

VELE BRILLEN, ÉÉN VERHAAL

Christelijke identiteit en inspiratie anno 2015

Studiedag – Leuven – 11 oktober 2013

Gehoorzamen, een eerste stap in leiderschap Leiderschap en Franciscaanse spiritualiteit – een verkenning

In mijn eigen leiderschap probeer ik me sterk te laten inspireren door Franciscus van Assisi. In de eigen voorzieningen probeer ik dat zichtbaar te maken via mijn leiderschapsstijl, en wanneer het kan ook ter sprake te brengen in de teams van leidinggevendenden. Een grote steun ervaar ik in het leernetwerk Mediander: een 'vrijplaats' – en vaak ook werkplaats – van verschillende voorzieningen waar leidinggevendenden en medewerkers samenkomen in verschillende leernetwerken. Dit vrij gekozen verband heeft een Franciscaanse grondstroom.



In wat volgt doe ik mijn best om mijn PowerPointvoorstelling van de workshop in tekst uit te schrijven. Mogelijk blijft het daardoor af en toe wat beknopt en schematisch en ontbreken heel wat voorbeelden of ervaringsberichten die in het gesprek wel aan bod kwamen.

Ter inleiding

Zichtbaar en herkenbaar leiderschap is een belangrijk goed voor een organisatie, zeker als het zich transparant, eerlijk en open presenteert. Duidelijk leiderschap, dat in alle helderheid stuurt, brengt rust en vertrouwen in een organisatie. Enkele belangrijke elementen daarvan zijn:

- afgesproken criteria formuleren waaraan het resultaat moet voldoen én opvolgen
- de medewerker uitdagen om eigenaar te zijn en daartoe de nodige expertise te ontwikkelen
- medewerkers ondersteunen door feedback te geven en te coachen
- inzetten op teamwerk waarin leren centraal staat, conflicten benutten en diversiteit waarderen.¹

Goed leiderschap vraagt tegelijk grote deskundigheid, permanente oefening en vorming, om permanent vernieuwend over de nodige competenties te beschikken. In dit verband bestaat een enorm aanbod van literatuur én de nodige vormingen. Zie voor vorming in onze sector bijvoorbeeld VOCA. Enkele belangrijke vaardigheden die door een leidinggevende moeten ontwikkeld worden zijn:

- communicatieve vaardigheden
- reflecteren over de eigen rol

¹ Deze elementen in beide paragrafen krijg ik uit een artikel van Michel Rossius, Leiderschap in de social profit, uit de Nieuwsbrief van Caritas van oktober 2013, en uit de vorming die we van hem in KOCA kregen.

- innemen van een metapositie
- formuleren van duidelijke verwachtingen in outputtermen
- ontwikkelen van coachingvaardigheden.

Vermits het waarneembare leiderschap (van team of persoon) voor een groot stuk de cultuur van een organisatie kleurt of zelfs 'maakt', moet dit leiderschap zich voortdurend uitzuiveren en uitklaren, én zichzelf kritisch (laten) bekijken.

En vooral: het moet op zoek gaan naar de onderliggende fundamenteën (bronnen, filosofie) of mensvisie van waaruit dit leiderschap gestalte krijgt.

1. Franciscus en zijn spiritualiteit

Het is een wat hachelijke onderneming om op zo korte plaats, zonder te kunnen 'vertellen', de spiritualiteit van Franciscus samen te vatten. Wie daarover wat meer wil weten – en ik wil dat zeer aanbevelen – verwijs ik graag naar de vele goede literatuur. Zeker ook belangrijk: Franciscus is alleen te begrijpen binnen het grote Christelijke Verhaal.

Sowieso houd ik een sterk pleidooi om in elk mensenwerk veel oog te hebben voor het 'dragende verhaal' of de zingevingscontext van dat werk of van de organisatie waarbinnen dat werk zich afspeelt.

1.1. Franciscus van Assisi

Franciscus groeide op in het stadje Assisi in Umbrië, eind 12^{de} begin 13^{de} eeuw, als tweede zoon van een bemiddelde stoffenkoopman, een belangrijke burger die er mee voor ijverde onder het juk van paus en keizer uit te komen en zelf als burgers hun stad te besturen. Franciscus had een onbezorgde



jeugd en was bijzonder graag gezien. Oorlog met buurstad Perugia, waar de adel van Assisi naartoe was gevlucht, en een jaar gevangenschap tekenen Franciscus erg. Na ruim een jaar ziekte en onzekerheid vertrekt hij opnieuw ten oorlog, maar voelt onmiddellijk 'dat het niet klopt'. Hij 'hoort de stem van God' die hem aanspoort tot dienst, en verstoopt zich in het kloostertje van San Damiano, waar hij klusjes opknapt, de psalmen leest en gefascineerd wordt door een bijzonder kruisbeeld.

Maar de ontmoeting met de melaatse duidt hij zelf aan als het uiteindelijke keerpunt in zijn 'omkering'. Hij gaat in op de blik van de ander (Levinas), en stelt zich in ver-antwoord-elijkheid. Hij vindt zich in de parabel van de barmhartige Samaritaan, waarin de vraag 'Wie is mijn naaste?' wordt omgekeerd naar de vraag 'Van wie wil ik de naaste worden?'

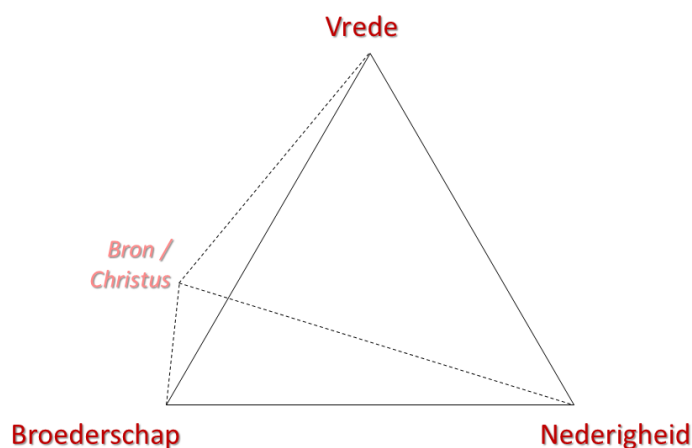
Vanaf dat moment kiest hij radicaal voor een leven in eenvoud en dienstbaarheid, nederig verbonden met God en de hele Schepping en alle schepselen, bij voorkeur met de meest kwetsbaren. Dit was zijn weg, en tot zijn verbazing wilden anderen zich bij hem aansluiten. Een gemeenschap stichten of

leider worden was dus helemaal niet zijn keuze. Het is hem overkomen, en gaan-de-weg heeft hij dat leiding geven geleerd, vaak al worstelend...

1.2. Franciscus' spiritualiteit in vogelvlucht

Ik volg hier Geerard Pieter Freeman in zijn heldere schematische omschrijving van de spiritualiteit van Franciscus. (Wie zich wil verdiepen raad ik graag de boeken van enerzijds Jansen en anderzijds Verheij & Zweerman aan uit de bronvermelding op het einde.)

Altijd verbonden met zijn 'bron', Christus, is de spiritualiteit van Franciscus te omschrijven rondom drie kernbegrippen: broederlijkheid, nederigheid en vrede.



In de **broederlijkheid** erkent Franciscus zijn diepe verbondenheid met alle schepselen. Ten diepste erkent hij dat bestaan of mens-zijn een cadeau is, het overkomt je. Je krijgt je bestaan, en je wordt als mens 'wakker gekeken' door de blik van de ander. Door een antwoord te bieden op dat appel van de ander word je ver-antwoord-elijk, geraak je verbonden. Binnen deze verbondenheid is er dan ook niemand 'baas' van een ander. 'Laat niemand je meester noemen.' In dit bestaan zijn we dus allemaal gelijk en is het onaanvaardbaar dat sommigen als minderwaardig worden bekeken of behandeld. Uitsluitingsregels mag (of moet) je dus in de spiritualiteit van Franciscus altijd overschrijden.

Het besef en de beleving dat alles gekregen is, maakt van Franciscus een **nederige** mens. Eigenlijk 'bezit' een mens niets, bezit ik niets. Ik mag voor veel, en mogelijk voor vele mensen, zorg dragen, maar dat of die mensen 'zijn niet van mij'! Onteigenen wordt dus een sleutelwoord in het leven van Franciscus. En gezien radicaliteit wel een trekje is van zijn persoonlijkheid én als duidelijk teken, kiest hij dus voor een totaal bezitloos en eenvoudig bestaan. Deze nederigheid beleeft hij op drie vlakken. Wat de dingen betreft geeft dit de ascetische dimensie (waarop men in het verleden te exclusief heeft gefocust), de sociale dimensie in zijn verhouding met mensen en ten derde een religieuze dimensie: zijn dankbare en onthechte relatie met God.

Met **vrede** bedoelt Franciscus niet zozeer de afwezigheid van conflicten, dan wel een actieve houding en kwaliteit van constructieve en positieve menselijke relaties. Het is een houding die onderstelt dat je elk ander hoogacht, dat je mens voor de mensen bent, dat je er voor gaat dat elke mens kan uitgroeien tot een mens zoals door God bedoeld. Het gaat om 'sjaloom zijn' voor de ander.

2. Op zoek naar authentiek Franciscaans leiderschap

Hoe probeer ik deze – veel te beknopt omschreven – spiritualiteit van Franciscus nu te vertalen naar een haalbare praxis in mijn eigen leidinggeven? Met de drie trefwoorden als kapstok vertel ik in wat volgt welke weg ik ga. Maar vooraf nog even het volgende.

Jaap Lodewijks (zie bij bronnen) wijst erop hoe hij bij Franciscus een aantal kenmerken of karaktertrekken herkent die belangrijk zijn bij het opnemen van leiderschap in een organisatie. Ondernemingszin én een stevige portie nieuwsgierigheid zijn belangrijk. Een zekere vasthoudendheid, ja zelfs koppigheid, tekenden zeker het leven van Franciscus. En zeker: leiding geven vraagt dat je er staat, dat je een duidelijke eigenheid presenteert. Je zou deze elementen kunnen beschouwen als een soort voorwaarde om ook de spiritualiteit van Franciscus te kunnen implementeren in je leiderschap.

2.1. Zorg voor elkaar

cadeau

Tegenover het mensbeeld van het neo-liberalisme / individualisme², waarin autonomie de kern van het mens-zijn uitmaakt, vertrek ik in deze oefening van een mens- en wereldbeeld waarin een mens zijn bestaan *krijgt*, en mens wordt in *antwoord* op 'het gelaat van de ander' (Levinas) en op de hele omgeving ('schepping'). Kern van het mens-zijn wordt dan ver-antwoord-elijkheid.

Centrale vraag die ik me als leider dan stel: stap ik in die verantwoordelijkheid, in die relatie? Of blijf ik 'erboven staan'? Sta ik vol aandacht open voor dit cadeau, dat anderen mij leider maken? Zie ik de mensen met wie ik mag werken – in de volle Bijbelse betekenis van het woord 'zien'? Stap ik in dit kader echt in de ont-moeting, durf ik me laten raken? (zie ook Marcus 5, 25-34) Maak ik dus ruimte voor wat me ongewild en ongepland overkomt in de ontmoeting, waardoor ik soms onontkoombaar geraakt word? Die eerlijke bereidheid maakt zeer veel ruimte bij medewerkers!

Dit noem ik de eerste gehoorzaamheid: aandachtig het cadeau aanvaarden dat ik in ver-antwoord-elijkheid een weg mag gaan met mensen. Deze gehoorzaamheid is geen slaafse onderschikking. Het is wel een actieve houding van 'zien', van horen, van me laten raken, en om daarin keuzes te maken.

zorg

Zo kan ik mogelijk model staan voor een basiscultuur van de organisatie. Medewerkers in zorg en onderwijs hebben immers veel zorg en aandacht voor en werken aan hoog-kwalitatieve relaties met de kinderen, jongeren en volwassenen waarmee ze werken. Welnu: in een Franciscaanse organisatie is er – zo geloof ik – een zelfde kwaliteit van aandacht van medewerkers voor elkaar. In het vertrouwen dat er op die manier een stevige en gegronde basiskwaliteit van relaties ontstaat.



² Zie voor een uitgebreide omschrijving: Paul Verhaeghe, *Identiteit*. De Bezige Bij, Amsterdam, 2013.

Organisatorische voorwaarde om dit te kunnen is dat je er samen voor zorgt dat afspraken en regels en structuren geïnternaliseerd zijn bij alle medewerkers.³ En dat betekent natuurlijk heel wat: zorgen dat die regels en afspraken besproken zijn en bij iedereen zijn kunnen indalen, dat gezorgd wordt dat ze gehandhaafd worden, dat ze in onderling gesprek gecontroleerd worden, én dat ze bij gebleken ongeschiktheid herijkt worden.

Wezenlijk in zo'n cultuur is ook wat Franciscus de 'broederlijke controle' noemt. Wat te maken heeft met het stimuleren en respecteren van ieders individuele verantwoordelijkheid én van de groepsverantwoordelijkheid. En evenzeer onderstelt het dat we 'op elkaar letten', elkaar steunen en dragen, dat we elkaar niet laten ontsporen, dat we elkaar feedback geven.

In ieder geval zal leiderschap dat zulk een cultuur promoot, bijzonder scherp toekijken op alle vormen van uitsluitingsregels en die ook nooit aanvaarden.

gezamenlijk project

Zulk leiderschap is waarderend en verbindend. Waarderend door o.a. altijd oog te hebben voor 'wat er hier werkt' en zou kunnen versterkt worden. Dit is altijd vruchtbaarder dan te vertrekken van een probleem of conflict. En verbindend, door steeds zo veel mogelijk actoren te betrekken en tot samenwerking te laten komen.

Hoe meer de visie op de organisatie gezamenlijk wordt uitgewerkt, hoe meer ruimte er in de organisatie is voor zin-geving of gedeelde betekenis, hoe meer beleidslijnen en toekomstplannen in zo ruim mogelijke dialoog ontwikkeld worden, hoe meer kans op een gedragen en verbonden organisatie. Men doet in zo'n kader niet wat de leider zegt of vindt, maar wat is afgesproken.

Vanzelfsprekend houdt zult leiderschap ook spanningsvelden in. Bijvoorbeeld dat van de eigen intuïtie van de leider (of van de stichters) versus deze van medewerkers, gasten, ... Of dat van enerzijds de keuze om met iedereen de dialoog te voeren versus de noodzaak van een zekere snelheid van werken. Of de spanning tussen de keuzen van de organisatie versus wat ons overkomt vanuit nieuwe vragen, wijzigende wetgeving, verschuivingen in de samenleving.

2.2. Dienstbaarheid

onteigenen

Alles heb ik gekregen, niets is van mij! Deze nederige opstelling is een adagium van Franciscus dat ik graag deel. Het wijst ook scherp op het tijdelijke van elk – en dus ook mijn – leiderschap. Het beleven van de hele schepping als een magistraal cadeau waarvan ik deel mag uitmaken zorgt voor een deugddoende relativering van mijn leiderschap. De wereld, de geschiedenis en het menselijke leven is zó veel groter dan 'mijn' organisatie. Het relativeert de immense 'drukke' die ons vandaag toch zo tekent, en die vaak ook in de kwaliteitszorg binnensluipt – elke dag moet kwalitatiever gewerkt worden dan de vorige – en waardoor het belang van de aandachtige presentie nogal 's vergeten wordt.

³ Dit idee – en vele andere ideeën in deze nota – haal ik uit het prachtige boekje van Jaap Lodewijks, Als het wassen van andermans voeten. (zie bronnen)

Tegelijk daagt die gevoeligheid voor de schepping ook elke organisatie en elke leidinggevende uit om aandacht te geven aan maatschappelijke verantwoord ondernemen. Het zorgt er onvermijdelijk voor dat thema's als milieu, diversiteit, armoede, mobiliteit, ... hun plaats krijgen in het beleid.

Het daagt in ieder geval elke leider ook uit tot persoonlijke armoede, in heel concrete termen van een zo laag mogelijk ego!

Dit onteigenen is voor mij de tweede gehoorzaamheid: het ruimte geven aan de schepping, aan de uitdagingen van de samenleving, aan een stevige ethische visie. Het zal vaak een 'lastige' gehoorzaamheid zijn, want ze vraagt een 'profetische opstelling' van elk leiderschap dat zich deze spiritualiteit wil eigen maken. Al is het maar door met je organisatie net een tegengewicht te vormen tegen de uitsluitingsregels van een neo-liberale samenleving. Ik geloof dus dat een directeur van een zorg- of onderwijsorganisatie er niet onderuit kan om beleidsvoorbereidend en beleidsbeïnvloedend werk te doen.

dienstbaarheid

Echt leiderschap staat ten dienste van alle mensen – gebruikers en medewerkers – die van de organisatie deel uitmaken, het staat ten dienste van de kwaliteit en de vormgeving van die organisatie.

En ik wil benadrukken: nederige dienstbaarheid is absoluut geen willeloos instrument in handen van 'ondergeschikten'! Het is wel: bijzonder aandachtig luisteren, met grote oren en attente fijngevoeligheid, om van daaruit 'dat te doen wat binnen een organisatie op een *bepaald moment* nodig is.' (J. Lodewijks)

Rap uitgesproken: luisteren, en 'ik sta ten dienste van'. Maar het vraagt naar mijn ervaring een permanente open en zelfkritische ingesteldheid. In die zin zal de leidinggevende voorop lopen in het open staan voor het ontvangen van feedback. 'Ben ik een aantrekkelijk mens om feedback aan te geven?' is een vraag die een leidinggevende zich dagelijks moet stellen.⁴



uit je comfort

Een nederige en dienstbare opstelling vraagt ook dat je bewust ruimte maakt voor het proefondervindelijke – zoals Franciscus zijn leiderschap zelf stap voor stap ontwikkeld heeft, en op een bepaald moment weer doorgegeven. Dat is niet hetzelfde als richtingloosheid, maar wel: de dingen 'gaan-de-weg' laten ontwikkelen. Het betekent ruimte maken voor talent en het actief meedoen van medewerkers.

Dit geeft een gezonde spanning met alle beleidsplannen die we zo gretig (moeten) opstellen. Een plan geeft natuurlijk rust en een terugvalpositie, ik vind het zelf absoluut belangrijk, maar zó veel is niet te plannen! En niks zo erg voor de vitaliteit van een organisatie als rigoureuus vasthouden aan je ooit opgestelde plannen...

⁴ Inzicht dat ik vooral gekregen heb van Guido Vangronsveld.

Nederigheid onderstelt het bewustzijn dat je niet onmisbaar bent, en dat je dus best bouwt aan een organisatie waarin je bij momenten gerust afwezig kan zijn. Je hoeft niet altijd fysiek aanwezig te zijn om er toch in je leiderschap te zijn.

In ieder geval daagt dit stuk van de spiritualiteit van Franciscus een leider uit om het aan te durven zijn/haar comfortzone te verlaten. Om waakzaam te zijn om niet (onnodig) in te gaan op de uitnodiging of verleiding van het conflict. Om jezelf kwetsbaar te durven opstellen. Ik verwijs in dit verband de lezer graag naar het verhaal 'De echte vreugde' van Franciscus.⁵ Een aanrader!

2.3. Nabijheid

Het aspect 'vrede' uit de spiritualiteit van Franciscus vertaal ik voor een leidinggevende in zorg en onderwijs graag door het woord nabijheid. Vrede is voor Franciscus immers geen passief woord, het duidt niet op afwezigheid van conflicten, wel op een actieve houding om alle aspecten van de schepping enerzijds en mensen van verschillende overtuigingen anderzijds in een constructieve en creatieve dialoog vruchtbaar te laten zijn voor en met elkaar.

trouw aan mezelf

Een wezenlijk onderdeel van zo'n vredevolle houding of actie is de nabijheid bij jezelf, de trouw aan jezelf. In mijn 'Franciscusvertelling' laat ik het broeder Leo als volgt vertellen:



'Alleen als ik ruim de tijd neem om thuis te komen bij mezelf en wat gekregen is, als ik in soberheid kan genieten van dat ongelooflijke cadeau dat de wereld is en dat ik zelf ben, als ik dat cadeau, mét al zijn gebreken en beperkingen, kan aanvaarden, ja zelfs graag kan zien, ik geloof dat ik dan naar anderen toe kan gaan en echt kan zeggen: "Ik wens je vrede en alle goeds". Pax et bonum.'

Dit is voor mij de derde gehoorzaamheid: deze aan mezelf als totale, geïntegreerde mens, aan mijn eerste relaties (gezin, basisgemeenschap, ...) en aan God (of levensbeschouwing).

Dit is voor mij ook een kwestie van zelfzorg, wat automatisch de vraag meebrengt naar waar ik mezelf als leidinggevende laat steunen.

nabijheid in open communicatie

Een actieve vredevolle organisatie bewerk je maar door er te zijn als leidinggevende. 'Er zijn'! Van onnoemelijk belang: ben ik zo nodig beschikbaar, ben ik aanwezig waar gewenst. En dat 'er zijn' kan bij momenten best ook mogelijk met lege handen, maar wel met bereidwillige, open communicatie. Het vraagt openheid en ontvankelijkheid.

Deze verantwoordelijkheid vraagt ook om 'de orde te handhaven'. Ik neem deze paragraaf bijna letterlijk over van Jaap Lodewijks. De (orde): wat zijn de afspraken en voldoen ze nog? (De) orde: waarom zijn we hier eigenlijk bij elkaar en hoe gaan we met elkaar om? Handhaven: iedereen, indien nodig, houden aan de afspraken, en dan weer opnieuw naar 'de' ...

⁵ Franciscus van Assisi, De geschriften. P 124-125.

Dit stukje spiritualiteit kan niet zonder permanente oefening in dialoog, zonder een bijzondere zorg voor de communicatie in de organisatie.

open omgaan met conflicten

Wat niet wil zeggen dat spanningen of conflicten vermeden worden of weggemoffeld. Wel integendeel. In het verhaal van 'De wolf van Gubbio' (Fioretti, hoofdstuk 21) zien we hoe Franciscus open en rechtstreeks naar het conflict en de conflicterende partijen toe stapt. Hij staat op, ook al blijven anderen zitten of verschansen ze zich (met groot gelijk) in het conflict.

In het spoor van Franciscus gaat een nabije of vredevolle leider, liefst samen met de conflicterende partijen, op zoek naar nieuwe perspectieven, naar begrip voor motieven van de ander.

In een dergelijke opstelling neem je als leidinggevende altijd een risico. Ik pleit daarvoor. Eenzijdige ontwapening of geweldloos verzet – en dat lukt des te beter naarmate je beter in je vel zit – is een enorm sterke opstelling!

Leidinggevendenden moeten dus al hun vensters open zetten. Hopelijk staan ze model voor het circulair denken, tegenover het rechtlijnige zoeken van de 'schuldige', telkens er iets misloopt.

3. Ervaring...

Het staat er allemaal zo straf als ik het terug lees. En doe ik dit wel in de praktijk? Tijdens de workshop op 11 oktober 2013 heb ik verteld hoe ik dit in mijn werk in KOCA (en daarvoor in De Klinkaard) probeer gestalte te geven, met vallen en opstaan. En hoe het Franciscaanse leernetwerk Mediander een ware vrijplaats is waar ik voor deze oefening inspiratie, herbronning en bevraging vind.

In het plaatsbestek van dit artikel is daar allemaal geen plaats meer voor – het vraagt een genuanceerde vertelling...

Maar wat ik – samen met Lodewijks – zeker weet, is dat het mij maar lukt als ik op tijd kan stilvallen. Als ik de tijd neem om thuis te komen bij mezelf, bij de schepping en bij God. En: en lukt des te beter naarmate ik het met passie kan doen. Als de passie weg is, zal ik er zeker mee stoppen...

Uitleiding

Als uitsmijtertje geef ik graag enkele uitspraken van Franciscus zelf mee.

'Wie over anderen is aangesteld mag zich op deze taak evenveel beroemen als wanneer hij de taak kreeg om de voeten van de broeders te wassen.' (Wijheidsspreuk 4,2)

'Gelukkig de dienaar die even nederig blijft te midden van zijn ondergeschikten als wanneer hij te midden van zijn heren zou zijn.' (Wijheidsspreuk 23,1)

'Gelukkig de dienaar die zich permanent onder de roede van de terechtwijzing stelt.' (Wijheidsspreuk 23,3)

Belangrijkste bronnen:

- Jaap LODEWIJKS, Als het wassen van andermans voeten. Franciscus ontmoeten in leidinggeven en werk. Ten Have, 2011.
- André JANSEN o.f.m., Franciscus van Assisi. Mysticus van nabijheid. Halewijn, 2013.
- Sigismund VERHEIJ en Theo ZWEERMAN, Om respect en mededogen. Levenskunst bij Franciscus en Clara van Assisi. Maklu, 2007.
- Prof. Rene BOUWEN, Verbindend leiderschap. (referaat voor leernetwerk directies van Mediander op 26.03.2013)
- Gerard Pieter FREEMAN, Spiritualiteit van Franciscus. (Studiedag voor leernetwerk directies van Mediander, 2008)

