

Spiritualiteit en/of leiderschap?

**Caritas tussen
inspiratie en bestuur**

Teksten van de platformbijeenkomsten
van Caritas Vlaanderen

[NUMMER 5 ► FEBRUARI 2007

Caritas

Spiritualiteit en/of leiderschap?

**Caritas tussen
inspiratie en bestuur**

**Teksten van de platformbijeenkomsten
van Caritas Vlaanderen**



Dominic VERHOEVEN,
Coördinator – Geestelijk Adviseur
Caritas Vlaanderen

In dit Caritas Cahier worden twee teksten samengebracht die voortvloeien uit twee lezingen die Caritas Vlaanderen organiseerde rond het thema spiritualiteit en leiderschap. De eerste bijdrage van de hand prof. Johan Verstraeten, “Caritas in het spanningsveld tussen gelovig engagement en rechtvaardige structuren”, is een reflectietekst van de auteur die volgde op een voordracht die hij hield in het kader van een ‘platformbijeenkomst’ van Caritas, georganiseerd in Leuven en Gent, voor een beperkte groep beheerders en directies van voorzieningen, in 2004. De tweede bijdrage betreft een synthese van de voordracht van de Nederlandse prof. Wil Derkse, die hij hield voor de Algemene Vergadering van Caritas Vlaanderen in mei 2005.

Beide bijdragen verschillen op die manier zowel van benadering als van redactie, en zijn daardoor ook aanvullend. Ze reiken ons hulpmiddelen aan, om mee naar de realiteit en de opdrachten van het management in onze voorzieningen te kijken.

Prof. Verstraeten staat daarbij vooral stil bij de Caritas als maatschappelijke opdracht, als sociale deugd en inspiratiebron voor maatschappelijk engagement, en als dusdanig een blijvende uitdaging voor leidinggevendenden, ook vandaag. In het eerste deel van zijn bijdrage gaat hij vooral in op de betekenisverarming van de christelijke caritas doorheen de tijd, met de scheiding tussen caritas en rechtvaardigheid enerzijds, tussen caritas en geloof anderzijds, en met de reductie van caritas tot professioneel handelen en tot emotie. Daarna volgt een pleidooi voor levensbeschouwelijke verdieping en identiteit, als tegengewicht voor deze sluipende verschraling. Hoe kan men vanuit identiteitsopbouw gestalte geven vanuit een juist begrepen ‘management’-denken? Een doordacht uitgewerkte opdrachtsverklaring kan hierbij een zeer belangrijk hulpmiddel zijn. Vanuit die hernieuwde identiteit kan dan opnieuw de rol naar de bredere burgerlijke maatschappij worden waargemaakt en de maatschappelijke opdracht worden opgenomen.



Waar bij prof. Verstraeten vooral de maatschappelijke dimensie voorop staat, legt prof. Derkse vooral de nadruk op de persoonlijke spiritualiteit van het leidinggeven. Hij gaat daarbij ten rade bij de Benedictijnse spiritualiteit, maar kruidt zijn verhaal, dat opgebouwd is rond een zestal stellingen, ook met heel wat concrete voorbeelden die uit het leven gegrepen zijn. Op die manier maakt Derkse van de Regel van Benedictus een handzaam instrument van kwaliteitsmanagement. Het gaat erom hetzelfde anders te doen.

Twee suggesties voor verdere lectuur van de auteurs sluiten de beide bijdragen af.



Caritas in het spanningsveld tussen gelovig engagement en rechtvaardige structuren¹

Johan VERSTRAETEN

Zowel in het christelijk geloof als in de moraal is de liefde de alfa en omega van alle deugden². Daarbij kan men een onderscheid maken tussen drie aspecten die weliswaar onderscheiden, maar niet gescheiden kunnen worden: *eros*, *filia* en *agapè* of *caritas*³. De liefde is - een wezenskenmerk van God die zich als schepper ontledigt (cf. Simone Weil's *décréation*) en wiens ontledigende liefde (*kenosis*) de bron is van menselijke liefde. Juist omdat de mens ten diepste door God bemind wordt, kan hij ook God en de medemens beminnen in het bewustzijn dat de liefde tot God en de liefde tot de medemens een twee-eenheid vormen. De liefde doet de mens beseffen dat zijn 'ik' niet het centrum van de wereld is: "Beminnen is zijn rijkdom buiten zichzelf te vinden", schreef Alain⁴.

Als caritas is liefde meer dan een individuele deugd. Zij is ook een sociale deugd die de inspiratiebron was en is van een maatschappelijk engagement dat geleid heeft tot de stichting van talrijke *non profit* en zorgorganisaties in het sociale middenveld.

Ondanks de maatschappelijke relevantie van de christelijke caritas, moeten wij vaststellen dat zij ook op kritiek stuit. Er is niet alleen het probleem dat volgens het politieke liberalisme alles wat met religieuze en godsdienstige overtuigingen te maken heeft, uit de publieke ruimte moeten verbannen worden en zelfs uit theorieën (de zogenaamde methode van vermindering), maar er is ook het onmiskenbare feit dat, om het met Compté-Sponville te zeggen, de caritas veel te lijden heeft gehad van "tweeduizend jaar klerikale, aristocratische en burgerlijke neerbuigendheid"⁵ en niet het minst van het misbruik dat men van dit woord maakte als drogreden voor de weigering om aan armen hun recht te geven.

-
- 1 Met dank aan Johan Verstraeten, die naar aanleiding van een conferentie in het kader van de platformbijeenkomsten van Caritas Vlaanderen dit artikel schreef.
 - 2 André COMTE-SPONVILLE, *Petite traité des grandes vertus (Perspectives Critique)*, Parijs, PUF, 1995.
 - 3 Dit wordt onder meer duidelijk gesteld door paus Benedictus XVI in zijn encycliek "Deus Caritas est".
 - 4 Alain, zoals geciteerd in COMPTÉ-SPONVILLE, o.c., p. 383
 - 5 Ibid, p. 355.



Omdat deze kritiek niet zomaar terzijde kan worden geschoven is het noodzakelijk te verduidelijken hoe het zover kunnen komen is dat de liefde als belangrijkste waarde en houding van het christendom zoveel aan betekenis heeft moeten inboeten. Pas wanneer wij begrijpen hoe de begripsverarming ontstaat, kunnen wij opnieuw betekenis geven aan de *caritas* als sociale deugd in de pluralistische sociale ruimte van vandaag.

1. De betekenisverarming van de christelijke *caritas* onder invloed van het moderne denken: een poging tot antwoord.

1.1 De scheiding tussen *caritas* en rechtvaardigheid.

Ondanks het feit dat liefde en rechtvaardigheid complementair zijn, is er een tendens merkbaar om beide radicaal te scheiden. *Caritas* wordt hetzij naar de privé-sfeer verbannen, hetzij gereduceerd tot een specifieke of zelfs een veeleisende en “supererogatorische” deugd van christenen, die in tegenstelling tot de rechtvaardigheid niet algemeen kan worden opgelegd.⁶ Volgens de moderne scheidingstheorie hoort alleen de rechtvaardigheid thuis in de publieke ruimte waar zij de grondslag vormt van het recht. De eisen van de *rechtvaardigheid* worden immers redelijk en voor *iedereen* geldend geacht. Ze hebben een *publiek* karakter en zij zijn wettelijk afdwingbaar. De *caritas* zou daarentegen tot het domein van de vrije wilsbeschikking van het individu behoren. Haar radicale eisen kunnen niet door wetten en reglementen worden opgelegd.

Deze opvatting heeft op zich iets positiefs: zij erkent in principe de specifieke radicaliteit van de christelijke liefde. Maar de facto heeft zij ook een onmiskenbare schaduwzijde in zoverre dat de scheiding tussen liefde en

6 Deze tendens is bijvoorbeeld merkbaar in het Compendium van de sociale leer van de Kerk waar op verschillende plaatsen de liefde de voorkeur krijgt en waar rechtvaardigheid slechts een ‘waarde’ wordt genoemd, terwijl liefde en solidariteit als ‘morele principes’ worden omschreven. Dit onderscheid vindt echter geen grondslag in de traditie van het moraaltheologische denken en is ook niet kenmerkend voor het denken van Thomas van Aquino in wiens denken de liefde en de rechtvaardigheid deugden zijn (de ene is een goddelijke deugde en de andere cardinale deugd)



rechtvaardigheid in de katholieke wereld van de 19e eeuw het karakter van een alibi kreeg en bijgevolg eerder de kracht van de liefde verzwakte: de nadruk op de particulariteit van de christelijke liefde werd een drogreden om sociale hervormingen tegen te houden. Volgens sommigen was de vrijwillige caritas zelfs het alternatief voor de wettelijke bescherming van de armen. Een typisch voorbeeld van deze houding is het verzet van de Belgische katholieke patroons rond 1870 tegen een mogelijke steun van de kerk aan wettelijke hervormingen met betrekking tot kinderarbeid, rustdagen, beperking van het aantal uren, het loon en de uitbuiting in de werksfeer. Deze patroons adviseerden de bisschoppen om niet te pleiten voor rechtvaardige wetten omdat de houding van individuele caritas voor hen al meer dan voldoende was. Niet gehinderd door wettelijke verplichtingen en de daarmee gepaard gaande belastingen en kosten, konden zij dan met de beste bedoelingen, maar ook naar eigen goedgevoel hun medelijden met de armen betonen. Spullenhulp en voedselbedelingen werden in deze context het alternatief voor een rechtvaardig loon of menselijke werkomstandigheden. Sociale voorvechters als Daens hebben hierin gelukkig verandering gebracht.

Een analoge houding vindt men vandaag ook impliciet in de debatten over de mogelijke inbreng van moraaltheologen in de bedrijfsethiek. Volgens Richard De George is de situatie als volgt: ofwel is de inbreng van theologen relevant voor het domein van de bedrijfsethiek, maar dan houden zij op (of moeten zij ophouden) theologen te zijn (met andere woorden: dan moeten zij afstand doen van de zogenaamde 'supererogatorische' eisen van de liefde), ofwel blijven zij theoloog en hebben zij met hun christelijk discours niets in te brengen in de zakenwereld⁷. In elk geval moet volgens De George vermeden worden dat theologen aan de bedrijfsleiders morele normen zouden opleggen die zij niet in de zakenwereld kunnen waarmaken. Op het functioneel gedifferentieerde en autonome terrein van de bedrijfseconomie kunnen alleen normen gelden die de ondernemers niet overvragen en dit zijn de normen van een minimalistische rechtvaardigheid. Men kan van ondernemers enkel vragen dat zij minimale eisen van rechtvaardigheid zouden respecteren, echter niet dat zij tegenover hun werknemers een houding zouden aannemen die getuigt van liefde en mededogen.

7 Richard T. De George, *Theological Ethics and Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, 5 (1986), pp. 421-432.



Een dergelijke mening getuigt van een moderne gespletenheid die MacIntyre heeft vergeleken met de toestand van een toneelspeler die holt van het ene podium naar het andere, van de ene rol naar de andere, en telkens een ander stuk opvoert zonder dat er nog samenhang is tussen de verschillende rollen of opgevoerde stukken.

De strikte scheiding tussen rechtvaardigheid en liefde is echter niet houdbaar. Ten eerste is liefde geen abstract principe dat alleen in het persoonlijke leven van toepassing is. Liefde is een deugd die thuishoort in een narratieve context van mensen die bijbelverhalen lezen zoals het verhaal van de barmhartige Samaritaan. Dank zij de parenetische kracht van het verhaal worden zij aangesproken en geïnspireerd om bepaalde zijns- en handelwijzen in hun eigen levenscontext op een analoge wijze te realiseren, ook in het bedrijfsleven en het publieke leven. Wanneer Hewlett, één van de stichters van Hewlett Packard en een christelijk geïnspireerde ondernemer, besloot om een innoverend en zeer verregaand sociaal beleid in zijn onderneming te introduceren, was dat geen toepassing van abstracte beginselen, maar het gevolg van een bewogenheid die hem de moed gaf om de beperkte rolmoraal van de bedrijfswereld van zijn tijd te overstijgen. Hij handelde in zijn specifieke context als bedrijfsleider analoog met de liefde van de barmhartige Samaritaan en dat impliceert: in de concrete context van een grote onderneming vanuit zijn machtspositie als besluitvormer. Aldus kreeg de liefde ook de vorm van rechtvaardige arbeidsverhoudingen en sociale zorg. De kunstmatige scheiding tussen privé-leven en bedrijfsleven werd dank zij een geconfigureerd bestaan als christen opgeheven.

Tussen de liefde en de rechtvaardigheid is er bovendien een dynamische spanning. Enerzijds personaliseert de liefde de abstracte verhoudingen van de sociale rechtvaardigheid, anderzijds incarneert de sociale rechtvaardigheid de liefde in een maatschappelijke of institutionele context. Voor Ricoeur is de basis van de sociale ethiek het verlangen om goed te leven, met en voor de anderen in het kader van rechtvaardige instituties⁸. Zonder de bijdrage van de liefde verliezen deze instituties, hoe rechtvaardig zij ook bedoeld zijn, het gelaat van de ander uit het oog. Terwijl de rechtvaardigheid zich richt naar *de ander zonder gelaat, het 'eenieder' van de institu-*

8 Alain THOMASSET, Paul Ricoeur. Une poétique de la morale (B.E.T.L., CXXIV), Leuven, Peeters/University Press, 1996, p. 574



ties, «personaliseert de liefde met haar ‘singulariserende blik’ de rechtvaardigheid». «Om te vermijden dat het ‘eenieder’ van de verdeling niet zou verglijden naar (...) de anonimiteit van het ‘men’ en de reïficatie van sociale relaties verhinderen, moet de verbeelding van de liefde en haar singulariserende blik er voor zorgen dat het privilege van het face à face wordt uitgebreid naar alle betrekkingen met de andere(n) zonder gelaat?»⁹ Met andere woorden: de liefde radicaliseert de rechtvaardigheid en zij kan ook als particuliere christelijke deugd door haar voortdurende waakzaamheid een inspiratiebron worden voor een meer rechtvaardige orde die geen statische orde is, maar een rechtsorde constitueert die met het oog op het welzijn van concrete mensen zich voortdurend richt naar hun reële noden. De oplossing van Ricoeur, met name een dynamische wisselwerking tussen rechtvaardigheid (inclusief het recht) en liefde, wordt in sommige katholieke documenten echter bemoeilijkt door de spanning tussen liefde en rechtvaardigheid te omzeilen. Men verwijst in dit geval bij voorkeur niet naar een incarnatie van de liefde in het recht, maar naar de solidariteit in de betekenis van ‘sociale liefde’, waarbij de nadruk ligt op het vrijwillige karakter van sociale maatregelen. In feite komt dit neer op de volgende stelling: christenen moeten niet streven naar een meer rechtvaardige wereld (lees: een wereld gereguleerd door wetten die rechtvaardig zijn en die kunnen opgelegd worden), maar naar een wereld waarin mensen vrijwillig een sociale bijdrage leveren en waar de wetten niet al te streng zijn. In dat geval onderschrijft men, of men het nu wil of niet, het adagium van de neoliberale filosoof Nozick: er moet niet langer aan de armen toebedeeld worden overeenkomstig hun behoeften, maar overeenkomstig de vrij wil van de schenker: «van ieder in zoverre dat men vrij kiest, voor ieder in zoverre dat hij of zij gekozen wordt».

1.2. Scheiding tussen caritas en geloof.

Een tweede scheiding onder invloed van de moderniteit is de scheiding tussen caritas en geloof. Dat begint vanaf de 18e eeuw wanneer men als alternatief voor de christelijke caritas, verwante seculiere begrippen in het

9 Ibid., p. 572 Met verwijzing naar Ricoeur's werk *Théonomie et/ou autonomie*, p. 32, schrijft Thomasset: "Pour éviter que le "chacun" de la distribution ne glisse sur la pente de l'anonymat du "on", ne revient-il pas alors à l'imagination de l'amour et à son regard singularisant d'étendre le privilege du face à face à tout les rapports avec les autrui(s) sans visage?"



publieke discours introduceert, zoals het liberale *benevolence/bienfaisance* en de *fraternité* van de Franse revolutie.

Ook in onze tijd is er een tendens om over caritas te blijven spreken, maar volledig ontdaan van de geloofsinhoud en context. Symptomatisch voor dit denken is het bekende boek van de filosoof en voormalige Franse minister van onderwijs Luc FERRY, *L'homme Dieu ou le sens de la vie*.

Volgens Ferry heeft de gelovig geïnterpreteerde liefde geen toekomst. De goddelijke liefde incarneert zich volledig in een gesecculariseerde naastenliefde. Evenzeer als een dogmatisch opgevatte God uit de wereld verdwijnt, zozeer ontledigt de mensgeworden God zijn liefde in tussenmenselijke relaties: "*la charité a quitté les cieux, elle s'est fait immanente*". In de gesecculariseerde wereld constitueert de liefde een nieuwe verhouding tot het sacrale, een transcendentie die zich invoegt in de immanentie van de menselijke subjectiviteit, in de ruimte van het humanisme van de God-mens. Elle "*constitue un rapport nouveau au sacré, une transcendance inscrite dans l'immanence à la subjectivité humaine, dans l'espace de l'humanisme de l'homme-Dieu*"¹⁰.

Dit komt neer op een actualisering van de stelling van Feuerbach: wat van God was, moet de mens zich opnieuw toeëigenen: zijn gesecculariseerde liefde is de enige plaats waarin transcendentie nog kan verschijnen. Maar de stelling van Ferry gaat ook verder: zij houdt, althans in zijn recent werk waarin ook de invloed van Comte-Sponville merkbaar is, een kritiek in op elk denken dat de «ander» in naam van dogmatische of utopische idealen of ten gevolge van vooroordelen niet zou respecteren. Wat telt is: «*espérer un peu moins et aimer un peu plus*»¹¹. In de liefde voor de ander openbaart zich de ware transcendentie.

Ferry toont aan dat de humanistische liefde een specifieke gestalte krijgt in allerlei nieuwe vormen van handelen die typisch zijn voor de globalisering: de humanisering van Gods liefde is zichtbaar in artsen zonder grenzen, het Rode Kruis, *Amnesty International* en zoveel andere vergelijkbare vormen van sociaal engagement.

Ferry heeft zeker op één punt gelijk: de liefde is niet beperkt tot de kleine kring van intermenselijke relaties. Zij heeft ook een wereldwijde dimensie.

10 Luc FERRY, *L'homme-Dieu ou le sens de la vie*, Parijs, Grasset, 1996, p. 226

11 Luc FERRY, *Apprendre à vivre. Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations*, Parijs, Plon, 2006, p. 295.



Er is ook iets uitdagends in zijn grenzeloze eerbied voor de ander. In de concrete en ware liefde tot de ander overschrijdt de mens inderdaad zichzelf. Maar is hiermee het laatste woord gesproken? Is Ferry bovendien niet te optimistisch? Zal de liefde waaraan hij zoveel belang hecht wel radicaal blijven inspireren zonder de humus van narratieve tradities en van spiritualiteitstradities die mensen initiëren in een radicale vorm van mensgericht handelen? Zal een christendom dat een God van liefde belijdt en leeft vanuit een verbondenheid met God die liefde is, niet nodig blijven als bron van inspiratie? Dat deze vragen pertinent zijn moge blijken uit een reeks interviews met mensen die zich engageerden voor artsen zonder grenzen. Op de vraag waarom zij het deden antwoorden de meeste respondenten dat het niet alleen een kwestie was van “eens een jaar iets anders doen” of “nieuwe horizonten verkennen”. Er was iets onvoorwaardelijks dat hen oproep om solidair te handelen en één verwees hierbij naar een roeping vanuit een ‘je ne sais quoi’. Zal een ‘iets’ zonder naam of gelaat wel in staat blijven om mensen onvoorwaardelijk op te roepen? Kan dat “iets” wel blijven roepen, zonder dat het betekenis krijgt op de achtergrond van een misschien vergeten maar daarom niet minder levende geloofsrelatie tot een levende God die niet opgaat in de immanentie van de liefde zelf? De cultuur van de belangeloze zelfgave dreigt te verschromelen zonder een herbronning vanuit een levende relatie tot de God wiens liefde zich inderdaad verwerkelijkt in en door de menselijke liefde.

1.3. Reductie van caritas tot professioneel handelen:

Een derde en eveneens ‘modern’ probleem is de reductie van caritas tot professioneel handelen. Marie de Hennezel die onder meer bekend werd door haar gesprekken met een terminaal zieke Franse president Mitterrand, merkt op dat er oorspronkelijk, of meer correct, bij de religieuze congregaties die zich met caritas bezighielden, een houding was van totale toewijding, vaak gekoppeld aan zelfopoffering. Door de secularisering van de caritassector is alle aandacht verschoven naar de professionele competentie (*compétence professionnelle*), wat onvermijdelijk was wegens het verdwijnen van de religieuze bewogenheid. Maar er ontbreekt iets dat in de vroegere radicale toewijding aanwezig was: de menselijke competentie (*compétence humaine*), die als gevolg van het disconnectie-syndroom uit



het professioneel handelen wordt gelicht¹². Deze menselijke competentie is onder meer gekenmerkt door het vermogen tot empathie, het “vermogen om ten opzichte van de zieke een houding aan te nemen van “*accueillir sans pourtant se l'approprier*”.

Het verlies van de menselijke competentie is onder meer zichtbaar in al te rigide vormen van zorgmanagement. Hoe vaak hoort men verpleegkundigen niet klagen dat een op budgetten en economische doelen gericht management alleen nog oog heeft voor de kostprijs van specifiek medisch-technische handelingen (*to cure*), terwijl menselijke gesprekken als te tijdrovend worden weggerationaliseerd. Voor een helende menselijke aanwezigheid (*to heal*) is er geen ruimte meer in het budget.

Uiteraard is technische competentie noodzakelijk. Wat zou een chirurgische ingreep of het behandelen van een zieke tand zijn zonder deze competentie? Maar het is niet voldoende.

Dat is de reden waarom stichters van nieuwe bewegingen zoals Jean Vanier zoveel nadruk leggen op de vergeten menselijke dimensie van het caritatieve handelen. Volgens Vanier heeft men in de sector niet meer ethiek nodig, maar de herontdekking van de kracht om te beminnen: “Ten gronde beschouwd gaat het niet om het aanleren van een of andere ethische wijze van argumenteren, maar om de herontdekking van de bron van elke ethiek: de kunst om te beminnen”.

Als dit juist is, dan hebben wij niet alleen meer professionele ethiek nodig als verlengstuk van de technische competentie, maar ook een spiritualiteit waarin de diepere bronnen van de liefde worden aangeboord. De torenhoge muren tussen medische kennis, ethische reflectie en spiritualiteit dienen gesloopt te worden.

1.4. De reductie van caritas tot emotie.

In onze *emocratie* dreigt er ten vierde een soort van uitholling van de betekenis van caritas. Onderzoek betreffende de zogenaamde “markt van de vrijgevigheid” wijst uit dat caritatieve organisaties voor hun inkomsten meer en meer afhankelijk worden van reclame en dat, om mensen in beweging te brengen, steeds meer schokkende beelden nodig zijn.

12 Marie de HENNEZEL, Faut-il rester de marbre? In: Odile GANDON (réd.), La charité.

L'amour au risque de sa perversion (Série morales, 11), Paris, Editions Autrement, pp.206-216



Hier gebeurt echter iets merkwaardigs: in plaats van een echte houding van mededogen, ontwikkelt men veeleer een reactie van vrijgevigheid die meer te maken heeft met het ontwijken van gevoelens van onlust die door de schokkende beelden worden opgeroepen, dan met een authentieke menselijke relatie tot de getroffen. Dit zou wel eens een gevolg kunnen zijn van wat Marion de 'subjectivering van de liefde' noemt¹³. Zij kan leiden tot een sentimentele vorm van medelijden die een pervertering is van het authentieke mededogen. Volgens Stephan Zweig is deze sentimentaliteit niet meer dan "het ongeduld van het hart, het ongeduld waarmee men zich zo vlug mogelijk wil ontdoen van een pijnlijke emotie, waarmee men zelfs wil vluchten voor het lijden van de ander; dit is helemaal geen medelijden, maar een instinctief verdedigingsmechanisme van de ziel tegenover een vreemd lijden"¹⁴.

Het blijft dus nodig om dieper te graven en mensen opnieuw open te maken voor een daadwerkelijke ontmoeting met de lijdende medemens, een ontmoeting waarin niet de "ik" gerichte sentimentele reactie op onlustgevoelens, maar de reële nood van de ander. Kan dit zonder de radicale opvoeding in narratieve bijbelse en of humane gemeenschappen?

Op grond van de voorgaande analyse kan geconcludeerd worden dat het ontwikkelen van een authentieke christelijke caritas onontbeerlijk blijft. Zij personaliseert de anonimiteit van op rechtvaardigheid gegronde wetten, zij maakt innoverend gedrag mogelijk dank zij de inspiratie van verhalen die toelaten om imaginair nieuwe zijns- en denkwijzen uit te proberen, zij weigert haar onvoorwaardelijkheid te koppelen aan een betekenisloos wordende "iets-istische" God of een God die zodanig opgaat in de immanentie van de menselijke liefde dat hij er niet langer de ultieme bron van is. Ten slotte draagt de christelijke caritas bij tot het uitdiepen van de hoogstnodige menselijke competentie.

Maar deze christelijke caritas kan of mag geen alibi worden voor diegenen die een humanisering van de wetgeving via meer sociaal rechtvaardige wetten weigeren.

Liefde wordt maatschappelijk irrelevant wanneer zij geen gestalte krijgt in maatschappelijke instituties.

13 Jean-Luc MARION, *Ni passion, ni vertu*, in Odile GANDON, o.c., p. 240

14 Stephan Zweig zoals geciteerd in Isabelle GRELLET, Caroline CRUSE, *Le diable au coeur*, in: Odile GANDON, o.c., pp. 134-135.



2. Institutionaliseren van de caritas: van opdrachtsverklaring tot beleidskeuzen.

Eén van de belangrijkste misvattingen over caritas is de gedachte dat dit een louter individuele deugd zou zijn. Dit gaat volledig voorbij aan de maatschappelijke realiteit van honderden organisaties, ziekenhuizen, verzorgingsinstellingen, scholen voor bijzonder onderwijs of teleonthaaldiensten enzovoort die uit de christelijke caritas zijn gegroeid. Deze maatschappelijk verankerde organisaties en instellingen die ten volle hun plaats hebben in het systeem van gezondheidszorg en onderwijs zijn een niet te verwaarlozen bron van menselijkheid in onze samenleving.

De christelijk geïnspireerde instituties uit de caritassector zijn echter geen levensbeschouwelijke eilanden. Zij vormen als het ware een microkosmos waarin de pluralistische en seculiere samenleving wordt weerspiegeld¹⁵.

De vraag is echter: hoe kan men de christelijke inspiratie een plaats geven in deze context? Met andere woorden: op welke wijze is het nog mogelijk om de christelijke identiteit waarvoor wij in het eerste gedeelte gepleit hebben, gestalte te geven?

2.1. Drie modellen

Enigszins vereenvoudigend kunnen wij, geïnspireerd door Alain Thomasset, drie opties onderscheiden.

- De eerste optie is deze van de getuigenismoraal: kleinschalige gemeenschappen waarin het caritatief handelen helemaal gegrond wordt op het evangelie. Men kan hierbij denken aan het type van de door Jean Vanier gestichte arkgemeenschappen. Dergelijke gemeenschappen zijn broodnodig om de inspiratie levend te houden. Precies door hun evangelische bewegelijkheid zijn zij in staat om telkens opnieuw diepgang te geven aan de menselijke zorg en om nieuwe praktijken te genereren. Het probleem is echter dat dergelijke gemeenschappen, hoezeer ze ook noodzakelijk zijn, toch niet voldoende zijn. Er zijn nu eenmaal ook de grootschalige

¹⁵ Zie in dit verband Alain THOMASSET, *Quelle identité et quelle mission pour les institutions sanitaires et sociales catholiques ? Un enjeu pour la vitalité de la pensée sociale de l'église*, in: J.S BOSWELL, F.P. McHUGH, J. VERSTRAETEN (eds.), *Catholic Social Thought: Twilight or Renaissance* (BETL, CLVII), Leuven, Peeters/Universitaire Pers, 2000, pp. 191-200.



christelijke instellingen die zeer sterk in de vuurlijn van de secularisering staan, onder meer ook onder druk van een overheid die grootschaligheid aanmoedigt en fusies met niet levensbeschouwelijke instellingen onvermijdelijk maakt. Moet men deze instellingen opgeven? Zeker niet.

- Een tweede optie zou dan zijn: minder levensbeschouwelijke profilering om zoveel mogelijk “klanten” te blijven aanspreken. De levensbeschouwelijke identiteit wordt dan op een zodanige wijze uitgedund dat alleen nog algemeen ethische beginselen en gedragscodes overblijven. In feite komt dit neer op een ethisering van het probleem en op een herleiding van de levensbeschouwelijke kwesties tot een ethisch kader waarin diverse vormen van professionele ethiek hun plaats krijgen (artsen, verpleegkundigen, management). Eenzelfde uitdunning zou dan bestaan in het aanbieden van allerlei vertroostende rituelen die ontdaan worden van hun christelijke sacramentele betekenis.
- Maar er is ook een derde optie mogelijk. Men aanvaardt de context van pluralisme, maar toch opteert men voor identiteitsopbouw via het bevorderen van de geest vanuit een christelijke visie die gedragen wordt door een kerngroep van mensen met een duidelijke identiteit, mensen die zich beschouwen als partner van de anderen (de universiteit van Georgetown noemt dit ‘gecentreerd pluralisme’). De expliciet christelijke inspiratie van deze kerngroep kan zich vertalen in diepmenselijke grondhoudingen en mensgericht handelen waarbij als zodanig niet naar de christelijke identiteit, maar naar de waardigheid van de mens verwezen wordt, maar deze ‘vertaling’ is geen uitdunning omdat zij voortdurend in het licht van de overtuiging bijgestuurd en geradicaliseerd wordt.
Deze optie laat ook toe ruimte te scheppen voor mensen die nood hebben voor een expliciete geloofsbeleving. Sacramenten worden dan ook niet gereduceerd tot vage rituelen waarvoor men iemand tijdelijk kan inhuren.

2.2. Levensbeschouwelijke verdieping en identiteit

De belangrijkste vraag is: hoe wordt de optie van levensbeschouwelijke verdieping mogelijk in een context waarin politieke beslissingen en economische rationaliteit domineren? Hoe kan men aan identiteitsopbouw gestalte geven vanuit een juist begrepen ‘management’ denken?



Hier kan men in de leer gaan bij de bedrijfsethiek en meer bepaald bij de literatuur over de zending en identiteitsopbouw van organisaties¹⁶?

Een eerste stap is maieutisch: herontdekken wat aan spirituele rijkdom en menselijke diepte in de organisatie aanwezig is¹⁷. Via appreciërend onderzoek kan men weer op zoek gaan waarom mensen graag in een instelling met een bepaalde traditie werken, wat hun inspiratie is en hoe die inspiratie wortels heeft in de spiritualiteit van stichters.

Vervolgens kan men in een tweede stap de inspiratie herformuleren in de vorm van een opdrachtsverklaring die betekenis geeft aan wat men doet en waarin men uitdrukking geeft aan zijn prioriteiten en basiswaarden. Deze prioriteiten en waarden moet men ook naar de verschillende belanghebbende partijen toe verduidelijken (bijvoorbeeld vanuit de vragen: Wie zijn wij? Voor wie zijn wij er? Met wie doen wij het? Aan wie leggen wij rekenschap af? Enz...). Het is daarbij van groot belang een onderscheid (maar geen scheiding) te maken tussen de opdrachtsverklaring, de gedragscode voor het personeel van de instellingen die tot eenzelfde traditie behoren en professionele codes (de specifieke beroepscodes van artsen, verpleegkundigen, accountants enz...). De formulering van een opdrachtsverklaring is echter geen sinecure. Men moet rekening houden met een aantal belangrijke criteria zoals:

- Tijd nemen
- Een duidelijk en zichtbaar engagement vanwege de leiding
- Continuïteit
- Doen wat men beweert te doen
- Rekening houden met de geproclameerde waarden bij het werven van personeel¹⁸.

16 Zie in dit verband onder meer Jef Van GERWEN, Johan VERSTRAETEN, Luc VAN LIEDEKERKE, *Business en ethiek. Spelregels voor ethisch ondernemen*, Leuven, Lanoo Campus, 2005.

17 Jef VAN GERWEN, *Corporate Culture and Ethics*, in: J. VERSTRAETEN (ed.), *Business Ethics. Broadening the Perspectives (Core Materials for the Development of Courses in Professional Ethics)*, Leuven, Peeters, 2000, pp. 43-78.

18 Andrew CAMPBELL, Kiran TAWADEY, *Mission and Business Philosophy*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1990, pp. 10-12.



Maar nog belangrijker is: vorming. Alleen door voldoende vorming kunnen mensen leren om het verband te leggen tussen hun dagelijkse keuzesituaties en de waarden waarvoor de organisatie staat.

Een goed voorbeeld van geslaagd proces van formulering van een opdrachtsverklaring kan men vinden bij de Zusters van Liefde. Bewust van de noodzaak om in een tijd van minder roepingen en veroudering de fakkel door te geven, zonder de waarden van de congregatie op te geven, hebben zij in een proces van jaren gezocht naar de waarden van waaruit mensen in hun geest bezig waren. Daarbij ook teruggrijpend naar de oorspronkelijke inspiratie van hun stichter, wiens lijfspreuk was: God is liefde (Deus caritas est), hebben zij hun opdracht als volgt omschreven:

“de eigen waarde helpen ontplooiën, in stand houden of herstellen van iedere persoon die een beroep op ons doet, of met ons samenwerkt en elke kracht bestrijden die deze menselijke waardigheid in het gedrang brengt¹⁹”

Dat werd dan verder uitgewerkt door concreet de ‘stakeholders’ en de bron van de inspiratie te articuleren (“Voor wie doen wij dat? Met wie doen wij dat? Van waaruit doen wij dat?”). Tevens worden de basiswaarden beschreven van waaruit men handelt: gastvrijheid, solidariteit, kwaliteit, evenwaardigheid, openheid, soberheid en innovatie. Vervolgens, om mensen beter bewust te maken van de kernwaarden, werd de zendingsopdracht vertaald in een film waarin getoond wordt hoe dit in de dagelijkse realiteit wordt beleefd. Deze film werd gemaakt door een niet-christen, maar is van hoge kwaliteit.

Bovendien werd de structurele zorg voor de opdracht toevertrouwd aan een bijzonder daartoe opgerichte raad.

19 Ankerpunten voor morgen. Opdrachtsverklaring van de congregatie zusters van liefde van j.m., noordprovincie, november 1994.



Besluit

Het is echter niet voldoende om de caritas te institutionaliseren in organisaties en congregaties. Minstens even belangrijk, is de verdediging van het vrije initiatief van deze actoren in de burgerlijke maatschappij. Dit vereist niet alleen een verdediging ad hoc, wanneer zich concrete problemen of spanningen voordoen, maar ook structureel en fundamenteel in de vorm van een kritische en deskundige dialoog met wetgevende en uitvoerende macht, waarbij men goed in de gaten moet houden wat de impact is van bepaalde wetten en decreten op de caritassector.

Vandaar dat groepsvorming en belangenbehartiging ten volle gerechtvaardigd zijn, indachtig de rol van het principe van subsidiariteit volgens welke “wat door enkelingen op eigen initiatief en door eigen kracht kan verwezenlijkt worden” en ook dat wat een gemeenschap uit de burgerlijke maatschappij op eigen initiatief kan doen, niet zomaar door de staat worden overgenomen, want “het staatsgezag moet het uitvoeren van minder belangrijke zaken en zorgen waardoor het anders ten eerste in beslag zou worden genomen, aan ondergeschikte groeperingen overlaten. Dan zal het vrijer, krachtiger en met beter gevolg alles kunnen doen wat tot zijn uitsluitende bevoegdheid behoort...”²⁰ Met andere woorden: de staat mag zich niet inmengen in wat de caritassector en haar instellingen zelf kunnen realiseren, maar anderzijds heeft hij toch de plicht om hulp (subsidium) te geven om hun eigen opdracht zo goed mogelijk te kunnen vervullen.

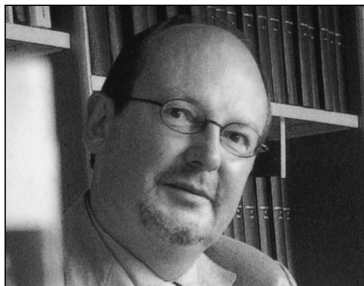
In een complexe en gesecculariseerde maatschappij als de onze is het probleem niet zozeer de formele erkenning van het subsidiariteitsbeginsel, maar de erkenning van de levensbeschouwelijke en christelijke identiteit en autonomie van de vrije caritasinstellingen.

20 Quadragesimo anno, volgens de tekstuitgave Johan VERSTRAETEN, Godelieve GINNEBERGE, De sociale ethiek van de katholieke kerk in de encyclieken van Leo XIII tot en met Johannes Paulus II, Brussel, Licap, 2000, p. 48.



over Johan Verstraeten

Foto: © Raf Kerelslaegers



Johan Verstraeten (1955) studeerde godsdienstwetenschappen, wijsbegeerte en moraaltheologie, promoveerde in 1987 en doceert sinds 1990 aan de faculteit Godgeleerdheid van de K.U.Leuven waar hij nu hoogleraar is. Zijn leeropdracht omvat onder meer bedrijfsethiek, ingenieursethiek, sociale ethiek en ethiek van vrede en internationale betrekkingen. Als voorzitter van

het European Ethics Network organiseerde hij in 2002 de eerste 'European Ethics Summit' in het Europees Parlement.

Leestip

Johan Verstraeten, *Leiderschap met hart en ziel*. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid, uitgeverij Lannoo, 2003.

Dit boek biedt een visie op leiderschap die bewust afwijkt van wat op de meeste business-schools wordt gepropageerd: je vindt er geen managementtruckjes, Coca-Cola-cases of koude intellectuele oefeningen. Het biedt geen spiritualiteit voor Dummies of Chicken Soup for Leaders. De auteur gaat uit van de paradox van deze tijd: hoe meer leiderschap noodzakelijk is, hoe minder onze cultuur vorming tot leiderschap mogelijk maakt. Stap voor stap wordt beschreven hoe het vermogen tot leiderschap wordt aangetast: verschraling van de taal, disconnectie, verlies van innerlijkheid en afhankelijkheidsrelaties in de werksfeer.

Daarnaast wordt aangetoond langs welke weg opnieuw ruimten van vrijheid kunnen worden geschapen. Een herstel van het verstoorde evenwicht tussen actie en contemplatie maakt nieuwe creativiteit mogelijk. Een boek dat ook voor niet- of anders-gelovigen, uitdagende literatuur zal zijn.



De regel van Benedictus, een regel voor leidinggevenden?²¹

Wil DERKSE

Als leek heb ik een boek geschreven over de spiritualiteit van Benedictus. Ik probeer daarin een aantal elementen uit die spiritualiteit en daarmee verbonden levensstijl te vertalen naar de situatie buiten het klooster. Als docent, als leidinggevende, als huisman heb ik ontdekt dat de ‘Regel voor monniken’ – een werkje dat Benedictus schreef in de eerste helft van de zesde eeuw – in feite een handboek is voor kwaliteitsmanagement. Het is een voedingsbodem voor goed leiderschap, efficiënt tijdsbeheer, goede besluitvorming, vruchtbare communicatie, ... Ik wil dit vandaag illustreren aan de hand van een aantal stellingen.

***“Leiding geven op kleine of grote schaal
heeft altijd spirituele dimensies.”***

Mijn centrale stelling waarmee ik wil beginnen is dat leiding geven op kleine of op grote schaal altijd spirituele dimensies heeft. De ene geest, de ene ziel die de andere raakt en in beweging zet, tot verandering en verbetering stimuleert... Daar zit niks bemeesterends of wreveligs in, dat heeft gewoon te maken met de ene persoon die de andere kan stimuleren tot groei en bloei. Dat is wat bij goed leiding geven gebeurt!

Ik wil voorkomen dat als je – wanneer je aan spiritualiteit denkt – aan iets zweverigs denkt waarvoor je een half jaar in Tibet moet gaan zitten om te mediteren of zo... De spiritualiteit van Benedictus is heel *down-to-earth*, ze is bedoeld voor het gewone, dagdagelijkse leven. Niets zweverigs dus, niets geheimzinnigs of esoterisch.

Ik wil dit illustreren met een klein voorbeeldje dat ik onthouden heb uit de slagerij van mijn vader. Als je dit voorbeeldje onthoudt, heb je de kern beet van wat ik wil zeggen. Mijn vader moest als slager – of noemen jullie het ‘beenhouwer’ – vaak opleiding geven aan jonge mensen. Je zag vaak het volgende gebeuren: mijn vader en een knecht van ongeveer mijn leeftijd

21 Deze tekst is gebaseerd op de geluidsopname van de conferentie van W. Derkse in het kader van de platformbijeenkomsten van Caritas Vlaanderen.



waren bezig met hetzelfde werk, het 'uitbenen van de achterbout van een rund'. Ik zal niet in detail treden voor de vegetariërs onder ons. Ik vond dat wel eens leuk om naar te kijken als ik niets te doen had en aan de toonbank klanten stond te helpen. Mijn vader en de knecht deden dus hetzelfde, die knecht had mijn leeftijd – 17 jaar – zat op de vakschool, wist dus cognitief wat de bedoeling was, en had ook een beetje de competenties om 'uit te benen'. Hij wist wat de bedoeling van uitbenen was en ging er dus flink tegenaan: een jonge vent, dynamisch, beetje te flink eigenlijk ... Vader deed het toch iets langzamer, wat preciezer, wat zorgvuldiger ... Het leek alsof uitbenen z'n eigen esthetiek had. Als een chirurg was hij bezig, niet traag maar wel wat langzamer, met als gevolg dat die knecht eerder klaar was dan vader en moest wachten tot hij nadere instructies kreeg. Toen mijn vader klaar was, zei hij niet zoveel, maar hij wees de knecht op de vloer onder zijn werkbank, waar wel een kilogram vleesafval lag. Hij wees daarna naar zijn eigen werkbank, waar bijna geen vleesafval lag ... In de loop van de opleiding stelden wij vast dat zo'n jonge man er plezier in kreeg om precies zo te werken als 'Mr. Derkse'.

Hier ziet men hoe de ene geest de andere geest tot verandering kan stimuleren; de zaken wat mooier, wat waardevoller en met meer kwaliteit aan te pakken. Dat is de spirituele dimensie van het leiderschap.

***“Hetzelfde leren anders doen,
dat is mijn boodschap in een notendop.”***

Je stimuleert een ander mens door jouw eigen houding, door gewoon te zeggen: 'dat kan toch anders, jongen'. Eén van de drie beloften die een monnik aflegt is *conversio morum*: verandering van levensstijl. Een van de broeders in de abdij waar ik vaak kom, heeft lang in de Verenigde Staten gewerkt, en is pas ingetreden als oudere man. Hij zei: "*conversio morum* is de dagelijkse wending van *trash* naar *treasure*". Van rommel naar dingen die de moeite waard zijn. Wat er in die slagerij van mijn vader gebeurde was gewoon een wending van *trash* naar *treasure*. En dat kwam omdat iemand je stimuleerde om de dingen anders te doen. Je hebt iemand nodig om leiding van te krijgen.

Opleiding betekent in het Latijn e-ducatie, uit-leiden uit gewoonten waar je aan vast zit. Zoals rommelig uitbenen of alle andere activiteiten met veel verspilling. Gewoonten waar je aan vastzit, ombuigen naar nieuwe en betere



gewoonten. ‘Educatie,’ schreef een Nederlandse professor ‘is een ziel dat een zieltje wordt’. Een klein zieltje wordt gestimuleerd om de horizon wat te verruimen, de dingen anders te zien en aan te pakken.

“In feite is leiding geven altijd educatie, dat lukt alleen als jezelf nog in de groei en de bloei bent, als er beweging in zit.

Contact tussen personen heeft altijd een spirituele dimensie, de ene persoon kan de andere persoon animeren, inspireren, in beweging brengen”.

De volgende stelling wil ik inleiden met een ander voorbeeldje, dit keer niet vanuit de context van de slagerij, maar vanuit de context van een muziekorkest waar ik een tijd lang lid van was. Daar heb ik ervaren dat een nieuwe dirigent – iemand die dus echt leiding moet geven – de klank van een orkest binnen een paar maanden volledig kan veranderen.

We hadden een tijdje geleden een zeer goede dirigent. Een briljante vent, en daarvan was hij zelf het meest overtuigd... Maar hij straalde een zekere minachting uit voor ons orkest. Voor hem was ons orkest een soort tus-sensation. Zijn ambitieniveau, zo heet dat tegenwoordig, lag ergens anders (lees: hoger). Hij was veel liever dirigent geworden in een wereldberoemd orkest. De musici voelden aan dat hun dirigent al aan het dromen was van zijn beroemd orkest. Dat kon je horen aan de muziek. Niet dat ze vals gingen spelen, want het zijn professionals. Maar ze speelden wel saai, en zonder veel animo. Ze wisten goed wanneer het pauze was, wanneer de repetitie voorbij was, en er was een hoog vakbondsg gevoel (met alle respect voor vakbonden).

Toen kwam er een nieuwe dirigent, want de vorige had ‘promotie’ gemaakt. En die nieuwe dirigent was enthousiast, en straalde uit: ‘dit is mijn orkest, dit is nu mijn vast orkest’! Het effect van die verandering was aanzienlijk. Binnen de paar maanden bleken de strijkstokken opeens langer geworden, althans het deel dat gebruikt werd. Ook de koperblazers achter in het orkest, die meestal niet zoveel te doen hebben en voordien vaak lagen te slapen, volgden nu intens de muziek. De dirigent had interesse in de muziek, in de mensen van het orkest, in het project waar hij mee bezig was. En het klonk helemaal anders...

Dit voorbeeld illustreert een andere monastieke gelofte: de *stabilitas* of stabiliteit, dat betekent: bij je ja-woord blijven. Je hebt ja gezegd tegen dit orkest, dat betekent dat je ook bij dit orkest moet zijn. En niet alvast



ergens anders met je gedachten en ambities. *Stabilitas* is de kunst om te bloeien waar je gepland wordt en niet ergens anders.

“Spiritualiteit heeft te maken met de mate waarin je nog in leven bent, geestelijk in leven bent”.

Spiritualiteit heeft te maken met vier levensbelangrijke dingen. Ten eerste met ‘levenselan’. Waar haal je elan vandaan? Wat zet jou in beweging? Dat is de spirituele dimensie van leiderschap: hoe kun je mensen in beweging krijgen?

Maar levenselan is niet genoeg, want een maffiabaas met elan kan ook mensen in beweging brengen, heel efficiënt zelfs... Alleen zijn we niet echt tevreden met de richting waarin zij zich bewegen. Daarom hebben we ook ‘levensoriëntatie’ nodig. We moeten ons durven afvragen op welke waarden en doelstellingen we koersen. Wat zijn onze oriëntatiepunten? Wat willen we bereiken?

Een derde dimensie van spiritualiteit heeft te maken met levensstijl. Het is bijvoorbeeld duidelijk dat onze nieuwe dirigent een andere levensstijl heeft dan zijn voorganger. Hij straalt gewoon uit ‘ik ben hier graag’. Net zoals een slager die heel rustig en nauwgezet een achterbout uitbeent. Of hoe de telefoon in jouw organisatie wordt opgenomen... Aan de manier waarop de telefoon wordt opgenomen, kun je de stijl herkennen van de organisatie.

De vierde dimensie van spiritualiteit heeft te maken met omkering of *conversio*. Dit thema komt natuurlijk in alle spiritualiteiten voor. Eén van de eerste boeken over goed leiderschap is een boek van Plato en het heet ‘De Staat’. Het gaat over één centrale vraag: ‘Hoe komen wij aan goede bestuurders?’ Dit lijkt me nog steeds een tamelijk relevante vraag. In ‘De Staat’ komt een beroemd verhaal voor waarin Plato in een notendop probeert aan te geven wat dat proces is van educatie naar een beter niveau van leidinggeven. Dat is de bekende ‘allegorie van de grot’. Mensen zitten vast in hun grot. Dat vastzitten is natuurlijk metaforisch bedoeld. Het betekent: vastzitten op niveau van matige kwaliteit. Daar kunnen ze vaak niks aan doen, ze zijn nog nooit buiten hun grot geweest. Andere mensen moeten hen naar buiten halen, om hen te laten zien dat je mooi kan uitbenen. Mensen die vast zitten in hun grot kijken maar één kant op, ze kunnen maar één kant opkijken. Dat heet tegenwoordig een kokervisie. Volgens Plato moeten de mensen die vastzitten in de grot worden omgedraaid. Of liever,



hun ziel moet worden omgedraaid, en dat kunnen ze niet uit zichzelf. Ze hebben iemand anders nodig die als het ware de vroedvrouwfunctie vervult. Een vroedvrouw helpt bij het leven geven. Goede bestuurders hebben ook een levengevende functie. Dat kan overigens alleen maar als je zelf nog in leven bent. Als je zelf klinisch dood bent, kun je andere mensen geen leven inblazen.

Het klinkt misschien gek maar je moet eraan werken om jezelf in leven te houden. Je moet als het ware in contact blijven met de bronnen van het leven: dingen die je inspireren, die mooi zijn, dingen waar je genoeg aan beleeft, dingen die je door kunt geven.

“Goede bestuurders weten wat waardevol is voor hun organisatie. Ze weten welke waarden hun koers moeten bepalen”.

Plato heeft ook daarover een mooi verhaal. De bemanning van een schip dat een lange tocht over zee maakt, heeft de stuurman in het ruim gevangen gezet wegens een conflict. Ze willen graag zelf de koers bepalen, maar ze missen de opleiding en de ervaring om dat te doen. Na enkele dagen zijn ze hopeloos verdwaald, en ten einde raad halen ze de stuurman uit het ruim, en vragen hem wat ze moeten doen. Het advies dat ze krijgen is op het eerste zicht nogal raar. Ze moeten wachten tot het donker is. 's Avonds kijkt de stuurman niet voor zich uit, maar naar boven, naar de sterren. Dankzij zijn opleiding kan hij aan de stand van de sterren aflezen waarheen het schip moet om terug op de juiste koers te komen.

Waarden zijn de ideale kwaliteitsperspectieven waar men in de organisatie naar streeft. In de praktijk is het moeilijk om die kwaliteitsperspectieven volkomen te realiseren. We leven niet in de perfecte wereld. Daarom heb je ook normen nodig, die ervoor zorgen dat we niet te ver afgeleid worden van de waarden waarop de organisatie gericht is. Maar wie of wat staat er tussen de waarden en normen? Daartussen staan wij, dat wordt volgens mij al te vaak vergeten!

De kunst is om goede gewoontes aan te leren, of klassiek gezegd deugdzzaam te zijn. Deugd is een goede gewoonte waarin je het waardevolle normaal weet te maken. Deugd is een begrip dat vaak in verband gebracht wordt met 'braaf zijn', maar dat is niet helemaal juist. Deugd is gericht op voortreffelijkheid (bv. verpleegkundige excellentie). Streven naar voortrefte-



lijkheid gaat verder dan 'braaf zijn', het is een proces waarin je het waardevolle tot een gewoonte maakt, en waarvoor je een gids nodig hebt... zoals een goede slager, een goede dirigent of een goed bestuurder. De regel van Benedictus is ook zo'n gids op weg naar voortreffelijkheid.

Wereldwijd zijn er zo'n 35.000 monniken en monnialen in ongeveer 1300 gemeenschappen die de regel van Benedictus volgen. Blijkbaar is de spiritualiteit van Benedictus dus nog steeds – na een goeie 1500 jaar – springlevend. Het is een spiritualiteit die je zou kunnen vergelijken met een reling waaraan je kunt lopen. Je moet zelf lopen, maar je hebt houvast nodig.

Die regel wordt nog steeds gebruikt en laat zich goed vertalen naar heel andere situaties, omdat er gepleit wordt voor een evenwichtig samengaan van orde en flexibiliteit. Goed besturen, goed leiding geven is de kunst van dat evenwicht: een goede relatie tussen orde en flexibiliteit.

In de regel van Benedictus kan je interessante voorbeeldjes lezen van dat evenwicht. Ik denk aan de passage waar beschreven staat hoeveel wijn de monniken mogen drinken. Typisch voor Benedictus is dat hij begint met te zeggen dat hij het een beetje gênant vindt om voor andere mensen te gaan uitmaken hoeveel ze mogen drinken. Mensen verschillen zoveel. Met al die verschillen moet je rekening houden. 'Gelijke monniken, gelijke kappen', is een Nederlandse uitdrukking, maar die uitdrukking geldt in een klooster alleen maar voor de kappen! Het geldt niet voor de monniken, want die zijn allemaal ongelijk. Daar moet de abt rekening mee houden, met de ongelijkheden. Hoeveel wijn mag een monnik per dag drinken? Benedictus stelt voor 'een halve per dag'. Er staat geen volumemaat bij. Bedoelt de auteur een halve liter? Een halve beker? Een halve kruik? En bovendien staat er meteen bij, dat als er wegens het werk op het land of de zomerhitte wat meer wijn nodig is voor de monniken, dit natuurlijk moet kunnen. Wat kunnen bestuurders of leidinggevendenden hieruit leren? Er moet voldoende orde zijn, maar tegelijkertijd moet er voldoende flexibiliteit zijn om de regel steeds opnieuw aan te passen aan de lokale situatie.

Het voorbeeld van de wijn brengt me bij een ander inzicht van Benedictus. Monniken die geen wijn lusten, moeten geen wijn drinken. Dat is logisch. Benedictus waarschuwt zijn broeders echter meteen dat ze er niet over moeten opscheppen dat ze geen wijn drinken. Geen enkele monnik mag zichzelf vergelijken met de anderen. Niemand mag zich beter achten dan



zijn medebroeders. Het principe van de interne concurrentie hoort niet thuis in het klooster! En het hoort volgens mijn vertaling van de regel ook niet thuis in een beenhouwerij, een orkest of een organisatie. Interne concurrentie verzielt de sfeer op het werk.

“Luister, mijn zoon, naar de richtlijnen van uw meester, en neig het oor van uw hart: aanvaard gewillig de vermaningen van uw liefdevolle vader en breng ze metterdaad ten uitvoer”.

Benedictus was een goed retoricus, hij wist hoe hij zijn boodschap moest brengen. Dat merk je al als je de eerste zin leest van zijn regel. Het eerste woord van die eerste zin is meteen ook het belangrijkste woord. Als je dat onthoudt heb je eigenlijk al genoeg. ‘*Luister* naar de richtlijnen van je meester’. Benedictus heeft een echte luisterspiritualiteit ontwikkeld. Niet zomaar luisteren, maar ‘ausculteren’... Velen van u hebben iets met de gezondheidszorg te maken, dus jullie weten dat ausculteren iets is wat artsen doen met hun stethoscoop. Het is heel aandachtig luisteren naar het binnenste van een patiënt om te horen wat daar – gezond of ongezond – allemaal gaande is. Wanneer er verontrustende dingen te horen zijn, dan moet de patiënt doorverwezen worden naar een specialist. Het ausculteren – of luisteren – is dus gericht op een handeling. Ausculteren is luisteren en antwoord geven tegelijk! Daarom is de spiritualiteit van Benedictus een pragmatische, op actie gerichte spiritualiteit. Een goede leider is iemand die naar de mensen in zijn bedrijf luistert, zonder het gehoorde meteen naast zich neer te leggen.

Laat mij bij wijze van besluit nog even terugkeren op drie monastieke geloften die ik al even genoemd heb. Ik wil er de nadruk op leggen dat deze geloften voor iedereen in het klooster gelden, dus ook voor de abt... Volgens Benedictus staan leidinggevenden niet boven het reglement van de organisatie.

Ten eerste is er de gelofte van *stabilitas*. Je moet voluit gaan voor het werk dat je aan het doen bent, en niet met je gedachten al ergens anders mee bezig zijn. Dit geldt ook voor leidinggevenden. Een gewaardeerde leider is iemand die voor 100% aanwezig is bij zijn mensen.

Ten tweede is er de *conversio morum*. Dit is een dagelijkse uitdaging voor monniken, ook voor de abt. Het is de kunst om van *trash* naar *treasure* te gaan. Dit houdt een belangrijke les in: alles kan altijd beter. Het is wijs om



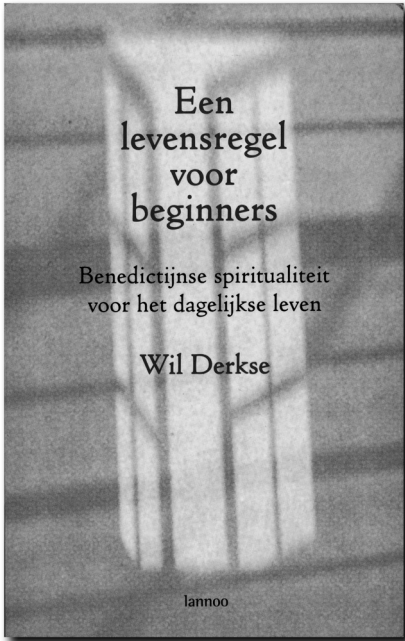
te accepteren dat mensen kritiek op je hebben, ze zouden wel eens gelijk kunnen hebben...

En de derde gelofte is die van de *obediëntia*, de gehoorzaamheid. Gehoorzaamheid betekent oorspronkelijk niet 'kadaverdiscipline', of instructies slaafs opvolgen. Eigenlijk betekent gehoorzaamheid hetzelfde als ausculteren, 'gehoor' geven aan elkaar. De abt moet de meest gehoorzame van het klooster zijn. Hij moet luisteren naar zijn monniken, en waar nodig ingrijpen of iemand ter zijde nemen om iets uit te praten.

Over Wil Derkse

Wil Derkse (Nijmegen 1952) is gehuwd en vader van twee volwassen dochters. Hij is door beloften als oblaat verbonden met de benedictijner St.-Willibrordusabdij in Doetinchem. Na zijn studies scheikunde en wijsbegeerte was hij vele jaren docent scheikunde. Sinds 1987 is hij wetenschappelijk directeur van de Radboudstichting. Sinds 1994 is hij tevens bijzonder hoogleraar wijsbegeerte vanwege de Radboudstichting bij de Technische Universiteit Eindhoven. Hij publiceerde over wijsgerige, culturele en maatschappelijke thema's, onder meer als redacteur van Streven.





Leestip

Wil Derkse,

Een levensregel voor beginners.

Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven, uitgeverij Lannoo, 2000.

Benedictus noemt zijn levensregel uitdrukkelijk een 'regel voor beginners'. Zowel de novice als de abt blijven hun leven lang beginners. Dit boek wil het benedictijnse leven vertellen naar vormen van samenleven en samenwerken buiten de muren van het klooster: een gezin, een school, een bedrijf, een orkest, een ziekenhuis. De soepele benedictijnse spiritualiteit is hiervoor uitermate geschikt. Zij is eenvoudig, weinig

spectaculair en *down-to-earth*. Ze sluit goed aan bij een spreuk uit de Zen-traditie: 'Vóór de verlichting: hout hakken en water putten; ná de verlichting hout hakken en water putten'. De benedictijnse spiritualiteit streeft niet naar heel nieuwe inzichten of spectaculaire mystieke ervaringen. Het gaat erom hetzelfde ánders te doen.

In dit boek vertrekt Wil Derkse van de stap van aandachtig luisteren naar het komen tot resultaten uit de openingszin van de Benedictusregel. Hij past de monastieke geloften toe op het leven binnen organisaties en gaat in op benedictijnse leiderschap (mensen stimuleren tot groei), benedictijnse 'tijdsmanagement' (de moeilijke kunst van het beginnen), de nog moeilijker kunst van het ophouden, en de moeilijkste kunst van het vinden van de juiste houding tussen het beginnen en het ophouden, waardoor je het nooit meer 'druk' hebt. Een levensregel voor beginners kan een bron zijn van levensélan, levensoriëntatie en levensstijl. Zeker voor wie in een positie van extra verantwoordelijkheid verkeert. Extra verantwoordelijkheid vereist nu eenmaal extra luistertalent.



Online Caritas cahiers bestellen ?

Sinds kort kunnen de Caritas cahiers ook besteld worden via de vernieuwde caritaswebsite. Surf hiervoor naar www.caritas.be, en klik op Caritas Vlaanderen. U vindt de cahiers bij 'Publicaties'. Daar kunt u selecteren hoeveel exemplaren u wenst te bestellen. Betalen gebeurt via de factuur die u bij de bestelling ontvangt.

Hoe zit dat eigenlijk met euthanasie?

Gastauteur: Marc Desmet

Nummer 3 • November 2005
(tweede herdruk februari 2007)



Dit cahier bevat twee grote delen. In het eerste deel wordt gefocust op de wet en de praktijk van euthanasie in Vlaanderen. In begrijpelijke taal, door middel van vraag en antwoord, krijgt de lezer een inleiding in de euthanasiekwestie. Heel wat onduidelikheden en verkeerde interpretaties worden aangepakt en gecorrigeerd.

Het tweede deel bevat elementen om op een christelijke manier na te denken over euthanasie. Het vertrekpunt is telkens een vaak gehoorde uitspraak over euthanasie. Aan de hand van deze uitspraken wordt een reflectieproces op gang gebracht. Het Cahier wil de lezer niet een bepaalde mening opdringen. Bedoeling is om vanuit christelijke inspiratie een aantal zaken mee te geven aan de lezer, om over na te denken. Aan de hand van deze twee delen kan de lezer een persoonlijk en goed geïnformeerd oordeel vormen over euthanasie.



In bijlage zijn ook de standpunten toegevoegd van Caritas Vlaanderen en haar verbonden enerzijds, en van de bisschoppen anderzijds. Bovendien werd een 'levenstestament inzake medische behandeling' toegevoegd. Dit is een uitneembaar document dat de patiënt kan invullen om zijn of haar wensen kenbaar te maken inzake het levenseinde. Op die manier worden waardige alternatieven geboden voor euthanasie (niet-behandelbeslissingen, comfortzorgen, pijncontrole, palliatieve sedatie,...). Het document is in drievoud opgenomen, en is bestemd voor de vertrouwenspersonen van de patiënt. Hoewel het document strikt juridisch geen waarde heeft, is het toch een belangrijke verklaring waar in de praktijk rekening mee kan gehouden worden.

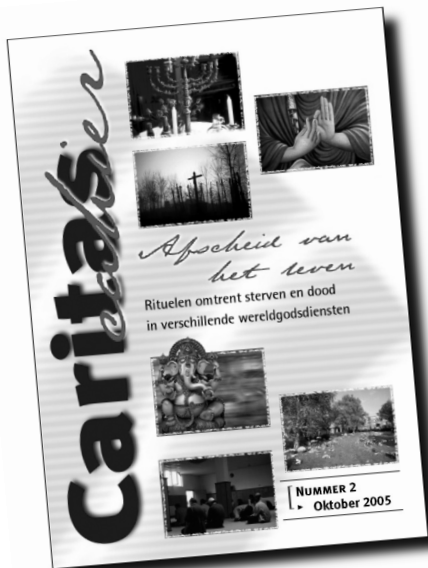
Dit cahier richt zich naar een heel breed publiek. Zowel patiënten, familieleden als hulpverleners vinden er heel wat informatie in om voor zichzelf een oordeel te vormen over euthanasie. Het Cahier wordt erg ruim verspreid (in de aangesloten voorzieningen, maar ook via parochies en andere kanalen). Ondertussen is het cahier al aan z'n tweede herdruk toe.

Kostprijs:

€ 2,5 per exemplaar • € 2 vanaf 5 exemplaren



Afscheid van het leven. Rituelen omtrent sterven en dood in verschillende wereldgodsdiensten.



Nummer 2 • Oktober 2005
(eerste herdruk januari 2006)

In dit cahier wordt iedere godsdienst/levens-beschouwing in een drieluik voorgesteld: eerst wat beknopte algemene informatie over het wereld-, mens- en godsbeeld, daarna enkele praktische aandachtspunten die u kunnen helpen om de andersgelovige patiënt optimaal bij te staan. Ten slotte werden ook telkens enkele nuttige adressen en een korte literatuurlijst opgenomen.

Het cahier is bedoeld als informatie voor alle medewerkers die in contact komen met zieke en stervende mensen en hun familie. Op die manier kan een gastvrije en attente omgeving gecreëerd worden waar (andersgelovige) mensen afscheid nemen van het leven.

Ook dit cahier kende al een eerste herdruk.

Kostprijs:

€ 3 per exemplaar • € 2,5 vanaf 5 exemplaren



Zorg na het overlijden.

Verslagbundel naar aanleiding van de oktoberdagen van Caritas
Vlaanderen (25 oktober 2005)



Nummer 4 • Maart 2006

De oktoberdagen van 2005 stonden in het teken van de zorg na het overlijden. In dit Cahier vindt u de voornaamste bijdragen van dit symposium. Het accent ligt vooral op de goede zorg die geboden wordt in christelijke zorginstellingen in Vlaanderen. Daarbij staat de continuïteit van de zorg voor en na de dood centraal. Ook de samenwerking tussen de zorgvoorziening en de begrafenisondernemer komt aan bod.

J. Bleyen (historicus) geeft een recente geschiedenis van de dood, en benadrukt vooral de rijke diversiteit van de hedendaagse omgang met sterven en dood. A. Polspoel (docent en auteur) schetst vanuit psychotherapeutisch perspectief hoe hulpverleners nabij kunnen zijn in het proces van afscheid nemen en rouwen. K. Depoortere (Vicaris en hoogleraar) houdt vanuit pastoraaltheologische invalshoek een pleidooi voor de sterke inhoudelijke rituelen die het afscheidproces kunnen begeleiden. Verder vindt u er ook nog een bijdrage van Mgr. R. Vangheluwe, een nota over 'zorg na het overlijden', en de verslagen van de workshops. Deze workshops belichtten praktische aspecten over de zorg na het overlijden.

Dit cahier vormt een handzame leidraad om in de voorziening te reflecteren over de menswaardige zorg na het sterven van de patiënt of bewoner. U vindt er tal van praktische aandachtspunten. Tegelijk is het een omvangrijke informatiebrochure over hoe de zorg na het overlijden georganiseerd wordt in christelijk geïnspireerde zorgvoorzieningen.

Kostprijs:

€ 5 per exemplaar • 4 € vanaf 5 exemplaren



Caritas *cahier*

De reeks 'Caritas Cahier' bundelt visiedocumenten en stellingnames van Caritas Catholica Vlaanderen, alsook teksten van lezingen die door haar worden georganiseerd.

De aangesloten leden van het Caritas Verbond der Verzorgingsinstellingen en van het Vlaams Welzijnsverbond ontvangen van elk nummer één exemplaar gratis.

De kostprijs van individuele exemplaren is afhankelijk van de omvang. Bijkomende exemplaren kunnen besteld worden op het secretariaat van Caritas Catholica Vlaanderen, Guimardstraat 1 te 1040 Brussel, e-mail: post@caritas.be

Verantwoordelijke uitgever: Dominic Verhoeven

Caritas Cahier nr. 1

"Het zal ons een zorg zijn - Diaconale zorg en de lokale context" (juni 2004)

Caritas Cahier nr. 2

"Afscheid van het leven" (oktober 2005 - eerste herdruk januari 2006)

Caritas Cahier nr. 3

"Hoe zit dat eigenlijk met euthanasie?" (november 2005 - tweede herdruk februari 2007)

Caritas Cahier nr. 4

"Zorg na het overlijden" (maart 2006)

Caritas Cahier nr. 5

"Spiritualiteit en/of leiderschap" (februari 2007)

Caritas Catholica Vlaanderen vzw

REDACTIE & ADMINISTRATIE

Guimardstraat 1

1040 Brussel

Tel. +32 (0)2 507 01 11

Fax +32 (0)2 512 01 18

E-mail: pn@caritas.be

<http://www.caritas.be>



DEXIA