



# *Spiritualiteit en werk.*

## *De visie van grootmeesters in christelijke spiritualiteit<sup>3</sup>*

FRANK BOSMAN EN HUIB KLAMER

Mensen laten hun ziel niet achter bij de draaideur of fabriekspoort, en laten zich niet opknippen in een zondagse mens en een doorde-weekse mens. Zij hebben meer dan vroeger behoefte om spiritualiteit praktisch vorm te geven.

De kerken lopen leeg maar de behoefte aan zin is springlevend. De theoloog Schillebeeckx constateerde al dat *secularisatie* paradoxaal genoeg gepaard gaat met *verkerkelijking* van de wereld.<sup>4</sup> Religie verschijnt in nieuwe gedaantes. De functie van de *kerk* wordt gedeeltelijk overgenomen door het *werk*. Werken wordt een nieuwe zingevingsbron, waarover veel publicaties verschijnen, met thema's als: persoonlijk leiderschap (de Amerikaan Stephen Covey), bezielend leiderschap (Lenette Schuijt), dienend leiderschap (de Amerikaan Robert Greenleaf), kernkwaliteiten (Daniël Ofman), authenticiteit (Paulien Assink), maatschappelijk verantwoord ondernemen en engagement.

Maar ook de schatten van de klassieke christelijk-spirituele tradities worden herontdekt en aangepast aan deze tijd en geschikt gemaakt voor gebruik buiten de monnikenordes waarvoor de leefregels waren geschreven. Wil Derkse en Anselm Grün schreven bestsellers over hoe benedictijnse spiritualiteit de kwaliteit van ons dagelijkse leven en werk kan verbeteren. De jezuïet Paul de Blot (hoogleraar Business Spiritualiteit aan Nyenrode University) maakte met het model van de ignatiaanse spiritualiteit duidelijk hoe organisaties hun missie kunnen vinden. Hun ideeën vinden een brede weerklank, vooral ook door een brede benadering van het





begrip spiritualiteit. Derkse definieert spiritualiteit als levenselan, oriëntatie en inrichting<sup>5</sup>. Voor De Blot is de centrale vraag bij spiritualiteit: wat verlang ik ten diepste? Het woord 'God' komt in hun omschrijving eigenlijk niet voor, zoals dat traditioneel wél gebeurt in de bekende spirituele scholen, en ook bij bijvoorbeeld Kees Waaijman, hoogleraar Spiritualiteit en een internationale autoriteit als het gaat om kennis en onderzoek van spiritualiteit. Waaijman omschrijft spiritualiteit in zijn grote standaardwerk over spiritualiteit als 'god-menselijk betrekkingen' met als kernproces omvorming.<sup>6</sup> Voor hem gaat spiritualiteit een stap verder dan zinging; de kern van spiritualiteit ligt in de omvorming, wat zich uit bijvoorbeeld in de geschriften van Johannes van het Kruis in het verwerven van deugden, kwaliteiten, zoals vreugde, gerechtigheid, wijsheid en liefde.<sup>7</sup>

Voor de behandeling van de relatie spiritualiteit-werk formuleren wij een aantal basisvragen die in onze ogen essentieel zijn en die wij in onderstaand schema weergeven en hierna behandelen.<sup>8</sup>



<i>Vragen aan mensen</i>	<i>Vragen aan organisaties</i>
1. Waartoe leef en werk ik? (roeping)	1. Waartoe bestaat deze organisatie eigenlijk? Is er maatschappelijk engagement? (missie)
2. Wat zijn mijn werkhouding en waarden?	2. Wat is echt belangrijk in deze organisatie? (waarden, cultuur)
3. Hoe ga ik met andere mensen om? (gedrag)	3. Hoe gaat de organisatie om met medewerkers, collega's, klanten, maatschappelijke actoren? (gedrag)
4. Hoe richt ik mijn leven in? Welke momenten van bezinning neem ik? (tijdsindeling)	4. Welke aandacht bestaat er voor inspiratie, reflectie en ontmoeting?
5. Welke bronnen en voorbeelden inspireren mij? Hoe oefen ik mezelf? (ontwikkeling)	5. Welke mogelijkheden biedt deze organisatie voor de ontwikkeling van mensen?

## Roeping en missie

### *Roeping en werk in de christelijke spirituele tradities*

‘Waartoe ben ik op aarde?’ is de existentiële vraag, die de catechismus vroeger stelde, en die elk mens zich kan stellen. Misschien op een rustig moment, of juist bij een persoonlijke crisis, een moment van wanhoop. Die vraag stelden ook de stichters van religieuze tradities aan zichzelf. Opvallend daarbij is steeds de positieve houding ten opzichte van werken. De gedachte dat ‘Ledigheid de vijand is van de ziel’, komt in alle monnikenregels terug. Dat gaat terug op de woestijnvader Antonius, die, levend in de woestijn van Egypte, stapeldol werd van alle lusteloze en sombere gedachten die in zijn hoofd bleven rondspoken en ten einde raad een visioen kreeg van een engel die zat te werken, dan van zijn werk opstond en bad, en weer ging zitten om aan zijn snoer te vlechten, om daarna opnieuw op te staan en te bidden’. De engel zei hem: ‘Doe zo en u wordt gered.’<sup>9</sup> De afwisseling van werken en bidden werd zijn regel.

Tegelijk probeerden de woestijnvaders hun gebed een permanent karakter te geven door het voort te zetten onder het werk, dat meestal bestond uit het vlechten van draden uit palmvezels, matten en manden.<sup>10</sup> Bij hun arbeidsopvatting speelde ook een rol dat de woestijnvaders niemand tot last wilden zijn door te bedelen. Dit in navolging van de apostel Paulus die geen geld vroeg voor zijn prediking maar de kost verdiende met tenten maken. Hier ligt een belangrijke oorsprong van het westerse arbeidsethos, want voor de Griekse en Romeinse elite was werken weggelegd voor slaven, zoals later ook de Middeleeuwse feodale adel neerziet op handarbeid. Hier ligt ook een belangrijk verschil met de monniken in de oosterse tradities waar werken allerminst vanzelfsprekend en bedelen regel is. Boeddhistische *bikkhu’s* (monniken) gaan elke morgen de straat op met een bedelnap. De benedictijnse monniken hebben een zeer grote rol gespeeld in de economisch-agrarische ontwikkeling van Europa. Dat verklaart ook het grote enthousiasme van Karel de Grote voor de benedictijn-



se regel waarvan hij de verspreiding in Europa krachtig bevorderde. Europa lag bezaaid met benedictijnse kloosters. Benedictus wordt dan ook wel vader van Europa' genoemd.

Augustinus schreef desgevraagd een heel boek vol met argumenten tegen de monniken in zijn tijd voor wie werken minderwaardig was, een opvatting die blijkbaar toen niet ongewoon was.<sup>11</sup>

Tegelijk staat het werk in alle christelijke tradities altijd in de dienst van God. Je werkt om in je eigen onderhoud te voorzien, maar dat moet zoals het hele leven volgens de leefregel van Augustinus in het teken staan van de liefde tot God en de naaste. Dan is werken niet alleen noodzaak, maar kan het ook bron van troost en vreugde worden. Augustinus ziet werken ook als een opdracht voor de mens om mee te werken aan de voltooiing van de schepping.

Benedictus' visie is niet veel anders. Zijn levensregel wordt vaak samengevat als *ora et labora*, de ritmische afwisseling van bidden en werken gedurende de dag, maar ten diepste kan er een eenheid zijn tussen *ora*' en *labora*'. Dan is er sprake van *orans labora* (bid-dend werken) of *laborans ora* (werkend bidden).<sup>12</sup> De zinsnede die de benedictijnen zelf formuleren als hun *Leitmotiv* luidt: *ut in omnibus glorificetur Deus* (vaak afgekort als u.i.o.g.D.). Dat betekent: opdat in alles God verheerlijkt wordt' en drukt uit dat bidden (*ora*) en werken (*labora*) voortkomen uit één grondhouding.

Augustinus (vijfde eeuw) en Benedictus (zevende eeuw) leefden in een agrarische samenleving en propageerden een van de buitenwereld teruggetrokken leven in een besloten kloostergemeenschap die overigens een grote positieve uitwerking kon hebben op de omgeving, via de landbouw, hun werkplaatsen, onderwijs en cultuur.

Met de opkomst van de steden en de burgerij in de elfde eeuw ontstaan nieuwe ordes die zich meer naar buiten keren en de wereld ingaan. Zij zoeken God buiten in de wereld, bij de gewone mensen. De dominicanen legden zich toe op prediking aan de stedelingen (met als motto *contemplari et contemplata aliis tradere*, dat wil zeggen: beschouwen en het beschouwde aan anderen doorgeven). De franciscanen onderscheidden zich behalve door prediking door werken





van barmhartigheid. Franciscanen zouden nu vrijwilligers genoemd worden die allerlei nuttig onbetaald werk deden. Deze nieuwe ordes worden bedelordes genoemd, niet zozeer omdat ze niets uitvoerden (dat deden ze juist wél) en moesten bedelen, maar omdat zij niet langer leefden van het werk van hun eigen handen, zoals de benedictijnen eerder. Zij waren afhankelijk geworden van de gaven van anderen. Die gaven werden bij voorkeur ongevraagd gegeven, maar als het niet anders kon, mochten de franciscanen bedelen.

In de zestiende eeuw, de tijd van de Renaissance, Hervorming en grote ontdekkingsreizen, ontwikkelt Ignatius van Loyola aan de hand van zijn eigen omvormingsproces in zijn boek *Geestelijke oefeningen* een programma hoe ieder mens zijn eigen roeping kan vinden. Doel is om te ontdekken wat je ten diepste verlangt, en in christelijke termen vast te stellen hoe je met je talenten God het beste kunt dienen. De jezuïeten gaan weer een stap verder dan de bedelordes. Zij leven niet meer in een eigen gemeenschap met gezamenlijk gebed, maar wilden zich nuttig maken in de wereld, elk op zijn eigen plek en met zijn eigen talenten. Dat gebeurde met name in onderwijs en wetenschap. De jezuïeten ontplooiden hun activiteiten over de hele wereld, die juist in de zestiende eeuw werd ontdekt (een eeuw van globalisering), en zouden de eerste missionarissen worden. Hun motto is wel samengevat als *in actione contemplativus* (contemplatief in actie).

In de rooms-katholieke tradities blijft 'roeping' veelal voorbehouden aan religieuzen, maar Luther democratiseerde dit begrip. Ieder mens kan een roeping hebben en dat praktiseren in zijn werk. De woorden 'beroep' en 'roeping' zijn niet toevallig verwant. Iedereen kan zijn *beroep* zien als persoonlijke *roeping*, als middel om God eer te bewijzen. De andere grote hervormer, Johannes Calvijn, gaat verder dan Luther. Volgens hem kunnen juist voorspoed en succes in de arbeid wijzen op uitverkiezing. Calvijn is de eerste theoloog die waardering heeft voor het beroep van handelaar en koopman. Hij veroordeelt rijkdom niet, maar pleit wél voor soberheid en discipli-





ne. Ook vindt hij rente acceptabel, mits deze binnen het redelijke blijft.<sup>13</sup> De zienswijze dat succes wijst op uitverkiezing, en het ideaal van soberheid leidden tezamen tot een houding van *innerweltliche Askese*, die wel is beschouwd als belangrijke impuls voor de opkomst van het kapitalisme.

Deze visie van de hervormers betekent een breuk met de tot dan toe geldende moraal waarin rijkdom gezien werd als een gevaar en de voorkeur werd gegeven aan persoonlijke armoede. Arbeid wordt voortaan als plicht gezien. Dit geldt trouwens niet alleen voor de christelijke tradities, maar ook voor het in de zestiende eeuw opkomende humanisme, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse humanist Coornhert in zijn geschriften laat zien.<sup>14</sup> Arbeid wordt voortaan losgekoppeld van zijn traditionele betekenis (voorzien in het eigen levensonderhoud) en krijgt een op zichzelf staande morele waarde. Bedelarij wordt steeds meer als last en zonde ervaren; arbeid wordt een middel om bedelaars en randfiguren op te voeden.



## Bewust worden van je persoonlijke roeping: weten wat je ten diepste wil



Alle spirituele tradities geven ruim aandacht aan het verbinden van werken en activiteit (*vita activa*) met contemplatie (*vita contemplativa*). Dat wordt later ook een zaak van persoonlijke keuze. Ignatius geeft in zijn boek *Geestelijke Oefeningen* handreikingen om te ontdekken wat roeping voor ieder persoonlijk betekent: wat bij hem of haar past, wat God met betrokkene wil. Een voorbeeld van zo'n oefening is dat je je voorstelt dat je voor een koning verschijnt en van hem hoort wat je kunt doen om hem te dienen in zijn koninkrijk.

Als je je zo bewust wordt van je eigen roeping, verschaft dat je een belangrijk 'innerlijk kompas'. Dat idee is ook terug te vinden in de moderne managementlitteratuur. Stephen Covey, de meest gelezen managementauteur van deze tijd, beveelt aan om in je eigen persoonlijk *mission statement* te formuleren waarvoor je 'staat en gaat',



en geeft daarvoor ook oefeningen, zoals die om zelf je begrafenis toespraak te schrijven. Als je weet wat je verlangt, kun je gemakkelijker keuzes maken, onderscheiden wat wel en niet belangrijk is, en je leven beter organiseren. Bovendien laat je je minder dicteren door externe omstandigheden. Je leeft van binnen naar buiten in plaats van van buiten naar binnen, en laat je je niet bepalen door je omgeving.

Je eigen persoonlijke missie kun je ook vertalen naar je beroepsleven: door je bewust te worden welke waarden voor jou in je werk essentieel zijn, en proberen die te realiseren, handen en voeten te geven'.

## De roeping of missie van organisaties

Ook organisaties hebben een roeping, die ze dan missie noemen. Juist ook voor organisaties is het nodig om zich bewust te zijn wat hun eigen *raison d'être* is. Veel organisaties formuleren een eigen missie. Dat kan niet meer zijn dan een stuk papier maar het kan ook een gemeenschappelijk ervaren missie en inzet verwoorden die mensen samenbindt rondom een praktisch ideaal en zo een bron is van inspiratie. Zoals de jezuïet De Blot beschrijft hoe jezuïeten hun eigen missie met elkaar delen, en meent dat een dergelijk proces van *sharing* mensen ook in het bedrijfsleven met elkaar kan verbinden op een dieper zijnsniveau.<sup>15</sup> Illustratief is het verhaal van de drie metselaars, voor het eerst verteld door Peter Drucker in zijn klassieker *The practice of management* (1955). Drie steenhouwers zijn aan het werk. Een voorbijganger vraagt: wat ben je aan het doen? De eerste zegt: stenen verplaatsen en een muur bouwen. De tweede zegt: geld verdienen. De derde: ik bouw mee aan een kathedraal. Drie verschillende visies op dezelfde activiteit. Drie manieren van zingeving. De ene visie is materialistisch, de andere spiritueel. Je kunt het als de missie van je bedrijf zien om de beste te zijn in je sector of te behoren tot de top, maar je kunt je missie ook definiëren

in termen van dienstbaarheid en de maatschappelijke bijdrage die je als bedrijf met jouw kennis, inzet en kapitaal wilt leveren.

## Werkhoudingen

### *Aandacht*

In spirituele tradities is aandacht voor mensen en dingen een sleutelwaarde. Benedictus zegt in zijn regel over de 'kellenaar', zeg maar de zakelijk manager van het klooster: 'Alle gerei en bezit van het klooster moet hij beschouwen als vaatwerk dat aan de altaardienst is gewijd.' En Teresa van Avila, de ondernemende vernieuwster van de karmelitaanse beweging in de 16e eeuw, zegt tegen haar zusters die in de keuken werken: 'God is te vinden tussen de potten en de pannen.' In spiritueel opzicht bestaat er geen onderscheid tussen interessant en oninteressant werk: alle werk is even belangrijk. Sterker, Augustinus en Benedictus hebben in navolging van de woestijnvaders een sterke voorkeur voor handarbeid. Juist tijdens de handarbeid is het eerder mogelijk om het gebed voort te zetten, met name door korte fragmenten uit de psalmen te herhalen, door het korte Jezusgebed op te zeggen of door je simpel voor te stellen dat God naar je kijkt tijdens het werk. De H. Basilius suggereert te werken 'als ware God je opzichter'. De latere ordes, gesticht door Dominicus en Ignatius hechtten veel groter belang aan opleiding en onderwijs, zowel van zichzelf als van anderen. In hun ordes komt daarmee hoofdarbeid centraal te staan.

Of werk spiritueel is, wordt vooral bepaald door de manier waarop je je werk doet. *Hoe* je werkt, is belangrijker dan *wat* voor werk je doet. Een sleutelwoord is aandacht. Niet toevallig betekent het Duitse woord *Andacht* ook vroomheid. Aandacht betekent toewijding aan de taken die je onder handen hebt; dat vraagt naast vakmanschap om professionaliteit en rustige concentratie. Dan kun je geheel opgaan in je werk en komen in de toestand van *ow*, waarin het werk

als het ware vanzelf gaat en alles in en om je meewerkt aan een goed verloop.

In aandacht ligt een permanente oefenweg, want altijd dreigt je aandacht te verdwijnen in de maalstroom van gedachtes en routines. Contemplatie in het leven van alledag betekent: aandacht hebben (en zo nodig hernemen) voor wat zich aandient, voor concrete mensen en dingen, die door onze aandacht volledig tot hun recht kunnen komen. Alles wat je doet, kan zo als het ware een heilig werk worden, waarin je je verbonden weet met wat je doet, met de mensen en dingen in je omgeving.

## Luisteren en dialoog

Een aspect van aandacht is het luisteren. De eerste woorden in het voorwoord van de regel van Benedictus luiden: 'Luister, mijn zoon, en neig het oor van uw hart.' De monnik maar ook de abt moeten goed luisteren. Niet zomaar' luisteren, maar *deep listening* (de term is van Joseph Jaworski, een bekende managementauteur) of *hineinhorchen* (Etty Hillesum), horen achter de woorden, naar wat iemand ten diepste bedoelt en beweegt. Dat is allerm minst eenvoudig. Veel mensen in organisaties, maar ook daarbuiten klagen dat zij niet of onvoldoende gehoord en gezien worden. Luisteren betekent écht weten wat mensen medewerkers, klanten beweegt en bezighoudt. Niet als truc, maar uit een echte menselijke belangstelling. Luisteren als aspect van gehoorzaamheid (gehoor-geven aan) is ook essentieel in de franciscaanse traditie. Daar wordt dit opgevat als een gebod aan de broeders om met elkaar in gesprek te blijven. Als het moeilijk wordt, hebben we gemakkelijk de neiging om het gesprek met elkaar op te geven, ons neer te leggen bij een verschil van inzicht en misschien zelfs te zoeken naar wegen om uit elkaar te gaan. De kunst is juist om in gesprek te blijven als het gaat spannen.

Ook de dominicanen zoeken het gesprek met elkaar en beschouwen de dialoog als een belangrijk middel om waarheid (*veritas*) te

vinden. Waarheid heeft altijd een voorlopig karakter: de waarheid van de Blijde Boodschap moet steeds weer worden uitgevonden. Maar de dialoog heeft ook betrekking op het maken van praktische afspraken: samenwerking. In veel ordes is het gebruikelijk dat de leden meer of minder regelmatig bijeenkomen om te bezien of er nieuwe afspraken nodig zijn die beter passen bij de gewijzigde omstandigheden.

Echt luisteren is een oplossing voor heel veel problemen die wij voortdurend met elkaar veroorzaken. Luisteren is een grondhouding waarvan ook de Bijbel getuigt. Israël wordt voortdurend gemaakt om te luisteren, zoals de joodse geloofsbelijdenis uitdrukt: Hoor Israël, de Heer is onze God, de Heer is één (Deut. 6,4-5). Jezus noemt bij het 'Hoor Israël' meteen als tweede grote gebod 'Gij zult uw naaste liefhebben als u zelf' (Mar. 12,31). Luisteren betekent ook: gehoor geven aan, antwoord geven, verantwoordelijkheid nemen. Het Engelse woord *responsability* drukt dit mooi uit: het is de *ability* (bekwaamheid) om een *response* (antwoord) te geven. Luisteren is ook: doen.

## Samenleven

In de westerse tradities leven monniken bijna uitsluitend in gemeenschappen. Kluzenaars die eenzaam en alleen leven, vormen een uitzondering. Het samenleven heeft veel praktische voordelen, waaraan alle monnikenregels veel aandacht besteden. Vaak wordt daarbij als voorbeeld de eerste christelijke gemeente gesteld die 'één was van hart en ziel', ieder gaf naar behoefte en bezat alles gemeenschappelijk (Hand. 4). Elke monnik moet zich volgens Augustinus belangeloos toewijden aan de zorg en arbeid voor de gemeenschap, waarvoor hij 'zoals ieder medeverantwoordelijk is. Roddelen en veelpraterij' worden als 'slecht voor de saamhorigheid' verboden. Benedictus gaat in zijn regel twaalfmaal in op het mopperen (*murmuratio*). Inwendig gemopper of onderling gekanker is een gif voor



iedere gemeenschap. Het tegengif is blijmoedigheid en opgewektheid.<sup>16</sup> De Regel van Benedictus (hoofdstuk 3) bepaalt dat de abt de gehele gemeente bijeenroept als er iets belangrijks moet gebeuren. De abt wordt voorgehouden speciaal aandacht te geven aan de inzichten van de jongere monniken.

Bij de later gestichte ordes is de gemeenschap minder fysiek aanwezig, en zijn de ordeleden meer zelfstandig werkzaam buiten de gemeenschap. Maar ook daar blijven regelmatige samenkomsten en dialoog essentieel. In deze tijd van globalisering is het voorbeeld van de jezuïeten interessant, die zich sinds de zestiende eeuw over de wereld verspreiden, maar toch als een netwerk van vrienden met elkaar verbonden blijven. Zij blijven daarvoor contacten onderhouden met elkaar; vergaderingen zijn zeldzaam, maar de leden voeren een intensieve correspondentie. Het onderhouden van onderlinge vriendschap en maken van nieuwe vrienden, juist ook bij tegenstanders, hoort bij de missie van de jezuïeten.



## Sociale verantwoordelijkheid en engagement



In alle spirituele tradities staat arbeid mede in dienst van anderen. Monniken zijn niet alleen *naar binnen, op elkaar gericht*, maar ook *naar anderen, naar buiten*. Er is ook een verantwoordelijkheid voor mensen buiten de eigen gemeenschap. Voor Benedictus staat gastvrijheid hoog in het vaandel, want elke gast kan Christus zijn. Zoals het evangelie schrijft dat je in de hongerige, dorstige en gevangene Christus zelf kan ontmoeten.

Op een heel radicale manier wordt dit uitgelegd en gepraktiseerd door Franciscus die op zeker moment in zijn leven van zijn paard afstijgt, de melaatsen opzoekt en een van hen omhelst. Een levensgevaarlijke ontmoeting. Melaatsen zijn besmettelijk en kunnen er bovendien afzichtelijk uitzien. Franciscus ziet in de lijdende mens Christus zelf. Het wordt voor Franciscus het moment van bekering. Zijn verhaal doet herinneren aan het sprookje waarin de prins een





oerlelijke oude heks kust die bij de aanraking opeens verandert in een prinses. Zo gaat Franciscus om met armen, dieven en moslims. Hij verwelkomt hen in zijn leven. Een toonbeeld van inclusief denken: iedereen hoort erbij. Hij voelt broederschap met *alle* mensen, niet alleen met de eigen geestverwanten, maar met iedereen die op zijn weg komt. Zijn motief verwoordde Franciscus als volgt: Gelukkig de mens die zijn naaste in al zijn broosheid draagt, zoals hij door hem gedragen zou willen worden, als hij in dezelfde toestand zou verkeren.<sup>17</sup> Diezelfde solidariteit toont Franciscus als hij de gevaarlijke wolf bij Gubbio opzoekt. Hij bestraft en vermaant de wolf, maar zet vervolgens de bewoners van Gubbio aan om de wolf voortaan van voedsel te voorzien. Voor Franciscus zijn alle dieren (hij preekte voor vogels en vissen) en alle elementen (hij spreekt over: broeder lucht, broeder wind, broeder water, broeder zon) afspiegelingen van God en bestemd voor lofprijzing van hun Schepper. De hele schepping wordt voor hem transparant. Daarmee is Franciscus ook het levende voorbeeld van een modern dogende milieu- of scheppings-spiritualiteit.



Ook Dominicus en Ignatius schrijven een eigen vorm van dienstbaarheid voor, met name door zich in te zetten in prediking en onderwijs voor de bevolking in de steden en in de door ontdekkingsreizen nieuw ontdekte continenten.



Maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties betekent bewust zijn van de impact van het eigen handelen op onze maatschappij en ons ecosysteem. Dat betekent allereerst dat ze schade voor anderen beperken en proberen te herstellen. Een stap verder nog gaat een bedrijf dat waarde wil toevoegen door het eigenbelang te overstijgen en zich te oriënteren op het *common good*. Managers kunnen zich afvragen hoe zij met hun kennis, expertise en middelen oplossingen kunnen vinden voor grote kwesties als: beperking van uitstoot van broeikasgassen, ontwikkelen en toepassen van duurzame energievormen, energiebesparende technologieën, besparing van grondstoffen, duurzame voeding en de aanpak van



sociale vraagstukken als discriminatie op de werkplek en vroegtijdige schoolverlating. Daarbij zullen managers zich niet moeten beperken tot het nastreven van aandeelhouderswaarde en het maximaliseren van eigen beloningen (door excessieve bonusregelingen en dergelijke).

Maatschappelijke betrokkenheid is ook een kwestie van creatief zoeken. Er zijn bedrijven die in plaats van hun gebruikelijke dagje uit naar een pretpark of restaurant, op stap gaan met bewoners van een psychiatrische instelling of bejaardenoord. Daarmee leren collega's elkaar op een nieuwe manier kennen en ontstaat saamhorigheid.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid kunnen zijn ingegeven door een 'verlicht eigenbelang', maar ook door compassie, broederschap en engagement, waarvan Franciscus en Ignatius excellente toonbeelden zijn. Bedrijven spreken tegenwoordig vaak van de *drie P's*: *People* (mensen), *Planet* (de aarde) en *Profit* (winst). Bij de spirituele grootmeesters kun je eerder spreken van de *drie H's*: Hart, Hoofd, Handen (en wel in die volgorde).

## Dienend leiderschap

Zowel Augustinus als Benedictus schrijven dat het *leiderschap* van de abt eerder dienen is dan heersen. Augustinus beschrijft dienend leiderschap *avant la lettre*:

De overste is een dienaar van zijn onderdanen. Hij nu die boven u staat, moet zich gelukkig achten niet in dominerende macht, doch in dienende liefde. In uw ogen moet hij in aanzien boven u staan, in Gods ogen moet hij in vreze voor uw voeten neerliggen.<sup>18</sup>

In de latere ordes verandert het leiderschap. De dominicanen kennen een roulerend leiderschap van de prior. De broeders hebben elk een eigen verantwoordelijkheid. En in de gemeenschap ligt het



zwaartepunt duidelijk bij het laagste niveau. Franciscus gaat nog verder en toont zelfs afkeuring van leiderschap want: 'De broeders moeten eerder de minderen zijn en onderdanig zijn.' Een leider is een dienaar en moet zich daarom ook geen abt laten noemen. Het woord *abt* is heel fraai afgeleid van het woord *abba* dat 'vader' betekent. Franciscus gebruikt voor leider de woorden *minister* (Latijn voor dienaar') of *custos* (Latijn voor wachter' of behoeder'): iemand die oplet hoe het met de ander gaat. Ignatius schrijft over de generaal overste van de sociëteit van Jezus' dat hij moet beschikken over dienende liefde, grootmoedigheid, onderscheidingsvermogen, matigheid en discretie.

In veel regels komt de grote betekenis van maatgevoel terug. Gewaarschuwd wordt voor overdrijving. Dat vraagt om wijsheid en onderscheidingsvermogen. Het devies is níét de spreekwoordelijke gelijke monniken gelijke kappen', maar juist een benadering *op maat* en *mét* aanzien des persoons. Eigenlijk wordt bepleit voor ongelijke behandeling, want de abt moet in de woorden van Benedictus zaken met zoveel maatgevoel (...) regelen, dat er voor de sterken nog iets te verlangen blijft, en de zwakken niet worden afgeschrikt'.

Dat maatgevoel komt ook terug bij het geven van kritiek. Dat laatste is nodig maar moet zorgvuldig worden uitgesproken en altijd opbouwend blijven. Benedictus schrijft in zijn regel (hoofdstuk 64) de abt voor dat hij zich moet richten op de *zaak* en niet de *persoon*: 'Laat hij (de abt) het kwaad haten, maar de broeders liefhebben. Als hij moet straffen, zal hij voorzichtig te werk gaan en laat hij iedere overdrijving vermijden, want als men hardhandig het roest van de pot wil schuren, zou men hem weleens kunnen breken.'

Ook Franciscus wijst iedere boosheid af als hij zegt: 'Degenen die in overheid gesteld zijn' mogen om een overtreding van een broeder niet kwaad worden op die broeder, maar hij zal hem in alle geduld en nederigheid welwillend vermanen en ondersteunen'. Ook bij het geven van kritiek blijft barmhartigheid nodig: 'Er mag nooit een broeder zijn, die gezondigd heeft zoveel hij maar kan zondigen, en die, nadat hij uw ogen gezien heeft, zonder uw barmhartigheid



moet weggaan, terwijl hij om die barmhartigheid vraagt.<sup>19</sup>



Op hedendaagse leiders is veel kritiek. Zij zouden te veel sturen op cijfers waarbij zij wel zijn vergeleken met de voetbalcoach die voortdurend kijkt op het scorebord in plaats van naar het spel van zijn team. Een andere kritiek is dat leiders zich te veel laten leiden door eigenbelang. Volgens Manfred Kets de Vries (econoom, psychoanalyticus en professor aan een prestigieus managementinstituut) zijn veel leiders in de afgelopen jaren te veel over het paard getild, verslaafd geraakt aan macht en succes, te overmoedig en zijn ze aan hun eigen succes ten onder gegaan. Dat ging vaak ten koste van hun bedrijf. Volgens sommige onderzoeken (bijvoorbeeld van de Amerikaanse onderzoeker Collins) hebben bedrijven die op lange termijn goed presteren, vaak juist managers met weinig persoonlijke geldingsdrang. Zij zijn eerder bescheiden, onopvallend, misschien zelfs verlegen en saai. Zij hechten veel belang aan het formuleren van doelen, waaraan ze strikt vasthouden. Ze hebben een sterke *sense of purpose* (besef waar het eigenlijk om draait in hun organisatie). Ze sturen meer op waarden dan op managementsystemen en regels, en geven de eer van succes eerder aan anderen dan aan zichzelf. Ze nemen verantwoordelijkheid voor eigen fouten en weten bekwame mensen om zich heen te verzamelen. Robert Greenleaf herintroduceerde het begrip 'dienend leiderschap' (*servant leadership*) dat zo'n prominente rol speelt bij veel auteurs verderop in ons boek. De taak van leiders is niet heersen, maar dienen. Belangrijkste criterium voor het succes van leiders is voor Greenleaf of medewerkers zich kunnen ontwikkelen. En dat sluit weer nauw aan bij de spirituele tradities waar de leidinggevende abt (benedictijnen), prior (dominicanen) of minister (franciscanen) goed moet weten waar hun gemeenschap voor staat. Daarbij staan de mens en de menselijke maat voorop. De leidinggevende wordt gemaand om 'zielen te leiden', dus aandacht te geven aan persoonlijke ontwikkeling.

De regels besteden veel aandacht aan de eigenschappen die de leidinggevende moet bezitten. Ignatius geeft aan dat de generale over-

ste van de 'sociëteit' een stralend toonbeeld moet zijn van dienende liefde jegens alle medemensen (*caritas*), en van nederigheid (*humilitas*). Hij moet rechtlijnigheid kunnen combineren met welwillendheid en mildheid. Hij moet grootmoedig zijn en begiftigd met een helder inzicht en grote oordeelskracht.

## Tijdsindeling, zoeken naar de gezonde balans

Het leven is méér dan werken. Dat geldt niet alleen voor monniken. Er is een tijd van werken, maar ook een tijd voor gezin en vrienden, een tijd voor rust, recreatie, persoonlijke ontwikkeling en een tijd om ons te laten inspireren. Maar in onze tijd dreigt werken steeds meer vóórop te komen staan. We waarderen elkaar vooral in het werk dat de ander doet. Werken lijkt het primaat te krijgen en is een eigenstandige bron geworden van sociale contacten, ontplooiing en zingeving. Als we elkaar vragen 'Wie ben je?' of 'Wat doe je?' is het antwoord vaak functioneel: 'Mijn beroep is...' of 'Ik werk daar.' We vragen niet eerst: 'Wat doe je in je vrije tijd?' Voor de klassieke Romein lag dat precies andersom. Vrije tijd (*otium*), stond voorop. Het tegendeel ervan (*neg-otium*) was werk (letterlijk: 'geen vrije tijd'). Vanwege onze ambities lijkt juist in onze tijd de balans tussen werken en vrije tijd moeilijker te vinden. De kunst is om tussen al onze activiteiten een juiste balans te vinden. Je moet van ophouden weten en tijd kunnen nemen voor jezelf. Spiritualiteit vraagt ook zelfzorg. Je kunt alleen anderen inspireren, als je ook zorgt voor je eigen inspiratie. Uitdaging voor ieder mens is om dergelijke momenten van inkeer, bezinning, van 'bij jezelf komen', te creëren, bijvoorbeeld aan het begin en einde van de dag en misschien een keer tussendoor. Daarin kunnen we misschien iets leren van de moslims die elke dag op geregelde tijden bidden. We zeggen dat we geen tijd hebben, maar hoeveel tijd besteden we niet aan het lezen van kranten, tijdschriften en tv kijken? Ook organisaties kunnen dergelijke bezinningsmomenten cre-



eren. Er zijn organisaties waarin mensen vóór een vergadering iets persoonlijks vertellen, een tekst lezen of een korte stilte in acht nemen. Daarmee creëer je verbinding en aandacht. Er zijn ook andere momenten waarop mensen in organisaties met elkaar op een dieper niveau ervaringen delen. Bijvoorbeeld bij het overlijden van een collega, bij ziekte, op een afscheid, jubileum of nieuwjaarsbijeenkomst. Met dergelijke rituelen onderstrepen organisaties dat het bij hen uiteindelijk altijd draait om mensen.

We hopen dat deze bundel managers en iedereen die dagelijks leiding aan mensen geven, enkele instrumenten in handen geeft om na te denken over hoe ze leiding geven. Leidinggeven is nooit een doel op zichzelf, maar is gericht op een doel dat uitstijgt boven jezelf, iets gemeenschappelijks dat méér is dan je eigen belang. Het gaat om het zoeken, ontdekken en realiseren van leidende waarden. Om het wezenlijke voor de gelovigen God te zoeken, te vinden en te volgen in alles wat je doet.

