Readings those that speak most to them or about which they are curious. Read the beginning, ending and savor chapters whose content speaks to you personally. Occasionally, when you find a personal favorite, read completely and with delight. More will be said regarding the reading list in our first seminar gathering.

Some background reading will be helpful before the seminar begins. Therefore, the reading list is being provided in advance to seminar participants.

The majority of the books are short paperback editions. Many students prefer to order their books on line as they can review the table of contents and commentaries regarding a book as guides to making their choices. A limited number of books are available in the bookstore for those who prefer to purchase books on campus.

Optional Readings are provided for future reference after the seminar is completed, or for those interested in pursuing a particular topic in depth. They are not required readings during the seminar.

✓ BACKGROUND READING

(A pre-course requirement)

Background Readings to complete prior to the beginning of the course.

Required Reading

Because participants from religious and nonreligious backgrounds are welcome in the seminar, reading one of the following two books will provide an orientation for inter-religious dialogue. Participants should minimally read the overview of two religious traditions different from their own.

SMITH, Huston, *The World's Religions*. San Francisco, Harper, 1991. ISBN 0-06-250-799-9* or

CARMODY, Denise Lardner and Carmody, John Tulley, *In the Path of the Masters*, New York, Paragon House Publishers, 1994. ISBN 1-56324-863-8*

[Smith is a widely adopted text in comparative religions and the classic reference. Carmody is somewhat briefer if a student is already familiar with multiple religious traditions].

Required Reading Continued. - Select One Of:

COLES, Robert, *Lives of Moral Leadership*. New York, Random House, 2000. ISBN 0-375-50108-8

GALLAGHER, Winifred, *Spiritual Genius: 10 Masters and the Quest for Meaning*. New York, Random House, 2002 ISBN0-8129-6718-6

SHIELD, Benjamin, and CARLSON, Richard, *For the Love of God*. Novato CA, New World Library 1997 ISBN1-57731-061-6

BERRY, Ray, *The Spiritual Athlete: A primer for the inner life*. Olema CA., Joshua Press, 1992. ISBN 0-9630839-0-2

BENEFIEL, Margaret, *The Soul of A Leader, Finding your path to success and fulfillment*, New York, Paulist Press, 2008

[Coles provides a portrait of moral leadership illustrated in the lives of contemporary individuals. Gallagher interviews ten deeply spiritual individuals across the great spiritual traditions and spends time with each in their local settings. Berry provides stories of the inner life of deeply spiritual historical figures from many religious traditions. Shield and Carlson provide essays by deeply spiritual religious writers. Read three chapters from the book of your choice. Benefiel provides stories of principled business leaders.]

Optional Related Readings:

MITROFF, Ian, *A Spiritual Audit of Corporate America: Multiple Designs for Fostering Spirituality in the Workplace*, Jossey Bass.1999, Chapter 1-3 [A survey of the perspective of contemporary executives on alternative models for integrating spirituality into organizations]

GUNTHER, Marc. *Faith and Fortune: The Quiet Revolution to Reform American Business*. New York, Crown Business, 2004 ISBN 1-4000-4893-1 [A survey of how senior leaders are incorporating faith and spirituality in both large and small businesses written by a senior business editor of Fortune magazine. Realistic yet inspiring profiles for those unfamiliar with the Spirit in Work movement in North America]

REQUIRED COURSE READINGS FOR EACH COURSE SESSION

All Required Readings are to be completed PRIOR to the class meeting in which the module will be discussed. Students will be called upon to comment on the readings in the seminar.

✓ Required Readings: Read Prior to the First Class Meeting January 10, 2015 Modules 1 2 3

Read all the short articles in the on-line Camino folder for Class 1.

FOWLER, James W., "You Bet Your Life: Finding Meaning and Perhaps Vocation.: Santa Clara Lecture, Vol. 10, Santa Clara University, April 27, 2003 (A lucid perspective on "calling" or "vocation"]

GUNTHER, Marc, "God in Business" Fortune, July 9, 2001 59-80
[An early report on the 'Faith and Work' movement]

CAVANAUGH, Gerald, HANSON, Bradley, HANSON, Kirk, and HINOJOSO, Juan, "Toward a Spirituality for the Contemporary Organization: Implications for Work, Family and Society", in Delbecq, Andre' L. Editor, Bridging the Gap Between Spirituality and Religion: Proceedings from the Santa Clara Conference, March 9-11, 2001, pp. 10 – 42
[An overview of spirituality and the business context]

WEISS, Joseph, SKELLY, Michael F., HALL, Douglas, HAUGHEY, John S.J.,
"Calling, New Careers and Spirituality: A Reflective Perspective for Organizational Leaders and Professionals" in Delbecq, Andre' L. Editor, Bridging the Gap Between Spirituality and Religion: Proceedings from the Santa Clara Conference, March 9-11, 2001 pp. 81 – 110

Bridging The Gap Conference Proceedings, may also be downloaded from the Santa Clara University Web site; <http://business.scu.edu/ISOL/proceedings.htm>
Students preferring a hard copy will find these readings in:

PAVA, Moses L., Spiritual Intelligence at Work: meaning, Metaphor and Morals, New York, Elsevier Ltd., 2004 ISBN 0-7623-1067-7

NOVAK, Philip-, "The Practice of Attention", Parabola, Vol. 15, No. 2, pp. 43-51
[A useful description of 'presence' meditation]

STEINDL-RAST, David, "Solving the God Problem" Spirituality and Health, May-June, 2006, pp. 57-63
[A helpful way of thinking of transcendence across religious pluralism]

SHEA, Jack, "Calling Counts" Ministry Leadership Center (2014) [Definitions and conceptualization of Job, Career and Calling]

Optional Related Readings (Not required - for future reference)

STEINGARD, David, "Spiritually Informed Management Theory", Journal of Management Inquiry, Vol. 14, No. 3, pp. 227-241 [A scholarly perspective on management spirituality]

SCHNEIDERS, Sandra M., "Spirituality in the Academy", Theological Studies 50 (1989) 676-697; or Sandra M. Schneiders, "Religion and Spirituality: Strangers, Rivals or partners?", The Santa Clara Lectures, Feb. 6, 2000 Vol. 6 No. 2 [Contains a highly regarded contemporary definition of Spirituality.]

WILLIAMS, Benjamin, "Spirituality in the Eastern Orthodox Tradition, in Delbecq, Andre' L. Editor, Bridging the Gap Between Spirituality and Religion: Proceedings from the Santa Clara Conference, March 9-11, 2001 pp. 111-132 [Business spirituality viewed through the Orthodox Tradition]

SHARMA, Arvind, "A Hindu Perspective on Spirituality and Management"
in Delbecq, Andre' L. Editor, Bridging the Gap Between Spirituality and Religion: Proceedings from the Santa Clara Conference, pp132-249 [Business spirituality viewed in the Hindu Tradition]

Bridging The Gap Conference Proceedings, may be downloaded from the Santa Clara University Web site; <http://business.scu.edu/ISOL/proceedings.htm>

Students preferring a hard copy will find these and other readings in:

PAVA, Moses L., *Spiritual Intelligence at Work: meaning, Metaphor and Morals*, New York, Elsevier Ltd., 2004 ISBN 0-7623-1067-7

SCHUSTER, John, *Answering Your Call: A Guide for Living Your Deepest Purpose*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003 [An executive coach examines the ongoing search for meaning and purpose in a complex world. He provides guidance on how to listen to your inner voice and discover your true calling in life.]

NOVAK, Michael, *Business as a Calling: Work and the examined life*, New York, The Free Press, A Division of Simon & Schuster, 1996. ISBN 0-684-82748-4. [A contemporary theologian's lucid summary of Catholic Social Thought as it relates to the role of business in society and the vocation of leadership. In prior seminars this was a required reading and much valued by participants.]

GREENLEAF, Robert K., *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, Paulist Press, 1991. ISBN 0-8091-2527-7 [A contemporary managerial writer from the Quaker tradition integrates spirituality and managerial leadership]

PALMER, Parker, *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation*. San Francisco, Jossey-Bass, 2000. ISBN 0-7879-4735-0 [A compassionate and compelling meditation on discovering your life calling]

O'TOOLE, James, *Leading Change; Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, San Francisco, Jossey Bass, 1995. ISBN 1 55542-608-5 [Managerial exemplification of courageous moral leadership]

HILLMAN, James, *The Soul's Code: In search of character and calling*. New York, Warner Books, 1996. ISBN 0-446-67371-4 [A Jungian Analyst's perspective on "spirit" and character related to calling]

ALFORD, Helen J. and NAUGHTON, Michael J., *Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organization*. Notre Dame, Indiana, University of Notre Dame Press, 2001 ISBN 0-268-03461-1 [A review of Roman Catholic Social Justice Teachings and Ethical Implications for contemporary managerial leadership]

PAUL II, John, *The Lay Members of Christ's Faithful People (Christi Fideles Laici)* Boston, Pauline Books, 1988. ISBN 0-8198-4459-4 [Pope John Paul II's treatment on the vocation and mission of the lay faithful in the world]

NEAFSEY, John, *A Sacred Voice is Calling, Personal Vocation and Social Conscience*. New York, Orbis Books, 2006 [Mainstream professional psychologist and Christian theologian explores the psychological underpinnings and spiritual context for how to understand vocation.]

✓ **Required Readings: Read Before 2nd Class Meeting January 24, 2015**
Modules 4, 5, 6

Read all the short articles in the on-line Camino folder for Class 2.

Caux Roundtable Fellows, "What is Most Needed to Save the Global Human Commons", 2012 [A Call for principled leadership by an international CEO organization]

DELBECQ, Andre, Gerald Cavanaugh SJ, John Haughey SJ, Anthony Hendrickson, J. Michael Stebbins and Agnieszka Winkler, Jesuit Higher Education For Business, 2010 www.Jesuitbusiness.org
[A perspective of spiritually oriented leadership in the Jesuit tradition]

DELBECQ, Andre L., Elizabeth Liebert, John Mostyn, Paul C. Nutt and Gordan Walter, "Discernment and Strategic Decision Making: Reflections for a Spirituality of Organizational Leadership" in Moses L. Pava (Editor), *Spiritual Intelligence at Work*, London, Elsevier Ltd., 2004

DELBECQ, Andre L. *Discernment Framework*, Ascension Health, 2006
[A detailed reflection on discernment in the context of strategic decision-making]

WEICK, Karl E. and Ted PUNAM, "Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, No 3, September 2006, pp. 275-287 [A reflection on spiritual practice by leading organizational sociologists]

PLANTE, Thomas, "Faith and Health: What Do We Know", *Explore*, Santa Clara University,. Bannan Institute Fall, 2001 [Summary of scientific studies of the effects of faith practices on health]

DELBECQ, Andre L. *Spiritual Practices for the Leader: A Global Study*
Caux Roundtable Working Draft, 2012 [Reflections on the importance of spiritual practices for the contemporary leader]

Additional Required Book Reading

GARDNER, Howard in collaboration with Laskin, Emma, *Leading Minds: An anatomy of leadership*, New York, Basic Books, A Division of HarperCollins, 1995. ISBN 0-465-08280-7.*

[A cognitive psychological analysis of the role of self-integration as a precondition to transformational leadership illustrated in the lives of mid twentieth century leaders. Seminar participants should read the introductory and concluding chapters, and the life of one leader. Participants will be expected to report on their selected leader's life in class discussion.]

Required Reading – Continued; Select One Of the Following Books on Prayer (or request approval of an alternative selection):

KISLEY, Lorraine, *Christian Teachings on the Practice of Prayer*, Boston, New Seeds, 2006
[An overview of the rich Christian literature associated with prayer]

NOUWEN, Henri, J. M., *The Only Necessary Thing: Living a Prayerful Life*. New York, Lexington Publishing Co., 1999. ISBN 0-8245-1833-0*
[Reflections by a favorite recent Christian spiritual master]

TERESA, Mother, *Everything Starts from Prayer: Mother Teresa's meditations on spiritual life for people of all faiths*. White Cloud Press, Ashland OR, 1998 ISBN 1-883991-25-0
HESCHEL, Abraham Joshua, *I Asked for Wonder*. New York, Crossroad, 2000. ISBN 0-8245-0542-5*
[A book of Jewish Meditations]

MING-DAO, Deng, *Everyday Tao: living with balance and harmony*, New York, HarperCollins, 1996 ISBN 0-06-251395-8.
[A Taoist perspective on spiritual insight]

BUNGE, Gabriel, *Earth Vessels; The Practice of Personal Prayer According to the Patristic Tradition*. San Francisco, Ignatius Press, 2002. ISBN 0-89870-837-0
[Prayer in the Eastern Orthodox Christian Tradition]

PENNINGTON, M. Basil, *Lectio Divina: Renewing the Ancient Practice of Praying the Scriptures*, New York, N.Y., The Crossroad Publishing Co., 1998
ISBN 0-8245-1736-9
[An essay on Lectio in the Christian Tradition]

BARKS, Coleman and GREEN, Michael, *The Illuminated Prayer: The Five-Times Prayer of the Sufis, As Revealed by Jellaludin Rumi and Bawa Muhaiyaddeen*, New York, Ballentine Publishing, 2000 ISBN 0-345-43545-1
[Prayer in the Muslim Tradition]

CARMODY, Denise Lardner and Carmody, John Tulley, *Prayer in World Religions*. Maryknoll, New York, Orbis Books, 1995. ISBN 0-88344-644-8
[An ecumenical overview of prayer practices]

Optional Related Readings

PRUZAN, Peter and Mikkelsen Kirsten Pruzan, *Leading with Wisdom: Spiritual based wisdom in business*. Shiffeld, Greenleaf Publishing, 2007. ISBN: 13: 978-1874719-59-5

MUELLER, JOAN, *Faithful Listening: Discernment in Everyday Life*. Kansas City, Sheed and Ward, 1996. ISBN 1-55612-900-9
[An exposition of models of discernment from the Judeo-Christian tradition]

McINTOSH, Mark A., *Discernment and Truth: The Spirituality and Theology of Knowledge*
[An encyclopedic treatment of discernment in the history of Western thought]

THIBODEAUX, S.J., *God's Voice Within, The Ignatian Way to Discover God's Will*, Chicago, IL, Ignatian Press, 2010 ISBN 13: 978-0-8294-2861-2
[An excellend treatment of discernment in the Jesuit, Christian tradition]

YOUNG, Stephen, "A Chinese Philosophy for Moral Social Responsibility", Pegasus, June 12, Volumen 2, Issue 5, 2012

✓ **Required Readings: Read Before Third Class Meeting February 7, 2015**
Modules 7 8 9

Read all these short articles in the on-line Camino folder for Class 3.

Reminders for our Forthcoming Retreat

KORAC-kakabadse, Alexander Kouzmin and Andrew Kakbadse, "Spirituality and Leadership Practice". *Journal of Management Psychology*, (2002) 17:3 165-182

WHETTEN, David and Andre Delbecq, "Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining A Values Based Organizational Culture" *Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp 32-40

GOMES, Rev. Peter J., "Is Success and Sin?" *Harvard Business Review*, September, 2001 pp. 63 – 69

United National University – World Institute for Developmental Economics,
"Pioneering Study Shows Richest Two Percent Own Half World Wealth"
(2006)

Paul Krugman, *New York Times*, 10-31-07, Diagram of Wealth Distribution

REICH, Robert, "The Perils of America's Hard-Charging Capitalism" *San Francisco Chronicle* and
SFGATE.com, Sunday June 1, 2014
<http://www.freep.com/article/20140602/OPINION05/306020010/problems-with-capitalism>

The Tree of Contemplative Practices, Center for Contemplative Mind in Society

KEATING, Thomas, *The Method of Centering Prayer*, Contemplative Outreach,
2005

Read one of the following two articles

Ernest E. Larkin, O. Carm., *Contemplative Prayer for Today: Christian Meditation*,
Medio Media

Or.

WALLACE, B. Alan and Shauna L. Shapiro, "Mental Balance and Well-Being:
Building Bridges Between Buddhism and Western Psychology", *American Psychologist*, Vol. 61, No. 7, October. 2006, p. 690-701

Other Required Reading: Read Either of the Following Two Books

HAUGHEY, S.J., John. C. *Virtue and Affluence: The challenges of wealth*. Kansas City, Sheed and Ward, 1997 ISBN 1-55612-811-8

[A contemporary social justice perspective on the challenges of wealth and philanthropy. Controversial and provocative.]

or

NEEDLEMAN, Jacob, Money and the Meaning of Life. New York, Doubleday, 1991 ISBN 0-385-26241-8

[A somewhat longer book addressing the same topic from the Jewish Tradition]

Optional Related Readings

KEATING, Thomas, Open Mind, Open Heart. New York, Continuum Publishing Company, 1997. ISBN 0-8264-0696-3

[An introduction to Christian Contemplative Practice]

MULLER, Lawrence, Wisdom Roads; Conversations with Remarkable Meditation Masters. Continuum, New York, 2000 ISBN 0-8264-1234-3

[Conversations with contemporary teachers of meditation from diverse wisdom traditions including Christian, Buddhist, Zen, Vipassana, Jaine, Yoga and Vedanta]

KABAT-ZINN, Jon, Wherever You Go There You Are, Mindfulness Meditation in Every Day Life. New York, Hyperion, 1994 ISBN 0 – 7868-8070-8

[By the director of the Stress Reduction Clinic at the University of Massachusetts Medical Center. Integrates Meditation Practice and Health from a non-religious perspective.]

ESWARAN, Eknath, Meditation: A simple 8 point program for translating spiritual ideals into daily life. Tomales CA., Nilgiri Press, 2004 ISBN 0-915132-66-4

[A wise introduction to meditation and spiritual practice from a great writer in the Hindu tradition]

MAAS, Robin and Garriel O'DONNEL, Spiritual Traditions For the Contemporary Church. Nashville, Abingdon Press, 1990. ISBN 0-687-39234

[Reflections on Prayer from a variety of Christian Traditions]

HUNTER, Jeremy, Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges, New York, Wiley-Blackwell, pp. 1-42

[An overview of research on mindfulness]

NASRALLA, Henry, "Should Psychiatry List Hubris in DSM-V?", Current Psychiatry, December, 2008, pp. 14-16

[A psychiatric reflection on hubris]

CUNNINGHAM, Lawrence S., & Egan, Keith J., Christian Spirituality: Themes from the tradition, New York/Mahwah, N.J., Paulist Press, 1996. ISBN 0-8091-3660-0.

[Comprehensive overviews of spirituality and its disciplines in the Christian tradition..]

KORNFIELD, Jack, A Path With Heart. New York, Bantam Books, 1993, ISBN 0-553-37211-4

[A Buddhist perspective on spirituality by a leading contemporary American Buddhist]

WILLARD, Dallas, "Is Poverty Spiritual?", Chapter 10, New York, Harper and Row, 1985, pp. 192-218

[Evangelical Christian Perspective on Wealth]

The Academy of Management Executive, Vol. 18 No 2 May 2004

[Our focus is on Spirituality, not ethics, but for a view of contemporary perspectives on ethics and the relationship to power and corruption this "special topic – Ethical Behavior in Management" issue is a resource.]

MOBERG, Dennis "Best Intentions, Worst Results: Grounding Ethics Students in the Realities of Organizational Context" American Academy Learning and Education, 2006 Vol. 5, No. 3, pp. 307-315
[Rich documentation of ethical pitfalls met in early years of a career in Silicon Valley]

BOURGEAULT, CYNTHIA, "Nurturing the Heart", Parabola, Spring, 2002, pp. 6-11
[Meditation practices as an off-set to the false self]

Fourth Class Meeting February 22, 2014

Select One of the Following Books for your "Spiritual Master" Book Report
(Retreat) Modules 10 11

Participants will bring their personally selected "Book by a Spiritual Master". The book need not be taken from the list given below. However, other books must be approved by the professor. A number of the more popular selections are available in the university book store.

HARPUR, James, Love Buring in the Soul: The Story of the Christian Mystics from St. Paul to Thomas Merton. Boston, MA, New Seeks, 2005 ISBN 1-59030-112-9
[An excellent anthology of Christian Mysticism including Protestant and Catholic Mystics]

JOHNSTON, William, Arise My Love, Mysticism for a New Era. Maryknoll, New York, Orbis Books, 2000. ISBN 1-57075-312-1*
[Highly recommended overview of Eastern and Western Meditation/Contemplative mysticism]

GREELEY, Andrew M., The Great Mysteries: Experiencing the Catholic Faith from the Inside Out. New York, Sheed and Ward, 2003, ISBN 1-58051-131-7*
[A summary of the essentials of the Catholic Tradition interpreted for our times]

RAUF, Imam Feisal Abdul, What's Right with Islam: A new Vision for Muslims and the West, San Francisco, Harper, 2004
[A coherent vision of the Muslim faith through the eyes of an eminent Western Muslim teacher]

TUOTI, Frank, Why Not Be a Mystic?.New York, Crossroads Publishing, 1999. ISBN 0-8245-143-X
[A readable overview of Christian Mysticism and Meditation practice]

HESCHEL, Abraham Joshua, I Asked for Wonder. New York, Crossroad, 2000. ISBN 0-8245-0542-5*
[A set of meditations by a great Jewish Mystic]

HESCHEL, Abraham Joshua, The Sabbath, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1979 ISBN 9-780374-551267-1
[For the overworked, a reflection on Sabbath and rest]

GREEN, Arthur, Seek My Face: A Jewish Mystical Theology. Woodstock VT., Jewish Lights Publishing, 2003 ISBN 1-58023-130-6
[Contemporary and readable introduction to mysticism and contemplative practice in the Jewish tradition]

KEATING, Thomas, *Intimacy with God*. Crossroads Publishing Co., New York, New York, 1997. ISBN 0-8245-1588-9

[A psychological/theological interpretation of Christian Meditation]

de CHARDIN, Teilhard, *The Divine Milieu*, New York, Harper and Row, 1965

[A classic perspective of science, cosmology and spirituality]

MERTON, Thomas, *New Seeds of Contemplation*, New York, New Directions, 1961. ISBN 0-8112-0099-x.*

[A contemporary Christian Classic]

HANH, Tich Nhat, *Living Buddha, Living Christ*. New York, Riverhead Books, 1995. ISBN: 1-57322-568-1*

[A contemporary Buddhist Master reflecting on the intersections of Christian and Buddhist mysticism]

HERRIGEL, Eugene, *Zen in the art of archery*, New York, Vintage Books, 1989 ISBN 0-679-72297-1

[A beloved introduction to Zen practice]

HAUGHEY, S.J., John, *Housing Heaven's Fire, The Challenge of Holiness*, Chicago, Loyola Press, 2002 ISBN 0-8294-1469-X

[A very contemporary examination of the search for holiness as a calling to each Christian]

KAMENETZ, Rodger, *Stalking Elijah, Adventures with today's Jewish Mystical Masters*. San Francisco, Harper, 1997. ISBN 0-06-064232 - 7

[Jewish Leaders meet with the Dalai Lama]

KUSHNER, Lawrence, *The Way Into Jewish Mystical Tradition*, Wookstock Vt., Jewish Light Publishing, 2001 ISBN 1-58023-029-6

[An accessible introduction to the concepts of Jewish mysticism, their religious and spiritual significance, and how they relate to our lives.]

LOSSKY, Valdimir, *The Mystical Theology of the Eastern Church*, Crestwood New York, St. Vladimir's Seminary Press, 1998 ISBN 0-913836-31-1

[An overview of mystical theology in the Orthodox tradition]

SUZUKI, Shunryu, *Zen Mind, Beginner's Mind*, New York, Weatherhill, 1995. ISBN 0-8348-0079-9.

[A classic Zen perspective]

THERSA, Nyanaponika, *The Heart of Buddhist Meditation*, York Beach ME, Samuel Weiser, Inc., 1962, ISBN 0 87728 073 8 BJ (pbk)

THE DALAI LAMA, *The Good Heart*. Somerville MA, Wisdom Publications, 1996. ISBN 0-86171-138-6

[Zen and Buddhist perspectives]

NOUWEN, Henri, J. M., *The Only Necessary Thing: Living a Prayerful Life*. New York, Lexington Publishing Co., 1999. ISBN 0-8245-1833-0*

[One of the most widely read contemporary Christian Spiritual writers]

ROLHEISER, Ronald, *The Holy Longing*, New York, Doubleday, 1999, ISBN 0-385-49418-1

[A popular contemporary Catholic Spirituality writer]

NAIR, KESHAVAN, A Higher Standard Of Leadership: Lessons from the life of Gandhi. San Francisco, CA., Berrett-Koehler, 1997. ISBN: 1-57675-011-6
[A compelling look at Ghandi's leadership lessons in managerial language]

GHANDI, MOHANDAS, Essential Writings. (ed., John Dear), Maryknoll, New York, Orbis Books, 2006 ISBN 1-57075-432-2
[A short biography and essential writings in a well edited and readable summary]

CHETANANANDA, Swami, "Will I Be The Hero In My Own Life." Portland OR., Rudra Press, 1995. ISBN 0-915801-38-8
[A power reflection from the Kashmir Shaivism perspective]

KENNEDY, Robert E., Zen Spirit, Christian Spirit: The Place of Zen in Christian Life. New York, Continuum, 1997 ISBN 0-8264-0806-0
[A Jesuit Zen Roshi examines the intersection between Zen and Christian perspectives offering an integrated spiritual perspective]

LOYA, OSA, Joseph A., LO, Wan Li and JIH, Chang, Shin, The Tao of Jesus: An Experiment in Inter-Traditional Understanding. New York, Paulist Press, 1998 ISBN 0-8091-3764-X
[A sensitive juxtaposition of the Tao and New Testament Scriptures]

BARKS, Coleman and GREEN, Michael, The Illuminated Rumi. New York, Broadway Books, 1997. ISBN 0-7679-0002-2
[A collection of Sufi Poetry]

ESWARAN, Eknath, The Bhagavad Gita. Tomales Ca, Nilgiri Press, 1985 ISBN 0-915132-35-4
[A contemporary translation of a Hindu Classic with insightful commentary on Hindu spirituality]

JAOUDI, Maria, Christian and Islamic Spirituality: Sharing a Journey. New York, Paulist Press, 1993 ISBN 0-8091-3426-8
[An Islamic/Christian spirituality perspective]

KELLY, Thomas, A Testament of Devotion. San Francisco, Harper Collins, 1992 ISBN 0-06-064361-7
[A Quaker spirituality perspective]

FONTANA, David, The Meditator's Handbook; A Comprehensive Guide to Eastern And Western Meditation Techniques, Boston MA, Element Press, 1992 ISBN 1-85230-320-4

[Written by a psychologist, an overview of practices, not always theologically/scripturally accurate to the traditions but capturing the "practice" elements of different forms of meditation.]

BACIK, James J., Catholic Spirituality, Its History and Challenge. Mahwah, New Jersey, Paulist press, 2002, ISBNJ 0-8091 4060 8
[A contemporary theologian's perspective on Catholic Spirituality, and its central topics written in a readable style and applicable to the day to day life of modern Catholics.]

McBRIDE, Denis, *Waiting on God: Becoming What God Wants Us to Be*. Liguori MO. Liguori /Triumph, 2004 ISBN 0-7648-1215-7

[A wonderful spiritual perspective for those who feel they are in waiting; preparing for a new direction but not yet in the flow of that unfolding.]

MARKIDES, Kyriacos C., *The Mountain of Silence: A Search for Orthodox Spirituality* New York, Doubleday, 2001 ISBN 0-385-50092-0

[Spirituality with refreshing honesty. Calls attention to the existence of an ancient form of mysticism within modern Orthodox Christianity.]

GRIFFIN, Emilie, *Wonderful and Dark Is This Road: Discovering the Mystic Path*. Brewster, Mass, Paraclete Press, 2004 ISBN 1-55725-358-7

[A readable and comprehensive perspective on mysticism in the Christian tradition, inclusive of both Catholic and Reformation mystics. The focus is on helping us understand that we are meeting mystics every day, but we do not recognize them.]

ROHR, Richard, *Everything Belongs: The Gift of Contemplative Prayer* (revised edition) New York, Crossroad Publishing Co, 2003 ISBN 0-8245-1995-7

[An excellent introduction to living in the “now” through deepening contemplative presence]

ELIZONDO, Virgilio, *A God of Incredible Surprises: Jesus of Galilee*. Lanham, MD, Rowman and Littlefield, Publishers, 2003 ISBN 0-7425-3388-3

[An exploration in Latino Spirituality. This book provides a rich understanding of a contemporary Christianity through the lens of the Latino experience]

HELMINSKI, Kabir Edmund, *Living Presence: A Sufi Way to Mindfulness and the Essential Self*., New York, Penguin Putnam, 1992 ISBN 0-87477-699-6

[A beautiful Muslim perspective on Living in the Now and being present as an integrated person]

SMITH, Houston, *The Soul of Christianity: Restoring the Great Tradition*. San Francisco, Harper, 2005 ISBN 10: 0-06-079478-X

[An overview of the essentials of the Christian tradition with attention to Catholic, Eastern Orthodox and Protestant nuances]

BONHOEFFER, Dietrich: *Selected Writings* (Introduction by Robert Coles), Modern Spiritual Masters Series, Maryknoll, New York, Orbis Books, 1998 ISBN 1-57075-194-3

[Selected readings from the late Lutheran Theologian whose resistance against Hitler dramatized “the cost of discipleship”]

WEIL, Simone, *Selected Writings* (Eric O. Springsted Editor), Orbis, Maryknoll New York, 2006, ISBN 1-57075-204-4

[Selected readings from the late French Jewish-Christian Mystic]

GILLET, Lev, *On the Invocation of the Name of Jesus*, Springfield, IL, Templegate Publishers, 1985 ISBN 0-87243-133-9

[A meditation on the “Jesus Prayer” as a form of contemplative practice by an Christian Orthodox Monk of the Eastern Church]

FRANKL, Viktor, *Man’s Search for Meaning*, New York, Pocket Books, 1984

[A Jewish Holocaust survivor exploring the search for meaning in the midst of great suffering]

MAHMUTCEHAJIC, Rusmir, *The Mosque: The Heart of Submission*. New York, Fordham University Press, 2006. ISBN 0-8232-2584-4

[A primary reflection of Islamic spirituality by of the most significant Muslim European voices of our age elegantly written in the language of universal spirituality}]

NASR, Seyyed Hossein, *The Gardan of Truth: The Vision and Promise of Sufism, Islam's Mystical Tradition*. New York, Harper One,, 2007 ISBN 10: 978-0-06-079722-5

[A wise overview of this mystical branch of Islam by one of the world's leading experts on Islamic thought and spirituality.]

NOLAN, Albert, *Jesus Today: A Spirituality of Radical Freedom*, Maryknoll NY, Orbis Books, 2008, ISBN 13: 978-1-57075-672-6

[A contemporary Catholic perspective on spirituality by a Dominican scholar from South Africa focusing on the signs of our contemporary social-political context]

PLEKON, Michael, *Hidden Holiness*. Notre Dame, IN., University of Notre Dame Press, 2009 ISBN 10: 0-268-03893-7

[An essay that highlights a new style of holiness hidden in the ordinary duties and challenges of everyday life. Illustrated by short biographies of contemporary Christian figures.]

INGRAVE, Michael, *Building a Better Bridge: Muslims, Christians, and the Common Good*. Washington D.C., University of Georgetown Press, 2008 ISBN-13: 978-1-58901-221-9

[An excellent set of contemporary essays examining contemporary Muslim-Christian relations.]

JOHNSON, Elizabeth A., *Quest for the Living God*. New York, Continuum International Publishing Group, Inc. 2007 ISBN 13: 978-0-8264-1770-1

[An excellent overview of recent trends in Catholic theological thought]

MORINIS, Alan, *Everyday Holiness: The Jewish Spiritual Path of Mussar*. Trumpeter Books, Boston, 2008 ISBN 978-1-59103-609-3

[Highly practical set of readings for cultivating personal growth and spiritual realization in the midst of day-to-day life from the Jewish tradition, but applicable across traditions]

THIBODEAUX, S.J., *God's Voice Within, The Ignatian Way to Discover God's Will*, Chicago, IL, Ignatian Press, 2010 ISBN 13: 978-0-8294-2861-2

[An excellent treatment of discernment in the Jesuit, Christian tradition; of interest to anyone facing an important decision]

BHIKKHU, Bodi, *The Noble Eightfold Path: Way to the End of Suffering*. Onalaskak, WA, 2010, ISBN 13: 978-0-8294-2861-2

[A readable and lucid explanation of Buddhism's Eightfold Path presenting the essential teachings of the Buddha]

HARRINGTON, O.P., Wilfred J., *Jesus Our Brother: The Humanity of the Lord*, Mahwah, New Jersey, Paulist Press, 2010. ISBN 978-0-8091-4671-0

[A noted scripture scholar offers an insightful and moving portrayal of the authentic humanity of Jesus of Nazareth]

William C. Chittick, *The Inner Journey: Views from the Islamic Tradition*, Morning Night Press, 2007 ISBN 978-1-59675-016-6

[A readable and inspiring collection of perspectives taken from the Islamic Tradition. Highly Recommended]

GALLAGHER, Michael Paul, S.J., *Faith Maps: Ten Religious Explorers from Newman to Joseph Ratzinger*, New York, Paulist Press 2010

ISBN 978-0-8090-4698-7

[Translates the voices of leading thinkers into a series of reflections on faith in contemporary culture. Highly recommended Christian perspective]

SCHUON, Frithjof, *Understanding Islam*, Bloomington, IN, World Wisdom, 2011. ISBN 0-978-1-935493-90-7

[Houston Smith considers this “by far the best single volume on Islam that I know of”. Considered one of the most sophisticated studies available in Western language. Recommended only for someone willing to deal with a scholarly comparative philosophical/religious treatise.]

ALI SHOMALI, Mohammad and William Skudlarek, OSB, *Monks and Muslims, Monastic and Shi’a Spirituality in Dialogue*, Collegeville, MN, Liturgical Press, 2012, ISBN 978-0-8146-3442-4 e book 978-0-8146-3443-1

[Shi’ite spirituality juxtaposed with Benedictine Christian spirituality in a mutually respectful dialog.]

ROHR, Richard, *Silent Compassion: Finding God in Contemplation*. Cincinnati OH, Franciscan Press, 2014 ISBN 978-1-61636-752-2

[A powerful treatment of silence, contemplation and prayer from a globally recognized Franciscan Catholic and Christian teacher]

STEINSAKTZ, Adin, *The Thirteen Petalled Rose: A Discourse On The Essence of Jewish Existence and Belief*, New York, Basic Books, 2006 ISBN 13:978-0-465-08272

[The classical Jewish mystical view of reality interpreted by a world recognized scholar and rabbi.]

✓ **Required Reading: Read Before our Fifth Class Meeting March 7, 2015**
Modules 12 13 14 15

Read all the short articles in the on-line Camino folder for Class 5.

FROST, Peter, “Why Compassion Counts”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8 No 2 June, 1999, pp 127 – 133

DUTTON, Jane, FROST, Peter, Worline, Monica, LILIUS, Jacoba and KANOV, Jason, “Leading in Times of Trauma”, *Harvard Business Review*, January, 2002, pp. 55 – 62

HAZEN, Mary Ann, “Grief in the Workplace”, *Academy of Management Perspectives*, August, 2008, pp. 78-86

BOYLE, Gregory J., SJ, “The Voice of Those Who Sing”. *Spiritus*, (2005) 79-87

CHODREN, Pema, "The Excellence of the Bodhichitta", Parabola Vol. 26, No. 2, p. 196-199
Christ of the Homeless, Breadlines

CHRISTENSEN, Clay, "How Will You Measure Your Life?". Harvard Business Review, July August 2010
Reprint R10078

"Guidelines on Religious Exercise and Religious Expression in the Federal Workplace," The White House, US Equal Employment Opportunity Commission.

Additional Required Readings: Select and Read One of the Following Books:

CROWLEY, SJ., Paul, Unwanted Wisdom: Suffering, the Cross, and Hope, New York, Continuum, 2005 ISBN 10-0-8264-1759-0
[Perspectives by a Jesuit Scholar]

HALL, Douglas John, The Cross in our Context: Jesus and the Suffering World. Minneapolis MN., Fortress Press, 2003 ISBN 0-8006-3581-7
(An excellent treatise by a Lutheran Theologian)

MITCHELL, Donald W. and WISEMAN, James, Transforming Suffering, Reflections in Troubled Times. Doubleday, New York, 2003 ISBN 0-385-50782-8
[A Christian and Buddhist dialog regarding suffering]

CHODRON, Pema, The Places That Scare You: A Guide to Fearlessness in Difficult Times, Boston, Shambhala 2001 ISBN 1-57062-409-7
[A Buddhist Perspective]

ROHR, Richard, Job and the Mystery of Suffering: Spiritual Reflections, New York, Crossroad Publishing Co., 2006 ISBN 0-8245-1734-2
[A very contemporary Christian reflection on the Hebrew Scripture's Book of Job by one of the most popular current retreat directors]

KASPER, Walter, "Mercy: The Essence of the Gospel and the Key to Christian Life" Mahwah, N.J., Paulist Press, 2013
[A theology of Mercy by a Cardinal of the Roman Catholic Church that has been the major reference for Pope Francis in making "Mercy" a hallmark of his papacy]

Optional Related Readings:

THE DALAI LAMA and CUTLER, Howard, The Art of Happiness; A Handbook for Living. New York, Penguin Putnam Inc., 1998 ISBN 1-57322-111-2
[A Buddhist Perspective]

KELLY, Joseph F. The Problem of Evil in the Western Tradition: From the Book of Job to Modern Genetics. Collegeville, Minn., The Liturgical Press, 2002
ISBN 0-8146-5104-6
[A comprehensive review of evil in western religious and secular literature]

KUSHNER, Harold S., When Bad Things Happen to Good People. New York
Anchor Books, 1989. ISBN 1-4000-3472-8
[A Jewish Rabbi's inspirational best seller dealing with suffering]

BIJLAGE II LITERATUURLIJST “MEDITATION AND LEADERSHIP” Leading from the Centre
Georgetown university –Mc Donough School of Business
Spring 2014
Led by Laurence Freeman

Reading List

✓ **Week 1: What is Meditation?**

Selected texts from the Upanishads, the Bhagavad Gita and the Satipatthana Sutta (the Buddha's teaching on mindfulness)

Laurence Freeman, (2008), Light Within, Canterbury Press

Dalio, Freeman, Hagan, Ng, (2012) The Business of Spirit, Meditatio

John Main (2011), The Gethsemane Talks, Medio Media

A.de Vogue, (1984) From John Cassian to John Main, in Monastic Studies 15

✓ **Week 2: The Evidence**

DS Ludwig and J Kabat-Zinn (2008) Mindfulness in Medicine. JAMA 300, 11: 1350-1352

R Walsh and SL Shapiro (2006) The Meeting of Meditative Disciplines and Western Psychology: A Mutually Enriching Dialogue.. American Psychologist 61, 3: 227-239

Andre L. Delbecq, Thomas J. and Kathleen L. McCarthy (2010) The Impact of Meditation Practices In The Daily Life Of Silicon Valley Leaders (in Thomas Plante, Contemplative Practices In Action: Diverse paths for Well Being, Wisdom and Healing). New York

Norman Rosenthal (2012) Transcendence: Healing and Transformation through Transcendental Meditation, Hay House, UK

✓ **Week 3: Establishing a habit of meditation**

Jeremy Dean (2013), Making habits, Breaking habits: Why we do things and How to make any change stick, Oneworld Publications, UK

Alan Wallace, (2006) The Attention Revolution: Unlocking the Power of the Focused Mind, Wisdom Publications

✓ **Week 4: Inspired Leadership**

Christopher Bones, (2012) The Cult of the Leader, John Wiley & Sons

✓ **Week 5: Values-Based Leadership**

Alasdair MacIntyre (2007), After Virtue: A Study in Moral Theory (Chapters 1 and 18), University of Notre Dame Press, USA

Ray Dalio, (2011), Principles (www.bwater.com/home/culture--principles.aspx)

The Dalai Lama, (2011) Beyond Religion: Ethics for a Whole World, Mariner Books

Robert C Solomon, (1999), A Better Way to think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success, Oxford University Press, USA

• **Week 6: Integritas**

Andre L. Delbecq (2008), Spirituality and Leadership Effectiveness: Inner Growth Matters (in Joan Gallos, Editor, Leadership, A Jossey-Bass Reader (2nd Edition)

John Main, (2011), Silence and Stillness in Every Season: Daily Readings with John Main (ed Paul T Harris), Continuum, UK

BIJLAGE III LITERATUURLIJST Leadership 2

VU Amsterdam

Erik De Jongh

- ✓ James Hunter, *The Servant* (New York: Crown Business, 2012) 146p
- ✓ Johan Verstraeten, *Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst* (Averbode: Altiora, 2014) 72 p
- ✓ Gerrit Noort e.a., *Als een kerk opnieuw begint: Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming* (Zoetermeer: Boekencentrum 2008) 27 p. (hfst. 20)
- ✓ Robert Doornenbal, *Crossroads* (Delft: Eburon, 2012) 56 p. (hfst. 7-8) Available online.
- ✓ Alan J. Roxburgh, *Missional Map-Making: Skills for Leading in Times of Transition* (San Francisco: Jossey-Bass 2010) 70 p.

BIJLAGE IV Literatuursuggestie in Vicens Vives Leadership

Esade Barcelona

Josep Lozano

- ✓ El poliedro del liderazgo: Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo (Manuales de gestión) Versión Kindle de Àngel Castiñeira (Autor), Josep M. Lozano (Autor)
Sé el primero en opinar sobre este producto
El poliedro del liderazgo es un libro escrito, con vocación reflexiva y formativa, por dos grandes expertos en el tema que parten de la tesis de que el liderazgo tiene una caracterización poliédrica que permite analizarlo desde múltiples prismas.
- ✓ La crisi econòmica, política i social que estem vivim ha posat en evidència la necessitat de lideratges que ens ajudin a sortir-ne. A partir de la situació actual, Josep M. Lozano i Àngel Castiñeira ens exposen de manera intel·ligent i amena les múltiples cares del lideratge. En aquesta obra es repassen tots els elements del lideratge i s'aprofundeix en la vinculació del bon lideratge amb la qualitat humana i els valors, així com en la manera d'afrontar la formació dels líders. El poliedre del lideratge és un llibre que complementa el rigor acadèmic amb una dimensió pràctica i divulgativa. Es tracta d'una eina per a la reflexió de tots els qui s'interessen per la manera d'exercir i desenvolupar el lideratge, i que creguin en la importància d'un bon lideratge empresarial, polític o social, alhora eficaç i ètic.

Research Project: Improving MA Course in Leadership and Spirituality.

Since 3 year the University of Leuven offers a new elective course for MA Students from different departments under the title "Leadership, spirituality and professional integrity". It is an open interreligious approach and a combination of teaching and practice (meditation and mindfulness). The condition for admission is accepting to participate in a silence weekend in a contemplative monastery (until now: the Trappist Abbey of Orval). The course aims to deliver a profound formation for future leaders. Every year about 20 "high potential" students in Law, Medecine, Economics, Engineering or social science participate and the evaluations are very positive.

In order to improve the quality of this course, Prof. Johan Verstraeten has initiated a research project which aims at

- (1) comparing significant different similar courses at other institutions (more precisely: ESADE/Josep Lozano, Georgetown University/ Laurence Freeman/ Santa Clara University/André Delbecq; VU Am-sterdam/Erik de Jongh);
- (2) Confronting the insights from this inquiry with the literature on spirituality and leadership education.
- (3) Drawing conclusions from (1) and (2) for improving the course on 'leadership, spirituality and pro-fessional integrity'.

The research will be conducted by me. I have been working until now as top-advisor and ped-agogic coach at the general office of Catholic education in Flanders and as such I am also ex-perienced in leading, inspiring, coaching and spiritual accompaniment.

May I ask you the following questions:

- Can you send me your course description, syllabus and/or notes or give me access to the website where it can be consulted?
- Have you any additional information that can contribute to an adequate understanding of the aims, content, method and impact of your course? Please send me ,if possible, detailed information about (a) the content of the course; (b) the method; (c) the students and how you select them; (d) the aims; (e) the impact and how the students evaluate the course; (f) problems you are facing; (g) which course materials are available; (h) the evaluation procedure
- How do you interpret the relationship between leadership and spirituality. Which publication(s) can you recommend in this regard?

With your consent we will publish the results of the research so that we can offer knowledge and inspiration to others in view of contributing to a more holistic type of leadership education.

On behalf of professor Verstraeten, I thank you in advance for your attention.

Yours sincerely

Peter Knapen

peter.knapen1@kuleuven.be

KULeuven, johan.verstraeten@theo.leuven.be