



Mens, kom tevoorschijn

Vanaf onze geboorte tot en met onze dood komen we in aanraking met een schier oneindige reeks gewenste en ongewenste levensveranderingen. Hoe ontdekken en ontwikkelen we de veerkracht die nodig is om ons leven vol te leven, onze unieke bijdrage te blijven leveren, onze roeping vorm te geven binnen voortdurende verandering?

In een reeks interviews gaan Klaartje van Gasteren, Marnix Reijmerink en Jakob van Wielink – en voor dit interview ook Michiel Soeters – in gesprek met bekende internationale denkers die allen laten zien dat in het ontdekken en herkennen van onze kwetsbaarheid ook de weg naar ons talent en potentieel ligt. Verhalen van mensen die tevoorschijn zijn gekomen en die de lezer uitnodigen en uitdagen datzelfde te doen.

In dit interview vertelt Anselm Grün, de Benedictijnse monnik en internationale bestsellerauteur over het belang van het vinden en leven van hun roeping voor leiders.

In gesprek met Anselm Grün over
leiderschap en roeping

Ik bouw met woorden huizen waarin mensen zich thuis voelen

“De leider heeft zijn innerlijke roep te ontdekken om anderen te kunnen roepen, wakker te maken en te inspireren. Met andere woorden: hij moet bereid zijn om zijn innerlijke bron van motivatie te zoeken en aan te boren om bij anderen talenten te zien, te ontsluiten en tot wasdom te laten komen. De leider maakt daardoor resultaten mogelijk door de vreugde die hij in de samenwerking laat ontstaan.”

AUTEURS: KLAARTJE VAN GASTEREN, MARNIX REIJMERINK, MICHEL SOETERS & JAKOB VAN WIELINK

We ontmoeten Anselm Grün in de Benedictijner Abdij van Münsterschwarzach. Bij aankomst sluiten we aan bij het middaggebed waarbij we worden geraakt door zowel de stilte als de eenvoud van woord en gezang. In dit koorgebed zien we pater Grün bewegen in de grote gemeenschap van monniken. In de betrekkelijke anonimiteit van de gemeenschap ontdekken we verwachtingsvol de misschien wel beroemdste schrijver-monnik van dit moment. Pater Grün: de man die met zijn talrijke boeken miljoenen mensen over de hele wereld inspireert op het gebied van leiderschap en persoonlijke groei.

Zonder emoties geen inspiratie

Weldra ontmoeten we elkaar in een warme, bezielde en gefocuste dialoog rondom de zoektocht van de leider naar zijn innerlijke stem. Volgens pater Grün is het de eerste taak van de leider die stilte mogelijk te maken waarin hij kan ontdekken welke gedachten en gevoelens in hem aanwezig zijn. “Ik zie te veel managers die gericht zijn op de buitenkant en op het vinden van instrumenten en modellen die hen kunnen helpen leiding te geven. Dat komt omdat ze bang zijn om zichzelf te horen en hun schaduwkant onder ogen te komen. Hier echter begint leiderschap. De manager die zijn

Over Anselm Grün...

Anselm Grün (1945) is een Benedictijner monnik, schrijver van boeken over spiritualiteit, persoonlijke groei en leiderschap. Hij studeerde filosofie, theologie en bedrijfskunde. Hij leidt als cellarius de financiële bedrijfsvoering van het klooster en hij is verantwoordelijk voor de twintig bedrijven van de abdij en de missiewerken. Zijn talrijke boeken zijn in vele talen vertaald en worden door miljoenen mensen ter wereld gelezen.

energie steekt in het ophouden van een façade vanuit een streven naar perfectie, miskent zijn innerlijke waarheid waarin ook wonden aanwezig zijn. Hij wil graag vertrouwd worden, maar straalt wantrouwen uit. Hij wil graag verbinden, maar laat geen emoties zien en kan daardoor anderen niet inspireren en in beweging brengen. De leider heeft de plicht om zijn emoties te leren managen. Te veel managers zijn zich niet bewust van het feit dat ze door hun eigen negativiteit bijdragen aan wat ik 'emotionele milieuvuiling' zou willen noemen. Door het openhouden van zijn hart voorkomt de leider dat teamleden emotioneel gegijzeld worden en zich niet meer verbinden met elkaar en de organisatie."

Organisaties hebben rituelen nodig

Leiders zijn in staat om vanuit contact met hun innerlijke bron ontmoeting met en tussen de teamleden tot stand te brengen. Hij gebruikt hiervoor rituelen. "Rituelen zijn als een deur die open en dicht kan. Ze helpen ons in de dagelijkse praktijk om het begin en het einde van alles wat we doen te markeren. Door rituelen draagt de leider bij aan de rust en de veiligheid in een team. De leden kunnen zo ervaren dat ze er werkelijk bij horen en ertoe doen, en zij kunnen vanuit die basis gezamenlijk doelen realiseren. Gezien worden motiveert."

Roeping van de leider

Pater Grün geeft al vele jaren leiding aan de

tientallen medewerkers van de ondernemingen die aan het Beierse klooster verbonden zijn. Zijn spreken over leiderschap is hiermee ingebed in de eigen dagelijkse praktijk. We raken geboeid door wat hij te zeggen heeft over de noodzaak van de leider om te werken vanuit zijn roeping. Daarover zegt hij: "De leider die niet werkt vanuit zijn roeping, in contact met zijn innerlijke bron, verwordt tot iemand die slechts zijn plicht vervult. Hij is daarmee niet motiverend en inspirerend voor zijn medewerkers."

Wat is roeping volgens pater Grün? Tot onze verrassing ontdekken we juist in onze ontmoeting met hem dat dit begrip niet enkel spiritueel geïnformeerd is. Het gaat zeker ook over de betekenis van dit begrip in ontwikkelingspsychologische zin. Volgens hem gaat het over twee fundamentele vragen: "Ten eerste is er de vraag naar identiteit. Wie ben ik? Hoe leef ik mijn identiteit? Om dit te beantwoorden moet ik mijn verleden aankijken en heb ik mijn wonden te erkennen en me ermee te verzoenen. Roeping gaat ten tweede over de vraag wat mijn opdracht in het leven is. Die vraag wordt beantwoord in relatie tot de behoefte van anderen. Dat vraagt dat ik de tekenen leer verstaan die mij worden aangereikt door de mensen om me heen in de verschillende rollen die ik in mijn leven vervul."

Hoe vindt de leider zijn roeping?

Velen luisteren niet naar de roep die van binnenuit komt, maar doen eenvoudigweg wat anderen van ze verwachten. Ze passen zich aan en verschuilen zich achter een façade, waardoor de energie stopt in plaats van stroomt. Hierdoor raken mensen uitgeput hetgeen leidt tot stress, burn-out en depressie.

We vragen pater Grün naar de manier waarop hij heeft leren luisteren naar de roep vanuit zijn innerlijke bron en naar de tekenen die de wereld hem gaf. Hij vertelt over zijn jeugd in het naoorlogse Duitsland. Zijn vader was bouwvakker en besloot om vanuit Essen te vertrekken naar Beieren om een nieuw bestaan op

te bouwen. Alles achterlatend en zonder geld nam hij zijn gezin en de jonge Anselm mee op een ongewis avontuur. Hiermee werd de basis gelegd voor Grüns vaderfactor die in de kern gaat over risico nemen vanuit het vertrouwen dat het goed komt. Pater Grün vertelt daarover: “Waar anderen terugdeinzen als ze angst ontmoeten, heb ik van mijn vader geleerd een stap vooruit te zetten.”

Innerlijke beelden uit onze jeugd

“Als kind wilde ik metselaar worden. Ik bedelde bij mijn vader altijd om een zak cement en bouwde muurtjes. Nu bouw ik met woorden huizen waarin mensen zich thuis voelen.” Pater Grün werd geen metselaar, maar trad toe tot de Orde van de Benedictijnen. Hij voelde zich geroepen om iets voor de Kerk te doen. Aan het einde van de jaren zestig drong zich aan hem de vraag op of hij werkelijk zijn roeping leefde. Hoewel hij zichzelf in de jaren ervoor met zijn bijdrage aan de Kerk in belangrijke mate verwezenlijkt had, kwam nu ook de vraag: is dit het nu? Dit is waar David Brooks, auteur van *De Tweede Berg*, spreekt over het beklimmen van de eerste berg om je aan de top vervolgens te realiseren dat er een grotere opdracht is die je te vervullen hebt. Dit is waar ook voor pater Grün de reis op weg naar de tweede berg begint.

Tweede berg

En waar gaat voor hem die tweede berg dan over? Hij vertelt ons dat drie woorden de rode draad vormen: vertrouwen, creativiteit en vreugde. In de verschillende rollen die pater Grün in zijn leven vervult – onder andere als kellenaar (econoom) binnen de klooster-gemeenschap, als begeleider van leiders en organisaties, en als schrijver – geeft hij hier invulling aan. “Ik creëer plekken waar mensen graag willen werken en willen zijn, waar vertrouwen groeit en waar creativiteit bevordert

wordt.” In het leven vanuit deze roeping laat hij zien wie hij is, wat hij doet en welke impact hij heeft op de wereld om hem heen.

Innerlijke beelden in de praktijk

Pater Grün beschrijft een voorbeeld van een leider in een organisatie. De leider heeft het gevoel dat hij de kar in zijn eentje aan het trekken is. Pater Grün vraagt hem – op een wijze zoals Nick Craig die beschrijft in *Leiden vanuit Purpose* – wat hij als kind graag deed. De leider beschrijft hoe hij graag vliegtuigjes knutselde en hoe hij later zijn zweefvliegtuigbrevet haalde. Terwijl hij op de atmosfeer lette, leerde hij met lichte bewegingen zijn koers te wijzigen. De leider nam dit beeld mee naar huis en schreef pater Grün later een brief waarin hij meldde dat hij in zichzelf een nieuw vaardigheid ontwikkeld had om in zijn team hetzelfde te doen: met kleine bewegingen, kleine bijsturing een grote verandering in zijn team bewerkstelligen.

Grün vertelt dat deze leider zijn innerlijke beelden vertaalde naar een handelingsalternatief. Daar bleef het niet bij. De leider bracht deze beelden ook in de groep waardoor zijn teamleden als getuige van deze beelden ook nieuwe perspectieven konden ontdekken die zowel voor de leider als zijn team verandering mogelijk maakten.

Je kunt anderen alleen
(bege)leiden als je hoop kunt
hebben en hoop kunt brengen

Over zijn en doen: identiteit en zending

Pater Grün begeleidt leiders in organisaties bij het vinden en leven van hun roeping door drie thema's steeds centraal te stellen. Allereerst de eerder beschreven vragen rondom identiteit ('wie ben ik') en zending ('wat heb ik te doen'). “Het is belangrijk dat de leider zichzelf de vraag stelt wat mensen om hem heen nodig hebben en hoe hij daar, met wie hij is, antwoord op geeft.” Als laatste thema in de zoektocht naar roeping benoemt pater Grün

het onderzoeken van beelden uit onze jongste jeugd. Momenten en ervaringen waar we vrij en ongedwongen vreugde en verlangen ervoeren. Deze innerlijke beelden helpen leiders hun diepste drijfveren en talenten te ontdekken en te integreren in hun dagelijks leven.

Geloof, hoop en liefde

“Je kunt niet in een gemeenschap of organisatie leven en werken zonder te vergeven.”

Pater Grün vertelt ons over de emoties die ook hij als leider ervaart. Emoties zoals teleurstelling, boosheid en ergernis. “Waar we ons boos over maken of waar we ons aan irriteren bij een ander, leeft ook in ons; de ander is een spiegel voor onze ziel. Door te vergeven bevrijd ik mij van negatieve energie.” Vergeving, zo stelt Pater Grün, is een reis langs de pijn van de emotie, langs boosheid: om ruimte te scheppen om er objectiever naar te kunnen kijken zodat je kunt zien dat je emoties over jezelf en niet over de ander gaan. Door te erkennen dat er een ‘wond’ ontstaan is, komt er weer ruimte voor de vraag: kan ik weer vertrouwen voelen?

Noodzaak van vergeving

Vergeving is voor leiders in organisaties belangrijk omdat ze anders met bitterheid hun omgeving vergiften. Organisaties die emotioneel vergiftigd zijn lopen het risico om als het ware in een depressie te belanden. Dat uit zich in onderlinge ontevredenheid, gebrek aan vertrouwen, irritatie en pessimisme. Vergeving is het tegengif. “Je kunt anderen alleen (bege)leiden als je hoop kunt hebben en hoop kunt brengen. Leiders moeten naar de laag van zingeving gaan en zelf in de arena stappen. Daarmee dagen ze de anderen uit, vertrouwen hun iets toe en gaan ze naast hen staan. Zo geven ze hoop en creëren ze ruimte voor het geloof in het waarom van de samenwerking. Op deze manier kunnen medewerkers zich verbinden met de roeping van de organisatie.”

Verzoening en werkelijke dialoog

Voor vergeving heb je de ander niet nodig, zo stelt Anselm Grün, voor verzoening wel. “Ver-

zoening is tweerichtingsverkeer.” Het vraagt een werkelijke ontmoeting en het vermogen te luisteren en te spreken vanuit het hart. Voor verzoening is dus een dialoog nodig en de bereidheid van de leider om minder te praten en meer te luisteren naar wat er werkelijk gezegd wil worden. Ook als dat betekent dat je risico loopt op ongemak, pijn en zelfs conflict. “Je moet er niet naar streven een goede leider te zijn, maar de dingen doen die je een goede leider maken. De leider die niet vanuit zijn roeping een dialoog voert, is niet in staat zich werkelijk in te leven in zijn eigen behoefte en die van anderen.”

Roeping als voorwaarde

In het leven van zijn roeping daagt de leider anderen uit. Hij moedigt ze aan vanuit caring en daring in creativiteit emotionele risico's te nemen. De mens die meer risico's neemt, wordt innerlijk vrij. Zo draagt hij bij aan de groei van zichzelf en anderen. In het nemen van risico's in de samenwerking neemt paradoxalerwijs de veiligheid en daarmee de groei toe. Zo is het leven en het werken vanuit roeping de belangrijkste KPI (kritieke prestatie-indicator) voor een organisatie. ■

Klaartje van Gasteren is internationaal trainer en begeleider in (persoonlijk) leiderschap, en begeleidt directies, hun teams en individuen in het worden van een secure base voor zichzelf en de mensen waarmee zij werken en leven.

Marnix Reijmerink is internationaal trainer en begeleider van teams en hun leiders. Hij brengt liefde en avontuur in het hart van mensen. Daarbij helpt hij de thema's van hechting, transitie en betekenisgeving te vertalen naar duurzame ontwikkeling en groei.

Michiel Soeters is leiderschapscoach bij GeenManOverboord, begeleider bij (persoonlijke) transitie en trainer. Hij is redactielid van het Tijdschrift voor Coaching.

Jakob van Wielink helpt leiders en hun organisaties te leven vanuit hun roeping. Jakob is als executive coach verbonden aan het (Advanced) High Performance Leadership Program van IMD Business School (Zwitserland en Singapore) en is staf lid van het Portland Institute for Loss and Transition (VS).

De auteurs zijn allen verbonden aan De School voor Transitie.

www.deschoolvoortransitie.nl

Referenties

- Brooks, D. (2020). *De tweede berg: De zoektocht naar een zinvol leven*. Amsterdam: Unieboek | Het Spectrum.
- Craig, N. (2020, in druk). *Leiden vanuit Purpose: Met focus en vertrouwen mogelijk maken wat nodig is*. Heeze: Circle Publishing.
- Gasteren, K. van, Reijmerink, M., Wielink, J. van, & Wilhelm, L. (2018). *Geloof je dat het ooit nog goed met me komt? De coach als bron van onvoorwaardelijke hoop door scheppende aandacht*. *Tijdschrift voor Coaching*, 3.
- Grün, A. (2000). *Een veilige schuilplaats: Meer levensvreugde door rituelen*. Utrecht: KokBoekencentrum.
- Grün, A. (2014). *Stress en burn-out voorkomen: Ervaar weer flow in je leven*. Utrecht: Ten Have.
- Grün, A. (2015). *Bezielend leidinggeven: Impulsen vanuit de regel van Benedictus van Nursia*. Utrecht: Ten Have.
- Grün, A. (2017). *Omgaan met conflicten: Moeilijke situaties onder ogen zien en oplossen*. Utrecht: Ten Have.
- Kohlrieser, K., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2018). *Care to Dare: De praktijk van secure base leiderschap*. Heeze: Circle Publishing.
- Poulter, S. (2020). *De Vaderfactor: De invloed van je vader op je professionele en persoonlijke ontwikkeling*. Heeze: Circle Publishing.