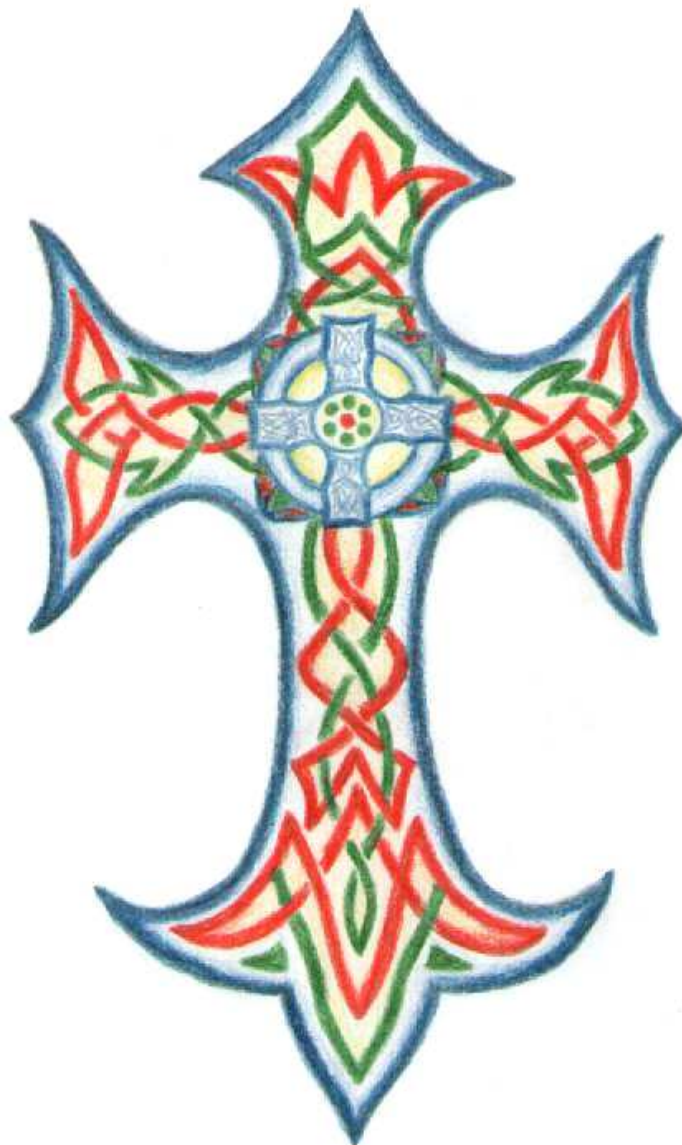


Laat mij ieders dienaar zijn en niemands slaaf

Een onderzoek naar de betekenis van
dienstbaarheid voor het geestelijk raadswerk



Afstudeeronderzoek Universiteit voor Humanistiek

Utrecht, 30 januari 2010

Eerste begeleider: Ton Jorna

Tweede begeleider: Ina Brouwer

Meelezer: Christa Anbeek

Jasmijn Uriël van Buul

Studentnummer 00990044

jasmijnvanbuul@gmail.com

Voorwoord

Hier ligt dan mijn afstudeerscriptie, eindelijk af na bijna anderhalf jaar eraan gewerkt te hebben. Ik voelde mij geïnspireerd en aangetrokken tot het onderwerp dienen en dienstbaarheid, woorden die tijdens mijn studie humanistiek bij mijn weten geen onderwerp van studie waren. Ik wilde het onderwerp met mijn afstuderen aan de Universiteit voor Humanistiek in een positief daglicht zetten. Precies dat geeft de titel voor mij aan: laat mij ieders dienaar zijn en niemands slaaf. Als ik mij als mens zo kan ontwikkelen, dat zou ik mooi vinden. Het onderwerp is mij van begin tot einde zeer blijven boeien en ik heb genoten van een aantal mooie en goede boeken over dienen en dienstbaarheid als persoonlijke en spirituele ontwikkeling en aanverwante literatuur.

Het schrijven zelf is een niet altijd even gemakkelijk proces geweest, maar ik ben er toch doorheen gekomen. Op deze plaats wil ik dan ook mijn hartelijke dank uitspreken naar Ina Brouwer voor haar niet aflatende inzet om mij daarbij tot hulp en steun te zijn. Tijdens de laatste fase van mijn scriptieproces was zij mijn begeleider. Verder bedank ik Ton Jorna voor het eerste deel van de begeleiding en Christa Anbeek voor het meelezerschap dat zij vervult.

Veel dank gaat uit naar mijn familie voor hun steun, interesse, de opmaak en het vertrouwen dat zij in mij stelden. Verder bedank ik de vrienden en vriendinnen die mij gesteund en geholpen hebben, sommigen door stukken te lezen en van feedback te voorzien, anderen door mij aan te horen, op te peppen, te helpen de moed er in te houden en nieuwe energie te krijgen van iets anders dan scriptie. Last but not least bedank ik de lieve man die tijdens de scriptie in mijn leven is gekomen en mij nu eindelijk gaat leren kennen zonder scriptiezorgen en scriptiestress. Bedankt voor het stabiele rustpunt dat je de afgelopen tijd voor mij bent geweest.

Voorts wens ik de lezer veel plezier en nieuwe inzichten toe bij of door het lezen van mijn scriptie!

Jasmijn van Buul

Utrecht

30 januari 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Hoofdstuk 1	5
Inleiding en onderzoeksopzet	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Het belang van dienen/dienstbaarheid	6
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Vraagstelling.....	9
1.4 Doelstelling.....	9
1.4.1 Theoretische relevantie	9
1.4.2 Praktische relevantie	10
1.4.3 Persoonlijke relevantie.....	10
1.5 Aanpak.....	10
Hoofdstuk 2	12
Dienend leven.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 De negatieve betekenis van dienstbaarheid	13
2.3 Vrouwen en dienstbaarheid	15
2.4 Een spirituele weg	17
2.5 Spiritualiteit	19
2.6 Dienen als roeping.....	22
2.7 Risico's van dienend leven	23
2.8 Het kruis als symbool voor dienen/dienstbaarheid.....	25
2.9 Resumé	26
Hoofdstuk 3	28
Dienen als professie.....	28
3.1 Inleiding.....	28
3.2 Dienstbaarheid en leiderschap.....	29
3.3 Dienend leiderschap	31
3.4 Visie en doel.....	33
3.5 Hoe krijgt dit dienen in organisaties vorm?.....	33
3.6 Karakter en motivatie van dienend leiders	36

3.7 Zelfzorg	38
3.8 Gevaren van geld en macht	38
3.9 Sceptis	39
3.10 Risico's van professioneel dienen	40
3.11 Resumé	43
Hoofdstuk 4	46
Dienstbaarheid in het raadswerk	46
4.1 Inleiding.....	46
4.2 Geestelijke Begeleiding.....	46
4.2.1 Herman Andriessen: geestelijke ruimte.....	48
4.2.2 Jaap van Praag: onbaatzuchtig en dienstbaar.....	49
4.2.3 Elly Hoogeveen: verbondenheid en eenvoud	52
4.2.4 Ton Jorna: beschikbaarheid en toewijding	55
4.3 Essenties van dienstbaarheid in het raadswerk.....	57
4.3.1 Dienstbaarheid als beschikbaarheid.....	57
4.3.2 Dienstbaarheid als empathie	58
4.3.3 Dienstbaarheid als toewijding.....	58
4.4 Dienstbaarheid en geestelijk raadswerk: een bijzonder duo.....	59
4.5 Risico's van dienstbaarheid in het raadswerk.....	61
4.5 Kwaliteit in professionaliteit, in het bijzonder de geestelijke begeleiding.....	64
4.6 Resumé	65
Hoofdstuk 5	68
Conclusie	68
Samenvatting	73
Literatuur	75

Hoofdstuk 1

Inleiding en onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Dienen en dienstbaarheid. De woorden zijn mij min of meer komen toevallen als mogelijk afstudeeronderwerp. Ik kwam de notie tegen in geschriften van mystici van verschillende religieuze stromingen en in verschillende tijden¹, en het is mij blijven fascineren. Wat is die dienstbaarheid precies? Hoe komt een mens tot dienend leven? En wat maakt dat zo relatief weinig mensen zich daarop toeleggen?

Ik associeer dienstbaarheid met een positieve levenshouding en iets willen bijdragen aan een betere wereld of een beter leven voor andere mensen. Dit gebeurt dan vanuit liefde voor jezelf en de ander en vanuit die betrokkenheid niet stil kunnen blijven zitten zonder naar mijn vermogen die ander te bemoedigen en inspireren.

Ik kwam er al gauw achter dat onder het mom van de dienstbaarheid in de geschiedenis naast goede dingen ook veel tragische en mensonterende dingen gebeurd zijn zoals bijvoorbeeld de verplichte dienstbaarheid van horigen en kloosterlingen in de Middeleeuwen. Jaap ter Haar schrijft over die tijd: 'Het hele leven ligt in dienstbaarheid gevangen want ook de kleine vrije boeren leiden een afhankelijk bestaan'². In de Trouw van 10 november 2008 stond een artikel over een uitgetreden non, zij heeft het over slavernij in de naam van God en 'vragen stellen mocht niet, je had gewoon te gehoorzamen aan het systeem'.³ Dienstbaarheid in de vorm van liefdadigheid is door veel religieuzen gedaan vanuit zelfontkenning, zelfhaat, vanuit zichzelf niet als mens de moeite waard achten.

Op grond hiervan zou je kunnen zeggen dat dienstbaarheid een enigszins belegen term is, het is nou niet dat je zegt een modern begrip. Maar betekent dat ook dat het ons als positieve waarde niets meer zou kunnen zeggen? In spirituele kringen wordt dienstbaarheid mijns inziens als positieve waarde bedoeld, getuige verschillende levensfilosofen zoals Stufkens, Derkse en Korteweg. Ook fascinerend vind ik het dat de term 'dienen' actueel weer in zwang is geraakt bijvoorbeeld in de organisatie- en advieswereld als 'dienend leiderschap'.

Gedurende mijn studie humanistiek is dienstbaarheid niet naar voren gekomen als term die kenmerkend is voor geestelijke begeleiding, zoals 'aandachtige betrokkenheid', 'er zijn voor de ander' en 'toewijding' dat bijvoorbeeld wel waren. Ik ben benieuwd waar dat mee te maken zou kunnen hebben en of een verstaan van de notie dienstbaarheid kan bijdragen aan de theorie en praktijk van het geestelijk raadswerk.

¹ Voor het vak Historisch Onderzoek deed ik onderzoek naar mystieke vrouwen.

² Haar, J. ter, 2004, *De geschiedenis van de Lage Landen. In den beginne*, p. 138.

³ Wier, M. de, 'Klooster had weinig met religie van doen' in: *Trouw*, 10 november 2008

1.2 Het belang van dienen/dienstbaarheid

Er zijn verschillende mogelijke betekenissen van het woord ‘dienen’ en ‘dienstbaarheid’. Om te beginnen heb ik op internet gekeken en daar vond ik veelal betekenissen zoals deze van synoniemen.net: onderdanigheid, ondergeschiktheid.

De dikke Van Dale heb ik erop nageslagen.⁴ Bij ‘dienstbaarheid’ stond: ‘**1** afhankelijke staat als dienstbode: (uitdrukking) *het brood der dienstbaarheid eten*; **2** (fig.) slavernij; **3** bereidheid tot dienstverlening, synoniem: *hulpvaardigheid: maatschappelijke dienstbaarheid*, gerichtheid op sociale noden en problemen (bijvoorbeeld van onderzoek, productie, onderwijs).’ Bij ‘dienen’ stond heel veel, maar onder meer de betekenissen die bij ‘dienstbaarheid’ genoemd worden, dus ik noem ze hier niet apart.

Dienstbaarheid kan dus worden begrepen als plichtsgetrouwheid en plichtsvervulling. Zo dienen de knecht en de meid hun meester, een soldaat dient in het leger, de werknemer is in dienst bij de werkgever, de rechter dient de wet en rechtsorde. Het motief voor het eigen handelen kan autonoom zijn, zelfs gepassioneerd, maar kan ook automatisme zijn, het volgen van een ingesleten gewoonte, angst voor straf of represailles, of geldnood, enzovoorts.

Dienstbaarheid wordt daarnaast opgevat als onderdanigheid en slaafsheid, als een te grote zelfopoffering en gebrek aan eigenliefde, eigenwaarde en zelfzorg. Hier ontbreekt de vrijheid en de liefde. Deze betekenis komt in nog sterkere vorm terug bij justitie:

Het Europees Hof voor de Rechten van de Mens (EHRM) stelt dienstbaarheid wat de ernst betreft gelijk aan slavernij.⁵ Slavernij betreft de status van een persoon wiens eigendomsrecht wordt uitgeoefend door een ander. Dienstbaarheid betreft de status van een persoon die wordt gedwongen te verblijven op het grondgebied van de houder, die slecht wordt gehuisvest, moet werken onder slechte arbeidscondities, weinig bewegingsvrijheid heeft en niet in staat is deze situatie te beïnvloeden of te veranderen. Het slachtoffer is compleet afhankelijk van de mensenhandelaren of ‘houders’.

Het verschil volgens het EHRM tussen slavernij en dienstbaarheid is dat het laatste begrip geen eigendomsclaim inhoudt. Dienstbaarheid zou refereren aan een meer algemeen idee van alle mogelijke vormen waarin een persoon gedomineerd wordt door een ander. Dienstbaarheid veronderstelt een verdergaande ontkenning van de persoonlijke vrijheid dan gedwongen arbeid.⁶ Het verschil met gedwongen arbeid is dat in geval van dienstbaarheid de persoon niet kan verblijven waar hij wil.⁷

Onder meer door deze betekenissen van het woord ‘dienstbaarheid’ heb ik het vermoeden dat het begrip, het woord ‘dienstbaarheid’ voor veel mensen, juist ook in humanistische kringen, een

⁴ Sterkenburg, P. van, e.a., (1984) *Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*, Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie BV, derde druk (2002).

⁵ Korvinus, A.G. e.a. (2006), *Mensenhandel: de achtergronden en omtrekken van het begrip uitbuiting* in art. 273a (deze a is nu veranderd in f) Sr. Trema, 29 (7), 286 – 290 en EHRM 26 juli 2005, appl. 73316/01, Siliadin v. Frankrijk.

⁶ Idem, p. 220 – 221.

⁷ Nationaal Rapporteur Mensenhandel (Dettmeijer-Vermeulen, C.E. e.a.) (2007), *Mensenhandel – Vijfde rapportage van de Nationaal Rapporteur*, Den Haag, Bureau Nationaal Rapporteur Mensenhandel (BNRM), p. 220.

beladen term is, met een negatieve bijklank en niet actueel relevant vanwege de dubieuze verhouding met de tegenwoordig als hoogste aangeschreven waarden vrijheid en autonomie⁸.

In spirituele bronnen treft men een andere betekenis van dienstbaarheid aan. Deze onderscheidt zich van de vorige twee door autonomie, vrijheid, liefde, onbaatzuchtigheid, geïnspireerd zijn, en afstemmen op de ander(en). Dit gaat niet samen met de betekenis van slavernij, of in de woorden van Franciscus van Assisi: 'Laat mij ieders dienaar zijn en niemands slaaf'.

Levensfilosoof en schrijver Hein Stufkens schrijft in het boek 'De herberg van het hart' over dienen het volgende: 'Dienen' zoals Franciscus dit bedoelt is geen onvrijwillige ondergeschiktheid, geen opgelegde plicht. Zolang het dat nog is, dient het niemand: jezelf noch degene wiens slaaf je bent. Nee, het dienen dat Franciscus bedoelt is de vrijwillige en vreugdevolle keuze om te luisteren naar jouw 'roeping' en je leven dan onvoorwaardelijk aan die 'roeping' te wijden; je in dienst te stellen van degene die of datgene dat jouw ego overstijgt (voor Franciscus is dat: 'de Heer').⁹ Hier komt dienstbaarheid naar voren als een 'roeping waaraan je je leven wijdt'. Wat houdt dit dienende leven in? Hoe komt een mens daarbij? Is dienstbaarheid te leren? Wat is er voor nodig, welke weg moet een mens gaan, om tot dienend leven te komen? De levens van drie personen, te weten Dag Hammarskjöld en Etty Hillesum, die beide een mystiek en persoonlijk egodocument hebben nagelaten, en Karen Armstrong die haar leven in een autobiografische roman weergeeft, vind ik exemplarisch en karakteristiek als voorbeeld van een 'dienend leven'. Daarom ga ik bij hen te rade voor deze vragen.

In management- en organisatiebronnen komt dienen/dienstbaarheid terug in het concept van 'dienend leiderschap' of 'dienstbaar leiderschap'. Gezien de hoeveelheid recente literatuur en het meerdaags internationaal congres dat over dit onderwerp werd georganiseerd door Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit¹⁰, lijkt het een populair en actueel thema te zijn dat mijn nieuwsgierigheid wekt. Welk licht laat deze discipline schijnen op dienen en dienstbaarheid? Wat maakt dienstbaarheid tot een vitale notie? Daan Fousert, consultant en fervent voorvechter van het begrip dienstbaar leiderschap, schrijft hierover: *Dienen heeft te maken met groei. Anderen dienen is anderen helpen te groeien als mens.*¹¹ Ik ben van mening dat dit streven van groot maatschappelijk belang kan zijn. Als managers en bestuurders die nu voornamelijk op winstbejag en economische groei uit zijn, hun houding kunnen veranderen in een dienende/dienstbare houding in spirituele zin, dan zou dit bij kunnen dragen aan de kwaliteit van hun eigen leven, aan het leven van velen die nu in armoede leven en aan meer balans in het ecologisch systeem. Kunneman schrijft wel uitvoerig over de grenzen van de vrije markteconomie en het consumentisme en de gevolgen daarvan voor zingeving, maar hij reikt geen nieuwe inspiratie voor hoe het dan anders kan. Het artikel in de NRC met de titel 'Mensen moeten dienstbaar zijn'¹² geeft aan dat dienstbaarheid een mogelijkheid biedt om deze kwalijke manier van leven en samen leven te helpen doorbreken.

⁸ Kunneman, H.P.J.M., 2006, *Voorbij het dikke-ik: bouwstenen voor een kritisch humanisme*, p. 8.

⁹ Stufkens, H. en M. Derkse (2003), *De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd*, p. 73.

¹⁰ <http://www.servantleadershipcenter.net/news.asp?id=38>

¹¹ Fousert, D., 2005, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 10.

¹² Bovenberg, H. e.a., 'Mensen moeten dienstbaar zijn' in: *NRC*, 23 maart 2009, p. 7.

De constatering van bovenstaande uiteenlopende betekenissen van de notie dienstbaarheid/dienen in verschillende contexten, roept vele vragen op. Wat maakt dienen/dienstbaarheid tot een actueel begrip in spirituele kringen? En hoe is dat in de management- en organisatiebranche? Wat is de vitaliteit ervan? Hoe ziet dienen er professioneel uit? Welke kwaliteit levert het en voor wie of wat?

In vrijheid dienstbaar zijn, kan worden opgevat als deugd en ontwikkelingsweg en is niet gekoppeld aan een bepaald beroep, hoewel er – zoals we net ook al zagen - beroepen zijn waar het meer aan de orde is of meer aan de orde zou mogen komen.

In deze scriptie ben ik op zoek gegaan in literatuur naar een positieve betekenis en invulling van dienen en dienstbaarheid. Daarbij stuitte ik voornamelijk op bronnen die gericht zijn op innerlijke of spirituele ontwikkeling en op andere dan reguliere, meer holistische manieren van leidinggeven in organisaties. Ik onderzoek wat vanuit die bronnen dienen en dienstbaarheid voor geestelijk begeleiders kan betekenen. Geestelijke begeleiding is een beroep waarin dienstbaarheid weliswaar aan de orde is, maar waarschijnlijk vanwege de negatieve betekenissen die eraan kleven, nooit goed is uitgewerkt. Jaap van Praag, de grondlegger van het geïnstitutionaliseerde humanisme in Nederland, gebruikt de woorden dienen en dienstbaarheid, zowel in 1953 als in 1978. Hij schrijft in zijn boek ‘Grondslagen van humanisme’ dat humanistische begeleiding geen kant-en-klare oplossingen wil aanbieden, maar uitgangspunten en mogelijkheden, die verband houden met de achterliggende visie op het menszijn. *De begeleider is daarbij niet neutraal, maar een onbaatzuchtig instrument; het gaat hem niet om dankbaarheid, maar om dienstbaarheid. Daartoe moet hij door aanleg, training en ervaring in staat zijn.*¹³ De vorm van dienstbaarheid zoals in deze samenhang gebracht, is onbaatzuchtig, het kan gezien worden als iets waarvoor je zelf, als mens en als raadswerker, instrument kunt zijn. Het is jammer dat Van Praag zelf, als grondlegger van het humanistisch raadswerk, niet verder ingaat op wat dienstbaarheid dan voor geestelijk werkers betekent of inhoudt.

In andere literatuur over het humanistisch raadswerk (Hoogeveen, Jorna, Mooren), maar ook bij Andriessen, een christelijke auteur die over geestelijke begeleiding schrijft, wordt het woord dienstbaarheid echter niet of nauwelijks in de mond genomen. Zoals ik al eerder schreef, lijkt dienstbaarheid in humanistische kringen een verdacht begrip te zijn. Wat zou hiervoor reden kunnen zijn? Wordt daar een soortgelijke term gebruikt die niet verdacht is? Zoals bijvoorbeeld: ‘beschikbaarheid’, ‘er zijn voor de ander’, ‘toewijding’? Wat is het verschil? En kan een verstaan van de notie ‘dienstbaarheid’ nog iets toe te voegen of verduidelijken omtrent de geestelijk begeleidingspraktijk? Kun je dienstbaarheid leren/trainen? Wat zijn grenzen ervan? Hoe kun je dienen zonder opgebrand te raken? Hoe kan door grenzen aan te geven ook gediend worden (in hoeverre laat je je wel of niet ‘gebruiken’)? Wat doet het de persoon die dient (levert het wat op)?

Als geestelijk raadswerkers mensen begeleiden bij existentiële vragen, moeten zij zorgen dat zij zichzelf in balans houden, kunnen dienen zonder zichzelf voorbij te rennen en op te branden als slaaf en sloof van de instelling of de cliënten. Op de automatische piloot werken om te overleven is in strijd met de aard van het werk en men raakt uiteindelijk ook uitgeput en leeg wanneer de innerlijke motivatie en inspiratie ontbreken. Annelies van Heijst schrijft over een werkzame

¹³ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p 211.

houding van dienstbaarheid: ‘Om dienstbaar te kunnen zijn in je werk met mensen moet je het verschil (leren) opmerken tussen pathologische zelfopoffering en je van harte voor iemand inzetten, terwijl je intussen ook acht blijft slaan op jezelf.’¹⁴

1.2 Probleemstelling

Is dienstbaarheid een overbodige notie voor het raadswerk? Of kan het zodanig inhoud gegeven worden dat zij wezenlijk iets toe te voegen heeft? Kunnen inzichten aangaande dienstbaarheid de professionaliteit van de raadswerker versterken/vergroten?

In literatuur over geestelijke begeleiding voor zover mij bekend, zijn wel aanzetten te vinden waarin de woorden dienen en dienstbaarheid worden gebruikt, doch lang niet in alle literatuur en het wordt op geen enkele plaats uitgewerkt en geëxpliciteerd naar de bedoelde betekenis.

1.3 Vraagstelling

Dit onderzoek, waarin ik een antwoord probeer te vinden op voorgaande vragen en vermoedens, verricht ik aan de hand van de volgende vraagstelling:

Hoe kan aan de notie dienstbaarheid/dienen zodanig inhoud worden gegeven dat zij een bijdrage levert aan of aansluit bij de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding?

1.4 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek bestaat uit drie delen: de theoretische, de praktische en de persoonlijke relevantie van het onderzoek.

1.4.1 Theoretische relevantie

Dit onderzoek naar dienstbaarheid zou een bijdrage kunnen leveren aan het begrippenkader in het onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek¹⁵ op het gebied van ‘Geestelijke begeleiding, met name het eerste en tweede aandachtsgebied.

Het eerste aandachtsgebied betreft *vormen en praktijken van alledaagse zingeving en hun existentiële dimensie*. Hieronder valt onderzoek naar het eigene van alledaagse zingeving. Dit betreft de niet of nauwelijks bereflecteerde betekenisverlening van mensen in hun dagelijks leven. Daarnaast valt hieronder existentiële zingeving, het zoeken van antwoorden op levensvragen, zoals: wie ben ik? Hoe kan ik goed leven? Bij existentiële zingeving gaat het om meer expliciete en bereflecteerde vormen van zingeving. Als op dit gebied vragen en moeilijkheden zijn, kan professionele begeleiding gewenst zijn.

Bij dit eerste aandachtsgebied zou ik willen aansluiten door na te gaan of en hoe de notie dienen/dienstbaarheid een bijdrage kan leveren aan existentiële zingeving en de professionele begeleiding daarbij. Kan dienstbaarheid gezien worden als vorm van zingeving aan het eigen bestaan? En kan inzicht in de notie dienen/dienstbaarheid bijdragen aan het zingevend handelen van de professional? Ik wil onderzoeken of een verstaan van de notie dienen/dienstbaarheid een

¹⁴ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 365.

¹⁵ CvB (College van Bestuur), 16 mei 2007, *Humanisme en humaniteit in de 21^e eeuw. Onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek 2005 – 2010*, vindplaats: www.uvh.nl/onderzoek.

inspiratiebron kan zijn voor het professioneel handelen of daaraan een inspirerende impuls kan geven.

Het tweede aandachtsgebied van onderzoek op gebied van geestelijke begeleiding betreft *de aard van de mentale activiteit die bij zingeving aan de orde is*. Hier gaat het onder meer om vragen naar hoe we ons een humanistische spiritualiteit kunnen voorstellen en wat de implicaties zijn voor geestelijke begeleiding.

Om aan te sluiten bij het tweede aandachtsgebied van het onderzoeksprogramma en omdat de begrippen dienen en dienstbaarheid in literatuur over het raadswerk sporadisch voorkomen en bovendien niet uitgelegd worden, denk ik dat een inhoud van dienen/dienstbaarheid vanuit spirituele invalshoek een bijdrage kan leveren aan een invulling van humanistische spiritualiteit. Ook de vraag wat dit voor het raadswerk kan betekenen, past daarbij.

1.4.2 Praktische relevantie

Dienstbaar zijn, dienend leven, is alles behalve eenvoudig. Geestelijk raadsliden hebben een dienstbaar beroep en zoals in meerdere dienende beroepen het geval is, komt overspannenheid en burnout relatief veel voor. Het is daarom interessant om stil te staan bij en te onderzoeken hoe men dienstbaar kan zijn, zonder er zelf aan onderdoor te gaan. Ik wil nagaan of de notie dienstbaarheid, de kennis daarvan, iets toe te voegen heeft aan de praktijk van het raadswerk.

1.4.3 Persoonlijke relevantie

Voor mij persoonlijk is het belangrijk om te onderzoeken of en op welke manier ik in de huidige tijd een dienend leven kan en wil leiden, en mij daarbij laten inspireren door voorbeelden uit de geschiedenis. Hopelijk is het onderzoek mij van dienst bij mijn eigen zoektocht naar dienstbaar leven.

1.5 Aanpak

In mijn zoektocht naar literatuur over dienstbaarheid stuitte ik voornamelijk op spirituele bronnen, zowel op persoonlijk gebied als op gebied van management en organisatie. Voor mij is deze spiritueel-religieuze invalshoek heel belangrijk. Er zit een dieptedimensie in dienen en dienstbaarheid die mij uittrekt boven de alledaagsheid en appelleert aan een hoger deel in mij. Als onderzoeksvorm leek het mij het meest passend om voor literatuuronderzoek te kiezen. De vragen die in me opkwamen tijdens het vooronderzoek, heb ik verwerkt tot twee subvragen per hoofdstuk. In hoofdstuk 2 werk ik deze vragen uit tot twee betekenissen van dienstbaarheid. Eerst sta ik stil bij negatieve betekenissen en associaties en hun oorsprong. Daarna ga ik met een positieve invulling verder en onderzoek ik wat deze invulling van dienstbaarheid betekent in spirituele bronnen, wat een dienend leven inhoudt en hoe men ertoe komt. Dat is de lijn die ik in dit hoofdstuk volg en wel aan de hand van de volgende subvragen:

1: Wat is karakteristiek voor dienend leven?

2: Waartoe dient dienen?

Vervolgens ga ik in hoofdstuk drie te rade bij een actuele praktijk van dienstbaarheid, namelijk die van management en organisatie. Ik bespreek hoe dienen/dienstbaarheid naar voren komt in het

concept van 'dienend leiderschap'. Wat betekent dienstbaarheid in managementbronnen? Ik werk dit uit met als leidraad de volgende subvragen:

1: Hoe ziet professioneel dienen eruit in organisaties?

2: Hoe verhoudt dienstbaarheid als roeping zich tot macht en economisch gewin?

Uit beide gebieden, dienend leven en dienen als professie, verzamel ik bevindingen aangaande de notie dienen/dienstbaarheid die mijns inziens aansluiten bij het raadswerk en aan het raadswerk mede vorm en inhoud geven. In hoofdstuk 4 zal ik dit uitwerken, nadat ik het raadswerk expliciet beschreven heb aan de hand van verschillende auteurs.

Wat betekent dienstbaarheid in geestelijke begeleiding? Deze vraag is uitgesplitst in de volgende subvragen:

1: Hoe kan een houding van dienstbaarheid de raadswerker versterken in diens professionaliteit?

2: Waar moet de raadswerker extra alert op zijn als het gaat om dienstbaarheid? Wat zijn dan specifieke risico's in het raadswerk?

Tot slot ga ik in hoofdstuk 5 na of ik mijn doelstelling heb gerealiseerd en via dit literatuuronderzoek antwoord kan geven op de vragen die ik mij stelde.

Hoofdstuk 2

Dienend leven

2.1 Inleiding

Zoals ik al aankaarte in hoofdstuk 1, is het mij opgevallen dat in de door mij bestudeerde literatuur over geestelijke begeleiding (grotendeels humanistische geestelijke begeleiding), mondjesmaat gesproken wordt in termen van dienstbaarheid en dienen, gekoppeld aan het raadswerk. Het heeft mij verbaasd dat hoewel de woorden dienen en dienstbaarheid beide gebruikt worden om het raadswerk te karakteriseren, nergens uitgewerkt wordt wat daar onder wordt verstaan. De betekenis van dienen/dienstbaarheid komt nergens expliciet naar voren, maar is hooguit uit de context waarin zij gebruikt wordt te halen. Wat dienstbaarheid in het raadswerk betekent of zou kunnen betekenen is tot nog toe niet onderzocht, vandaar dat ik dit verder uit wil werken.

Dienstbaarheid kan mijns inziens goed invulling krijgen vanuit een spirituele insteek. Voor mij betekent spiritualiteit een belangrijke toegangsbron naar een diepere dimensie van het bestaan. Ik word er geestelijk door gevoed. Dienstbaarheid in spirituele zin betekent er voor een ander kunnen zijn, bijdragen aan diens welzijn, ontwikkeling of groei als mens, zonder dat ik daar zelf aan onderdoor ga. Spiritualiteit is voor mij het fundament van dienstbaarheid. Dit idee vind ik terug bij verschillende auteurs, zoals Stufkens en Derkse, Korteweg, Van IJssel, Grün, Derkse, Nouwen. Dit hoofdstuk zal daarom ingaan op dienen als (spirituele) levenspraktijk, als wijze van in het leven staan en alles wat daarbij komt kijken. Voorts gebruik ik het zorgconcept van Van Heijst omdat zij een brede definitie geeft van zorg waar mijns inziens ook geestelijke begeleiding onder valt.

Zoals we in hoofdstuk 1 hebben gezien, wordt dienen en dienstbaarheid ook vaak negatief opgevat. Ik zal in dit hoofdstuk ook de negatieve betekenissen van dienend leven problematiseren onderzoeken. Daar kan ik niet omheen als ik recht wil doen aan de notie dienen/dienstbaarheid. Daarom zal ik eerst stilstaan bij de negatieve betekenis van dienen en dienstbaarheid. Dit doe ik om duidelijk te maken dat die invulling bestaat, zelfs behoorlijk ingebakken is in onze westerse cultuur, maar er ook een is waarmee ik niet verder wil. Ik vermoed zelfs dat deze negatieve betekenis er mee te maken heeft dat in literatuur aangaande het raadswerk de betekenis niet expliciet gemaakt wordt. Dit zou een vervolgonderzoek kunnen uitwijzen.

Ik zal onderzoeken hoe de notie dienen/dienstbaarheid van een positieve betekenis kan worden voorzien die aansluit bij en bijdraagt aan de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding.

Als leidraad hiervoor probeer ik, op basis van literatuur, een antwoord te formuleren op de volgende subvragen:

- 1: Wat is karakteristiek voor dienend leven?
- 2: Waartoe dient dienen?

2.2 De negatieve betekenis van dienstbaarheid

In hoofdstuk 1 stipte ik kort aan dat dienen en dienstbaarheid verschillende betekenissen heeft. Die betekenissen zijn grofweg te scheiden in een positieve en een negatieve, in de zin van dat ze gebruikt worden om iets aan te duiden dat goed en nastrevenswaardig is of wel iets slechts dat bestreden zou moeten worden.

De positieve component van dienen/dienstbaarheid heb ik aangetroffen in spirituele bronnen die spreken van een dienend leven en in de managementwereld, waar dienend leiderschap een actuele stroming vormt.

In deze paragraaf zal ik stilstaan bij de negatieve betekenis van dienstbaarheid die voert in de richting van slavernij en slaafse plichtsbetrachting. Dit doe ik omdat de woorden dienen en dienstbaarheid in onze cultuur die negatieve component of invulling weldegelijk bij zich dragen. Ik kan er dus niet omheen als ik recht wil doen aan het hele begrip en daarbij kan de negatieve betekenis ons helpen oog te krijgen voor de gevaren en valkuilen die aan dienen/dienstbaarheid verbonden zijn. Na de komende twee paragrafen zal ik met de positieve, vitale betekenis verder te gaan in de rest van dit onderzoek.

Die samenhang ligt mogelijks in het feit dat begrippen een eigen leven kunnen gaan leiden en dat zij de neiging hebben om dat in de loop der tijd ook te gaan doen. Hoe in een bepaalde tijd over een bepaalde context gedacht wordt, bepaalt hoe het concept wordt gewaardeerd. Dit is weer sturend voor het volgende leven van het begrip. Woorden en symbolen kunnen zo in de loop van de tijd aan zeggingskracht inboeten en hun vitaliteit verliezen. Dienstbaarheid is typisch zo'n begrip, maar ook een concept en notie¹⁶, dat al eeuwen gebruikt wordt in diverse contexten. In hoofdstuk 1 noemde ik al enkele voorbeelden van verschillende betekenissen van dienen en dienstbaarheid die op het eerste gezicht niets met elkaar van doen lijken te hebben. Dat is het geval met de negatieve betekenis van dienstbaarheid, die ver verwijderd is van de oorspronkelijke betekenis en bedoeling ervan. Daar is de geest uit, het is geen vitale, levenwekkende vorm van dienstbaarheid.

In literatuur heb ik verschillende verwijzingen gevonden naar de oorsprong van deze negatieve bijklank. Dienstbaarheid wordt dan in verband gebracht met liefdeloze plichtsbetrachting. Van Heijst beschrijft dat de mentaliteit van opofferingsgezindheid vroeger (tot halverwege de jaren '60 van de vorige eeuw) de mentaliteit was die van sociaal dienstbare groepen in de samenleving werd verwacht. Het ging dan met name om vrouwen en leden van etnische groepen en om laaggeschoold personeel in dienstbare en verzorgende functies (zoals de zorg). De acute behoefte van de zorgvrager (of de baas) was bepalend en iemand anders moest zich daaraan ondergeschikt maken.¹⁷ Van Heijst stelt dit 'zichzelf ondergeschikt maken', gelijk aan: 'zichzelf volkomen dienstbaar maken', alsof de ene (hulpbehoevende) persoon en diens leven belangrijker en waardevoller is dan dat van de andere (dienstbare) persoon.

Dit fenomeen van zelfopoffering, vindt zijn oorsprong in een feodaal tijdperk (vroeg-middeleeuwen) van leenmannen en horigen die hun eigendom waren en van wie gehoorzaamheid

¹⁶ Notie gebruik ik in de betekenis van breder dan en niet per se gebonden aan het woord op zich.

¹⁷ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 315.

geëist werd¹⁸. Vervolgens werd zelfopoffering in de christelijk kloostertradities tot ideaal verheven en werd dienstbaarheid een plicht, gebaseerd op een gebrek aan eigenwaarde en zelfrespect of zelfs op zelfhaat. Van Heijst noemt zelfopoffering ook een patriarchale ideologie die vrouwen eeuwenlang in ondergeschikte zorgposities hield.¹⁹ Ook Van IJssel herkent dat het zelfopofferende karakter van spiritualiteit te ver is doorgevoerd geweest en met name door vrouwen zo werd opgevat.²⁰ Voor de veranderingen vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw, werd in de christelijke kloostertradities het lijden dat veroorzaakt werd door de ver doorgevoerde zelfopoffering, het prijsgeven van het eigen zelf, in verband gebracht met liefde. Het zichzelf verloochenen, zichzelf wegcijferen en zich dienstbaar maken voor anderen werd door de christelijke verkondigers en opvoeders aangemoedigd en goedgepraat onder het mom van naastenliefde die onpersoonlijk moest zijn (in de kloosterlijke ascese werd het lijden zelfs actief opgezocht).²¹ Ook in de boeddhistische kloosters is deze teneur van verplichte dienstbaarheid van vrouwen te vinden.²² De seculiere gestalte van ditzelfde opofferingspatroon vinden we volgens Van Heijst nu nog terug in bijvoorbeeld het over je grenzen gaan en daaraan eer ontnemen. Deze sloverige houding vinden we bij (vaak vrouwelijke) zorgdragers en ook andere professionals soms terug.²³

Van Heijst noemt voor de al te grote zelfopoffering twee redenen. Ten eerste zou zelfopoffering een teken zijn van gebrek aan eigen levensvervulling. Zeker de zorg, maar ook andere beroepsinvullingen, kunnen een grote zuigkracht op de werkers uitoefenen, door welke zij in de verleiding komen om over hun grenzen te gaan, zeker als er op persoonlijk vlak onvervulde behoeften liggen die men in het werk tracht te compenseren.²⁴ Ten tweede zou opofferingsgezindheid blijken geven van verkapt eigenbelang, zoals het eigen zielenheil: goede werken doen om zelf in de hemel te komen. Sommigen gingen ver in hun zelfkastijding. En op dezelfde manier als de religieuze liefdadigheidswerkers hard waren voor zichzelf, zijn zij dit ook menigmaal geweest voor de aan hun zorg overgeleverde hulpbehoevenden.²⁵ Trouwens kan er nog steeds sprake zijn van verkapt eigenbelang, bijvoorbeeld als men werken in de zorg, puur en alleen doet om geld te verdienen of omdat daar makkelijk werk in te vinden is, zonder de innerlijke betrokkenheid bij de cliënt. Van Heijst merkt op dat het andere uiterste van zelfopoffering een beroepsopvatting is waarin zorg helemaal niets met offer te maken heeft, maar 'gewoon werk' is. Het is geen kwestie meer van roeping of plicht maar van beroepsuitoefening. Behalve dat de zelfopoffering die gespeend is van zelfrespect en eigenliefde onwenselijk is voor de zorg, is een al te strikte, productmatige en instrumentele opvatting van zorg evenmin wenselijk. Door het verrichten van protocollair voorgeschreven, technisch correcte handelingen dreigt namelijk volgens Van Heijst de kern te verdwijnen van waar het in de zorg om gaat, namelijk

¹⁸ Haar, J. ter, 2004, *De geschiedenis van de Lage Landen. In den beginne*, p. 136 – 143.

¹⁹ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 356.

²⁰ IJssel, S.E. van, 2007, "Daar hebben humanisten het niet zo over" *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden*, p. 67.

²¹ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 357.

²² Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, div. pagina's.

²³ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 357 – 358.

²⁴ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 359 – 365.

²⁵ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 365 – 374.

liefde en aandacht voor de mens en de betrokkenheid bij diens leven en welzijn. Met het concept ‘menslievendheid’ propageert Van Heijst een liefdevolle houding naar zowel jezelf als de ander. Onder zorg verstaat zij het bijstaan van een ander mens in diens nood.²⁶ Ik onderschrijf de opvatting van Van Heijst op deze tendens in de zorg, omdat ‘goed zorgen’, in mijn ogen ook van toepassing is op ‘goed dienen’. Mijns inziens kan dit concept van zorg ook betrokken worden op het geestelijk raadswerk, waarbij ik aantekenen dat die zorg gericht is op het geestelijk, levensbeschouwelijk functioneren van mensen. Zowel bij goede zorg als bij dienstbaarheid in het algemeen is weldegelijk sprake van een offer in de zin van een activiteit die gericht is op de ander en niet op zichzelf. In het geven van zorg, aandacht, betrokkenheid wordt iets van het eigene prijsgegeven. En daar is helemaal niets mis mee, sterker: goed zorgen en goed dienen kunnen niet zonder die gerichtheid op de ander en aansluiting zoeken bij de ander. De ander is iemand die er toe doet, en die omwille van zichzelf verdient gezien, gerespecteerd en geholpen te worden met datgene waarmee hij of zij gediend is. Daarmee worden de eigen belangen en behoeften van de werker op een tweede plaats gezet, althans tijdelijk.

Echter... de beweegredenen achter dat prijsgeven of offeren zijn cruciaal.²⁷ Hierboven zijn als redenen genoemd gebrek aan eigen levensvervulling en verkapt eigenbelang. Daar zouden we plicht, gebod of schuldgevoel (religieus of seculier gevoed), zelfverachting of erger, of het gevoel te moeten presteren of winst te maken aan kunnen toevoegen. Maar er zijn ook beweegredenen mogelijk die niet ten koste gaan van een van de twee actoren in de relatie, te weten de gever of de ontvanger van zorg (of uiteindelijk beide). Zelfopoffering namelijk vanuit ‘*een positieve en genereuze verbondenheid met anderen, waarin iemands eigen goed mede vervat is*’ is een vorm van opofferen die volgens Van Heijst thuis hoort in hedendaags en professioneel zorgen.²⁸ Dit vind ik een interessante houding die ik verderop in dit hoofdstuk uitwerk onder de noemer van een dienende levenshouding. Wij mensen blijken aldus in staat ons voor de ander in te zetten; echter niet uit zelfverachting maar met behoud van zelfrespect en eigenliefde: ‘*Soms zet je dus eigen belangen, gehechtheden en verlangens op het tweede plan, maar alleen als je dat zelf wilt; als je iets nastreeft waar je achter staat en omwille van iemand of waarden die je hoog acht.*’²⁹ Dienstbaarheid vanuit opofferende en onbaatzuchtige liefde bestaat en is nastrevenswaardig, zij het nooit als opgelegd gebod, maar uit vrije wil en innerlijke noodzaak, je zou kunnen zeggen: omdat men zich daartoe geroepen voelt. Hoe we daartoe komen bespreek ik vanaf paragraaf 2.4. Van deze paragraaf is het belangrijkste dat dienstbaarheid niet moet worden gezien als zelfopoffering, maar als liefdevolle betrokkenheid op zowel jezelf als de ander.

2.3 Vrouwen en dienstbaarheid

In deze paragraaf laat ik zien dat zowel in de maatschappij als door vrouwen zelf, dienstbaarheid en zelfopoffering en zelfs zelfafkeer nog steeds met een bepaalde vanzelfsprekendheid gekoppeld worden. Dat vrouwen dienstbaar moeten zijn, zit nog altijd diep in onze westerse cultuur verankerd. Het wordt vaak normaal gevonden dat vrouwen zorgtaken op zich nemen, zowel voor

²⁶ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 89.

²⁷ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 359.

²⁸ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 359.

²⁹ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 375.

het eigen gezin als in de vorm van mantelzorg. Ondanks het feit dat we geëmancipeerd zijn, ons losgemaakt hebben van de directe (ongewenste) invloed van levensbeschouwelijke instanties, twee feministische golven en een stimulerend overheidsbeleid hebben meegemaakt, zijn in dienstbare beroepen (met relatief lage status en dito salaris voor de aard en zwaarte van het werk) veel meer vrouwen dan mannen aan het werk.³⁰ Tegenwoordig is dit wel meer een vrije keuze dan het vroeger was, toen zelfopoffering van vrouwen verwacht werd en dienstbaarheid gewoon hun plicht was. Toch laten studies zien dat vrouwen van nu zich nog steeds heen en weer geslingerd voelen tussen oude en nieuwe (maatschappelijke) idealen en zelfbeelden. Dit zijn enerzijds de idealen waarmee ze zijn opgevoed, zoals bescheidenheid (de man komt op eerste plaats) en zorgzaamheid en anderzijds zijn dat nieuwe idealen van autonomie en zelfontplooiing.³¹

De afgelopen decennia is deze zelfopoffering en dienstbaarheid als slaafsheid van met name vrouwen door velen gekritiseerd en afgewezen, vooral vanuit vrouwenstudies en zorgpraktijken. Simone de Beauvoir bijvoorbeeld stelde het huwelijk als dienstbaarheid en huishoudelijk werk aan de kaak als zijnde geestdodend.³² Zorgtaken op zich werden geminacht. Een latere generatie feministen zette met de zorgethiek een meer positief waarderende toon ten aanzien van zorg en ander dienstbaar werk.

Het blijft lastig om dienstbaarheid te beoordelen wanneer de term voor zo sterk uiteenlopende praktijken wordt gebruikt. Bijvoorbeeld wanneer prostitutie als vorm van dienstbaarheid wordt beschouwd. Uit de hier beschreven koppeling tussen zelfopoffering als zelfafwijzing en dienstbaarheid en het onnoemelijke leed dat dit veroorzaakt heeft voor met name hele generaties vrouwen, kan ik de negatieve bijklank begrijpen die dienstbaarheid had en soms nog steeds heeft. Ik ben het aldus van harte met Van Heijst eens dat afwijzing van deze oude vorm van zelfopoffering en daarmee ook dienstbaarheid vanuit zelfopoffering, nog steeds nodig is.

In voorgaande paragraaf stipte ik aan dat vooral de relatie tussen vrouwen en dienstbaarheid, meer dan met mannen, in de geschiedenis niet altijd even rooskleurig is geweest. Dit is ook op gebied van religie het geval. In alle grote godsdienstige systemen van de wereld zaten en zitten naast regels, gedragscodes en voorschriften die mensen in het algemeen onrecht aandoen, ook specifiek vrouwonvriendelijke elementen of worden zelfs mensonterende praktijken voorgeschreven ten aanzien van vrouwen.³³ Wanneer wij ons dus als vrouw begeven in een religieus systeem of hiërarchie, is extra oplettendheid gewenst. Wij kunnen ons wel laten aansturen en leiden door geestelijk leiders en leraren, maar we kunnen hen nooit klakkeloos opvolgen zonder bij onszelf na te gaan of het advies dat zij geven bij ons past. Vrouwen mogen bepaalde functies niet bekleden, op bepaalde plekken niet komen, rituelen niet uitvoeren. Feldman, spiritueel leraar met een boeddhistisch-feministische inslag, geeft hiervan een voorbeeld, het gaat over haar zelf en speelt zich af in een boeddhistisch klooster. Na verloop van tijd geeft zij daar ook lessen, maar mag als vrouw niet op de verhoogde lerarenplaats zitten, want die is aan mannen voorbehouden.³⁴ Hoe

³⁰ Román, A., Schippers, J. en Vlasblom, JD, 2007, 'Dienstbaarheid aan het gezin zet urenaantal vrouwen onder druk', in: *Demos, bulletin voor bevolking en samenleving*, Jrg. 23, vol. 7, p. 5 – 7.

³¹ Brinkgreve, C., 2009, *De ogen van de ander. De sociale bronnen van zelfkennis*, p. 21.

³² Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 68, noot 6.

³³ Zie onder andere: Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, o.m. p. 82 – 84, 131.

³⁴ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, p.106 – 107.

daarmee om te gaan is weer een andere vraag, we kunnen er in meegaan of weggaan of het proberen te veranderen en als dat niet lukt alsnog vertrekken. Feldman is de mening toegedaan dat wij als onszelf respecterende wezens, die een gezonde, authentieke spiritualiteit willen opbouwen, deze praktijken die vrouwen als minderwaardig aan mannen bestempelen, niet over onze kant kunnen laten gaan.

Dienstbaarheid is in veel religieuze systemen een geliefde deugd die soms vooral verplicht beoefend dient worden door vrouwen, als leerschool in nederigheid. Dienstbaarheid wordt dan misbruikt om de ongelijkheid tussen man en vrouw te benadrukken. Dit is dienen in een vorm waar ik niet mee akkoord ga en waar veel vrouwen terecht tegen in verzet zijn gekomen.

In deze paragraaf heb ik geprobeerd te laten zien hoe dienstbaarheid in het bijzonder voor vrouwen negatief gewerkt heeft en geregeld nog werkt. Waar het op neer komt is dat het onszelf en daarmee ons dienstbare handelen goed zou doen, wanneer we naar ons innerlijk gaan luisteren. Hoe we tot een dergelijke vitale, positieve invulling van dienstbaarheid komen en wat dit inhoudt, werk ik uit in de volgende paragrafen.

2.4 Een spirituele weg

Dienend leven komt in mijn onderzoek bij verschillende auteurs³⁵ het meest expliciet naar voren als een vorm van religieus leven of het gaan van een spirituele weg. Dienstbaarheid wordt vaak genoemd als een van de uitingvormen van dit religieuze leven. Dienstbaarheid in een vitale, positieve betekenis komt voort uit een vrije keuze om een spiritueel pad te gaan, om ‘religieus’ te zijn als in de betekenis van religie van het Latijnse ‘religare’, dat ‘steeds opnieuw verbinden’ betekent. Feldman gaat er vanuit dat we ten diepste met alles in en om ons heen verbonden zijn, ons daarvan niet kunnen afscheiden, volgt daaruit als vanzelf de liefde voor die omgeving. Zij legt dat zo uit: *‘Liefde en respect, voor onszelf, voor alle wezens en voor de planeet die we bewonen, ontstaan uit een visie van fundamentele verbondenheid. Liefde drijft ons tot handelen in de buitenwereld, tot een expansie die is gewijd aan het beëindigen van strijd.’*³⁶

Het gaat in een dienend religieus leven namelijk om het dienen van de binnenkant of de belevingskant van het leven, een groter allesomvattend geheel, dat het alledaagse tegelijk overstijgt en doordringt, omdat het de essentie is van alles wat is, wordt of zal zijn.

Voorbeelden van een dienend religieus leven zijn te vinden bij Etty Hillesum, Karen Armstrong en Dag Hammarskjöld. Dienstbaarheid aan het leven, de mens en de wereld is iets waar zij naartoe groeien, iets dat zij ontwikkelen in de loop van hun leven.

In de dagboeken van Etty Hillesum³⁷, een joodse vrouw die leefde van 1914 – 1943, is die groei heel mooi te volgen. Zij neemt het besluit om ‘100% mens te worden’ en blijft daar aan werken. Gedurende haar leven bouwt zij een innige relatie op met God, die ze in de diepte van haar ziel gevonden heeft. Dat is haar thuis, haar rustpunt, daar voelt ze zich geborgen want op het laatst heeft ze niet meer de veiligheid van vier muren om zich heen en lieve mensen. Het is haar grote

³⁵ Van IJssel, Stufkens en Derkse, Korteweg, Grün, zie literatuurlijst.

³⁶ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, p. 69.

³⁷ Hillesum, E., 1986, *Etty, de nagelaten geschriften van Etty Hillesum 1941 – 1943*, Amsterdam: Uitgeverij Balans. O.a. p. 402, 403, 432, 433, 548 - 550 en vele andere.

uitdaging om ook dan in liefde te zijn met de wereld, hoe onbeschrijfelijk wreed deze zich ook voordoet. Ze zet zichzelf helemaal in voor haar volk en de mensen die zij ontmoet en waarvoor zij een diepe liefde voelt. Ze blijft het menselijke in de mens zoeken, ondanks wat mensen elkaar aan geweld en leed aandoen. Ze probeert het niet te ontvluchten, maar te doorgronden wat zich aan haar voordoet en ze wil de ogen niet sluiten voor de ellende in de wereld om haar heen.

Om hier te komen gaat zij een lange, moeizame weg die veel geduld en oefening³⁸ van haar vergt. Hij schenkt haar echter ook momenten van diepe innerlijke vrede en vreugde en maakt haar steeds sensitiever voor de nood van anderen. Hillesum zet haar veroveringen op zichzelf en het leven met veel liefde in voor en in contact met anderen. Ze beschrijft dit als het wezenlijkste en diepste in haar (God in haar) die luistert naar het wezenlijkste en diepste (God) in de ander.³⁹

Hillesum probeert buiten de conventies te leven en zich daar op haar weg niet door te laten verstoren. Dit zie ik ook terug bij Armstrong in haar boek 'De Wenteltrap'⁴⁰. Naast wat dit geestelijk van hen vraagt hebben beide ook te kampen met lichamelijke klachten en ongemakken. Ook daarmee moeten ze geduld oefenen en het uithouden.

Karen Armstrong komt na een lange weg van omzwervingen, via een leven als non waartegen zij zich jarenlang moet afzetten, bij haar eigen spiritualiteit. Deze uit zich minder in één op één contact dan bij Hillesum, maar juist in de bijdrage die zij kan leveren door middel van haar studie en de boeken over de grote wereldreligies die zij schrijft. Het in stilte tot zich laten spreken van religieuze geschriften tot ze zich voor haar ontsluiten, is haar voedingsbron geworden. Deze zet ze vervolgens in voor de wereld om te helpen meer wederzijds begrip te kweken voor en onder leden van verschillende religieuze groeperingen. Zij ervaart en beschrijft dat het niet gaat om een persoonlijke God, maar een God of Zijn dat alle menselijke categorieën overstijgt. Wat een spirituele ervaring, religieuze opvatting of doctrinaire stelling geldigheid verleent, is of deze direct leidt tot praktisch medeleven. Het gaat haar erom zich open te stellen en mededogend te zijn voor de mensen om haar heen. Zij is zich achteraf ervan bewust dat er jarenlang een leegte in haar is geweest waar ooit een persoonlijke God was. Uiteindelijk vult de leegte, vanuit de stilte, een waakzaam 'niets' doen, met mededogen en wordt ze zich bewust van een dimensie waar ze altijd al deel van uitmaakt.⁴¹

Dag Hammarskjöld, van 1953 tot zijn dood in 1961 secretaris-generaal van de Verenigde Naties, was dienstbaar in zijn leven en werkpraktijk. Hij was dienstbaar aan de openbare zaak en de vrede. Hij lijkt door zijn manier van werken en ook door hoe hij met zijn medewerkers omging, een voorloper te zijn in de beoefening van 'dienend leiderschap'. Dag Hammarskjöld getuigt in zijn postuum gevonden dagboek⁴² van een voortdurende zoektocht om zijn weg te blijven vinden en soms te bevechten. Hij wordt zich bewust van de verleidingen op die weg waar hij intrapt en leert ze te weerstaan, zoals hoogmoed en ijdelheid, maar ook irritatie en gekwettheid. Hij

³⁸ Haar dagboek is een grote weergave van haar nauwgezette zelfonderzoek en bijvoorbeeld haar oefening in nederigheid: zij leert 'de kop te buigen' of te knielen voor dat wat groter is dan haar kleinmenselijke ikje.

³⁹ Hillesum, E., 1986, *Etty, de nagelaten geschriften van Etty Hillesum 1941 – 1943*, p. 549.

⁴⁰ Armstrong, K., 2003, *De wenteltrap. Mijn weg uit de duisternis*, Amsterdam: De Bezige Bij.

⁴¹ Armstrong, K., 2003, *De wenteltrap. Mijn weg uit de duisternis*, p. 363 – 372.

⁴² Hammarskjöld, D., 1963, *Merkstenen*, Helmond: Uitgeverij Helmond, heruitgave Kampen: Uitgeverij Ten Have 1998, 2007.

analyseert zichzelf scherp om roem en eer die hem als secretaris-generaal van de Verenigde Naties ten deel vallen, niet boven het hoofd te laten stijgen. Bij hem zien we de constante queeste om niet zichzelf maar God-in-hem op de voorgrond te stellen en zich dienstbaar te maken aan God door zich dienstbaar te maken aan de mensheid. Hij wil instrument, werktuig, gereedschap van God zijn. Het gaat hem om het offer uit vrije wil, om zelfovergave en streven naar volstreekte zelfvergetelheid waarbij zijn persoonlijkheid opgaat in het Ene. Ook hij ervaart kwellingen die hij moet uithouden, voor hem speelt vooral eenzaamheid een grote rol.⁴³

Bij Hillesum, Hammarskjöld en Armstrong wordt in hun dagboeken en autobiografische roman zichtbaar dat hun spirituele weg een weg is die naar binnen voert en van daar weer uitreikt naar de buitenwereld. Hoe dit dienen naar buiten toe concreet vorm krijgt, verschilt per persoon, per religieuze traditie, stroming of groepering, per cultuur en tijd en plaats. Het gaat er om dat men dient vanuit de eigen verbinding met de stilte, God in zichzelf (of waarmee men het aanknopingspunt in zichzelf vindt). Bij alle drie de voorbeelden zien we dat daardoor de verbinding tot stand komt met de wereld en met andere mensen, maar ook dat het een afwisseling van inademen en uitademen is, van steeds opnieuw die verbinding naar binnen opzoeken en steeds opnieuw de verbinding met buiten maken. Er kan nooit sprake zijn van automatisme of routine. Wel kan de beweging van binnen naar buiten en weer naar binnen, een vertrouwde dynamiek worden die met meer gemak gemaakt wordt dan de eerste keer. In deze levenshouding van en liefdevol gericht zijn op het innerlijk en het liefdevol gericht zijn op de buitenwereld zie ik het symbool van een kruis. Daar kom ik zo op terug.

Uit deze paragraaf neem ik mee dat een dienend leven voortdurende oefening vraagt en erbij blijven opdat men op de weg blijft van de afwisseling van binnen en buiten.

2.5 Spiritualiteit

Religie heeft in de loop van de geschiedenis verschillende min of meer vaste vormen gekregen in de vorm van institutioneel gevestigde religies, godsdiensten en levensbeschouwelijke stromingen, maar valt daarmee allerminst samen. Dit heeft echter wel tot gevolg dat levende bezieling en inspiratie wordt vastgelegd in beschrijvingen, regels, wetten, dogma's. Afhankelijk van hoe deze beschrijvingen en regels worden gehanteerd, kunnen zij enerzijds deze religieuze weg voor meerdere mensen toegankelijk maken en mensen daarin tot leidraad zijn. Anderzijds kunnen zij leiden tot onvrijheid, dwang, dogmatisme, fundamentalisme dat mensen juist van een levende verbinding met het innerlijk leven afleidt en weerhoudt, en mensen van zichzelf (en het goddelijke) vervreemdt. Er zijn uiteraard vele tussen- en mengvormen mogelijk van de twee hier omschreven richtingen. Deze twee richtingen die religie op kan gaan, bepalen mede welke richting de dienstbaarheid op gaat waartoe die religie kan aanzetten of inspireren.

Religie of spiritualiteit is een oefenweg. Zelf zetten we de stap om de stilte en de verbinding op te zoeken, maar de ervaring van eenheid en verbondenheid is niet af te dwingen, zij valt ons ten deel. Religie en spiritualiteit vormen de innerlijke belevingswereld en godsdienst staat meestal voor de geformaliseerde uitingsvorm in instituten zoals een kerk. Het oorspronkelijke idee achter het

⁴³ Zie ook: Beumer, J., 1997, *De langste reis is de reis naar binnen. Het politiek-mystieke leven van Dag Hammarskjöld*, Kampen: Uitgeverij Ten Have.

woord ‘godsdienst’ heeft echter niets te maken met welk instituut of welke vorm dan ook, maar duidt een levenswijze aan waarin de gelovige ernaar verlangt ‘God te dienen’ (Gods-dienstig te zijn) door zich aan God te leren toevertrouwen en met hart en ziel te leven.⁴⁴ Ik vat spiritualiteit op als iets universeels, in iedere cultuur vinden we benamingen voor die hogere, omvattender, transcendente werkelijkheid en zoeken en onderhouden mensen er een relatie mee.

Bij de auteurs Stufkens, Derkse en Korteweg blijkt dat dienen/dienstbaarheid verschijnt als een natuurlijk gevolg van die innerlijk ervaren verbinding. Stufkens, Derkse en Korteweg, schrijven elk vanuit een bepaalde religieuze/levensbeschouwelijke inspiratie over dienen en dienstbaarheid. Stufkens is christelijk geïnspireerd, Derkse baseert zich op islamitische mystiek en Korteweg op joodse religieuze geschriften. Ondanks de verschillen in levensbeschouwing komt bij alle drie dezelfde sfeer, gevoel voor nuance, openheid en vrijheid naar voren die wezenlijk is in religie en religieuze inspiratie die aanleiding geeft tot dienend leven. Religieus in het leven staan, of een spirituele levenshouding, betekent zo het steeds weer opnieuw de verbinding zoeken met deze innerlijke bron, het goddelijke in de mens, de oergrond onder het bestaan.

De basis van spiritualiteit ligt voor mij in de ervaring, in tegenstelling tot de ratio of geschriften. Dit komt overeen met meer hedendaagse vormen van spiritualiteit. Van IJssel, die een uitgebreid onderzoek deed naar spiritualiteit en spiritualiteit in relatie tot het humanistisch raadswerk, maakt onderscheid tussen mystieke en religieuze ervaringen en gebruikt als verzamelterm spirituele ervaringen. Het verschil tussen mystiek en religieus ervaren betreft een gradueel verschil, zij worden gezien als in elkaars verlengde liggend, *‘waarbij mystieke ervaringen op een veel radicalere en soms ook schokkender wijze een waarheid of werkelijkheid openbaren waarvan in de religieuze ervaring soms niet meer dan een flits wordt opgevangen’*.⁴⁵ Bij Brouwer worden deze ervaringen als volgt uitgelegd. Spirituele ervaringen zijn ervaringen waarbij het individu zichzelf en de alledaagse werkelijkheid overstijgt en opgenomen wordt in een ruimer, meer omvattend geheel, een levende wereld waarin we ons geworteld voelen. Mystieke, transcendente of religieuze ervaringen zijn innerlijke ervaringen van ‘in verbinding zijn’. Twee werelden vallen een ogenblik samen. Inzichten kunnen doorbreken, existentiële problemen kunnen smelten als sneeuw voor de zon of in een ander, meer verstillend en zinvol daglicht komen te staan. Deze ervaringen kunnen een blijvende bron van inspiratie en creativiteit vormen.⁴⁶

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat spirituele ervaringen sterk kunnen ingrijpen in iemands leven en een omvormend karakter hebben. Uit onderzoek van Van IJssel blijkt dat een spirituele ervaring, zeker een van de mystieke soort, een krachtige stimulans en drijfveer is voor het ethisch en medemenselijk handelen.⁴⁷ Als veranderingen in houding en gedrag in relatie tot anderen noemt zij onder meer: grotere fijngevoeligheid, tolerantie, onzelfzuchtigheid, liefde en

⁴⁴ Stufkens, H. en M. Derkse, 2003, De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd, p. 9.

⁴⁵ IJssel, S.E. van, 2007, “Daar hebben humanisten het niet zo over” Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden, p. 90 – 91.

⁴⁶ Brouwer, I., 2008, ‘Ruimte voor transcendente ervaringen’, in: *Herademing, tijdschrift voor Spiritualiteit en Mystiek*, Jrg. 16, nr. 59, maart 2008, p. 14 – 18.

⁴⁷ IJssel, S.E. van, 2007, “Daar hebben humanisten het niet zo over” Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden, p. 107.

dienstbaarheid.⁴⁸ Debats, die vanuit de psychotherapie schrijft over depressie, onderschrijft ook het belang van dienstbaarheid voor zingeving.⁴⁹

Bij de personen die ik behandeld heb als voorbeelden van een spirituele weg, zien we dat hun lange weg naar binnen vruchten afwerpt voor de wereld om hen heen, naar buiten zagezegd. Van IJssel noemt dat echte spiritualiteit te herkennen is aan dienstbaarheid in de vorm van maatschappelijke betrokkenheid, zorg voor milieu of andere mensen.⁵⁰ Feldman benadrukt dat het in spiritualiteit gaat om een visie van fundamentele verbondenheid met het leven die veronderstelt dat we ons niet kunnen afscheiden van wie of wat dan ook. *‘Liefde en respect, voor onszelf, voor alle wezens en voor de planeet die we bewonen, ontstaan uit een visie van fundamentele verbondenheid. Liefde drijft ons tot handelen in de buitenwereld, tot een expansie die is gewijd aan het beëindigen van strijd.’*⁵¹

Echte spiritualiteit blijft niet bij gerichtheid op het eigen innerlijk, maar vindt een weg naar buiten. Dienstbaarheid en generositeit, het zichzelf toewijden aan het welzijn van anderen en van het leven, wordt volgens onderzoekers in alle grote wereldreligies wezenlijk geacht, in sommige zelfs de essentie. Andere spirituele kwaliteiten⁵², zoals het oefenen van een rustige geest en meer gewaar zijn, moeten uiteindelijk leiden tot betrokkenheid naar het leven, tot compassie, medeleven met anderen. Spirituele groei kan worden afgemeten aan de kwaliteiten die iemand in zichzelf tot ontwikkeling heeft gebracht, waarvan dienstbaarheid aldus een belangrijke is. In een enkele stroming wordt overigens andersom gedacht, daarin wordt dienstbaarheid als oefening gezien voor het ontwikkelen van die andere spirituele kwaliteiten.⁵³

Het doel van een spirituele weg is dan ook niet om er zelf beter van te worden, gelukkig te worden of vrede te vinden. Geluk en voldoening verschijnen hooguit als bijkomstigheid. Het gaat eerder om alleen nog maar werktuig van het goddelijke te zijn en niet meer voor onszelf te leven. Het gaat er zagezegd niet om dat *‘het ‘ik’ oplost of dat ‘ik’ verlicht word. Het gaat er alleen maar om of ik dienstbaar ben, bereid om gehoor te geven aan de voortdurende inblazing van het leven, van de Ene. Als de bereidheid daartoe bestaat, houdt het ‘ik’ op een geïsoleerd wezen te zijn. Dan neemt het zijn plaats in en vervult het zijn functie. Dat is vrede.’*⁵⁴ In de bereidheid om onszelf dienstbaar ter beschikking te stellen, wordt innerlijke vrede gevonden. Deze dienstbaarheid is niet

⁴⁸ IJssel, S.E. van, 2007, “Daar hebben humanisten het niet zo over” *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden*, p. 106 – 107. In relatie tot zichzelf ontstaan of groeit de levenswijsheid, rijpheid, verdieping, innerlijke kracht en integratie, optimisme, geluk, zinervaring, zelfstandigheid, spontaniteit, eerlijkheid, creativiteit.

⁴⁹ Debats, H., 1999, ‘Is de vraag naar zin een teken van depressie?’, in: Stroeken, H., *Zoeken naar zin. Psychotherapie en existentiële vragen*, p. 31 – 32.

⁵⁰ IJssel, S.E. van, 2007, “Daar hebben humanisten het niet zo over” *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden*, p. 130 – 133.

⁵¹ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, p. 69.

⁵² Bijvoorbeeld de volgende zeven kwaliteiten van onderzoeker Walsh: 1) uitzuiveren van beweegredenen, 2) cultiveren van emotionele wijsheid en daardoor gelijkmoedigheid, 3) ethisch leven, 4) ontwikkelen van een rustige geest, 5) de goddelijke aanwezigheid in alles zien, 6) wijsheid in spirituele en existentiële vragen en problemen, 7) generositeit en dienstbaarheid.

⁵³ Bijvoorbeeld vanuit de karmayoga volgen de andere spirituele kwaliteiten juist op dienstbaarheid. Zie: IJssel, S.E. van, 2007, “Daar hebben humanisten het niet zo over” *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden*, p. 130, noot 492.

⁵⁴ Korteweg, H., 1995, *Zonder einde. Van licht tot vorm, van vorm tot licht*, p. 16.

slaafs en kan nooit een verplichting zijn, maar is een vrije keuze. De keuze bestaat uit het gehoor geven aan onze roeping, aan datgene waartoe we ons ten diepste geroepen voelen.

Uit deze paragraaf neem ik mee dat dienstbaarheid ontstaat vanuit onze ervaring van verbondenheid met onszelf en de wereld om ons heen. Spiritualiteit of religie is een oefenweg. We zoeken naar verbinding met onszelf, maar blijven niet bij de gerichtheid op het eigen innerlijk. Van daaruit ontstaat de wil om iets goeds bij te dragen, onszelf dienstbaar te maken en beschikbaar te stellen aan anderen. En daarin vinden we vervolgens ook onze bestemming.

2.6 Dienen als roeping

Het verlangen om iets goeds bij te willen dragen aan de wereld en voor de mensen, zich altruïstisch in te zetten, staat in alle grote wereldreligies centraal en is volgens psychologisch onderzoek mensen aangeboren.⁵⁵ Mensen die dienend in het leven willen staan, doen dit vanuit de diepe overtuiging en/of ervaring dat dit voor hen de hoogste en meest zinvolle vorm van in het leven staan is. Het verlangen van mensen om te dienen vloeit van nature voort uit een spirituele levenshouding. Het gaat dan om het dienen van het wezenlijke, van de groei naar heelheid en vrede. Franciscus van Assisi, een christelijke mysticus die leefde van 1181 tot 1226, wil (in de toen gangbare taal) dienaar zijn van zijn Heer. *'Dat dienen – in tegenstelling tot heersen, macht uitoefenen en je iets toe-eigenen dat alleen God kan toebehoren – ziet hij als de basishouding van een echt religieus leven. Een goede dienaar wordt je alleen maar door ont-lediging. Het kenmerk van een dienaar is immers dat hij 'lege handen' heeft. Een dienaar die zijn handen vol heeft aan zijn ego of de zorg voor zijn eigen belang en zijn eigen bezit, is niet beschikbaar.'*⁵⁶

Dienstbaarheid heeft, zoals we zagen in paragrafen 2.2 en 2.3 een bijklank gekregen die weerstand oproept: een dienen dat *moet*, is synoniem met slavernij. Dit staat mijns inziens lijnrecht tegenover de betekenis van dienstbaarheid zoals die ooit bedoeld is, ook in religieuze en monastieke contexten, zoals dit citaat over Franciscus illustreert: *'Dienen zoals Franciscus dit bedoelt is geen onvrijwillige ondergeschiktheid, geen opgelegde plicht. Zolang het dat nog is, dient het niemand: jezelf noch degene wiens slaaf je bent. Nee, het dienen dat Franciscus bedoelt is de vrijwillige en vreugdevolle keuze om te luisteren naar jouw 'roeping' en je leven dan onvoorwaardelijk aan die 'roeping' te wijden; je in dienst te stellen van degene die of datgene wat jouw ego overstijgt (voor Franciscus is dat: 'de Heer').'*⁵⁷

Het 'dwingende' karakter van de roep om te dienen, komt van binnen uit. Juist als we geen gehoor geven aan onze 'roeping', hoe we die ook gewaarworden, maar haar negeren, raken we vervreemd van onszelf en onze spirituele grond en komen we volgens Feldman in een crisis.⁵⁸

Dienen in spiritueel opzicht is niet klakkeloos volgen, nadoen, imiteren, en ook niet jezelf tot slaaf maken door je te onderwerpen en braaf te zijn. Het begin is steeds de eigen ervaring van innerlijke vrede, heelheid, verbondenheid met het Zijn. Vanuit die verbinding ontstaat het verlangen de

⁵⁵ IJssel, S.E. van, 2007, "Daar hebben humanisten het niet zo over" *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadslieden*, p. 131.

⁵⁶ Stufkens, H. en M. Derkse, 2003, *De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd*, p. 72.

⁵⁷ Stufkens, H. en M. Derkse, 2003, *De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd*, p. 73.

⁵⁸ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, veelvuldig, o.a. p. 38.

ervaren liefde tot expressie te brengen, daarvan te delen met anderen, dat uit te dragen in de wereld en daar je leven aan te wijden.

Uit deze paragraaf neem ik mee dat dienen het gehoor geven aan onze innerlijke roeping is, niet een plicht, automatisme of een ander mens volgen, maar onze eigen, spirituele, weg zoeken en gaan en steeds weer opzoeken.

2.7 Risico's van dienend leven

Bovenstaand ideaal kan wel worden nagestreefd, maar het is nooit een weg die alleen over rozen gaat en zonder gevaren is. Hieronder bespreek ik risico's die specifiek zijn voor dienstbaarheid. Er zijn veel overlappingsen en samenhangen tussen de risico's die ik onderscheid, maar om het scherp te stellen, behandel ik er vijf afzonderlijk.

Ten eerste: afdwalen van je ideaal

Een ideaal volgen is niet makkelijk, want situaties zijn nou eenmaal niet ideaal. Het leven is vol weerbarstigheden en er is een kloof tussen theorie en praktijk. Het risico bestaat dat je iets denkt en zegt te doen, maar toch iets anders doet, zij het met de beste bedoelingen. We willen dienstbaar zijn, maar missen per ongeluk een signaal uit de omgeving en slaan de plank mis. Dat is heel menselijk. En ondanks het ideaal van dienstbaarheid is er toch niemand mee gediend.

Ten tweede: opdrogen van de Bron of de inspiratie

De onzelfzuchtigheid die dienen als levenshouding met zich meebrengt, herbergt de valkuil van het zichzelf veronachtzamen. Het niet op zichzelf gericht zijn, wordt niet op zichzelf letten. Het kan zijn dat men te veel gericht is op de buitenwereld en zichzelf daarin verliest en het contact kwijt raakt met het eigen innerlijk, met de levensstroom, met de eigen kern en God. Een risico van een leven in dienstbaarheid is dat de bezieling verdwijnt of zelfs nooit komt, terwijl men daar op gehoopt had. God dienen, de vrede dienen kan dan verworden tot dienstbaar zijn aan een geloofssysteem of de patriarchale structuur dienen door je aan de regels en voorschriften houden die daar gelden.⁵⁹ De gevolgde koers past niet bij het innerlijke verlangen, de weg waarop men zich bevindt loopt dood, in die zin dat het niet de weg is waartoe men 'geroepen' werd. Dit was het geval bij Karen Armstrong en zuster Van der Aa, maar lijkt ook het geval bij veel 'gewone' mensen die niet speciaal een religieus leven leiden, maar toch op een gegeven moment merken dat ze niet op de goede weg zijn. Bijvoorbeeld tijdens hun carrière in het bedrijfsleven merken mensen op een gegeven moment bij zichzelf op dat ze hun idealen en inspiratie kwijt zijn en opgebrand raken. In het boek 'Verterend vuur. Over burnout in het basispastoraat'⁶⁰ vinden we hiervan uitgebreide voorbeelden en onderzoeken die dit verschijnsel onder de beroepsgroep van geestelijk verzorgers voor het voetlicht brengen. De oorspronkelijke stroom waarin men stond en waardoor men gevoed werd, is opgedroogd.

Ten derde: zelfdestructie of zelfafkeer

⁵⁹ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, o.a. p.84.

⁶⁰ Bisschops, A.M.H., Pieper, J.Z.T., Putman, W.B.M. (reds.), 2007, *Verterend vuur: over burnout in het basispastoraat*, Zoetermeer: Uitgeverij Meinema.

Het niet gericht zijn op zichzelf, onzelfzuchtigheid en onthechting zoals bij dienstbaarheid opdoemen, kunnen worden verward met zelfontkenning of zelfafkeer, zoals ik al beschreef in paragraaf 2.2 en 2.3. Er is dan sprake van te weinig eigenliefde, eigenwaarde, zelfwaardering. Hier is in de geschiedenis door religieuze systemen soms zelfs op aangestuurd, vooral bij vrouwen. Voorbeelden hiervan zijn extreme ascese, zelfkastijding en zelfverwaarlozing die werd aangemoedigd door religieuze autoriteiten. Bij sommige mystici valt op dat zij met zo'n enorme gedrevenheid dienstbaar willen zijn, dat het ten koste van henzelf gaat. Elisabeth van Thüringen (1207 – 1231) bijvoorbeeld, heeft een grote inspirerende invloed gehad door haar werk van solidariteit en zorgzaamheid voor armen en zieken (de zorg voor haar vier eigen kinderen liet ze aan anderen over). Maar ze werd zelf slechts 24 jaar omdat ze zichzelf blootstelde aan een al te strenge boetvaardigheid.⁶¹ De veel later levende Simone Weil (1909 – 1943) wordt gevoed door haar mystieke ervaringen, maar ze is zo fanatiek in haar verzet tegen de Duitse bezetter, maar ook tegen de macht van de rijken en het instituut kerk, dat zij op haar 34^e sterft van uitputting en ondervoeding.⁶²

Ten vierde: vanzelfsprekendheid of zelfs dwang

Dienstbaarheid van vrouwen, zoals aan de orde kwam in paragraaf 2.3, is een hoofdstuk apart waard dat helaas buiten het bereik van deze scriptie valt. Deze dienstbaarheid aan het gezin, de man, aan de zieken, van nonnen aan de monniken (in boeddhistische kloosters) wordt meestal als vanzelfsprekend verondersteld en mede daardoor ondergewaardeerd. Het is dan ook niet vreemd te noemen dat deze dienstbaarheid, die veel weg heeft van slaaf en sloof zijn, negatief gewaardeerd wordt. Dit is eeuwen zo geweest en door feministen is veel vrijheid en zelfbeschikking voor vrouwen bevochten. Maar nog steeds is het zo dat vrouwen bij de zorgtaken, zowel beroepsmatig als in het huishouden, de meerderheid vormen.⁶³ Veel vrouwen hebben dit als een opgelegd juk ervaren dat niets met vrijheid en liefde te maken had, mede omdat er lange tijd voor vrouwen niets te kiezen viel. In principe kunnen we nu in Nederland wel kiezen, maar wereldwijd is er in dit opzicht nog veel vrijheid te bevechten, en ook dicht bij huis zijn er talloze situaties waarin nog steeds niet veel te kiezen valt. We hoeven maar te kijken naar de prostitutie en de mensenhandel die op grote schaal plaats vindt, zoals ik in hoofdstuk 1 aanhaalde. Soms hebben we in de uiterlijke situatie geen of weinig vrijheid. Het is niet makkelijk, maar wel mogelijk om ook dan innerlijk 'ja' te zeggen tegen wat we doen, dus er voor te kiezen. Innerlijk zijn we altijd vrij om te kiezen hoe we met de uiterlijke omstandigheden omgaan, hoe we ons ertoe verhouden. Dit maakt dwang van buiten af niet minder erg en onwenselijk natuurlijk.

Kortom om dienend te leven hebben we het lef nodig om risico te nemen. Om authentiek dienstbaar te kunnen zijn, moet de stap gezet worden naar een authentiek spiritueel, innerlijk leven, religieus in de zin van in verbinding met onze eigen diepste wezen. Hiervoor is moed nodig om bovengenoemde risico's te trotseren. Het risico van een spirituele weg ligt er namelijk in dat je geen genoeg kunt nemen met bescherming (van een systeem) of goedkeuring (van anderen)

⁶¹ Koch, U., 1999, *Elisabeth van Thüringen. De kracht der liefde. Biografische roman.*

⁶² <http://www.vasten-mediapastoraat.nl/mystici/02levenbeschrijvingen.html>

⁶³ Román, A., Schippers, J. en Vlasblom, JD, 2007, 'Dienstbaarheid aan het gezin zet urenaantal vrouwen onder druk', in: *Demos, bulletin voor bevolking en samenleving*, Jrg. 23, vol. 7, p. 5 – 7.

ten koste van vrijheid. Dienstbaarheid moet een vrije keuze zijn. Als we kiezen om ons te voegen naar wensen en adviezen van anderen, zoeken we vervulling en heelheid buiten ons. De prijs die we betalen is ontkenning van onszelf: we komen in de egotoestand: het voortdurend handelen vanuit een gebrek, een leegte (die veroorzaakt wordt door de afgescheidenheid van de Ander en anderen). Het handelen is er dan op gericht deze leegte op te vullen door de erkenning, goedkeuring, bewondering van anderen – oftewel er ontstaat een afhankelijkheid. Als we hiervan bewust afzien en onze eigen impuls vanuit ons hart volgen, begeven we ons op ongebaande paden. Twijfel moet worden toegestaan, dat is onzeker, onbekend, ongewis.⁶⁴ We lopen het risico te verdwalen, ‘fouten’ te maken, in allerlei valkuilen te lopen. Er is moed nodig om dit pad toch te gaan en door te gaan. En vertrouwen dat het goed komt en zin heeft.

2.8 Het kruis als symbool voor dienen/dienstbaarheid

Door de positieve en negatieve aspecten en risico's van dienen en dienstbaarheid te onderzoeken, ontdekte ik een bepaalde innerlijke dynamiek die ik herken in het symbool van het kruis. Het kruis is een universeel, voorchristelijk symbool. Het komt voor in veel (oude) culturen over de hele wereld. Het symboliseert onder andere de dualiteit van goed en kwaad, hemel en aarde, mannelijk en vrouwelijk, binnen en buiten. Het symbool van het kruis geef ik hiermee een eigen betekenis, die mijns inziens aansluit bij de oorspronkelijke betekenis(sen) ervan.⁶⁵ Het kruis bestaat uit twee richtingen of armen die elkaar in het midden treffen. In dit hart of kruispunt zijn de twee tegengestelden voor een moment met elkaar verbonden. Om het dynamische aspect te benadrukken zou men ook de lemniscaat als symbool kunnen nemen - een schuin kruis met een ronde verbinding tussen de twee armen. Mij gaat het echter meer om de richtingen van de armen.

Dienen/dienstbaarheid wordt als volgt door het kruis weergegeven. De verticale arm staat voor het inademen, inspiratie, mediteren, bidden, de stilte opzoeken en de liefdevolle verbinding met onszelf de dieptedimensie van het leven. De horizontale arm staat voor uitademen, de wereld ingaan, (door)geven wat we te geven hebben en waartoe we geïnspireerd zijn, dienen. In het kruis zijn beide armen of polen in het midden verbonden, ze veronderstellen elkaar en kunnen niet zonder elkaar. Een gezond evenwicht in de afwisseling tussen beide geeft een gezonde vorm van dienstbaarheid. Zij is heilzaam voor zowel onszelf, andere mensen als de aarde, omdat zij steeds de levende verbinding zoekt en van daar uit helpt op andere plekken verbinding tot stand te brengen. En zij is duurzaam omdat zij zichzelf voedt aan een onuitputtelijke bron die het leven is als we ons afstemmen.

Als er balans is, raakt de energie niet op maar blijft die stromen en leeft de mens het meest in vrijheid. Als er sprake is van disbalans raakt het kruis en daarmee dienstbaarheid uit evenwicht. Als het naar buitengerichte dienen te veel wordt ten opzichte van de naar binnen gerichte verstillings, wordt de horizontale arm te groot en zwaar voor de verticale arm om te tillen. Het kruis stort dan bij het minste of geringste stootje of zuchtje wind in elkaar. Als de inademende verticale tendens heel sterk wordt, maar de uitademende, horizontale tendens uitblijft of te zwak is, ontstaat een heel dikke I van ik en vervalt de mens tot egotripperij of navelstaarderij maar vindt spiritualiteit geen weg naar de wereld toe.

⁶⁴ Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, p. 42.

⁶⁵ Streit, J., 1989, *Zon en kruis. Van steenkring tot vroegchristelijk kruis in Ierland*, Zeist: Uitgeverij Christofoor.

De Nederlands-Amerikaanse dominee Henri Nouwen illustreert dit wanneer hij dienstbaarheid en geestelijk leven twee kanten van dezelfde medaille noemt. ‘*Wanneer dienstbaar zijn niet wordt gevoed door een persoonlijke ontmoeting, wordt het al gauw een vermoeiende sleur en saai bezigheid anderzijds. Wanneer ons geestelijk leven niet langer leidt tot actieve dienstbaarheid, verwordt het snel tot navelstaren en zelfbeschouwing, en verliest het zijn dynamiek.*’⁶⁶ Het gaat dus om een wederzijds voedende wisselwerking en afwisseling, een wederkerige relatie van luisteren en dienen, inademen en uitademen, inspiratie en werken, oftewel de verticale en de horizontale arm van het kruis. Beide assen veronderstellen elkaar.

Kortom het kruis is voor mij symbool voor de diepgaande relatie die ik aanga met mijzelf, met wie ik werkelijk ben. Dit is de basis voor een relatie met de ander, met wie die ander werkelijk is. In iedere situatie of relatie kan ik mij afvragen of deze een slaaf maakt van mij of de ander of ons de weg wijst naar de vrije mens. Dienen is mij van harte laten aanspreken, vanuit het verlangen om die vrije mens te zijn en anderen te bemoedigen of minstens niet te hinderen in hun vrije menschap.⁶⁷

2.9 Resumé

Dit hoofdstuk ben ik begonnen met het onderscheid tussen positieve en negatieve betekenissen van dienen/dienstbaarheid. Dienstbaarheid waar de kracht, de vitaliteit uit is, wordt liefdeloze plichtsbetrachting of zelfopoffering die verwant is aan slavernij. In de geschiedenis heeft deze vorm van dienstbaarheid bijgedragen aan de onderdrukking van vooral vrouwen. In positieve zin heeft dienstbaarheid te maken met een liefdevolle houding naar zowel jezelf als de ander, ieders dienaar maar niemands slaaf, om met de titelwoorden te spreken.

Voorts heb ik laten zien wat voorwaarden zijn om tot een dienend leven te komen dat gegrond is in een gezonde, authentieke spiritualiteit: ons afvragen wat voor ons zinvol leven is, wie we zijn en wat we te doen hebben waartoe we ons geroepen voelen. Dit is tevens mijn antwoord op subvraag 1: Wat is karakteristiek voor dienend leven?

Karakteristiek voor dienend leven is dat het voortkomt uit het eigen spirituele leven waarin men een verlangen gewaar wordt. Dit verlangen bestaat er in om gehoor te geven aan onze ‘roeping’, we verlangen datgene te zijn en te doen waardoor iets goeds aan de wereld wordt bijgedragen. Spiritualiteit is een oefenweg van steeds weer de verbinding zoeken met het eigen innerlijk, met de eigen diepte of het goddelijke in zichzelf, waar men dit Verlangen aantreft. Spiritualiteit blijft niet bij deze gerichtheid op de eigen binnenkant, het uit zich in een vorm van mededogen en dienstbaarheid naar de wereld om ons heen. Sommigen hebben dat ervaren als dat zij instrument of werktuig zijn voor het goddelijke dat ons overstijgt en doordringt en waar wij ten diepste deel van uitmaken. Deze dynamiek van naar binnen en naar buiten gericht zijn, van inademen, inkeer, en uitademen, de medemens dienen, heb ik gevangen in het symbool van het kruis. Daarbij staat zoals gezegd de verticale arm voor het inademen, mediteren, bidden, de stilte opzoeken en de liefdevolle verbinding met onszelf en het Absolute. De horizontale arm staat voor uitademen, de wereld ingaan, (door)geven wat we te geven hebben en waartoe we geïnspireerd zijn, dienen.

⁶⁶ Nouwen, H., 2008, *Nederigheid en Dienstbaarheid. Het neerwaartse pad van Christus*, p. 15.

⁶⁷ Stufkens, H. en M. Derkse, 2003, *De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd*, p. 86 – 91.

Beiden veronderstellen elkaar en kunnen niet zonder elkaar. Een gezond evenwicht in de afwisseling tussen beide geeft een gezonde vorm van dienstbaarheid. Zij is heilzaam voor zowel onszelf, andere mensen als de aarde, omdat zij steeds de levende verbinding zoekt en van daar uit helpt op andere plekken verbinding tot stand te brengen. En zij is duurzaam omdat zij zichzelf voedt aan een onuitputtelijke Bron. Daartoe dient dienen en geef ik antwoord op subvraag 2: Waartoe dient dienen?

Hoofdstuk 3

Dienen als professie

3.1 Inleiding

In dit onderzoek zoek ik naar een positieve invulling van dienen/dienstbaarheid voor het geestelijk werk. In het vorige hoofdstuk hebben we het fenomeen dienen en dienstbaarheid verkend langs de weg van een dienend leven. We hebben gezien hoe bepaalde personen dit in hun leven hebben vorm gegeven en wat risico's en valkuilen van dienend leven zijn. In de aangehaalde voorbeelden lijkt het te gaan om bijzondere, in het oog springende mensen, om enkelingen die een dergelijk leven verkiezen. In dit hoofdstuk zal ik laten zien hoe dienstbaarheid vorm krijgt, niet in de marge van de samenleving door een klein aantal geïnspireerde en bevlogen enkelingen, maar in alledaagse en actuele werksituaties, door geïnspireerde mensen in de professionele setting van gerenommeerde bedrijven en organisaties, zowel met als zonder winstoogmerk. Dienstbaarheid is dan het normatieve uitgangspunt dat het professionele handelen aanstuurt. Dit vind ik belangrijk omdat geestelijke begeleiding bij uitstek een normatief beroep is⁶⁸ en ik zoek naar een inhoud of betekenis van dienen/dienstbaarheid die bij geestelijke begeleiding aansluit.

Tijdens mijn zoektocht naar informatie over dienen en dienstbaarheid in de beroepspraktijk stuitte ik op het concept 'dienend leiderschap' of ook wel 'dienstbaar leiderschap' genoemd. Dienstbaar leiderschap staat te boek als plek waar normatieve professionaliteit zichtbaar wordt.⁶⁹

Professionaliteit is de opvatting van welk handelen als 'goed werk' beoordeeld kan worden.

Dienstbaarheid wordt vruchtbaar ingezet in een professionele setting, namelijk in de professie van leiderschap of management. Uit een behoorlijke hoeveelheid actuele literatuur over dit onderwerp blijkt dat het fenomeen dienen net zo zeer van deze tijd is als van alle eerdere tijden. Ik onderzoek hoe dienstbaarheid vanuit een positie van kracht en persoonlijk geïnspireerd zijn, in praktijk gebracht wordt, daarom ga ik te rade bij literatuur over dienend leiderschap. Wat kan het concept 'dienend leiderschap' bijdragen aan de professie van het raadswerk?

De twee subvragen die ik daartoe zal volgen zijn:

- 1: Hoe ziet professioneel dienen eruit in organisaties?
- 2: Hoe verhoudt dienstbaarheid als roeping zich tot macht en economisch gewin?

Eerst ga ik in op de samenhang van dienstbaarheid en leiderschap. Vervolgens verken ik het concept 'dienend leiderschap', haar axioma's (uitgangspunten), doelen en de wijze waarop dienen in professionele setting gestalte krijgt. In het tweede deel van dit hoofdstuk ga ik in op kanttekeningen die bij dienend leiderschap te plaatsen zijn. Tenslotte vat ik samen wat dit alles ons over dienen en dienstbaarheid (als professie) leert.

⁶⁸ Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, p. 3.

⁶⁹ Smaling, A., 'Reflectie en normatieve professionaliteit', in: Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, p. 60, en Smaling, A., 2005, 'Aspecten van normatieve professionaliteit in beroepssituaties', in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, p. 87.

3.2 Dienstbaarheid en leiderschap

Dienen en leiden worden al eeuwen aan elkaar gekoppeld. In deze paragraaf zal ik dan ook ingaan op de vraag hoe dienstbaarheid en leiderschap met elkaar samenhangen en zich tot elkaar verhouden. Op het eerste gezicht levert de combinatie van dienen en leiden vaak de associatie op met een leider die als een koning vele diensten laat verrichten door zijn dienaren. Maar het dienen dat in hoofdstuk 2 is besproken, is niet gedwee en braaf doen wat je gezegd wordt, nee, juist het tegenovergestelde: het van harte ja zeggen tegen datgene wat je doet omdat je er achter staat, omdat je je diepste verlangen volgt. In principe kan zowel een bediende als een koning dit doen: vanuit kracht en geïnspireerd zijn dienen. Of de koning of leider dat doet, is afhankelijk van wat voor koning of leider deze wil zijn en daaruit voortvloeiend de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt.

In machtsgeoriënteerd leiderschap, dat gericht is op het uitoefenen en vermeerderen van macht (en geld en status en dergelijke), zal er geleid worden door te heersen, macht te laten gelden, gehoorzaamheid af te dwingen, en van de ondergeschikten zo veel mogelijk te profiteren. Het gaat om handige strategieën, het manipuleren van mensen en het uitoefenen van druk om dingen gedaan krijgen.⁷⁰ In dit machtsgeoriënteerde leiderschap is geen sprake van dienstbaarheid aan een hoger doel dan het ego en zijn onstilbare behoeften. Deze machtsuitoefening los van moraal of ethiek laat een instrumentele professionaliteitsopvatting zien. Instrumentele professionaliteit is een doel-middelprofessionaliteit met als voornaamste criteria effectiviteit (doeltreffendheid) en efficiëntie (doelmatigheid). De mens of eigenlijk diens arbeid is het middel, de (zo groot/hoog mogelijke) productie of output, en daarmee winst maken, is het doel, ‘... *het handelen is afgestemd op vooraf geformuleerde, liefst geoperationaliseerde en, nog liever, meetbare en dwingende ‘targets’.*’⁷¹ Deze harde doelen moeten per se gehaald worden. Deze vorm van professionaliteit is in onze maatschappij in toenemende mate dominant. Professie, werk, wordt ontdaan van menselijke kwaliteit. Dat werk bijvoorbeeld een belangrijke zingevende waarde is voor mensen, is vanuit instrumenteel productie oogpunt oninteressant en irrelevant. Dit geldt in principe voor alle beroepen, maar helemaal voor mensgerichte beroepen waarvan de essentie, menslievendheid, de aandacht en betrokkenheid bij de cliënt, verloren dreigt te gaan.

In mensgeoriënteerd leiderschap is er wel een hoger doel dat gediend wordt, namelijk de hele mens en niet alleen de mens als productiefactor. Hier wordt een normatieve professionaliteitsopvatting zichtbaar, waarbij het waardevol en zelfs van essentieel belang is voor de geleverde kwaliteit dat de professional zichzelf als moreel persoon meebrengt naar en in het werk. Normatieve professionaliteit stelt de vraag naar wat goed werk, maar specifiekere wat goede dienstverlening is, waarbij bewust de normatieve uitgangspunten meegenomen worden in de beoordeling. Met mensgeoriënteerd leiderschap, dat is de leiderschapsvorm die ik vanaf hier steeds zal bedoelen als ik het heb over leiderschap, wordt dienstbaarheid al eeuwen in verband gebracht. Benedictus van Nursia (ca. 480 – 547), de belangrijkste stichter van het westerse

⁷⁰ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 33 – 38.

⁷¹ Smaling, A., ‘Reflectie en normatieve professionaliteit’, in: Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, p. 56.

monnikendom⁷², geeft in zijn *Regel* voor monniken aanwijzingen voor het *leiden van zielen*, het leiderschap van de abt, de leider van het klooster. De leider moet in de eerste plaats dienend zijn. Dat houdt een leiderschap in vanuit een van harte en onvoorwaardelijke toewijding aan de zorg voor de groei van mensen. De auteur Wil Derkse vergelijkt dit met de verbinding en verantwoordelijkheid van ouderschap. Vanuit dit engagement en *bewogen zijn* kan op anderen ook een zodanig appèl gedaan worden, dat zij in beweging komen en letterlijk *gemotiveerd* raken.⁷³

Volgens de auteur en monnik Anselm Grün⁷⁴ zijn de woorden van Benedictus ‘leiding geven is dienen’ afkomstig van de uitspraak van Jezus tijdens het laatste avondmaal: ‘*De grootste van jullie moet de kleinste willen zijn en een leider moet zich als dienaar gedragen.*’⁷⁵ Volgens Grün is het überhaupt een misverstand dat koningen mogen heersen en leiders hun macht mogen misbruiken om anderen te imponeren en klein te maken (om zo in hun eigen grootheid te geloven). Met dit machtsgeoriënteerd leiderschap dienen zij niet de ander maar alleen zichzelf, hun ego. Vanuit het Griekse woord voor leiden, ‘hegeomai’, betekent leiden vooroplopen, sturen. De leider gaat voor op dezelfde weg als degenen die volgen. Hij/zij commandeert de ondergeschikten niet van bovenaf, maar gedraagt zich net zo als van hen wordt verwacht. Wie zo leiding geeft, dient mensen. Leiding geven betekent dan ‘*het leven dienen en uit mensen het leven willen lokken.*’⁷⁶ Dat wil zeggen dat de leider haar/zijn medewerkers moet bezielen en dat leidinggeven een creatieve taak is die tot doel heeft in medewerkers creativiteit te wekken.⁷⁷

Derkse noemt met Benedictus het ‘leiden van zielen’ de kern van goed leiderschap. Leiderschap heeft volgens Derkse, naast met een visie op het geheel, te maken met diagnostisch vermogen, dat is een grote alertheid om te weten wat er leeft en te signaleren wat er in de organisatie aan de hand is. Het gaat om ‘*zielen motiveren, deze een oriëntatie bieden en in een georiënteerde beweging zetten.*’⁷⁸ Dit in tegenstelling tot zwak leiderschap, dat zich ertoe laat verleiden om van dit ‘moeilijke en zware’ maar af te zien door zich te concentreren op wat makkelijker is. Dat is namelijk alles waarin de menselijke factor niet primair is, zoals structureren, financiële aspecten stroomlijnen, beleidzaken, kortom de ‘*verpakking.*’⁷⁹

Het is ook het dienende aspect dat leidinggeven tot een pittige taak maakt. De leider moet namelijk ‘*beseffen welke moeilijke en zware taak hij op zich genomen heeft: om namelijk zielen te leiden en zich dienstbaar te maken aan de gesteltenis van velen.*’⁸⁰ De leidinggevende moet daartoe twee eigenschappen hebben, namelijk ten eerste moet hij/zij in staat zijn om aandachtig te beluisteren hoe het met iedereen gesteld is; hij/zij verbindt zich met en verdiept zich in de persoon die beroep doet op zijn leiding en vraagt zich af waar diens diepste verlangen naar uitgaat en wat

⁷² <http://www.let.ru.nl/v.hunink/benedictus.htm>, en: http://nl.wikipedia.org/wiki/Benedictus_van_Nursia

⁷³ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 71 – 76.

⁷⁴ Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 54 – 56.

⁷⁵ Lucas, 22,25.

⁷⁶ Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 55.

⁷⁷ Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 57 – 58.

⁷⁸ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 77.

⁷⁹ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 77.

⁸⁰ Hoofdstuk 2.30 – 33 van de *Regel*. Geciteerd in: Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 74 en 77.

er eventueel dwarszit. Ten tweede moet de leider op elk van die gesteltenissen en personen de juiste respons geven (die gericht is op de groei en bloei van diens ziel). Voor het uiterlijk geldt in het klooster van Benedictus misschien het ‘gelijke monniken, gelijke kappen’, maar voor het innerlijk zeker niet. De leider moet zich aanpassen aan de aard en de mogelijkheden van ieder persoon, en ieder dus een passende en ‘ongelijke’ respons geven. Het vergt aandachtig luisterende en responsgevende flexibiliteit en creativiteit van de leider, maar het is nodig voor het gedijen van de gemeenschap als geheel.⁸¹

Dat is best moeilijk en zwaar te noemen; leiderschap moet aldus Benedictus niet onderschat worden, want het vergt veel van de persoon van de leider. Maar ook heel mooi en vervullend, omdat samen gewerkt wordt aan de realisering van een ideaal en onderwijl bloeien mensen op. Grün verwoordt dit heel krachtig: *‘Leidinggeven is de kunst om de sleutel te vinden die de schatkist van een medewerker opent en hem het gevoel geeft dat hij veel mogelijkheden en kwaliteiten heeft.’*⁸² Het maakt zowel uit wie de ondergeschikte is als wie de leider is, en de manier waarop die naar zichzelf kijkt, aan zichzelf werkt en bijvoorbeeld de eigen voorkeuren en vooroordelen weet te overwinnen. In tegenstelling tot het machtsgeoriënteerde leiden waarbij de personen van zowel de leider als de geleide er niet toe doen. In paragraaf 3.6 ga ik verder in op de persoon van de leider.

In deze paragraaf hebben we gezien dat de combinatie van dienen en leiden, dienstbaarheid en leiderschap, niet nieuw is maar eeuwenoude wortels heeft. De in deze paragraaf geraadpleegde auteurs Derkse en Grün, geven ons inzicht in de achtergrond van die combinatie en hoe dienen en leiden zich tot elkaar verhouden. Leidinggeven kan een manier zijn om te dienen, om zich dienstbaar te maken aan andere mensen en de gemeenschap. En dienend kan de houding zijn waarmee een leidinggevende leidt. In beide gevallen staat de mens voorop. Deze combinaties van dienen en leiden, of eigenlijk dit leiden dat uit dienen bestaat, vinden we terug in de moderne beweging van organisatieadviseurs en topfunctionarissen die het concept van ‘dienstbaar of dienend leiderschap’ uitdragen en in praktijk brengen. Uit literatuur over deze leiderschapsfilosofie, die gestoeld is op bovenstaande invullingen van de noties dienstbaarheid en leiderschap, zal ik de rest van dit hoofdstuk putten om dienen als professie te onderzoeken.

Uit deze paragraaf neem ik mee dat er met dit mensgeoriënteerde leiderschap sprake is van een tegenbeweging tegen de opkomst van steeds sterker machtsgeoriënteerd leiderschap.

3.3 Dienend leiderschap

Alvorens dieper op de inhoud van het dienend leiderschap in te gaan, schets ik eerst de achtergrond van de beweging waarin deze filosofie gestalte heeft gekregen.

De moderne dienend leiderschapsbeweging is een opvallend fenomeen in het commerciële bedrijfsleven, waar het vaak gaat om harde cijfers, productie en outputgerichtheid. Deze beweging werd in 1964 opgericht in Amerika door Robert K. Greenleaf en in 1985 naar hem vernoemd: The Greenleaf Center for Servant Leadership. De Europese vestiging, het European Center for Servant

⁸¹ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 77 – 79.

⁸² Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 55.

Leadership, zetelt in Hilversum. De internationale beweging is een non-profit organisatie die gewijd is aan het verspreiden van kennis over en de toepassing van dienend leiderschap.

Dienend leiderschap is een tegenwicht en alternatief voor op macht en economisch gewin gebaseerde vormen van management en leiderschap. Het is nauw verbonden met concepten als rentmeesterschap, co-leiderschap, transformationeel leiderschap, bezielend leiderschap en meer van dat soort termen.⁸³ De beweging die gemaakt wordt is dezelfde: het welzijn en het menselijke potentieel in organisaties vergroten door de gerichtheid op het dienen van de hele mens in plaats van controle over diens productie en onverschilligheid naar de rest van de mens.

De dienend leiderschapsbeweging bestaat uit organisatieadviseurs en hoge functionarissen die hun sporen in het bedrijfsleven hebben verdiend met deze manier van werken. Zij inspireren en ondersteunen mensen in grotere en kleinere bedrijven om dienend hun organisatie te leiden. In reguliere managementopleidingen wordt aandacht besteed aan dienend leiderschap, zoals aangetoond wordt met het meerdaags internationaal congres dat over dit onderwerp werd georganiseerd door Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.⁸⁴ Er is een groeiende belangstelling voor dienend leiderschap, zo constateert ook de organisatieadviseur en auteur Fousert. Hij werkt al geruime tijd met de principes van dienend leiderschap en merkt dat die steeds minder verdedigd hoeven te worden tegen vooroordelen.⁸⁵

Dat er veel topfunctionarissen mee werken, wil niet zeggen dat de uitgangspunten en inzichten alleen voor hen gelden. Iedereen kan namelijk dienend leider zijn; niet alleen bedrijfsdirecteuren en topambtenaren, maar juist ook ouders, leraren, verplegers, verzorgers, coaches, docenten, allerlei soorten managers en afdelingshoofden, buren en vrienden enzovoort. Eigenlijk hoeft je helemaal geen leidinggevende functie te hebben, ook teamleden kunnen de mens en de gemeenschap dienen door dienend leiders te volgen of zichzelf in die richting ontwikkelen. Ook kunnen zij hun authenticiteit in plaats van hun kritiekloze volgzzaamheid in te zetten. Dit zien we terug in het concept normatieve professionaliteit...

In de literatuur die ik over dienend of dienstbaar leiderschap geraadpleegd heb, hebben de verschillende auteurs een andere invalshoek en benadrukken verschillende nuances. Robert Greenleaf legt een filosofische basis en verkent de diepere lagen en de morele uitgangspunten van dienend leiderschap. James Autry is organisatieadviseur die zijn sporen verdiend heeft op gebied van dienend leiderschap en hij benadrukt de bedrijfskundige kant ervan. Kent Keith baseert zich onder meer op de voorgaande twee en combineert hun inzichten en praktijkervaringen samen met zijn eigen ervaringen. De auteurs Wil Derkse en Anselm Grün zijn geïnspireerd door de benedictijns christelijke spiritualiteit. Zij vertalen de wijsheden en aanwijzingen voor het kloosterleven uit de *Regel* van Benedictus naar (het leidinggeven in) niet monastieke contexten zoals het moderne bedrijfsleven. Fousert schrijft een praktisch handboek voor dienend leiders, waarin hij veel onderwerpen (waaronder ook de *Regel* van Benedictus) aan de orde laat komen en de managementkant ervan voor het voetlicht brengt.

⁸³ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 22 – 24.

⁸⁴ Zie de website: <http://www.servantleadershipcenter.net/news.asp?id=38>

⁸⁵ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 124. En: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 124.

3.4 Visie en doel

Dienend leiderschap heeft een morele basis. Het streven is om een liefdevolle gemeenschap te creëren van mensen die samen werken voor elkaar en voor de klanten die zij dienen. Via vele van deze gemeenschappen wordt gewerkt aan een betere wereld. Dienend leiderschap gaat uit van een optimistisch mensbeeld: ieder mens heeft mogelijkheden en talenten en het is een goede zaak om die te ontplooiën en ontwikkelen. Er wordt ook vanuit gegaan dat mensen in principe van goede wil zijn om zich in te zetten voor anderen en voor de gemeenschap, dit geeft zin en voldoening aan en in het leven. Greenleaf: *‘Het behoort tot de wonderen van de menselijke natuur dat de ‘gangbare’ persoon – onvolwassen, struikelend, dwaas, lui – in staat is tot grote toewijding en heldendom mits hij in wijsheid wordt geleid. (...) Mensen groeien wanneer zij die hen leiden zich in hen inleven en wanneer ze geaccepteerd worden voor wat ze zijn, zelfs als het oordeel over hun prestaties kritisch uitvalt omdat ze beter zouden kunnen.’*⁸⁶

In de visie van dienend leiderschap bestaat het bedrijfsleven evenzeer om te voorzien in betekenisvol werk voor mensen, als om een product of dienst aan de klant te leveren.⁸⁷ De beste test, zij het moeilijk uitvoerbaar, is volgens Greenleaf of zij die gediend worden een groei doormaken als mens: *‘Worden zij, terwijl zij gediend worden, gezonder, wijzer, vrijer, autonomer en nemen hun kansen om zelf dienend leider te worden toe? En wat is het effect op de minst bevoorrechten in de maatschappij; zullen zij er voordeel bij hebben? Of zullen zij op z'n minst niet verder misdeeld worden?’*⁸⁸ Aan deze toetsen van het individu en de grotere mensengemeenschap zou ik onze aarde als geheel willen toevoegen. De vraag luidt dan: wordt de aarde er gezonder, natuurlijker van of in ieder geval niet vuiler en verstoorder dan zij al is? Dit komt neer op het steeds bekender en populairder wordende ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’, waarbij de drie P’s van: people, planet, profit, de bedrijfsvoering bepalen.⁸⁹

Dienend leiderschap heeft de focus voornamelijk gericht op het menselijke aspect, maar sluit zowel winst als zorg voor de aarde niet uit maar eerder in, omdat mensen worden gestimuleerd hun idealen na te streven en te werken aan het realiseren van een in meerdere opzichten betere wereld.

3.5 Hoe krijgt dit dienen in organisaties vorm?

In hoofdstuk 2 is de notie dienen/dienstbaarheid verkend als levenshouding, als wijze van in het leven staan. In deze paragraaf beschrijf ik waaruit dienen in organisaties bestaat. Dienstbaarheid als levenshouding vloeit voort uit een spiritueel geïnspireerd zijn en de daaruit voortvloeiende keuze om dit op een bepaalde manier in het leven vorm te geven. Dat geldt ook voor het dienen zoals ik het heb aangetroffen in de leiderschapsfilosofie van dienend leiderschap. De auteur Autry

⁸⁶ Greenleaf, R.K., 2002, *De dienaar als leider*, p. 20.

⁸⁷ Greenleaf, R.K., geciteerd in: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 65.

⁸⁸ Greenleaf, R.K., 2002, *De dienaar als leider*, p. 15.

⁸⁹ Gevonden op: <http://www.mvonederland.nl/aandeslagmetmvo/watismvoenwaarom?startAt=3#stepMark2>

Voor voorbeelden zie bijvoorbeeld de informatiebladen en website van de Triodosbank:

http://www.triodos.nl/nl/about_triodos/mission/

verwoordt het bijvoorbeeld als volgt: *‘Spiritualiteit manifesteert zich meestal als dienstbaarheid.’*⁹⁰ Het begint vanuit *zijn* en stroomt uit in het *doen*.

De spiritualiteit in het persoonlijke leven kan ook meegenomen worden naar het professionele leven. Zo is voor Grün creativiteit *het* kenmerk van spiritualiteit, en tevens de belangrijkste eigenschap van een moderne leider. Creatief leidinggeven en het ontwikkelen van fantasie, met een fijngevoeligheid voor *‘dat wat in de ander tot leven wil komen’*, noemt hij de spirituele dimensie van het leiderschap.⁹¹

Het professionele leven is evengoed als het privéleven de context waarin dienstbaarheid vorm krijgt. Daarvoor moeten we zowel privé als op het werk wel authentiek durven zijn, en niet zo geconditioneerd dat we ons diepere zelf, wie we werkelijk zijn, voor thuis bewaren, ons alleen conformeren aan de bedrijfscultuur en ons hullen in professionele anonimiteit (bijvoorbeeld als de hulpverlener wiens persoon er niet toe doet of een postkamermedewerker die slechts een radertje in het uurwerk is).

Nee, bij zaken doen gaat het om mensen, en hoe je tegenover mensen staat bepaalt volgens Autry uiteindelijk of je spiritualiteit zich uit in de context van je werk. Een houding van dienstbaarheid geeft hij aan als zinvolle uiting van je spiritualiteit, van je zijn, die zich uit *‘in wat je doet en de manier waarop je kiest te doen wat je doet, van een functioneringsgesprek tot het leiden van een vergadering, tot, ja zelfs iemand ontslaan.’*⁹²

Dienend leiderschap houdt in dat men de dienaar van zijn ondergeschikten wil zijn, door hen te helpen het beste uit zichzelf te halen en zich met hart en ziel in te zetten voor de gemeenschap en degenen die door de werkgemeenschap worden gediend: de klanten.⁹³ Allereerst is hiervoor van belang dat de dienende leider zelfbewust is, inzicht heeft in de eigen sterke en zwakke kanten en emotionele huishouding. Dienend leiders zijn zich bewust van de invloed die hun stemmingen en gedragingen hebben op de mensen in hun omgeving.

Tact is van belang en behoorlijke sociale vaardigheden om mensen te kunnen aanspreken. Daarbij is het van het allergrootste belang, dat benadrukken alle auteurs, dat men de vaardigheid van het luisteren bezit. Echt luisteren naar wat mensen bezighoudt, naar hun inbreng en mening, ook als dit je oppervlakkig gezien niet lijkt uit te komen. Ze observeren, stellen vragen, houden interviews, enquêtes, discussiegroepjes, verrichten marketingstudies en behoeftenonderzoek. Door goed waar te nemen, kunnen die juiste beslissingen genomen en de juiste koers voor het bedrijf uitgezet worden. Dit geldt zowel naar de mensen buiten (de klanten) als naar de mensen binnen het bedrijf (de medewerkers).

De traditionele ‘topdown’ organisatiestructuur, de piramide van een persoon aan de top, daaronder het middenmanagement en aan de basis van de piramide de mensen die het daadwerkelijke werk uitvoeren, wordt omgekeerd. De dienend leiders staan alleen dan bovenaan de piramide op het

⁹⁰ Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, p. 22.

⁹¹ Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 58.

⁹² Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, p. 23.

⁹³ De twee volgende alinea's zijn gebaseerd op: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 49 – 80.

moment dat zij de missie en visie van de organisatie verwoorden. Nadat zij geluisterd en de richting bepaald hebben, verandert hun rol in die van dienaar, die mensen helpt hun doelen te bereiken. Zij proberen de behoeften van hun mensen helder te krijgen en daarin zo goed mogelijk te voorzien. Om welke behoeften gaat het hier? Het gaat om zowel praktische behoeften, zoals: ervoor zorgen dat mensen over de benodigde middelen beschikken om goed te presteren, als om behoefte aan zingeving: mensen tegemoet komen in hun belangrijkste behoeften als mens, hen helpen in overeenstemming te leven met wie ze echt zijn, met hun visioen en idealen.

Volwassenen brengen het grootste deel van hun wakende leven door op het werk, dus die werkplekken zijn van grote invloed op hun persoonlijke groei en de zin en betekenis die zij in het leven ervaren. Daarom benadrukt Keith dat organisaties uit moreel oogpunt de plicht hebben om medewerkers de kans te bieden op groei en zingeving.⁹⁴ De essentie is: *‘De dienend leider heeft er veel plezier in om anderen te helpen groeien en het beste uit zichzelf te halen.’*⁹⁵ De manier waarop de dienend leider dit doet is coachend in plaats van controlerend. Er wordt van medewerkers geen slaafse volgzzaamheid verwacht, maar groei van inzicht en creativiteit worden gestimuleerd. Mensen zijn het meest betrokken bij de organisatie wanneer zij hun gang kunnen gaan in hun creatieve proces. De inzet is optimaal als er sprake is van onderwijs, coaching, mentoring en dan wordt zowel positieve als negatieve feedback ten voordele benut bij het dagelijkse werk. Derkse benadrukt ook dat de vrijheid die medewerkers gegeven wordt correctie niet uitsluit, maar deze correctie dient een correctie te zijn die op ‘heil’ en niet op straf en vergelding gericht is.⁹⁶ Ik vergelijk het met een boom die door gerichte snoei tot volle wasdom kan uitgroeien en niet te vroeg instort of omvalt.

Samenvattend geef ik hieronder de zes kenmerken van dienend leiderschap weer die genoemd worden door zowel Autry als Keith⁹⁷:

Leiderschap gaat niet om het controleren van mensen; het gaat om zorg voor mensen, om hen geven en een nuttig hulpmiddel voor hen zijn.

Leiderschap gaat niet om de baas zijn; het gaat om ‘er zijn’ voor mensen en een gemeenschap opbouwen op het werk.

Leiderschap gaat niet om het behouden van je territorium; het gaat om het loslaten van het ego, het inzetten van je spirit (wie je als hele mens bent, met je dromen en idealen) in je werk en het zijn van je beste, authentieke zelf.

Leiderschap gaat niet om peptalk, maar om het creëren van een plek waar mensen goed hun werk kunnen doen, betekenis in hun werk kunnen vinden en hun spirit mee kunnen brengen naar het werk.

Leiderschap is, net als het leven, grotendeels een kwestie van aandacht geven.

Leiderschap vereist liefde. Ik voeg hier zelf voor de volledigheid besluitvaardigheid aan toe.

⁹⁴ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 66.

⁹⁵ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 67

⁹⁶ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p.77.

⁹⁷ Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, p. 31, ook geciteerd in: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 69.

Van deze paragraaf neem ik mee dat het menselijke aspect van leidinggeven het zakelijke niet uit maar juist insluit. Als je zaak failliet gaat vanwege slecht management is niemand er mee gediend. Ook ontslag kan juist zijn als iemand niet op zijn goede plek zit en dus niet goed functioneert.

3.6 Karakter en motivatie van dienend leiders

Zoals ik in paragraaf 3.2 reeds aanstipte, is de persoon van de leider van groot belang voor dienend leiderschap. Dienend leiderschap kan niet volstaan met het uitvoeren van een aantal van de hierboven besproken aanwijzingen en regels zonder een in de persoon zelf gegrond ideaal en de motivatie om dat ideaal in de wereld neer te zetten. Niet iedereen is een dergelijk persoon of heeft het verlangen om te dienen. In deze paragraaf zal verder worden ingegaan op de vraag: wie is een dienend leider? Keith geeft daarvan een korte, heldere schets, waarmee ik voor het overzicht deze paragraaf begin: *‘Een dienend leider is eenvoudigweg een leider die gericht is op het dienen van anderen. Een dienend leider houdt van mensen en wil hen helpen, hun behoeften vaststellen en daarin voorzien. Dit geeft een dienend leider betekenis en voldoening in het leven.’*⁹⁸

Alle door mij bestudeerde auteurs over dit onderwerp geven aan dat het dienen dat concreet gemaakt wordt in de professie, begint met het verlangen om te dienen dat een individu in zichzelf gewaarwordt. Dit komt overeen met de in hoofdstuk 2 beschreven keuze om dienend te leven, die voortkomt uit dit diep gevoelde verlangen. Dit verlangen heeft men van nature in zich, de verschillende auteurs noemen het aangeboren. Vervolgens komt men er aldus Greenleaf door een bewuste keuze toe om er naar te streven leiding te geven.⁹⁹ Je zou kunnen zeggen dat leidinggeven een van de mogelijke vormen is waarin dit verlangen om te dienen gestalte krijgt. Dienstbaarheid kan ook in andere professies en levensgebieden gepraktiseerd worden. Vervolgens wordt de manier waarop deze professie uitkristalliseert, gekleurd door de wil om te dienen die alles doorstraalt.

Die intrinsieke motivatie is de wil en de gedrevenheid om het beste in mensen boven te halen en samen iets moois neer te zetten met de organisatie. Mensen bij wie het verlangen om te dienen niet aangeboren is, maar die wel leiders worden, kunnen de keuze om te dienen later maken. Men kan door ervaringen wijs geworden zijn en in de loop van het leven op dienstbaar leiderschap uitkomen als beter alternatief voor wat men eerder meemaakte.¹⁰⁰ Wel of niet aangeboren is mijns inziens niet scherp te onderscheiden, er zijn vele gradaties mogelijk in de kracht van het verlangen om te dienen. Ik denk dat leiders ook later dan vanaf de geboorte tot het dienen geïnspireerd kunnen raken. Het verlangen kan volgens mij gewekt worden en doordat het verlangen wordt gevolgd, kan het groeien en kunnen deze mensen een enorme groei doormaken in dienend leiden. Tegelijk zal het voorkomen dat leiders dit verlangen wel in zich dragen, maar er nooit gehoor aan geven en het daardoor ook niet voeden.

Dienend leiders zijn aldus intrinsiek gemotiveerd, persoonlijk geïnspireerd en ze weten waar ze voor staan. De aspiraties van dienend leiders zijn om betekenisvolle persoonlijke relaties te

⁹⁸ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 20.

⁹⁹ Greenleaf, R.K., 2002, *De dienaar als leider*, p. 14.

¹⁰⁰ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 21 en: Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, p. 21 – 23.

hebben, om een bijdrage te leveren aan de gemeenschap en te groeien als individu. Aan het werk is ook een extrinsieke beloning verbonden, en dat prima, maar het bepaalt niet hun motivatie. Macht, winnen, rijkdom en andere symbolen van succes ‘zijn niet per se slecht. Zij zijn alleen niet genoeg. (...) We moeten ook betekenis creëren.’¹⁰¹ Zij hechten hieraan niet meer waarde dan de praktische noodzaak van een inkomen. De macht die zij in handen hebben gekregen van hun mensen, benutten zij om die mensen de sturing te geven die ze nodig hebben. Zij gaan voor betekenis in het leven, voor de gemeenschap door zich in te zetten voor anderen.

Vanuit het verlangen om te dienen wordt gehandeld, wordt leiding gegeven. Naar voldoening en zin hoeft niet worden gestreefd, de dienende leider weet dat deze haar/zijn deel zullen zijn wanneer hij/zij haar ideaal volgt door mensen te helpen. De motivatie om te dienen is intrinsiek, men doet het niet om de extrinsieke beloning in geld, macht, status en roem, maar omdat men waarde hecht aan zinvolheid, aan betekenis in het leven voor alle mensen en omdat men zich in wil zetten voor de gemeenschap door zich in te zetten voor anderen.

Om dit alles in de praktijk waar te kunnen maken, zijn bepaalde karaktertrekken of persoonskenmerken een pré. Zo moet de dienende leider authentiek durven zijn, laten zien waar hij/zij voor staat en ook op mindere momenten niet terugschrikken om eerlijk en oprecht boodschappen of feedback te geven die misschien als minder prettig ervaren worden. Het werkt niet om ineens heel geïnteresseerd te gaan doen omdat je dat net op een managementcursus hebt geleerd en je het niet echt meent. Mensen prikken er meteen doorheen als iemand niet zichzelf is maar een rol speelt. Dit houdt verband met kwetsbaarheid. Een dienend leider weet niet alles, maakt fouten en is kwetsbaar. Dit toegeven en durven te tonen maakt iemand een meer authentiek, zichtbaar en krachtig persoon. Verder betekent dienend leiderschap naast die visie verwoorden en uitdragen ook dat men het in de daad laat zien en zich nuttig maakt, er voor zorgt dat ieder zijn/haar werk goed kan doen, mee werkt en helpt waar dat nodig is.

Om als dienend leider ontvankelijk te kunnen zijn en te blijven voor zowel signalen in de organisatie, individuele medewerkers als zichzelf, is een oplettende waakzaamheid van groot belang. Men doet er goed aan om zeer regelmatig (of als men hierin geoefend is kan men dit steeds, zonder afgeleid te zijn van het voor handen liggende werk) met een luisterend oor bij zichzelf naar binnen gericht te zijn en met het andere oor in de buitenwereld. Dan wordt het contact met zichzelf, met het hogere/diepere, het ideaal onderhouden en gevoed en blijft de intuïtie scherp en beschikbaar voor het leiden van de organisatie en het aansturen van de medewerkers.

Bovenstaande vergt een hoge mate van zelfbewustzijn, gestoeld op regelmatig beoefende zelfreflectie. Tot slot, dat was al aan de orde in paragraaf 3.2, moet de dienende leider in enige mate creatief zijn of anderszins een klimaat van creativiteit weten te scheppen. Daarin ontplooiën mensen zich en kunnen zij groeien. Dit in tegenstelling tot in een klimaat van correctie, straf en beknutting waarin mensen zich terugtrekken of zich gaan bewijzen en groot houden.

Van deze paragraaf is het belangrijkste dat het toch aankomt op individuen die een persoonlijke zoektocht naar zingeving hebben doorgemaakt en daarbij zijn uitgekomen op het verlangen om

¹⁰¹ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 86 – 92.

zich dienstbaar te maken aan een hoger doel. Juist op invloedrijke posities in bedrijven kunnen deze mensen veel betekenen voor het werkklimaat en de groei van mensen in het bedrijf.

3.7 Zelfzorg

Dat zelfzorg een belangrijk punt is dat bij dienen steeds aan de orde is, zagen we al in hoofdstuk 2. Dit geldt in ieder geval voor hen die dienend door het leven willen gaan. Uit het eerste deel van dit hoofdstuk zouden we kunnen opmaken dat dit evengoed geldt voor degenen die dienen in hun professie willen manifesteren. Het is mij opgevallen dat zelfzorg niet of slechts marginaal genoemd wordt bij de auteurs uit het bedrijfsleven maar wel bij de door de monnik Benedictus geïnspireerde auteurs. Derkse en Grün benadrukken dat je niet voor het welzijn van de hele gemeenschap kunt zorgen als je jezelf en je belangrijkste behoeften verwaarloost: *‘de ‘dienaar’ moet tegelijkertijd goed z’n eigen grenzen aangeven om al dienende niet ‘opgevreten’ te worden.’*¹⁰² De dienend leider krijgt van Benedictus dan ook de opdracht om goed zorg te dragen voor z’n eigen ziel.

Een valkuil van veel mensen die een grote verantwoordelijkheid dragen, is dat zij geneigd zijn zichzelf op persoonlijk vlak te verwaarlozen. Voor alle mensen, maar *juist* voor hen, is het van belang om *‘in contact te blijven met bronnen van waarde die hen kunnen oriënteren.’*¹⁰³ Als je jezelf niet meer gunt die dingen te doen waarvan jij oplaadt, zoals een wandeling maken of een dichtbundel lezen, omdat die oppervlakkig gezien *niet* nuttig lijken, dan ga je jezelf voorbij rennen. Uiteindelijk kun je de gemeenschap niet dienen als je je eigen grenzen niet in acht neemt. Het voeden van de eigen ziel is volgens Benedictus aldus Derkse *‘geen luxe en eigenlijk ook geen franje. (...) Het is niet zozeer dat de eigen ziel ‘erbij komt’, maar dat voeding en onderhoud van de eigen ziel gelijk opgaan met het vermogen zielen te kunnen leiden.’*¹⁰⁴ De vaardigheid van het luisteren moet de dienende leider even goed naar zichzelf toepassen als naar anderen. Hij moet inwendig luisteren naar zijn eigen ziel en de intrinsieke motivatie vast houden en voeden.

3.8 Gevaren van geld en macht

In het eerste deel van dit hoofdstuk hebben we gezien hoe dienen in professionele setting, in de vorm van dienend leiderschap, vorm kan krijgen, wat hierbij komt kijken en wat voorwaarden zijn. In het nu komende tweede deel zullen kanttekeningen hierbij geplaatst worden en gevaren en risico’s van dienen als professie worden onderzocht, te beginnen bij de invloed van geld en macht.

Dat dienen ook in een professionele setting niet gericht is op persoonlijk gewin, wil niet zeggen dat persoonlijke behoeften niet vervuld mogen worden. Natuurlijk heeft een dienend leider ook geld nodig om van te leven en status en roem kunnen zijn/haar deel worden. Maar de essentie is dat men daar niet zo sterk aan hecht. Men weet waarvoor men het doet en houdt vast aan dat ideaal. Eigenlijk ververst men steeds de keuze om voor dat ideaal te gaan, als in de praktijk blijkt dat er iets van die menselijke groei en die liefdevolle gemeenschap lijkt te ontstaan. Dat geeft zo ongelofelijk veel meer voldoening dan geld, dat houdt de geest levend, en dat enthousiasme en die bezieling kunnen gedeeld worden met andere mensen. Macht en geld zijn een instrument om

¹⁰² Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, p. 56.

¹⁰³ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 82.

¹⁰⁴ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 82.

doelen te verwezenlijken. Winst maken is geen doel op zich, het is een middel om iets samen met een gemeenschap te bewerkstelligen. Dit is vaak verwoord in de visie en of missie van een organisatie.

Maar macht heeft een eigen dynamiek die een mens kan overnemen als hij/zij niet zelf stevig overeind blijft en het doel en juist gebruik van macht voor ogen blijft houden. Het gevaar van macht, geld en materiële rijkdom is dat het tot verslaving leidt. Mensen die het eenmaal hebben willen er meer van en hebben nooit genoeg. Oorspronkelijk goedwillende, gemotiveerde mensen kunnen machtbeluste tirannen worden. Om in termen van het vorige hoofdstuk te spreken, zouden we kunnen zeggen dat geld en macht ons ertoe verleiden om ons met ons ego te vereenzelvigen en onze diepere kern, ons ware Ik, uit het oog verliezen en verwaarlozen. Van dienend leiders vraagt dit een helder bewustzijn. Men kan van te voren niet voorzien wat het hebben van macht en geld met een mens doet. Door middel van zelfreflectie zijn zij zich bewust van de invloed die het hebben van macht en geldelijke rijkdom op hen heeft en kunnen zij bewust heldere keuzes maken.

Hoe verhoudt dienend leiderschap zich tot macht en economisch gewin? Macht is voor dienend leiders een instrument dat zij niet schuwen want zij zijn naast dienaars ook leiders. Zij gebruiken macht om de richting te bepalen die organisatie op gaat, om sturing te geven aan processen en daarin orde en structuur aan te brengen, want dat zijn behoeften van mensen om te kunnen werken en niet in een anarchie verzeild te raken. Maar als de koers bepaald is en het schip die richting op vaart zal een dienend leider altijd bereid zijn de macht weer op te geven als deze niet langer nodig is om mensen te dienen. Keith beschrijft dat de meest effectieve leiders geen macht, rijkdom en roem zoeken, maar dat zij proberen een positief verschil te maken in het leven van anderen. De paradox van geld en macht beschrijft hij heel treffend, namelijk dat: *‘als ze echt verschil maken in het leven van anderen, ze dan vaak macht, rijkdom en roem ontvangen. Als de situatie zich echter aandient, behandelen zij hun macht, rijkdom en roem als instrumenten die gebruikt worden om anderen te helpen.’*¹⁰⁵ Deze instrumenten worden ook weer op een dienstbare manier aangewend. Een voorbeeld vind ik hoe bekende mensen hun bekendheid gebruiken om op te komen voor bijvoorbeeld het milieu of arme mensen.

Samenvattend kunnen we zeggen dat het gevaar bestaat dat we zwichten voor de verleidingen van geld en macht als die ons ten deel vallen. Daar moeten we dus bewust voor waken. Het gaat er bij geld en macht om dat we ons er niet te sterk aan hechten en het op een goede manier aanwenden, om bijvoorbeeld andere mensen te helpen en de wereld een betere plek te helpen maken.

3.9 Sceptis

Er bestaat sceptis tegenover dienend leiderschap. Het idee bestaat dat dienend leiderschap spiritueel is en daarmee soft en onrealistisch. Sommige topfunctionarissen en managers vrezen dat door de gerichtheid op de mensen en de gemeenschap, de productiviteit niet hoog kan zijn en er geen winst gemaakt wordt. Winst maken is voor ieder commercieel bedrijf of organisatie noodzakelijk om te overleven. Niet op winstgerichte organisaties moeten verstandig met hun fondsen of overheidsgeld omgaan, omdat zij anders ook niet kunnen blijven bestaan. Dienend leiderschap is een leiderschapsbenadering die staat voor aandacht voor de mensen waarmee en

¹⁰⁵ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 94 – 95.

voor wie de organisatie werkt en de planeet waarop en met wiens gaven zij werkt. Maar dit wil niet zeggen dat mensgerichtheid en winst maken niet heel goed samen kunnen gaan. Sterker nog, de vele voorbeelden van succesvolle en groot geworden bedrijven die genoemd worden door met name de Amerikaanse auteurs en organisatieadviseurs Autry¹⁰⁶ en Keith¹⁰⁷, brengen de praktijken voor het voetlicht die aantonen dat dienend leiderschap en winst maken *juist* heel goed samen gaan. Fousert en Keith refereren beide aan een jaarlijks in de VS uitgegeven lijst met ‘beste bedrijven om voor te werken’.¹⁰⁸ Op de lijst staan bedrijven van ten minste 7 jaar oud en met minimaal 1000 werknemers. Verschillende van de bedrijven in de top van die lijst hebben in de loop der jaren de principes van dienend leiderschap geïmplementeerd en volgens Fousert zijn de eerste vijf op de lijst hoogscorende ‘Servant Leadership’-bedrijven.

Dienend leiderschap is aldus effectief leiderschap.¹⁰⁹ En dat is logisch. Mensen zetten zich graag in voor een zaak waarbij ze zich betrokken voelen en waaraan hun bijdrage gewaardeerd wordt. Doordat ze zich ook als mens gezien en gewaardeerd voelen en weten dat ze hun leidinggevende kunnen aanspreken indien nodig, zitten ze beter in hun vel en zijn minder gespannen dan wanneer ze op hun tenen moeten lopen om aan prestatienormen te voldoen of hun bazen te plezieren. Wanneer mensen uitgedaagd worden om zichzelf te ontwikkelen, zullen zij dit vaak oppakken en zijn ze scherper dan wanneer ze steeds braaf hetzelfde blijven doen. Hun alertheid en vindingrijkheid nemen toe en al deze kwaliteiten kunnen worden ingezet voor de dienst aan de klant, het product en de gemeenschap van de organisatie.

De scepsis of het voorbehoud ten aanzien van dienend leiderschap houdt geen stand, mits het natuurlijk inhoud heeft en geen mooi-praterij is. Winst maken is namelijk niet verkeerd, alleen ligt de focus niet alleen daar op. Een dienend leider hecht daar niet zo sterk aan want het is haar/hem daar niet om te doen. Daarbij kunnen geld en macht positief aangewend worden voor de wereld, de mensen en de organisatie zelf.

3.10 Risico's van professioneel dienen

Zoals ik in het vorige hoofdstuk de risico's van dienend leven op een rijtje heb gezet, sta ik in deze paragraaf stil staan risico's die professioneel dienen met zich meebrengt. De gevaren van macht en geld horen uiteraard bij dit rijtje, maar zijn in paragraaf 3.8 uitgebreid aan de orde geweest en zal ik daarom hier niet meer behandelen.

Ten eerste: de verkooptruc

Het gevaar bestaat dat ‘dienend leiderschap’ een verkooppraatje wordt, dat het bijdraagt aan het zoveelste bedrijfsverhaal met mooie woorden dat wel beleden maar niet gepraktiseerd wordt. Dienend leiderschap kan niet als trucje of een foefje in praktijk gebracht worden omdat het gefundeerd is in de leiders als persoon, in wie zij als mens zijn en hun oprechte verlangen om te dienen, om het beste in mensen aan te boren. Mensen prikken er heel snel doorheen als de

¹⁰⁶ Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, Eemnes: Uitgeverij Nieuwe Dimensies.

¹⁰⁷ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, Kampen: Uitgeverij Ten Have.

¹⁰⁸ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 124. En: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 53.

¹⁰⁹ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 49 e.v.

interesse die bijvoorbeeld getoond wordt niet oprecht is of als er gevraagd wordt mee te denken en er vervolgens niets met het ingebrachte gedaan wordt. Teleurstellend is het wel, en dienend is het niet te noemen.

Ten tweede: perfectie en fouten

Doordat de leider die is gaan werken met de principes van dienend leiderschap het zo graag goed wil doen, kan het zijn dat zij/hij blind wordt voor de eigen fouten en gebreken, voor de spreekwoordelijke balk in het eigen oog. Of het gebeurt dat de medewerkers zulke hoge verwachtingen hebben dat zij niet meer kritisch zijn of te laat met feedback komen omdat ze de leider te veel op een voetstuk hebben staan.

Dienend leidinggeven is niet hetzelfde als foutloos leidinggeven. Dit bestaat niet. Fousert benadrukt dat leidinggevend fouten maken, net als alle mensen. Wel kunnen leiders organiseren dat zij feedback krijgen en daar dan ook voor open staan en iets mee doen. Zo kunnen fouten leiden tot verbeteringen en mensen en organisaties als geheel leerprocessen doormaken. Problemen ontstaan niet zozeer door fouten die gemaakt worden, maar door het verdoezelen ervan.¹¹⁰

Ten derde: opbranden en zelfzorg

Zoals we al zagen in paragraaf 3.7 over zelfzorg, moet een dienend leider goed voor zichzelf zorgen, de zorg voor zijn/haar ziel in acht nemen. De gemeenschap, de medewerkers en de klanten dienen, moet niet leiden tot het zich laten uitbuiten. Daarom moeten dienend leiders hun eigen welzijn in het oog houden, contact houden met zichzelf, hun inspiratie, en zorgen dat zij innerlijk voldoende gevoed blijven om niet op te branden.

Het kan zijn dat iemand vanuit zijn bevlogenheid en enthousiasme zich over de kop werkt. Dit doen mensen namelijk niet alleen als de druk op de agenda hoog is, maar ook als de zaken lekker lopen.¹¹¹ Toch is de kans groot dat de zaken op den duur scheef gaan lopen omdat het niet vol te houden is en er vermoeidheid en irritatie optreedt. Ook worden onbewust net zulke hoge eisen aan anderen gesteld als men aan zichzelf doet en de meeste anderen zullen daar niet consequent aan kunnen voldoen. De kunst is dus om op tijd te beginnen en op tijd weer op te houden en in de tussentijd met volle aandacht geconcentreerd te werken aan het werk dat voor je ligt. Derkse noemt dit Benedictijns tijdsmanagement¹¹².

Ten vierde: overzicht

Het kan zijn dat we het totaalplaatje uit het oog verliezen als we ons te veel focussen op bepaalde aspecten van het leidinggeven en andere te lang onaangeroerd laten liggen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de leider te veel met de financiële kanten bezig is en op winst uit, maar het kan ook zijn dat hij/zij deze aspecten juist uit het oog verliest. In het kader van dienstbaar leiderschap is de sturing dan misschien te veel gericht op het wel en wee van de mensen op dit moment. Want als het bedrijf failliet gaat, zijn ook de medewerkers, die hun baan kwijt raken, daarmee niet gediend.

¹¹⁰ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 105 – 106.

¹¹¹ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 91.

¹¹² Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 103 – 121. En: Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 90 – 93.

Het centrale thema van leiderschap is volgens Greenleaf, en ook Kent die hem citeert, vooruitzien. Een goede leider heeft een *hoog niveau van intuïtief inzicht over hoe heden en verleden zich verhouden tot de toekomst*.¹¹³ Hierdoor houdt een leider overzicht waardoor hij/zij kan inspelen op de actualiteit en deze zelfs voor kan zijn.

Ten vijfde: eenzaamheid

Iedere positie met eindverantwoordelijkheid, ongeacht de leiderschapsstijl, gaat gepaard met een bepaalde vorm van eenzaamheid, omdat leidinggeven nu eenmaal een solistische functie is: *'It's lonely at the top'* is een bekende uitspraak¹¹⁴. Ook de dienend leider loopt het risico om collegiale feedback mis te lopen vanwege de afstand die ontstaat door het verschil in positie en het feit dat werknemers toch geneigd zijn hun bazen te behagen en dus geen ontslagkans verhogende kritiek gaan geven. Als remedie hiertegen noemt Derkse de broederlijke correctie: het informeel samenkomen van een groep vrienden die met regelmaat en vrijelijk hun zorgen en onzekerheden met elkaar kunnen bespreken, waarbij zij elkaar kunnen nuanceren en corrigeren.¹¹⁵

Keith noemt als oplossing voor dit aspect van de eenzaamheid: de top verbreden zodat een 'primus inter pares' model ontstaat. Dit model werd en wordt nog steeds op veel universiteiten gehanteerd. De leider is dan niet de baas maar wordt onder collega's gekozen en is de 'eerste onder zijn gelijken'.¹¹⁶ Ook noemen verschillende auteurs dat de 'topdown' piramide omgekeerd wordt, en een van de belangrijkste functies van het management is om de werknemers te dienen, en hen te faciliteren in wat ze nodig hebben om hun werk te kunnen doen.

Een ander aspect van eenzaamheid is dat het bekleden van een hoge positie vaak gepaard gaat met het stopzetten van het onderhoud van de eigen ziel en inspiratie. Zelfzorg is, zoals al eerder aan de orde kwam, juist extra van belang voor leiders.

Ten zesde: te snel willen implementeren van nieuwe inzichten

De overgang van een machtsgeoriënteerde naar een mensgeoriënteerde organisatie moet niet onderschat worden. Fousert beschrijft de stap om een op macht, hiërarchie, beheersing en controle gebaseerde organisatie te veranderen in en toe leiden naar een waardengedreven organisatie, die werkt vanuit de principes van dienend leiderschap.¹¹⁷ Het is een valkuil om te denken dat dienend leiderschap even te implementeren valt. Als je dit op een beheersmatige manier aanpakt, blijf je in het oude stramien. En het kan alleen als het topmanagement er in gelooft en de overgang wil maken/sprong wil wagen. *'Dienend leiderschap is zaaiwerk en dan maar wachten op de oogst'*, aldus Fousert. Ook inzicht is noodzakelijk; je moet weten wat je wilt bereiken met je organisatie en met dienend leiderschap. Je moet inzicht hebben in de effecten van je keuze en daarmee durven leven, want in eerste instantie zullen de gevolgen negatief zijn. Je moet dan standvastig zijn en door durven zetten, omdat je staat voor de gemaakte keuze en daarin gelooft. Bovenal moet de leider zelf een voorbeeld zijn in het gedrag dat hij met zijn organisatie voorstaat. De leider hoeft

¹¹³ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 75.

¹¹⁴ O.m. Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 87.

¹¹⁵ Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, p. 87 – 89.

¹¹⁶ Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 60 – 61.

¹¹⁷ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 124. En: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 124 – 126.

niet perfect te zijn, maar moet zich wel kwetsbaar durven opstellen en openstaan voor feedback en die dan ook niet wegwuiven maar accepteren.¹¹⁸

In deze paragraaf zijn de risico's van professioneel dienen besproken, te weten: de verkooptruc, perfectie en fouten, opbranden en zelfzorg, overzicht, eenzaamheid, het te snel willen implementeren van nieuwe inzichten in de overgang van prestatiegericht naar dienend leiderschap die niet onderschat moet worden. Ik neem uit deze paragraaf mee dat het inslaan van de weg van dienend leiderschap begint met de moedige keuze om die richting in te gaan, en houdt nooit op. Ook als men eenmaal onderweg is, blijft het zoeken, proberen, fouten maken, leren en dat gaat met vallen en opstaan. Moed en durf zijn nodig om die weg in te gaan en er op te blijven, want er zijn altijd mensen die er niet in geloven en het niet zien zitten.

3.11 Resumé

Aan het einde van dit hoofdstuk gekomen, formuleer ik mijn antwoorden op de subvragen die hierboven aan de orde gekomen zijn. Eerst behandel ik subvraag 1: Hoe ziet professioneel dienen eruit in organisaties? Dienen in organisaties is de eigen spiritualiteit en inspiratie omzetten in concrete dienstbaarheid aan mensen, zich bijvoorbeeld uitend in een mensgerichte leiderschapsstijl zoals naar voren komt in het concept 'dienend leiderschap'. Het betekent gericht zijn op de groei en bloei van de hele mens en niet alleen op productie en winst. Het verlangen om te dienen is de intrinsieke motivatie en men schept er voldoening in anderen te helpen groeien als mens en het beste uit zichzelf te halen. Ik ben positief over 'dienend leiderschap' omdat het inspeelt op de behoefte aan een diepere verbinding met het werk dat we verrichten, wat dit ook moge zijn. Autry heeft die diepere betekenis van werk ook wel de werkspirit genoemd.¹¹⁹ Dienstbaarheid is gericht op de mens en het vinden van voldoening en zingeving. Dienstbaarheid is het normatieve uitgangspunt voor professionaliteit, die gestalte krijgt vanuit een engagement met de medemens, het leven en de wereld. Deze laten ons niet onverschillig, maar we voelen ons betrokken en geïnspireerd om te helpen, om groei te bevorderen. Het werk is een concrete uitingsvorm van spiritualiteit en het verlangen om te dienen. Professioneel dienen is dienen vanuit kracht en inspiratie en het hoort bij de professie om deze inspiratie, de verbinding met het ideaal te onderhouden en te voeden.

Dienend leiderschap is, zoals ik in dit hoofdstuk heb laten zien, de dienaar van je ondergeschikten willen zijn. Dat houdt in dat de leider goed naar hen luistert, fijngevoeligheid bezit voor wat er in die ander tot leven wil komen en zo aanstuurt dat het beste van die persoon uit de verf kan komen. Het leidinggeven gebeurt niet vanuit controle, maar vanuit een dienende, coachende houding en wil geen slaafse volgzzaamheid maar groei van inzicht en creativiteit stimuleren. Het gaat erom de medewerkers ter zijde te staan, in hun belangrijkste behoeften te voorzien, zodat zij hun werk goed kunnen doen. De dienend leider staat alleen dan boven de anderen op het moment dat zij/hij het voortouw neemt en de visie van het bedrijf verwoordt en de koers uitzet, maar niet nadat

¹¹⁸ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 124. En: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 124 – 126.

¹¹⁹ Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, p. 19.

hij/zijn het oor te luisteren heeft gelegd bij de medewerkers en hun meningen en ideeën geïnventariseerd heeft.

Hiertoe is authenticiteit van wezenlijk belang, als leider moet je zijn wie je ten diepste bent, echt zijn en geen toneel spelen. Dienstbaarheid in professionele setting uit zich in wie je bent, in wat je doet en hoe je dat doet. Tact is belangrijk en de leider moet over oplettende waakzaamheid beschikken, zowel naar zichzelf als naar anderen. Die naar zichzelf is van groot belang om voeling te houden met het eigen ideaal en intrinsiek gemotiveerd te blijven. Om ieder persoon in de organisatie op de juiste manier te kunnen aanspreken, moet de leider over een behoorlijke dosis creativiteit beschikken of dit op een andere manier weten te bewerkstelligen. Daar waar dit faalt zou de geestelijk verzorger in zijn dienende rol als gewetensfunctionaris van de instelling en als coach voor spirituele dienstbaarheid een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

Nu geef ik nog antwoord op subvraag 2: Hoe verhoudt dienstbaarheid als roeping zich tot macht en economisch gewin?

In dit hoofdstuk heb ik laten zien dat dienstbaarheid bij functionarissen in organisaties voortkomt uit intrinsieke motivatie, aangeboren verlangen of roeping, en dat dit prima samen gaat met winst maken, macht, roem, eer en geld krijgen. Daarbij zijn twee dingen naar voren gekomen. Ten eerste is men niet vies van geld en macht, maar gaat het erom hoe het ingezet wordt. Geld of macht is geen doel op zich maar het zijn instrumenten om doelen te verwezenlijken. Ten tweede kwam naar voren dat iemand die dienend in het leven staat niet uit is op veel geld en macht verwerven en er niet zo aan gehecht is als het haar/hem ten deel valt. Dienende leiders zijn intrinsiek gemotiveerd, men gaat voor een ideaal en deze keuze wordt in feite steeds ververst. Het is hen te doen om de betekenis en voldoening die ontleend worden aan het creëren van gemeenschap, zelf groeien als mens en het helpen groeien van andere mensen. In hoofdstuk 2 schrijf ik dat er maatschappelijk gezien een groot gebrek is aan dienend leiderschap. De kapitalistische structuur van de samenleving, de vrije markt en het consumentisme leiden tot een grondhouding die het tegendeel vormt van dienen en dienstbaarheid. Het 'dikke ik' dat hongert naar steeds meer bezittingen en macht en ondertussen innerlijk leeg blijft. Het spiritueel dienen kan gezien worden als een tegenbeweging, die kiest voor andere waarden en uitgangspunten.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op de betekenis van de notie dienen/dienstbaarheid in de professie van het geestelijk raadswerk. Uit dit hoofdstuk neem ik de focus van dienend leiderschap in organisaties mee. Professionele werkers binnen organisaties die focussen op dienstbaarheid richten zich op de mens in die organisatie en het bevorderen van diens groei en kwaliteiten binnen die organisatie, op datgene wat zij als dienend professional 'aan die mens kunnen toevoegen in plaats van eruit kunnen halen'.¹²⁰

Dit motief acht ik ook zeer van toepassing op geestelijke begeleiding. Raadslieden richten zich in individuele gesprekken op de innerlijke groei van de mens. Op het herstel van en het stimuleren van het vermogen tot zingeving.

Daarnaast hebben zij vaak een beleidstaak in de organisatie. Buiten de individuele begeleidingen om, werken ze in ethische commissies, multidisciplinaire overleggen en aan scholingsactiviteiten.

¹²⁰ Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, p. 124. En: Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, p. 59.

Op deze wijze leveren zij een cruciale bijdrage aan een meer humaan beleid binnen de instelling. Daarnaast kunnen zij ook professionals coachen, met name diegenen die vastlopen in de risico's van dienend leiderschap. Zo dragen ze niet alleen bij aan goede zorg en aan de groei van cliënten, maar ook van professionele werkers. Zij dienen hier met andere woorden de mens en diens waardigheid op individueel en institutioneel niveau en misschien ook voor een deel op gemeenschaps- en maatschappelijk niveau.

We zien in de voorgaande hoofdstukken dat de begrippen dienen/dienstbaarheid zowel in de spirituele traditie als in dienend leiderschap betrekking hebben op een bepaalde houding van menszijn. Deze dienende houding richt zich op het stimuleren en ondersteunen van het ontwikkelingsproces van anderen en de gemeenschap waarin men leeft, maar vanuit een richting van zelfzorg en innerlijke groei.

De vraag is hoe we vanuit dit perspectief gezien, de begrippen dienen en dienstbaarheid kunnen bezien zoals die in het geestelijk werk worden gehanteerd.

Hoofdstuk 4

Dienstbaarheid in het raadswerk

4.1 Inleiding

We hebben in voorgaande hoofdstukken gezien dat dienstbaarheid vorm kan krijgen in leven en werk, hoe we dienend kunnen leven en werken. In hoofdstuk 2 zagen we dat dienen vanuit spiritueel perspectief te maken heeft met het volgen van onze roeping en dus ook met het vinden van onze bestemming. Door het gaan van een spirituele weg maken wordt een ontwikkeling doorgemaakt en een spirituele, dienende, grondhouding eigengemaakt. Vanuit de inspiratie worden de innerlijke verworvenheden uitgedragen in de wereld.

In hoofdstuk 3 zagen we hoe dienen op professioneel gebied vorm kan krijgen, uitgaand van het concept ‘dienend leiderschap’. Dienend leiders nodigen uit tot groei, stimuleren creativiteit, communicatie en gemeenschap. Zo kunnen zij helpen een werkklimaat te bevorderen waarin mensen floreren. Ook daar is de notie dienen/dienstbaarheid een inspiratiebron voor het professionele handelen. In dit hoofdstuk verbind ik dienen en dienstbaarheid aan de professie van het geestelijk raadswerk.

In dit hoofdstuk kom ik tot de kern van mijn literatuuronderzoek, namelijk hoe aan de notie dienen/dienstbaarheid zodanig inhoud kan worden gegeven, dat zij bijdraagt aan of aansluit bij de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding.

Ik begin met een korte algemene omschrijving van geestelijke begeleiding. Daarna geef ik met behulp van vier auteurs over geestelijke begeleiding essenties weer van het geestelijk raadswerk en welke levens- en werkhouding de raadswerker heeft en ontwikkelt. Bij iedere auteur onderzoek ik of en in hoeverre dienen en dienstbaarheid daarbij van belang zijn en door deze auteur als zodanig worden benoemd. Vervolgens overdenk ik het begrip dienstbaarheid in de geestelijke begeleiding en kom ik met enkele risico's omtrent het duo dienstbaarheid en geestelijke begeleiding. Aanvullingen daarvoor vond ik in de concepten ‘menslievendheid’ en ‘normatieve professionaliteit’ voor om kwaliteit in het raadswerk te waarborgen en de raadswerker in diens professionaliteit te versterken. In het resumé beschrijf ik drie begrippen uit het raadswerk die inhoud geven aan de notie dienstbaarheid en beantwoord ik de volgende twee subvragen:

Subvraag 1: Hoe kan een houding van dienstbaarheid de raadswerker versterken in diens professionaliteit?

Subvraag 2: Waar moet de raadswerker extra alert op zijn als het gaat om dienstbaarheid? Wat zijn dan specifieke risico's in het raadswerk?

4.2 Geestelijke Begeleiding

Geestelijke begeleiding, of wel geestelijke verzorging genoemd, is de begeleiding van mensen bij zingevingsvragen en –processen. Het doel is ondersteuning te bieden bij het ontsluiten, verhelderen en betekenis geven van deze vragen. Zingeving- en existentiële vraagstukken doen zich altijd voor, maar vaak wordt men er sterker mee geconfronteerd wanneer mensen iets ernstigs overkomt of in heftige situaties verkeren. Daarom is er in Nederland door humanisten voor

gestreden om van overheidswege verplicht naast godsdienstige ook humanistische geestelijk verzorgers werkzaam te krijgen in gezondheids- en zorginstellingen, het gevangeniswezen en bij de krijgsmacht. Maar ook buiten deze werkvelden krijgt geestelijke begeleiding de laatste jaren vorm in loopbaan- of levensloopbegeleiding, in de slachtofferhulp en als vertrouwenspersoon, counselor of coach. De termen ‘geestelijke begeleiding’, ‘geestelijke verzorging’, ‘raadswerk’, ‘geestelijk werk’, ‘geestelijk raadswerk’ gebruik ik op een gelijkwaardige manier door elkaar. Doorgaans wordt met de term ‘raadswerk’ bedoeld op specifiek humanistische geestelijke begeleiding. Voor mij geldt dat ik dat breder wil zien omdat vanuit alle levensbeschouwelijke denominaties een dienende grondhouding mogelijk is. Deze grondhouding komt voort uit het geestelijk leven of de geleefde spiritualiteit van de werker zelf. Uit de door mij bestudeerde literatuur blijkt dat geestelijke begeleiding vanuit deze grondhouding mogelijk is vanuit iedere levensbeschouwelijke inspiratie.

Een definitie van geestelijke begeleiding die poogt van alle denominaties de gemene deler weer te geven, tref ik aan bij de Vereniging van Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen, de VGVZ. Daar wordt geestelijke begeleiding gedefinieerd als:

‘De professionele en ambtshalve begeleiding van en hulpverlening aan mensen bij zingeving aan hun bestaan, vanuit en op basis van geloofs- en levensovertuiging en de professionele advisering inzake ethische en/of levensbeschouwelijke aspecten in zorgverlening en beleidsvorming.’¹²¹

Geestelijke begeleiding heeft, zoals de definitie van de VGVZ laat zien, op institutioneel niveau nog een andere component. Daar vervult de raadswerker een gewetensfunctie in de organisatie en spreekt functionarissen aan op hun moreel en op de vraag hoe ethische waarden in praktijk gebracht worden in bijvoorbeeld ethische commissies en bij collega’s in andere beroepsgroepen zoals verpleegkundigen, artsen, begeleiders, leidinggevend en dergelijke. Die gewetensfunctie wordt – zoals we in hoofdstuk 3 zagen, gevoed vanuit een dienende grondhouding en van daaruit wordt er een appèl gedaan op de eigenschappen en kwaliteiten van professionals voor wat betreft dienstbaarheid, zoals tact, inlevingsvermogen of empathie, authenticiteit e.d.

In dit hoofdstuk werk ik het belang van het begrip dienen/dienstbaarheid voor geestelijk raadslieden verder uit. Hiervoor ga ik bij een aantal auteurs na wat zij verstaan onder geestelijke begeleiding, of daarbij de woorden en/of de notie dienen/dienstbaarheid een rol spelen of speelt en welke plaats en betekenis dit heeft. De auteurs die ik raadpleeg zijn achtereenvolgend Herman Andriessen, christelijk auteur over geestelijke begeleiding, Jaap van Praag, de grondlegger van het humanistisch geestelijk werk, Elly Hoogeveen, humanistisch raadvrouw, en Ton Jorna, docent aan de Universiteit voor Humanistiek. Ik ben mij ervan bewust dat ik, wat het raadswerk aangaat, drie, en zijdelings nog meer, auteurs behandel met een humanistische achtergrond en slechts één auteur behandel met een confessionele signatuur. Redenen hiervoor zijn dat al deze auteurs ruimdenkend zijn in de zin dat ze vinden dat hun eigen denominatie even goed mogelijk is als andere, omdat zij die zien als persoonlijke inspiratiebron en in hun werk proberen aan te sluiten bij de levensvisie van de cliënt. Daarbij schrijven zij vaak over geestelijk werk in het algemeen of zodanig dat het ook relevant is voor geestelijk werk op andere denominatieve grondslag. Verder

¹²¹ Vereniging voor Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen, 2002, *Beroepsstandaard voor de geestelijk verzorger in zorginstellingen*, <http://www.vgvz.nl/userfiles/files/beroepsstandaard.pdf>, gezien op 19 november 2009, p. 9.

moet ik mij qua tijd en ruimte beperken in auteurs, te meer omdat het er mij om gaat de essentie of enkele wezenlijke kenmerken op het spoor te komen. En tenslotte wil ik aansluiten bij het gangbare taalspel van de Universiteit voor Humanistiek waar ik studeer.

4.2.1 Herman Andriessen: geestelijke ruimte

Herman Andriessen, docent pastorale psychologie aan verschillende universiteiten, supervisor en psychotherapeut, schrijft vanuit zijn ervaring als docent in de opleiding voor geestelijk begeleider aan het 'Instituut voor praktische theologie' in Mainz. Hij schrijft vanuit een gelovig-christelijk perspectief maar beperkt zich uitdrukkelijk niet daartoe en hij maakt naar vermogen gebruik van inzichten uit andere stromingen.

Andriessen beschrijft geestelijke begeleiding als ondersteuning, hulp, begeleiding bij het gaan van een spirituele weg vanuit een christelijke inspiratie en traditie. Bij geestelijke begeleiding kan alles onderwerp van gesprek zijn. Niet de inhoud maar de wijze waarop die inhoud wordt benaderd en de manier waarop daarmee wordt om gegaan, maken het tot geestelijke begeleiding.¹²² Geestelijke begeleiding gaat over de mens haar bestemming helpen zoeken, het is de hulp aan mensen in hun omgang met allerlei bestaansthema's, zoals vrede, geluk, verdriet, eenzaamheid, de eigen levensloop, verbondenheid, enzovoort. Geestelijke begeleiding is deze thematiek benaderen vanuit het geestelijke, ertoe bijdragen dat een geestelijke ruimte ontstaat. In die ruimte kunnen situaties van mensen onder ogen gezien worden. *'Gebeurt dit, dan kan het geestelijke zich in zijn eigen werking en kracht ontplooien.'*¹²³ In die geestelijke ruimte die in een begeleidingsgesprek kan ontstaan, daar nemen wij onze echte beslissingen, stellen we de vraag naar onze oorsprong en rijpen wij bewust naar onze bestemming.¹²⁴

Andriessen benadrukt dat voor het begeleiden van anderen op hun weg in deze, noodzakelijk is dat de raadswerker zelf *'op geestelijk niveau wordt aangesproken'*¹²⁵, dat wil zeggen dat deze zelf bewust is van hetgeen waartoe men zich geroepen voelt, hopelijk is dat het geestelijk raadswerk. Omdat over het geestelijke niet vrij kan worden beschikt, vraagt geestelijke begeleiding dat er geen doel aan gesteld wordt aan de begeleiding en dat er niet probleemoplossend te werk wordt gegaan in het cliëntcontact, want op het geestelijke vlak doen zich geen problemen voor die als een opgave opgelost kunnen worden. De geestelijk begeleider kan in het gesprek wel de voorwaarden scheppen door een contemplatieve houding aan te nemen, nadat men zelf besloten heeft de weg te gaan die uit dit geestelijke voortkomt, die te volgen en zich erop toe te leggen. *'Contemplatief betekent hier dat men aandachtig bezig is met de ervaringen, moeilijkheden en wederwaardigheden die zich op de weg voordoen, zonder die te willen oplossen. Het gaat erom optimaal de voorwaarden te bevorderen waaronder deze ervaringen zich in hun zinsrichting kunnen ontplooien. Op de geestelijke weg gaat het meer om wat deze wederwaardigheden met ons doen, dan om wat wij met deze wederwaardigheden doen.'*¹²⁶ Dit is geen passiviteit, maar wie zich werkelijk door de weg laat leiden, is hoogst aandachtig en opmerkzaam.

¹²² Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 18.

¹²³ Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 17.

¹²⁴ Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 25.

¹²⁵ Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 36.

¹²⁶ Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 38.

In plaats van geestelijke begeleiding spreekt Andriessen ook over wegbegeleiding en geestelijke leiding. Wegbegeleiding betreft het begeleiden van mensen in het op het spoor komen van het geestelijke en hun eigen geestelijke weg, zoals die aan de orde kwam in hoofdstuk 2, paragraaf 2.9. Het vinden van richting is daarbij belangrijk. Geestelijke leiding is erop gericht de cultuur van het geestelijke die in het voorafgaande is omschreven, in het leven van mensen te bevorderen. Ervaringen krijgen een plaats in een zinvol geheel.

Andriessen gebruikt de woorden dienen en dienstbaarheid niet, wel een dienst bewijzen. De geestelijk begeleider loopt een tijdje met de ander mee op en bewijst een dienst vanuit het feit dat hij of zij anders is en dus katalysator kan worden van nieuwe inzichten en ervaringen. Bovendien bewijzen zij een dienst op grond van het feit dat zij – dikwijls – meer ervaring hebben, waaraan de ander zich kan spiegelen. *‘Ten slotte bewijst zij of hij de dienst van het aanvaardende, stimulerende en antwoord gevende bestaan. Dit maakt de ander mogelijk aan het eigen verhaal toe te komen. Een grote authenticiteit is hier wezenlijk.’*¹²⁷ De essentie van geestelijke begeleiding bij Andriessen is het helpen ontstaan van een geestelijke ruimte en de ander begeleiden op diens spirituele weg.

4.2.2 Jaap van Praag: onbaatzuchtig en dienstbaar

Jaap van Praag is een van de meest invloedrijke grondleggers van het georganiseerde humanisme en het humanistisch geestelijk werk in Nederland. Voor de Tweede Wereldoorlog bestond er alleen geestelijke verzorging op godsdienstige grondslag en deze zag er toen anders uit dan de huidige geestelijke begeleiding vanuit de kerken. Tegenwoordig zijn christelijke en humanistische geestelijke begeleiding op veel vlakken naar elkaar toe gegroeid, met uitzondering van denominatiegebonden rituelen en inspiratiebronnen. Van Praag heeft geestelijke verzorging in 1953 als volgt gedefinieerd: *‘Geestelijke verzorging is de systematische ambtshalve bemoeienis met de mens in zijn geestelijke moeilijkheden, teneinde de krachten te activeren die hem in staat stellen zelfstandig een levensvisie te hanteren, waardoor hij met zijn totale zijn betrokken is op het totaal van zijn bestaansverhoudingen.’*¹²⁸

In 1978 is zijn definitie in essentie hetzelfde gebleven, zij het dat zij is aangepast door de tijdgeest. Dat was een tijd waarin het humanistisch raadswerk zich moest profileren en zich moest onderscheiden van het raadswerk op christelijke grondslag, het maatschappelijk werk en de (humanistische) psychologie.¹²⁹ Zo is de term ‘humanistisch’ bijvoorbeeld expliciet aanwezig en is toegevoegd dat het raadswerk plaatsvindt ‘in een sfeer van veiligheid en sympathie’. Voor een uitgebreide vergelijking van de twee definities en hun betekenissen, verwijs ik naar ‘Bakens in de

¹²⁷ Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 60.

¹²⁸ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 16.

¹²⁹ De definitie van Van Praag in 1978 luidt als volgt: *‘Humanistische begeleiding is de ambtshalve, systematische benadering van mensen in hun situatie in een sfeer van veiligheid en empathie, zodanig dat hun vermogen geactiveerd wordt tot zingeving, oriëntatie en zelfbestemming, mede door confrontatie met de mogelijkheden van het menszijn naar humanistisch inzicht, waardoor zij zelfstandig een levensvisie kunnen ontwerpen en hanteren.’* Deze definitie is te vinden in: Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p. 210.

stroom' van Jan Hein Mooren¹³⁰ en naar de bijdrage van Carla van Baalen¹³¹ in 'Door eenvoud verbonden'.

Hier volsta ik met enkele opmerkingen die ik relevant acht voor mijn onderzoek. Het ambtshalve karakter van het raadswerk betekent namelijk volgens Van Praag in 1953 dat de relatie niet is aan gegaan op basis van vriendschap of sympathie, maar vanuit '*de bereidheid op grond van een beroep*' (*men denke aan het 'beroepen' van een predikant) de medemens te dienen*'.¹³² Het beroep heeft hier nog alles te maken met het gehoor geven aan een roeping¹³³, en wel de roeping om de medemens te dienen!

Van Praag beschrijft de houding van de raadsman als: onbaatzuchtig en dienstbaar.¹³⁴ Deze eis van onbaatzuchtigheid en dienstbaarheid van de raadspersoon is 25 jaar later nog onverminderd overeind gebleven, zo erkent onder meer Van Baalen in haar onderzoek naar de visie van Van Praag op het raadswerk¹³⁵. Een kundig raadswerker was volgens Van Praag vooral iemand die zijn persoonlijkheid had ontwikkeld en in staat was zichzelf '*geheel in dienst te stellen van zijn (in geestelijke nood verkerende) cliënt*'.¹³⁶

Wat verstaat Van Praag nu onder die onbaatzuchtige en dienstbare houding?

De levensbeschouwing, humanisme bij Van Praag, vormt de inspiratiebron van de werker van waaruit deze de mens in een levenscrisis probeert bij te staan.¹³⁷ De eigen levensbeschouwing wordt nooit 'verkondigd' aan de gesprekspartner. De raadswerker kan op verzoek van de cliënt wel zeggen hoe hij tegen het leven aankijkt, maar doet dat op zo'n manier dat de cliënt zich geheel vrij blijft voelen om zijn eigen visie op zijn levensgebeurtenissen te ontwikkelen. De taak van de raadswerker is om de medemens tijdelijk bij te staan in het vinden van die levensvisie, waardoor die mens het leven weer als zinvol kan ervaren en er zijn plaats in durft in te nemen.¹³⁸ In zijn visie is iedere mens uniek en de moeite waard, en zelf verantwoordelijk om zijn leven vorm te geven. Ieder mens is in staat tot zingeving.

Mijns inziens getuigt Van Praag van een diep religieus besef waarin hij de geestelijke begeleiding grondvest en legitimeert. Van Praag geeft rekenschap van het hogere in de mens als hij de mens '*drager van een menselijkheid die allen afzonderlijk te boven gaat*' noemt.¹³⁹ Hij erkent het

¹³⁰ Mooren, J.H.M. (red.), 1999, *Bakens in de stroom. Naar een methodiek van het humanistisch geestelijk werk*, p. 15 - 16.

¹³¹ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 45 – 60.

¹³² Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 16.

¹³³ Van Praag zag het raadswerk in ieder geval als roeping, getuige Van IJssel, p. 219 en noot 857.

¹³⁴ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p. 211.

¹³⁵ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 59.

¹³⁶ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 59.

¹³⁷ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 53 – 54 en 59 – 60.

¹³⁸ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 59.

¹³⁹ Baalen, C. van, 'Gij staat op heilige grond'; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 52.

hogere of transcendente in de wereld (in de zin van elk individu overstijgend) als hij het leven omschrijft als *‘de rijkste bestaansvorm van de drang die alle zijn voortstuwt, en de mens in zijn falen en slagen, zijn wanhoop en zijn geloof opneemt in een groot verband’*. Van Praag staat een humanisme voor dat gelooft in de mens die *‘geworteld is in het bestaan’* en *‘zich organisch verbonden [weet] met de totaliteit van het zijnde’*. Het leven houdt voor de mens de mogelijkheid in *‘om zich mét zijn tekorten en gebreken thuis te leren vinden in het avontuur van het leven’*.¹⁴⁰ Hoewel hij daar niet vaak over sprak, beschouwde Van Praag zichzelf als religieus humanist.¹⁴¹ Naast een grote maatschappelijke betrokkenheid is het humanistisch raadswerk ontstaan vanuit een groep meer religieus ingestelde humanisten. In hedendaags taalgebruik zou je zeggen dat het raadswerk uit spirituele hoek kwam. De praktijk van het raadswerk was volgens Van IJssel een logisch uitvloeisel van hun opvatting van humanisme, het geestelijke en religieuze. Volgens haar is het geestelijk werk zo beredeneerd per definitie spiritueel. Zij constateert dat bij deze eerste raadslieden *‘naar alle waarschijnlijkheid vaak sprake is geweest van nogal spiritueel geconnoteerde beweegredenen zoals ‘het zich geroepen voelen’ en ‘dienstbaar willen zijn’*.¹⁴²

Van Praag heeft het meermaals over dienen en dienstbaarheid, welke hij beschouwt als de essentie van de houding van de geestelijk werker. Dit is iets wat gelijk is gebleven, onder een aantal veranderingen die in zijn schrijven gedurende de jaren te zien zijn. De raadswerker is dienstbaar aan de medemens en treedt deze verdraagzaam tegemoet, met respect voor diens vrijheid en vanuit *‘waarachtige toewijding aan de ander’*.¹⁴³ Bij dit ‘er zijn voor de ander’ wordt de werker als mens toegelaten in het innerlijk gebied van de ander, dat deze met *‘verwonderde schroom’* betreedt¹⁴⁴. Dit draagt iets van subtiliteit, fragiliteit, kwetsbaarheid in zich, iets wonderschoons dat men als *‘heilige grond’* zou moeten betreden. Bij dit ‘heilige’, wezenlijke in de mens is de geestelijk begeleider dienend aanwezig, in *‘deemoed zijn taak aanvaardend’*.¹⁴⁵ Deze deemoed is mijns inziens een gesteldheid van de geest, verwant aan de vorm van nederigheid die ik in hoofdstuk 2 (onder andere paragraaf 2.8.) met dienstbaarheid in verband bracht. Deemoed gaat gepaard met onbaatzuchtigheid, er niets voor terug verwachten voor zichzelf, dat eveneens aan de orde was in hoofdstuk 2. De raadswerker is hierbij zijn eigen instrument en daarom is het belangrijk dat hij zijn werktuig beheerst, namelijk zijn eigen persoonlijkheid. Deze is het middel om een vruchtbare relatie met de ander tot stand te brengen en te onderhouden. De persoonlijkheid moet dienstbaar worden aan het (hogere, niet ego) ik om voor de ander werkzaam ingezet te kunnen worden. Om werkelijk dienstbaar te kunnen zijn is het daarom volgens Van

¹⁴⁰ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 53.

¹⁴¹ Kuijman, W., 2001, *Een mantel met sterren. Religieus humanisme in het Humanistisch Verbond*, p. 19 – 22.

¹⁴² IJssel, S.E. van, 2007, *“Daar hebben humanisten het niet zo over” Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadslieden*, p. 192.

¹⁴³ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 47 – 48.

¹⁴⁴ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 48.

¹⁴⁵ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 55.

Praag noodzakelijk dat de raadspersoon inzicht verwerft in de eigen onopgeloste problemen, voorkeuren en onbewuste behoeften aan bijvoorbeeld erkenning.¹⁴⁶

De dienstbaarheid van de geestelijk begeleider als ‘*onbaatzuchtig instrument*’¹⁴⁷ moet volgens Van Praag zeker niet begrepen worden in de richting van ‘*onbeperkte zelfwegcijfering of minachting van zijn eigen persoon*’¹⁴⁸, zoals aan de orde is geweest in hoofdstuk 2, paragraaf 2.2 en 2.3. Evenals dat dat niet de zoekrichting zou moeten zijn voor de zoekende mens die antwoord probeert te geven op de uitdaging van het bestaan in de vorm van zelfverwerkelijking door betrokkenheid op het niet-zelf. Van Praag benadrukt dat zelfliefde een voorwaarde is voor naastenliefde. Door te werken aan zijn persoonlijke groei kan de raadswerker komen tot ‘*zelfaanvaarding en daarmee aanvaarding van anderen*’.¹⁴⁹ Dit uitgangspunt van het raadswerk – liefde voor zowel zichzelf als de ander – kwam al naar voren in het in hoofdstuk 2 besproken concept ‘menslievendheid’.

De essentie van geestelijke begeleiding bij Van Praag is waarachtige toewijding aan de ander. De geestelijk werker voelt zich vanuit de eigen inspiratiebron geroepen om de medemens die in nood verkeert, te dienen. De geestelijk begeleider stelt zich daarbij dienstbaar en onbaatzuchtig ter beschikking aan het goed van de ander, maar wel vanuit liefde voor zowel zichzelf als de ander. Er zal de ander dan ook nooit iets worden opgelegd of opgedrongen. De eigen persoon is het instrument waarmee gewerkt wordt, vandaar dat de raadswerker zelfkennis en inzicht in de eigen noden en behoeften heeft. Van Praag beschrijft belangrijke elementen van een grondhouding die gericht is op dienen en dienstbaarheid. Echter doordat hij het begrip dienstbaarheid niet uitwerkt, blijven belangrijke aspecten onderbelicht die hiermee verbonden zijn. Enerzijds de aspecten die naar voren zouden komen als de positieve en negatieve mogelijke betekenissen van dienstbaarheid uitgewerkt zouden zijn en anderzijds de risico’s van een teveel aan dienen/dienstbaarheid, zoals de diverse aspecten van zelfzorg die nog behandeld zullen worden in paragraaf 4.5. Ook aspecten van dienen/dienstbaarheid die naar voren komen in het concept ‘dienend leiderschap’, zijn onderbelicht in de theorie van Van Praag. Zo zegt hij weinig over de gewetensfunctie die raadsliden in organisaties hebben en de daarbij behorende grondhouding. De vraag doemt op wat raadsliden vanuit die grondhouding zouden kunnen bijdragen aan ‘dienend leiderschap’ van leidinggevend en andere professionals in organisaties.

4.2.3 Elly Hoogeveen: verbondenheid en eenvoud

Elly Hoogeveen heeft lange tijd gewerkt in de praktijk als humanistisch raadsvrouw in een ziekenhuis en bij justitie. Daarnaast was zij van 1979 tot 1997 verbonden aan de opleiding tot humanistisch geestelijk begeleider als docent methodiek van het humanistisch geestelijk werk. Zij is in grote mate beïnvloed door Van Praag en de kern van haar methodiekopvatting was gefocust op de grondhouding van de raadswerker. De professie van ‘geestelijk werk’ houdt in het aangaan van een fundamenteel gelijkwaardige relatie vanuit het medemens-zijn. De term professie suggereert volgens Hoogeveen een bepaalde deskundigheid waarmee de raadswerker toch weer

¹⁴⁶ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p.223 – 224.

¹⁴⁷ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p. 211.

¹⁴⁸ Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, p. 45 – 46.

¹⁴⁹ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p. 198.

boven de cliënt zou komen te staan. Nu zouden we dit benoemen als deskundigheid of vakkundigheid¹⁵⁰ vanuit een instrumentele professionaliteit¹⁵¹ of een instrumentele methodiekopvatting¹⁵². Bij de meeste professies geldt die deskundigheid ook en is dat hetgeen dat de cliënt wordt aangeboden wanneer bijvoorbeeld diens huis wordt gerepareerd of een kies getrokken.

Het geestelijk werk gaat echter over het eigen leven van de cliënt en diens bevinden daarin. Eén van de uitgangspunten van het raadswerk is dat de cliënt op dat terrein zélf de deskundige bij uitstek is. Wat maakt de deskundigheid van de raadswerker dan uit?

Volgens Hoogeveen bestaat de deskundigheid van de geestelijk werker voor een deel uit het bewaken van ethische en humaniserende aspecten van het instituut waarin zij werkzaam is, ook wel de ‘gewetensfunctie’ genoemd.¹⁵³ Evenals bij Van Praag kan deze gewetensfunctie verbonden worden met ‘dienend leiderschap’ van de organisatie, die door geestelijk raadslieden gestimuleerd kan worden. Dit werkt zij echter niet uit.

Zij noemt het meest kenmerkende van de professionaliteit van de geestelijk werker het met de eigen persoon en vermogens een open en gelijkwaardige relatie met de cliënt aan te gaan. De raadswerker is voor de cliënt beschikbaar vanuit een grondhouding van eenvoud, onbevangenheid, warmte, respect, bescheidenheid, nabijheid. De in opleiding en leven opgedane kennis van theorieën en methodieken heeft de raadswerker wel bij zich in de rugzak, maar vormt geenszins de basis van diens werk dat bestaat uit het in alle eenvoud bij iemand aanwezig zijn, openstaand voor wat in de ander leeft en zich met de ander verbonden wetend. Deze werkrelatie is gericht op het verhaal en het leven van de cliënt waar de werker naast is gaan staan. Vanuit die geheel gelijkwaardige positie beweegt en beleeft de werker mee en zoekt samen met de cliënt naar een voor die persoon passende houding in en verhouding met diens situatie. De professie bestaat dus in haar zienswijze uit het aangaan en onderhouden van de relatie met de cliënt en het begeleiden van diens proces.

Geestelijk werk wordt geïnspireerd door een *bewogen interesse* voor het leven zoals het zich voordoet in het bestaan van zichzelf en de cliënt. De eigen levensinstelling, die zich laat typeren als affectieve verbondenheid (met het leven, jezelf, de cliënt), is de basale voorwaarde voor het adequaat uitoefenen van het beroep. Hoewel Hoogeveen zelf werkte als humanistisch raadvrouw, benadrukt zij dat deze als ‘humanistisch’ aan te duiden levenshouding of instelling, zeker niet exclusief is voorbehouden aan mensen die zich daadwerkelijk humanist noemen. Zij kan even goed aangetroffen worden bij geestelijk werkers vanuit andere, godsdienstige, denominaties, maar ook bij werkers in andere mensgerichte beroepen als het maatschappelijk werk of de psychotherapie. Hoogeveen roept daarbij op tot bescheidenheid want er zijn ook hulpverleners die niet vanuit deze ‘dienstbare’ (mijn woord, JvB) houding werken, en er zijn genoeg mensen die niet tot hulpverlenend werk zijn opgeleid, maar wel over een dergelijk inzicht en een dergelijke

¹⁵⁰ Zo wordt het genoemd door Van Heijst, zie paragraaf 4.zoveel.

¹⁵¹ Als tegenhanger van normatieve professionaliteit dat wordt behandeld in paragraaf 4.zoveel.

¹⁵² Mooren, J.H.M. (red.), 1999, *Bakens in de stroom. Naar een methodiek van het humanistisch geestelijk werk*, p. 10 – 11, 16 – 24.

¹⁵³ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 149.

houding beschikken.¹⁵⁴ In hoofdstuk 3 heb ik laten zien dat dit ook geldt voor managers en leidinggevendenden in organisaties. Helaas ontbreekt het daar juist op gevoelige topposities nog wel eens aan. Het is jammer dat het begrip dienstbaarheid in het raadswerk niet betrokken wordt op de gewetensfunctie die raadslieden in een organisatie vervullen, met name als het gaat om het stimuleren van spiritueel of dienstbaar leiderschap.

Hoogeveen schrijft dat zij zich graag nuttig voelt: *ik wil de vermogens die ik heb, kunnen gebruiken en wanneer deze in dienst staan van de ander, staan ze – dat besef ik goed – ook in dienst van mezelf.*¹⁵⁵ Zij hanteert geen ‘vaste’ methodiek (ook wel instrumentele methodiek genoemd) omdat dit de grondtoon te niet doet van het werk, dat zich baseert op de bewegingen en bewogenheid die zich tussen mensen afspeelt. Ze is tevreden als haar werk vruchten afwerpt, maar wat die vruchten van het geestelijk werk zijn, is lang niet altijd zichtbaar. Paradoxaal genoeg is het werk, ondanks de grote inspanningen in het voortdurend ten dienste en ter activering van anderen bezig zijn, voor haar voedend en krijgt zij er veel voor terug, zonder dat het haar daar ooit om te doen is. Het aangaan van al die relaties biedt veel positieve, stimulerende, maar ook negatieve, teleurstellende ervaringen. De verwerking van al deze ervaringen biedt de mogelijkheid tot persoonlijke groei en zelfontplooiing.

Kortom volgens Hoogeveen is het professionele van het raadswerk niet te vinden in specifieke kennis of een kenmerkende methodiek, in de zin van pasklare recepten voor de beroepspraktijk, maar is die gelegen in de basishouding van de raadswerker. Deze basishouding of grondhouding wordt door anderen en later ook door Hoogeveen zelf ook gezien als een vorm van methodiek¹⁵⁶. Vanuit deze grondhouding onderhoudt de geestelijk werker het contact met zichzelf en gaat zij de relatie aan met de andere mens met diens specifieke problematiek. Deze houding typeert zij met termen als ‘echtheid’, ‘betrokkenheid’, ‘acceptatie’.¹⁵⁷ Hoogeveen benadrukt beschikbaarheid en empathie als wezenlijk bij deze houding, deze behandel ik in de volgende paragraaf.

We zien bij Hoogeveen dat zij – alhoewel zij andere begrippen gebruikt – wel aansluit bij mijn opvatting over dienen en dienstbaarheid, maar dit niet zo benoemt. Dat is jammer, want juist het begrippen dienen en dienstbaarheid werpen licht op een bepaald aspect van geestelijke begeleiding, namelijk het aspect van zelfzorg en spirituele groei van de geestelijk werker zelf als in de relatie tot de cliënt. Een ander aspect dat zij wel benoemt maar niet uitwerkt, is de gewetensfunctie van de raadspersoon binnen de organisatie. Het concept van normatieve professionaliteit ontstond pas enkele jaren na het verschijnen van haar boek. Hetzelfde geldt voor het concept ‘dienend leiderschap’, dit is ook een concept waarmee zij niet bekend was. Haar theorie is echter wel heel goed door te trekken naar en te verbinden met deze concepten. Ze geven de geestelijk begeleider meer theoretische onderbouwing en ondersteuning voor het vervullen van de gewetensfunctie in organisaties, waar het dienende karakter van de organisatie als geheel en van de leiderschapstijl van het management gestimuleerd kan worden.

¹⁵⁴ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 76.

¹⁵⁵ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 48.

¹⁵⁶ Hoogeveen, E., onder redactie van Mooren, J.H.M. en Kwaak, H. van der, 1998(?), *Verbondenheid. Opstellen over humanistische geestelijke verzorging*, p. 29 – 37. Meer over methodiek kan gevonden worden in: Mooren, J.H.M. (red.), 1999, *Bakens in de stroom. Naar een methodiek van het humanistisch geestelijk werk*, Utrecht: Uitgeverij SWP.

¹⁵⁷ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 29.

4.2.4 Ton Jorna: beschikbaarheid en toewijding

Nog een visie op geestelijke begeleiding biedt Ton Jorna, vanaf de jaren '70 betrokken bij het Humanistisch Opleidingsinstituut en diens opvolger de Universiteit voor Humanistiek alwaar hij nu universitair hoofddocent Praktische Humanistiek is, met als bijzonder aandachtsgebied geestelijke of existentiële begeleiding in spiritueel perspectief.

Jorna knoopt in zijn visie op geestelijk raadswerk aan bij de religieus-humanistische uitgangspunten van Van Praag. Het geestelijk werk ziet hij als een spiritueel beroep, dat gericht is op de 'binnenkant van het bestaan'¹⁵⁸. Hij noemt het beroep 'uit de aard' spiritueel en vindt dat het zijn vitaliteit zou mogen ontleen aan die, persoonlijk doorleefde, verinnerlijkte en belichaamde spiritualiteit. De richting waarin dit beroep zich zou moeten ontwikkelen is volgens hem niet die van verwetenschappelijking, als antwoord op de vraag van instellingen en verzekeraars om meet- en maakbare productie, maar de richting van verinnerlijking en '*spiritualiteit als levend beginsel*'¹⁵⁹. Daarop kan het zich dan ook naar buiten profileren, mede omdat volgens hem de geïnstitutionaliseerde levensbeschouwingen er niet meer in slagen voor veel mensen inspirerend te zijn. Spiritualiteit duidt hij met Van IJssel aan als '*een door mensen geleefde werkelijkheid*'¹⁶⁰ die niemand exclusief toebehoort maar in alle levensbeschouwelijke stromingen als dieptedimensie is te herkennen.

Geestelijke begeleiding behelst volgens Jorna: '*er zijn voor de ander, opdat die kan toekomen aan zichzelf en zijn actuele situatie en zo in de ontmoeting kan doormaken wat hij moet doormaken*'.¹⁶¹ De kwaliteit van het raadswerk staat of valt met werkers die geïnspireerd zijn en van daaruit voor anderen inspirerend kunnen zijn. Om deze kwaliteit te verwerven is het wezenlijk dat de raadspersoon zelf een innerlijke, spirituele, weg aflegt waarbij hij of zij een proces van verinnerlijking heeft doorgemaakt en steeds weer doormaakt, door eigen verwerkte ervaringen wijs geworden.¹⁶² Dit niet meer ophoudend proces van toelaten en doormaken wat er in het eigen binnenste van de werker leeft aan ervaringen, genereert diepte als bron van zingeving en transcendentie wordt ondervonden. Spiritualiteit komt tot uiting in een levenshouding van aandacht en respect voor wat is en gebeurt en het verwijst in de kern naar iets dat alle mensen gemeenschappelijk hebben en hen tegelijk overstijgt.

Professionaliteit vanuit een spirituele houding is volgens Jorna: professionaliteit die wordt gezocht in 'de juiste verhouding in de concrete situatie: wél verantwoordelijkheid nemen, inspirerend en daadkrachtig zijn, maar dit hand in hand laten gaan met je laten inspireren, ontvankelijk en reflectief zijn'.¹⁶³ Hierin herken ik mijn in hoofdstuk 2 uitgewerkte symbool van het kruis dat ik typerend acht voor dienstbaarheid/dienen: naar buiten verantwoordelijkheid nemen voor daden en naar binnen de reflectie en contemplatie of stilte opzoeken. De twee armen

¹⁵⁸ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 21 – 31.

¹⁵⁹ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 25

¹⁶⁰ IJssel, S.E. van, 2007, "*Daar hebben humanisten het niet zo over*" *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadslieden*, p. 85.

¹⁶¹ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 245.

¹⁶² Jorna, T. 'Over gloeilampen en gloeiende daden. Een beschouwing over de intrinsieke waarde van geestelijk werk', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 106 – 109.

¹⁶³ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 76.

van het kruis moeten in de juiste verhouding aanwezig zijn in professionaliteit van spiritualiteit. Dit zagen we in hoofdstuk 3 in de professie van dienend leiderschap concreet worden als manier van werken die mensen stimuleert zichzelf te ontplooiën. Ook Jorna noemt het wezenlijk dat de (dienende) houding van de raadswerker voortkomt uit authenticiteit.¹⁶⁴

Jorna bepleit een geestelijk werk dat zich verbindt met de *'mystiek van het leven'*, de ontvankelijke kant van het leven.¹⁶⁵ In het raads gesprek gaat het niet om gereproduceerde kennis, maar om het zonder voorbehoud of vooroordeel toelaten van het leven en de bereidheid tot antwoorden zonder vooraf te weten. Dan kan er een geestelijke werkzaamheid in het gesprek komen die nieuwe inzichten mogelijk maakt en voedend en dragend is voor de cliënt, maar ook voor de werker, omdat zij getuigt van echtheid. In de ontmoeting van raadswerker en cliënt ontstaat een geestelijke ruimte waarin de cliënt, die in existentiële nood verkeert, zich kan schaven aan de raadswerker en kan toekomen aan zijn eigen spirituele weg. Doordat de raadswerker zelf ook die spirituele weg bewandelt, gaat deze de cliënt als het ware vóór op de weg van verinnerlijking.¹⁶⁶ Het benoemen van die geestelijke werkzaamheid en het voorgaan op de spirituele weg heeft de visie van Jorna gemeen met Andriessen. Kwaliteiten die de raadswerker zich heeft eigen gemaakt door wat zij/hij zelf heeft doorgemaakt en blijft doormaken, zijn het kennen van 'zinsamenhang'; heelheid en echtheid. Dat wil zeggen: iemand uit één stuk zijn waarin tegenstrijdigheden zijn uitgeleefd en tot een evenwicht gekomen; en de dingen in liefde kunnen laten gebeuren in plaats van te moeten sturen en beheersen. Deze kwaliteiten stellen de werker in staat zodanig zichzelf te zijn dat hij/zij in het contact zichzelf kan vergeten. In de ruimte die dan ontstaat kan zij/hij zich verbinden met de ander als ander en deze bijstaan. De vermogens worden aldus niet ingezet ten behoeve van zichzelf, maar *'het zijn kwaliteiten waarmee geestelijk begeleiders vanuit een houding van overgave en toewijding zichzelf als instrument beschikbaar stellen aan de cliënt'*.¹⁶⁷

De houding van de geestelijk begeleider laat zich in de woorden van Jorna kenmerken door verwondering, verbondenheid, overgave en verdieping in de dingen die zijn en gebeuren.¹⁶⁸ Hij gebruikt voor zijn omschrijving van de houding van geestelijk raadslieden niet het woord dienstbaarheid maar spreekt naast de hiervoor genoemde woorden van beschikbaarheid en aanspreekbaarheid.¹⁶⁹ Deze woorden hebben aanverwante betekenissen, maar toch gebruikt hij soms ook dienen en dienstbaarheid, en wel om essentiële elementen van het raadswerk te typeren:

¹⁶⁴ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 249.

¹⁶⁵ Jorna, T. 'Over gloeilampen en gloeiende daden. Een beschouwing over de intrinsieke waarde van geestelijk werk', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 105.

¹⁶⁶ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 40.

¹⁶⁷ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 298.

¹⁶⁸ Jorna, T. 'Over gloeilampen en gloeiende daden. Een beschouwing over de intrinsieke waarde van geestelijk werk', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 108.

¹⁶⁹ Jorna, T. 'Over gloeilampen en gloeiende daden. Een beschouwing over de intrinsieke waarde van geestelijk werk', in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 97.

*‘Diepte zoeken in het eigen leven genereert het motief én de geestkracht om te dienen...’*¹⁷⁰

Geestelijk werk dient de binnenkant van het bestaan en de gemeenschap: het gaan van de ervaringsweg, ofwel gaandeweg worden wie men werkelijk is, betekent dat men *‘vanuit de impulsen van het hart de gemeenschap vormt en dient’*.¹⁷¹ En nogmaals schrijft hij dat een mens door diepte te vinden in contact kan komen met *‘een werkelijkheid die voedend en dragend is’*, die we bij andere auteurs, zoals Van Praag en Andriessen aantreffen als het hogere en diepere dat de mens ten diepste is en tegelijk overstijgt. Daarover zegt Jorna vervolgens: *‘Het is dan ook in deze diepte dat de toewijding en dienstbaarheid worden gevormd die de kwaliteit uitmaken van de geestelijke begeleiding.’*¹⁷² Dit maakt de essentie uit van geestelijke begeleiding in de visie van Jorna: geestelijk werk vindt plaats vanuit de eigen doorleefde spiritualiteit die de werker voedt. Ook bij Jorna zien we dat de notie dienstbaarheid dienen/dienstbaarheid een belangrijk aspect vormt van geestelijke begeleiding, het maakt zelfs de kwaliteit ervan uit.

4.3 Essenties van dienstbaarheid in het raadswerk

In deze paragraaf vat ik de drie hoedanigheden van dienstbaarheid in het raadswerk samen, die ik heb opgemerkt in de bestudeerde literatuur over geestelijke begeleiding. Daarna ga ik na wat het begrip dienstbaarheid voor verrijkende inzichten aan het geestelijk raadswerk te bieden heeft. Het gaat hierbij om aspecten die nog nauwelijks uitgewerkt zijn en om verdere doordenking vragen.

4.3.1 Dienstbaarheid als beschikbaarheid

Beschikbaarheid is een van de hoedanigheden waarin dienstbaarheid mijns inziens verschijnt in de geestelijke begeleiding. Het gaat dan om de raadswerker die zichzelf beschikbaar stelt aan de cliënt. De begeleider heeft een innerlijke, spirituele ontwikkelingsweg afgelegd en blijft die ook bewust bewandelen. Daardoor heeft deze de eigen persoon ontwikkeld tot instrument voor contact en waardoorheen de intuïtie kan stromen. De raadswerker kan zo beschikbaar zijn en als ‘weggenoot’ een stuk met de ander mee oplopen. De geestelijk begeleider *‘is dienstbaar aan de situatie van de cliënt, wiens leven op het spel staat’*,¹⁷³ specifiek aan diens geestelijke groei. Geestelijke groei kan niet worden nagestreefd, maar zij kan plaatsvinden als daar de tijd en ruimte voor is. De geestelijk begeleider geeft de ander ruimte om in zichzelf af te dalen en biedt zich als steun aan wanneer de ander zich in het ongewisse durft te begeven en zich overgeeft aan wat daar in de diepte is en gebeurt. De geestelijk begeleider is er om met veel geduld en toewijding de ander te helpen dit uit te houden. Slaagt dit dan kan omvorming, ‘vertering’ plaatsvinden en kan het ik transcenderen. Groei kan dan blijken, als het ware als geschenk tevoorschijn komen.¹⁷⁴

Wezenlijk om zichzelf als instrument beschikbaar te kunnen stellen, is in de woorden van Jorna *‘zelf iemand uit één stuk zijn’* en *‘de dingen in liefde kunnen laten gebeuren’*.¹⁷⁵ De raadswerker

¹⁷⁰ Jorna, T. ‘Over gloeilampen en gloeiende daden. Een beschouwing over de intrinsieke waarde van geestelijk werk’, in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 110.

¹⁷¹ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 31.

¹⁷² Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 38.

¹⁷³ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 76.

¹⁷⁴ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 61 – 62.

¹⁷⁵ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 298.

zit er zelf niet met zijn (ego)behoeften tussen en kan zich werkelijk naar de ander toewenden, met een open vizier het ongewisse tegemoet tredend.

Bij Hoogeveen zie ik ook dat beschikbaarheid een essentieel onderdeel is van geestelijk werk. Ik kan me vinden in de drie niveaus van beschikbaarheid die zij onderscheidt namelijk op gebied van tijd, op emotioneel gebied en intentioneel gebied. Dat de geestelijk begeleider op emotioneel en intentioneel gebied beschikbaar moet zijn, heb ik voldoende uitgewerkt als vallend binnen de notie dienen/dienstbaarheid. Qua tijd vind ik het belangrijk dat de geestelijk werker beschikbaar is, ook buiten kantoor tijden. Echter in het voorgaande heb ik ook benadrukt hoe belangrijk zelfzorg is, hier met name op het gebied van grenzen stellen. Ik kan me dan ook vinden in de nuancering van beschikbaarheid die Jorna geeft met een uitspraak van Moore. Hij merkt namelijk op dat iedereen het op zijn tijd nodig heeft dat iemand je niet ten dienste staat, want op deze cruciale momenten dat er niemand beschikbaar is en je je van alles en iedereen verlaten voelt, bestaat de mogelijkheid om zelf een donkere nacht door te maken waarin je je eigen diepte ontdekt. Dan kan de authentieke zoektocht beginnen naar wat men in het eigen leven mist.¹⁷⁶ Dit punt haalde ik ook aan in paragraaf 4.4

4.3.2 Dienstbaarheid als empathie

Empathie houdt in het oprecht meebeleven met de emoties en tragedie van het leven van de ander, maar ook begaan zijn met jezelf. Wezenlijk is dat dit vanuit authenticiteit gebeurt: *'Meevoelen en invoelen kán en mág niet gespeeld zijn'*.¹⁷⁷ Exact hetzelfde kwam naar voren bij Jorna.

Dienen in geestelijke begeleiding komt voor mijn gevoel terug in wat Hoogeveen onder empathie verstaat: *'Empathie is de beweging die voortkomt uit de bewogenheid naar jezelf, naar het leven, die zich in de herkenning richt op de ander.'*¹⁷⁸ Empathie, het vermogen tot meebeleven van de tragedie en de glorie, het lief en leed van een ander mens, is gestoeld op de verdieping die ontstaan is door het emotioneel toelaten en het doordenken van de eigen tragische en gelukkige ervaringen in het leven.

Empathie of invoelend verstaan is bij Van Praag *'het vermogen te treden in de wereld van de ander'*.¹⁷⁹ Wil de raadswerker de ander werkelijk ontmoeten, dan moet hij zich inlezen in diens ervaringswereld. De begeleider verliest zichzelf niet als persoon wanneer hij in zichzelf gegrond is, dan is hij tegelijk bij zichzelf en er helemaal voor de ander.

4.3.3 Dienstbaarheid als toewijding

De geestelijk begeleider is toegewijd aan de ander, diens levensverhaal, diens strubbelingen op de weg, diens zoektocht naar zichzelf. De ander dienen is niet diens moeilijkheden overnemen: *'Het ik zal die eigen weg van pijn en diepte vinden zelf moeten afleggen – de enige weg eruit is (...) er doorheen'*.¹⁸⁰ Dienen is hier toewijding aan het proces dat de ander doormaakt, de ander in zijn

¹⁷⁶ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 282.

¹⁷⁷ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 69.

¹⁷⁸ Hoogeveen, E. (1991), *Eenvoud en strategie. De praktijk van Humanistisch Geestelijk Werk*, p. 68.

¹⁷⁹ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p. 222.

¹⁸⁰ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 281.

diepgang volgen. Het leven van de ander overnemen is niet de bedoeling, maar de raadswerker kan wel ‘*nieuwe inzichten en de ervaren verbondenheid meegeven voor onderweg*’.¹⁸¹

Dienstbaarheid als toewijding haakt aan bij wat Jorna noemt toewending¹⁸²: zich niet van het moeizame, onaanzienlijke (innerlijk) afwenden, maar eerlijk, geduldig en begripvol aanwezig blijven bij die ‘plek der moeite’. Dit vergt mijns inziens een innerlijke toewijding aan de geestelijke of spirituele dimensie van het bestaan die er in het contact met de cliënt toe zou kunnen leiden dat er ruimte en oog is voor de subtielere, onzichtbare dingen die aan de meer concrete, zichtbare dingen hun glans verlenen. Dienstbaarheid veronderstelt een hoofd-hart verbinding zoals Jorna die beschrijft.¹⁸³ ‘*In de geestelijke begeleiding stelt de liefde die voortkomt uit het eigen hart de begeleider (...) in staat om vanuit dat eigen hart, van mens tot mens, toegewijd te zijn aan de moeilijke situatie waarin de ander verkeert*’.

Daarbij bevat toewijding mijns inziens het aspect van ‘dienen om niet’ zoals ik dat in hoofdstuk 2 beschreef. De raadswerker is in staat om de cliënt voorrang te geven boven de eigen persoon en de eigen behoeften, zonder daarvoor iets terug te verwachten of maar verlangen. Geen dankbaarheid, geen erkenning, geen afhankelijkheid, geen aanvaarding van de eigen levensvisie.¹⁸⁴

4.4 Dienstbaarheid en geestelijk raadswerk: een bijzonder duo

Dienstbaarheid en geestelijke begeleiding vormen een bijzonder duo. Uit bovenstaande blijkt dat een positieve, spirituele opvatting van dienstbaarheid en raadswerk goed bij elkaar aansluiten. De auteurs Van Praag en Jorna noemen dienen en dienstbaarheid expliciet als kenmerkend en zelfs essentieel voor het raadswerk. Andriessen en Hooegeveen gebruiken het woord alleen in de vorm van een ander ‘ten dienste’ willen zijn. Dit en hun verdere theorie sluit aan bij hoe de andere twee auteurs dienstbaarheid gebruiken. Ook zie ik bij al deze vier auteurs een visie die overeen komt met de in hoofdstuk 2 beschreven spirituele weg of een dienend leven.

Typerend vind ik dat in het werk van alle vier de auteurs de woorden dienen en dienstbaarheid niet of bij twee van hen slechts sporadisch voorkomt. Mijn vooronderstelling was dat dit te maken zou kunnen hebben met de negatieve betekenissen die we van dienen/dienstbaarheid ook gezien hebben. Bij Van IJssel komt expliciet naar voren dat dienstbaarheid een van de vruchten is van de spirituele weg en dat spiritualiteit daar ook aan te herkennen valt.¹⁸⁵ Ik vind het daarom extra opvallend dat juist Andriessen, die het meest van de besproken auteurs belang hecht aan begeleiding op een spirituele weg, het woord niet in de mond neemt. Een van de aspecten waarmee dit te maken kan hebben, haalde ik al aan in het begin van het tweede hoofdstuk, paragraaf 2.2, namelijk dat begrippen, woorden, noties de neiging hebben om in de loop der tijd langzaam van betekenis te veranderen, zeker wanneer zij naar andere contexten worden overgeplaatst.

¹⁸¹ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 282.

¹⁸² Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 274 – 276.

¹⁸³ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 287.

¹⁸⁴ Dit bevestigt Van Baalen met Van Praag: Baalen, C. van, ‘‘Gij staat op heilige grond’; De eerste cursus humanistische geestelijke verzorging (1953)’, in: Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden; over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 51.

¹⁸⁵ IJssel, S.E. van, 2007, ‘‘Daar hebben humanisten het niet zo over’’ *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadslieden*, p. 123 – 124.

Hoogveen heeft ook weerstand tegen het gebruik van bepaalde begrippen en noemt als bezwaar dat begrippen een eigen leven gaan leiden.¹⁸⁶ Als voorbeeld duiken hier woorden op zoals ‘troost’, ‘hoop’ en ‘acceptatie’. Bij zulke woorden hoort een proces dat aan zo’n begrip vooraf gaat en dat iemand persoonlijk moet doormaken. In dat proces kan zo’n begrip dan verschijnen als een verworvenheid of ‘*moeilijk te bevechten product van een uitgebreid proces*’¹⁸⁷. Komt de begeleider te snel met zulke begrippen op de proppen, dan maakt hij/zij inbreuk op het proces van de ander. De ander *moet* dan verplicht hoop hebben of accepteren, niet omdat hij of zij dat zelf zo voelt, maar omdat de hulpverlener dat wil, bijvoorbeeld omdat die niet tegen zoveel ontredde, uitzichtloosheid en leed kan. Hoogveen benoemt dit als het ‘toe-eigenen van deze begrippen door de hulpverlener. Er is in principe niets mis met het begrip zelf, als wel met het zich toe-eigenen ervan. Deze begrippen kunnen ten eerste onmogelijk opgelegd worden en ten tweede ontnemen ze de cliënt de kans om zelf tot doorleefde en gevoelde acceptatie of hoop te komen.

Dit principe aangaande begrippen lijkt mij ook van toepassing op het begrip dienen/dienstbaarheid, in zoverre dat dienstbaarheid niet kan worden. Redenen om dienstbaarheid op te leggen zouden bijvoorbeeld kunnen zijn dat degene die het oplegt dit zelf als een goede waarde onderschrijft, of – vanuit een negatieve intentie – die ander wil krenken of diens minderwaardigheid wil benadrukken. Door het opdringen, verplicht stellen, verandert het namelijk wezenlijk van karakter. Dit is in de geschiedenis dan ook regelmatig gebeurd.

Echter – theoretisch gezien heeft het gebruik van het begrip dienstbaarheid wel voordelen. Je kunt theoretisch duidelijk maken welke negatieve aspecten er kleven aan een te veel aan dienstbaarheid. Je kunt wijzen op de risico’s en die in de geestelijke begeleiding betrekken. Je kunt nagaan of er sprake is van een spiritueel proces waarbij de geestelijk raadspersoon vanuit een doorleefde innerlijke houding de ander ten dienste staat en waar hiervan de grens ligt. Ook kun je leidinggevend en andere professionals van dienst zijn in hun streven naar dienstbaar leiderschap. Dit kan een grote impact hebben op de werksfeer en het leef/woonklimaat in een organisatie. Zo kun je beter bespreken bijvoorbeeld dat opgelegde dienstbaarheid of dienen vanuit (al dan niet zelfopgelegde) plicht is essentieel anders dan dienstbaarheid die voortkomt uit een proces dat iemand heeft doorgemaakt. Dit heb ik willen aantonen in hoofdstuk 2. Door de verplichting krijgen mensen eerder de neiging om zich ertegen af te zetten, want hun eigen proces (om bijvoorbeeld tot een dienend leven te komen) is hen daarmee afgepakt, en zij blijven ontredde achter, aldus Hoogveen. Opgelegde dienstbaarheid is niet de dienstbaarheid die voortkomt uit een spirituele levenshouding en ontwikkelingsweg, die geheel vrij en geheel in liefde is en vanuit verbondenheid met zichzelf, de ander en het leven gestalte krijgt. Zo kunnen met een begrip als dienstbaarheid meerdere betekenissen worden beschreven met daaraan gekoppeld verschillende waarderingen.

Resumerend kan over deze paragraaf gezegd worden dat de woorden dienen en dienstbaarheid niet vaak gebruikt worden om geestelijke begeleiding te typeren. Waar ze wel gebruikt worden,

¹⁸⁶ Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 36 - 38: interview van Ton Jorna met Elly Hoogveen.

¹⁸⁷ Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, p. 37. En: Hoogveen, E., onder redactie van Mooren, J.H.M. en Kwaak, H. van der, 1998(?), *Verbondenheid. Opstellen over humanistische geestelijke verzorging*, p. 34.

wordt nergens de betekenis ervan besproken of toegelicht. Dat terwijl uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de notie dienen/dienstbaarheid wel tot de essentie van het raadswerk behoort. Dat is vreemd omdat het begrip voor meerdere uitleg vatbaar is en zowel positieve als negatieve aspecten heeft die vragen om explicitering. Met het begrip dienstbaarheid kunnen dus meerdere aspecten van het raadswerk benoemd worden. Daarmee kunnen de risico's die er aan kleven in beeld worden gebracht. In hoofdstuk 3 kon ik op deze wijze de positieve en negatieve aspecten beschrijven van dienstbaar leiderschap. In de vorige paragraaf beschreef ik de positieve aspecten van dienstbaarheid in de opvattingen die ik vond in de literatuur van de door mij bestudeerde auteurs. Hieronder bespreek ik uitgebreid een paar negatieve aspecten en risico's van dienstbaarheid in het raadswerk.

4.5 Risico's van dienstbaarheid in het raadswerk

Net hebben we geconcludeerd dat dienstbaarheid een belangrijke notie is in het raadswerk, mits positief ingevuld. We concludeerden ook dat het begrip dienen/dienstbaarheid de mogelijkheid geeft om de haken en ogen die kleven aan dienstbaarheid te beschrijven. Net als in de eerdere hoofdstukken ga ik in dit hoofdstuk ook in op de risico's van dienstbaarheid, nu specifiek voor het raadswerk. Hiermee zoek ik een antwoord op de tweede subvraag van dit hoofdstuk, die luidde: Waar moet de raadswerker extra alert op zijn als het gaat om dienstbaarheid? Wat zijn dan specifieke risico's in het raadswerk? Ik noem er hieronder drie, te weten eenzaamheid, slaaf worden van het management en burnout. Vanuit het perspectief van de notie dienen/dienstbaarheid van de raadswerker kan ik nu dieper ingaan op persoonsgerelateerde risico's omdat daarbij mijns inziens onvruchtbare vormen van dienen en dienstbaarheid onder ogen gezien en losgelaten moet worden. Ik wil hiermee aantonen dat de notie dienen/dienstbaarheid, zoals uitgewerkt in dit onderzoek, een leerweg kan bieden als het gaat om de risico's die kleven aan dienstbaarheid in het raadswerk. Het begrip dienen/dienstbaarheid geeft ook de mogelijkheid om een meer omvattender beschrijving van het raadswerk te geven. Dienstbaarheid sluit namelijk de concepten 'menslievendheid' en 'normatieve professionaliteit' in. Met deze concepten wordt benadrukt dat en waarom zelfzorg zo belangrijk is en wordt de 'gewetensfunctie' van de raadswerker versterkt.

Dat eenzaamheid een valkuil kan zijn, kwam in hoofdstuk 3 ook naar voren als risico voor dienend leiders en op een andere manier in hoofdstuk 2, waarin het gaan van de eigen spirituele weg een eenzame aangelegenheid is. De dienend leider en de geestelijk begeleider hebben doorgaans geen of weinig collega's, waarmee ze kunnen delen wat in hen omgaat en waaraan ze zich open en eerlijk kunnen spiegelen. In hoofdstuk 3 kwam naar voren hoe belangrijk het is om je toch te blijven inspannen om feedback te krijgen en om regelmatig je hart te kunnen luchten bij een geschikt gehoor, voor geestelijk begeleiders kan dat een intervisiegroep zijn of vriendschappen met oud-studiegenoten.

Een ander risico is 'slaaf' worden van het management van de organisatie waar de geestelijk verzorger werkzaam is, dat te veel eisen stelt op gebied van systematisering en controle, op het verwerven van zogenaamd 'meetbare' gegevens, ook van geestelijk begeleiders.

We hebben gezien dat zelfopoffering en het vanuit die instelling dienstbaar zijn aan de medemens niet wenselijk is. Toch vormt dit zichzelf 'op'dienen en opgebrand raken, een risico voor

raadswerkers. Zo constateert bijvoorbeeld Kempers, humanistisch raadvrouw bij justitie, dat burnout en aanverwante vormen van geestelijke uitputting veelvoorkomende ziekteverschijnselen zijn onder geestelijk verzorgers bij justitie¹⁸⁸. Hetzelfde blijkt uit studies over burnout bij pastores.¹⁸⁹ Daarin wordt de motivatie van de persoon om te ‘willen helpen’ genoemd als persoonsgerelateerde oorzaak van burnout, naast de werkgerelateerde oorzaken zoals hoge werkdruk en sociaalgerelateerde oorzaken zoals weinig sociale ondersteuning van het thuisfront en collega’s (het solistisch karakter van het beroep). Voor uitgebreide informatie over dit beroepsrisico van geestelijk begeleiders verwijs ik naar het artikel van Kempers en het boek onder redactie van Bisschops, zie hiervoor de literatuurlijst.

Burnout of uitputting blijkt een van de grootste risico’s van het geestelijk raadswerk en er zijn diverse oorzaken, ook diverse persoonsgerelateerde oorzaken, te noemen. Eenmaal in een burnout verzeild geraakt, kan deze door de raadswerker opgevat worden als leerweg en uitnodiging om zich te bezinnen op zichzelf, de motivatie en inspiratie voor het werk, en om (weer) authentiek in het leven te gaan staan. In hoofdstuk 2 kwam al naar voren dat het gaan van een spirituele weg een nooit eindigend dynamisch proces is, waarvan het afdwalen en weer terugkeren op die weg onderdeel is.

Voor de raadswerker onderstreept dit de noodzaak om met de eigen spiritualiteit en inspiratie verbonden te blijven en deze bewust te voeden. Symbolisch gezegd komt dit neer op het in balans houden van de twee armen van het kruis uit hoofdstuk 2. Omdat een risicofactor voor raadswerkers is dat dienstbaarheid naar buiten toe, die vertegenwoordigd wordt door de horizontale arm, te veel wordt benadrukt, en dan raakt de verticale arm, de inspiratie en innerlijke drijfveer, verwaarloosd. Maar de beide armen van het kruis veronderstellen elkaar, dienstbaarheid kan niet zonder doorleefde spiritualiteit en inspiratie. Van Heijst stelt daarbij dat men ook weer niet geholpen is met het angstvallig bewaken van de eigen grenzen, maar dat we het verschil moeten leren opmerken tussen ‘pathologische zelfopoffering’ en ons ‘van harte voor iemand inzetten’, terwijl we ook acht blijven slaan op onszelf.¹⁹⁰ Om goed voor onszelf te zorgen, in overeenstemming met onszelf te leven op een manier die ons goed doet, doen we er goed aan de noden van onze ziel te beluisteren en voeden. Met het contact met het eigen binnenste, ontstaat ook de mogelijkheid van zich ingebed, gedragen voelen in een wijdere ruimte, een groter verband. Dat geeft de nodige voeding en inspiratie om de ander te kunnen dienen en de ander niet (onbewust) te gebruiken voor het vervullen van de eigen onvervulde behoeften.

Kortom met het begrip dienstbaarheid kan ik aangeven waar de raadswerker extra alert op moet zijn: eenzaamheid, slaafsheid en burnout zijn om verschillende redenen genoemd als risico’s van het raadswerk, in het bijzonder het gebied waarin dienstbaarheid een rol speelt. Ik onderscheid nu drie factoren die met name bij het risico van burnout een wezenlijke rol vervullen. Dit zijn een gebrek aan reflectie tijdens en op het werk, het onzorgvuldig bewaken van grenzen en het verwaarlozen van de eigen inspiratie, van het zich innerlijk voeden door contact met bronnen van

¹⁸⁸ Kempers, D., 2002, ‘Het levensverhaal als materiaal voor geestelijke verzorging bij gedetineerden. Over slijtage en inspiratie in het werk’, in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, Jrg. 3, nr. 11, september 2002.

¹⁸⁹ Bisschops, A.M.H., Pieper, J.Z.T., Putman, W.B.M. (reds.), 2007, *Verterend vuur: over burnout in het basispastoraat*, Zoetermeer: Uitgeverij Meinema.

¹⁹⁰ Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, p. 364 – 365.

waarde te houden. Naast deze drie persoonsafhankelijke factoren spelen tal van aspecten op collegiaal, institutioneel en maatschappelijk niveau mee die de kans op burnoutverschijnselen vergroten.

De eerste risicofactor heeft te maken met een gebrek aan reflectiemomenten (met betrekking) op het werk als onderdeel van zelfzorg. Vanuit een spirituele leerweg gezien is het belangrijk om voor zichzelf na te gaan of men voldoende tijd en ruimte neemt voor reflectie tijdens, tussen en na het werk om alle indrukken en wat dit met je als persoon doet te verwerken.

Het tweede risico heeft te maken met het onzorgvuldig bewaken van de eigen grenzen. Wanneer de geestelijk begeleider in contacten blijft steken op het gebied van verzorgen, steunen, solidariteit en betrokkenheid, komt men niet toe aan de onderliggende problematiek. Het lukt dan niet om te komen tot het onderzoeken van de diepere lagen van het levensverhaal, van zingeving en levensbestemming. Door zich als raadswerker bewust te zijn van je rol tegenover de cliënt, kan burnout voorkomen worden doordat je niet het onmogelijke wil en andermans taak probeert over te nemen¹⁹¹. Diepgang is niet af te dwingen. De geestelijk verzorger moet er echter voor waken niet te veel contacten te onderhouden waarin dit een rol speelt. Dit werkt op den duur onbevredigend omdat de raadswerker ook gevoed kan en moet worden door die 'geestelijke werkzaamheid' in een gesprek.

Het derde risico vormt het verwaarlozen van het eigen geestelijk leven, de inspiratie van waaruit de geestelijk begeleider het werk doet. Voor het gaan van een spirituele weg als geestelijk begeleider is het van belang dat men zelf innerlijk gevoed en in beweging blijft. Als de focus te veel ligt op de (zorg voor) de ander en te weinig op de (zorg voor) de eigen ziel, het eigen geestelijk leven, dan valt men gemakkelijk ten prooi aan geestelijke uitputting. In de symbooltaal van het kruis: de horizontale arm wordt te zwaar en de verticale arm te zwak. Dan stort het kruis in en daarmee de dienende mens.

Alle drie de genoemde risicofactoren kunnen gezien worden als componenten van zelfzorg. Voor het als tweede genoemde risico licht ik dit nader toe. Zelfzorg speelt hierin namelijk in zoverre een rol dat tijdens het cliëntcontact goed de eigen grenzen moeten worden bewaakt en we niet meer energie moeten geven dan we eigenlijk hebben. Dit begrenzen van de duur en de frequentie, maar ook van het aantal 'energievretende contacten' kan hard en egoïstisch lijken, maar ik heb in mijn stage in de psychiatrie geleerd dat het alleen dan vol te houden is. We zijn alleen dan authentiek dienstbaar, wanneer we rekening houden met zowel onszelf als de ander en niet op alles wat die ander vraagt ingaan. Dit is een van de manieren waarop we onszelf én ook de ander dienen, juist door iemand niet ter wille te zijn. Doordat we onze eigen vitaliteit en energie bewaken, op tijd aanvullen en niet meer geven dan we hebben, kunnen we continuïteit bieden in de contacten. Onze eerlijkheid en onze getoonde kwetsbaarheid – we laten onszelf met onze beperkingen zien – kan mogelijk vruchtbaar zijn voor het contact en leerzaam zijn voor de cliënt aan wie een voorbeeld van zelfzorg gesteld wordt. Zo wordt de ander juist gediend doordat we onszelf dienen.

¹⁹¹ Zie onder andere: Baart, A., 'De formelen en de substantiëlen. Hoe in geestelijk raadswerk en pastoraat inhouden worden aangeboden', in: *Praktische Humanistiek*, p. 7. En: Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, p. 36.

Energie en vitaliteit vormen de ene kant van onze zelfzorg. We houden ons gevoed door onze grenzen te voelen en daarnaar te handelen. Door in momenten van reflectie ons instrument (onzelf) schoon te houden, kunnen we er voor de ander zijn en wordt ons innerlijk niet bezet door onze eigen zorgen en onvervulde behoeften. De andere kant van zelfzorg is het geestelijk leven, de eigen spiritualiteit, het contact met de dieptedimensie van het bestaan, voeden en onderhouden. Ieder moet hiervoor zijn eigen vorm vinden, zijn eigen spirituele weg gaan. Beide aspecten van zelfzorg behoren tot de notie dienen/dienstbaarheid en het zou goed zijn als geestelijke begeleiders op de zelfzorgkant van dienstbaarheid extra alert op zijn. Vanuit een stevige basis in het verticale gebied van de inspiratie en zelfzorg kunnen we op het horizontale vlak ver uitreiken naar de medemens en deze dienstbaar ter zijde staan. Om met de titelwoorden van deze scriptie te spreken: als geestelijk werker streef ik ernaar ieders dienaar te zijn en niemands slaaf.

4.5 Kwaliteit in professionaliteit, in het bijzonder de geestelijke begeleiding

Dienstbaarheid draait om (levens)kwaliteit van onszelf en de ander. We zagen in de voorgaande hoofdstukken dat dienstbaarheid de vrucht is van het gaan van een spirituele weg. Dienstbaarheid komt voort uit de keuze om een persoonlijk ervaren verlangen om te dienen te volgen. Om meer te kunnen zeggen over dienstbaarheid in relatie tot geestelijke begeleiding, heb ik twee actuele concepten gevonden die werk willen maken van kwaliteit naar cliënten toe. Deze concepten geven ieder op hun specifieke wijze een richting aan waarin ik de betekenis van dienstbaarheid in het raadswerk wil zoeken. Aansluitend bij de vorige paragraaf noem ik het concept ‘menslievendheid’, dat besproken is in hoofdstuk 2. Hierbij ligt het accent op de evenwaardigheid van de dienende en de gediende om zo te zeggen. Bij een positieve invulling van dienstbaarheid geldt dat de zorg en liefde voor de ander evenzeer meetelt als die voor de professional zelf. Het genereuze aspect van dienstbaarheid behelst zelfopoffering in positieve zin: ik geef namelijk uit vrije wil en van harte iets, bijvoorbeeld tijd, energie, aandacht of betrokkenheid, aan de ander die ik voor dat moment boven mijn eigen belangen stel. Het contemplatieve, inspiratie voedende aspect van dienstbaarheid behelst die hierboven genoemde aspecten van zelfzorg. Dit zijn weer andere benamingen voor de verticale en horizontale arm van het symbool van het kruis, dat beschreven werd in paragraaf 2.8 en als een rode draad door dit onderzoek loopt.

Een goede aanvulling op het concept ‘menslievendheid’ is mijns inziens het concept ‘normatieve professionaliteit’ dat al genoemd werd in hoofdstuk 3. Normatieve professionaliteit veronderstelt namelijk evenals een dienstbare levens- en werkhouding voortdurende reflectie op (de motieven van) het eigen handelen. Ook eisen die het management stelt aan de geestelijk begeleiders binnen de instelling waaraan men verbonden is, zoals het aanleveren van meetbare gegevens, vragen om een eigen benaderingswijze. Het zich steeds moeten verweren tegen die steeds verder oprukkende instrumentele professionaliteit, kost geestelijk begeleiders veel tijd en energie en noopt hen tot voortdurende reflectie en zelfzorg. Als kanttekening bij deze nadruk op reflectie wil ik echter noemen dat reflectie ook weer niet geïdealiseerd of verabsoluteerd moet worden, dan kan het z’n doel ook voorbij schieten¹⁹². Reflectie op onze normatieve uitgangspunten is goed, maar niet het

¹⁹² Metz, J., ‘Toverwoord ‘reflexiviteit’ verliest magie, ofwel: Een bijdrage vanuit de praktijk van het maatschappelijk activeringswerk van Humanitas aan het denken over normatieve professionaliteit’, in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, p. 69 – 80.

einde en er moet soms ook gewoon gewerkt worden, want reflectie is een middel om houding en handelen bij te stellen. Normatieve en instrumentele professionaliteit sluiten elkaar dan ook geenszins uit, maar eerder in.

Eenzijds kan inzicht in de notie dienstbaarheid een aanvulling zijn op normatieve professionaliteit, het geeft namelijk een richting aan waarin die normativiteit gezocht kan worden, hoewel deze al niet neutraal was maar richting humanisering wees¹⁹³. Anderzijds wordt in normatieve professionaliteit het belang van reflectie onderstreept, dat een goede manier of goed instrument is om de verticale arm van dienstbaarheid, de zelfzorg van de persoon, op orde te houden. Te veel reflectie doet verlammen doordat de twijfel te sterk wordt, of leidt tot afstandelijkheid. Te veel normatieve overtuiging maakt onverdraagzaam omdat het engagement niet toelaat dat over uitgangspunten wordt nagedacht of gediscussieerd. Reflectie, mits goed gedoseerd, versterkt de normatieve betrokkenheid, omdat argumenten en inzichten helder worden, de rol van emoties, gevoelens en intuïties erkend worden en iets van zin bewust ervaren kan worden.¹⁹⁴ Voor geestelijk begeleider die het verlangen om te dienen willen waar maken, die gemotiveerd zijn om een dienstbaar en onbaatzuchtig instrument te willen zijn, is het noodzakelijk om kritisch te blijven naar zichzelf om de ander zuiver te kunnen blijven benaderen. Om dienstbaar te kunnen blijven is reflectie is een onontbeerlijk hulpmiddel. Ook Hoogeveen benadrukt het belang van reflectie als vermogen van geestelijk begeleiders.¹⁹⁵ Als het vermogen tot reflectie is geïntegreerd, dan wil dat zeggen de persoon helemaal eigen, en is gericht op zichzelf, de eigen levenshouding en het eigen functioneren. Vanuit deze reflectie is men in staat de ander in contact te brengen met diens geestelijke mogelijkheden. Kortom Ik wil het belang van reflectie en zelfzorg benadrukken omdat – zoals ik in paragraaf 4.4 noemde – geestelijk begeleiders vanuit hun betrokkenheid en engagement dienstbaar willen zijn. Daarbij dreigen zij de reflectie en daarmee het weer bij zichzelf komen soms te verwaarlozen. Er wordt even ‘vergeten’ dat zij daarmee verzuimen om hun werkinstrument, zichzelf, op orde te houden.

Hieruit kunnen we concluderen dat reflectie, introspectieve momenten tijdens het werk, bijvoorbeeld omdat de raadswerker geraakt, geschokt of anderszins geestelijk uit balans is geraakt door een cliëntcontact, tot diens professionaliteit behoren. Raadslieden hoeven niet geestelijk opgebrand te raken als ze menslievendheid in praktijk brengen door zichzelf en hun eigen geestelijk leven even serieus te nemen als dat van hun cliënten en dit onderhouden op een wijze die voor hen passend en voedend is. Ook kan inzicht in normatieve professionaliteit met haar nadruk op voortdurende reflectie, geestelijk werkers helpen hun zelfzorg in acht te nemen en hen zo behoeden voor blindheid vanwege het engagement om dienstbaar te willen zijn.

4.6 Resumé

In dit hoofdstuk heb ik via een viertal auteurs laten zien dat geestelijke begeleiding een dienend beroep is, dienstbaarheid maakt zelfs de essentie en de kwaliteit ervan uit. Dienstbaarheid brengen

¹⁹³ Smaling, A., ‘Reflectie en normatieve professionaliteit’, in: Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, p. 58.

¹⁹⁴ Smaling, A., ‘Reflectie en normatieve professionaliteit’, in: Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, p. 61.

¹⁹⁵ Hoogeveen, E., onder redactie van Mooren, J.H.M. en Kwaak, H. van der, 1998(?), *Verbondenheid. Opstellen over humanistische geestelijke verzorging*, p. 33.

zij naar voren als het aspect van het raadswerk dat gaat over het ‘er zijn’ voor de ander, als de toewijding naar, empathie met en beschikbaarheid voor de ander. De raadswerker is dienstbaar aan de kwaliteit van leven en het geestelijk welbevinden van de cliënt.¹⁹⁶ De aard van geestelijke begeleiding ligt in het zich in open en verbinding zoekend contact met de ander wagen, daarin zoekend naar ‘waar “deze cliënt in deze situatie” mee gediend is’¹⁹⁷, dat soms op een niet rationele, niet-bedachte manier als het ware kan verschijnen. Met andere woorden: dienstbaarheid heeft in het raadswerk de betekenis van zoeken naar waar deze specifieke persoon mee gediend is voor wat betreft betekenisgeving en het zoeken naar zin.

Afsluitend ten aanzien van deze dienstbaarheid in het raadswerk, geef ik antwoord op mijn eerste subvraag: Hoe kan een houding van dienstbaarheid de raadswerker versterken in diens professionaliteit? Hierboven heb ik genoemd dat dienstbaarheid in het raadswerk betekent in het contact zoeken naar waar de ander mee gediend is. Dit doet de geestelijk begeleider door een dienstbare houding aan te nemen waarin beschikbaarheid, empathie en toewijding belangrijk zijn. Ook werd door diverse auteurs gesproken over een geestelijke werkzaamheid die kan doorschemeren in een gesprek. De intuïtie kan daar uit putten en inzichten opleveren die vooraf niet geweten werden. Deze stroom is voor zowel cliënt als werker vitaliserend en energiegevend.

Kortom de professionaliteit van de geestelijk raadswerker kan worden versterkt door meer inzicht in de notie dienen/dienstbaarheid dat mijns inziens aansluit bij de risicovolle aspecten van het dienen van de geestelijke begeleider. Het begrip dienstbaarheid – zo laat mijn onderzoek zien – maakt het immers mogelijk om meerdere aspecten van het raadswerk te tonen, zowel de positieve als de risicovolle aspecten.

Door in dit hoofdstuk de notie dienen/dienstbaarheid te omschrijven in de drie componenten beschikbaarheid, empathie en toewijding, kon ik deze betekenissen van dienstbaarheid in het raadswerk aanvullen met de concepten ‘menslievendheid’ en ‘normatieve professionaliteit’. Zoals we zagen is bij menslievendheid de dynamische verbinding van de persoon met diens eigen bron in relatie tot de verbinding met de ander cruciaal. Bij normatieve professionaliteit ligt de nadruk op reflectie op (de motieven voor) het beroepsmatig handelen. Zo heb ik laten zien dat menslievendheid en normatieve professionaliteit ‘remedies’ vormen tegen de genoemde risico’s van dienstbaarheid in het raadswerk. Dit sluit aan bij hetgeen in de bestudeerde theorie van de geestelijke begeleiding al genoemd wordt als zijnde voorwaarde om dienstbaar te kunnen zijn. Bij verschillende auteurs (Van Praag, Van Heijst, Hoogeveen, ...) zagen we namelijk dat eigenliefde een voorwaarde is voor naastenliefde, of voor de ‘beschikbaarheid tot dienstverlening’.¹⁹⁸ Daarmee geef ik ook een antwoord op de tweede subvraag: Waar moet de raadswerker extra alert op zijn als het gaat om dienstbaarheid? Wat zijn dan specifieke risico’s in het raadswerk?

Eenzaamheid, burnout en uitputting zijn naar voren gekomen als risico’s van het geestelijk raadswerk die verband houden met de notie dienen/dienstbaarheid. Hiervoor zijn als reden genoemd: te veel betrokkenheid/nabijheid, engagement of juist te veel afstandelijkheid, reflectie, bezinning. Zelfzorg heb ik onderverdeeld in twee gebieden, namelijk enerzijds de eigen vitaliteit

¹⁹⁶ Jorna, T. (red.), 1997, Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk, p. 23 en 26.

¹⁹⁷ Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, p. 247.

¹⁹⁸ Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, p 189.

en energie op orde houden door op tijd indrukken te verwerken en bewust te zijn van grenzen en daarnaar luisteren. Anderzijds is het belangrijk het geestelijk leven, onze spiritualiteit te voeden.

Door drie vormen te onderscheiden, te weten ten eerste het inruimen van verwerkingstijd tijdens het werk, ten tweede het bewust zijn van de eigen behoeften, grenzen aanvoelen, stellen en bewaken van in het werk, en ten derde het onderhouden van de inspiratie, het doel waarvoor je het doet voor ogen houden, het in de gaten houden van de eigen wortels, heb ik handvatten aangereikt waarmee geestelijk begeleiders zowel hun eigen (spirituele) grondhouding als hun professionaliteit kunnen versterken.

Hoofdstuk 5

Conclusie

In dit hoofdstuk kom ik tot beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek: Hoe kan aan de notie dienen/dienstbaarheid zodanig inhoud worden gegeven dat zij een bijdrage levert aan of aansluit bij de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding? Om te beginnen geef ik antwoord op de theoretische doelstelling van dit onderzoek – genoemd in hoofdstuk 1 – door de aansluiting te benoemen van de notie dienen/dienstbaarheid met de aandachtsgebieden uit het onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek, zoals ik die in de opeenvolgende hoofdstukken ontwikkeld heb. Vervolgens ga ik in op de praktische en persoonlijke doelstelling en geef ik weer wat mijn onderzoek wat dat aangaat heeft opgeleverd.

Voor wat betreft de theoretische relevantie was ik op zoek naar een invulling van de notie dienen en dienstbaarheid die aansluit bij of bijdraagt aan geestelijke begeleiding. Dat deed ik onder meer door na te gaan of en hoe de notie dienen/dienstbaarheid een bijdrage kan leveren aan existentiële zingeving en de professionele begeleiding daarbij. Ik heb gekeken of en in hoeverre dienstbaarheid gezien kan worden als vorm van zingeving aan het eigen bestaan. En of inzicht in de notie dienen/dienstbaarheid kan bijdragen aan het zingevend handelen van de professional.

Uit mijn onderzoek blijkt dat een verstaan van de notie dienen/dienstbaarheid zowel theoretisch als praktisch een inspiratiebron kan zijn voor het professioneel handelen en daaraan een inspirerende en motiverende impuls kan geven. Op theoretisch vlak bieden de begrippen dienen en dienstbaarheid de mogelijkheid om zowel de positieve als de risicovolle aspecten die ermee gepaard gaan, te beschrijven. Er kan gewezen worden op de mogelijkheid van een spirituele of innerlijke leerweg om met deze risico's te kunnen omgaan. Het begrip dienstbaarheid maakt het eveneens mogelijk om tekorten op te sporen in de theorievorming van anderen over spiritualiteit, leiderschap en geestelijke begeleiding.

Voor de praktijk hebben we gezien dat dienen/dienstbaarheid zowel een bron van zingeving als een loden last zijn. Het is een bron van zingeving als mensen aansluiting vinden zowel bij hun innerlijke beleving of bron als bij de buitenwereld. Dit heb ik willen duidelijk maken in het symbool van het kruis. Zingeving komt niet tot stand als een van deze twee bewegingen ontbreekt. Er kan dan geen sprake zijn van heilzame en duurzame dienstbaarheid. Het symbool van het kruis zie ik als een passend en goed werkzaam instrument om heilzame en duurzame vormen van dienstbaarheid in uit te leggen en aan te toetsen. Het vormt daarom een steeds terugkerend element in mijn hele onderzoek.

Dienen heeft te maken met het volgen van onze roeping en dus ook met het vinden van onze bestemming. Wie wij zijn als mens, komt zo het meest tot uitdrukking en we streven er in ons dienen naar om andere mensen bij te staan bij het vinden van hun bestemming. We hebben dit gezien in de voorbeelden van Armstrong, Hillesum en Hammarskjöld. Bij hen zagen we duidelijk de innerlijke worsteling om te leven vanuit hun spirituele waarden. Vanuit deze spirituele levenshouding willen zij hun verworvenheden uitdragen in de wereld. Dit is geen gemakkelijke weg, het vraagt om voortdurend zelfonderzoek en onszelf steeds weer tot de orde roepen. Soms is hulp of begeleiding op deze weg wenselijk zoals we duidelijk zagen bij Hillesum. Nadat zij zelf een stuk van die spirituele weg gegaan was, kon zij anderen daarin bijstaan. Dienen en

dienstbaarheid kan niet worden afgedwongen of opgelegd, ook niet door onszelf naar onszelf, het is met andere woorden niet maakbaar. Voor professionele geestelijk werkers is het van belang om de dynamiek van het kruis serieus te nemen.

Kan uit mijn onderzoek ook worden geconcludeerd dat een inhoud van dienen/dienstbaarheid vanuit spirituele invalshoek een bijdrage kan leveren aan een invulling van humanistische spiritualiteit? Uit met name hoofdstuk 2 is gebleken wat ik onder spiritualiteit versta, namelijk het gaan van de eigen weg, het zoeken van de eigen diepte en drijfveren, gehoor geven aan het verlangen of 'roeping' dat men in zichzelf gewaarwordt. Deze is met recht humanistisch te noemen en komt overeen met de spiritualiteit die ik aantrof bij de humanistische auteurs over geestelijke begeleiding. De vitaliteit van dienen en dienstbaarheid hangt samen met het volgen van deze spirituele impuls. Als mensen eenmaal een spirituele levenshouding ontwikkeld hebben, willen zij dit ook uitdragen in hun professionele leven.

Terugkomend op het symbool van het kruis, is het professionele leven op deze manier in elk beroep een mogelijkheid om aan je spiritualiteit uiting te geven. De dynamiek van het kruis is immers dat we vanuit onze eigen inspiratie de wereld in gaan en met gevoel voor fantasie, creativiteit en fijngevoeligheid anderen willen helpen groeien. Het gaat er om dat we onszelf en anderen de kans geven en stimuleren om te ontplooien wie we in aanleg zijn.

In hoofdstuk 3 ben ik uitgegaan van het concept 'dienend leiderschap'. Nu zie ik in hoeverre dit concept ook een invulling van de notie dienen/dienstbaarheid oplevert die aansluit bij geestelijke begeleiding. Management heeft met geestelijke begeleiding gemeen dat hulp geboden wordt door verantwoordelijkheid te nemen voor het proces en niet voor de uitvoering van het werk; dat doet diegene zelf. Soms komt uit de wens om iemand te helpen de wens voort om de moeilijkheden voor die ander op te lossen door ze van diegene over te nemen. Dat kan en is zeer wenselijk bij praktische zorgtaken zoals de huishoudelijke en lichamelijke verzorging. Maar het is niet mogelijk andermans levensvragen of moeilijkheden over te nemen en op te lossen. Geestelijk begeleiders kunnen de ander wel helpen om de motivatie te vinden om het leven anders aan te pakken en niet weer in de zelfde valkuilen te stappen, bijvoorbeeld aan de drank te raken. Zo bieden zij hun cliënten ruimte en steun om in eigen verantwoordelijkheid zin en betekenis aan hun leven te geven. Groei kan wel worden gestimuleerd maar moet zich in de ander zelf voltrekken.

Evenals de keuze voor een dienend leven (hoofdstuk 2) komt de ook de keuze voor dienend leiderschap (hoofdstuk 3) voort uit een persoonlijk doorworsteld spiritueel groeiproces. Juist mensen in leidinggevende functies die een dergelijk proces doorgemaakt hebben, zoals bijvoorbeeld de in hoofdstuk 2 aangehaalde Dag Hammarskjöld, kunnen enorm veel betekenen voor andere mensen die ook dit verlangen naar zingeving in hun leven en werk willen verwezenlijken. Dienend leiders nodigen uit tot groei, stimuleren creativiteit, communicatie en gemeenschap. Zo kunnen ook zij weer helpen een werkklimaat te bevorderen waarin mensen floreren. Dienstbaarheid betreft aldus een notie die niet tot het privé-domein van het eigen leven beperkt hoeft te blijven, maar als uiting van doorleefde, eigengemaakte spiritualiteit vorm kan krijgen in het professionele leven. Dienend leiderschap heeft in het geestelijk raadswerk vooral betekenis op beleidsniveau en in adviesituaties naar het management. Ook daar kan de notie dienen/dienstbaarheid een inspiratiebron zijn voor het professionele handelen.

Zo zagen we dat geestelijk raadslieden buiten de individuele begeleidingen om in ethische commissies, multidisciplinaire overleggen en scholingsactiviteiten, een cruciale bijdrage leveren aan goede zorg en aan de groei van mensen. Zij dienen hier met andere woorden de mens en diens waardigheid op institutioneel niveau en zo ook deels op maatschappelijk niveau. Hierin komen de gerichtheid van geestelijke begeleiding en dienend leiderschap overeen, zoals we zagen in hoofdstuk 3. Voorwaarde hiervoor is naast staan voor je ideaal en voeling houden met je inspiratie, je doel waarvoor je het doet, het in de gaten houden van je eigen wortels, bewust zijn van je eigen behoeften, je grenzen aanvoelen, stellen en bewaken zoals bleek uit paragraaf 4.4.

In hoofdstuk 4 heb ik in literatuur over geestelijke begeleiding gekeken naar mogelijke betekenissen van dienen/dienstbaarheid. In het begin van dit onderzoek schreef ik dat ik nergens in literatuur over het raadswerk een uitleg of betekenis van de begrippen dienen en dienstbaarheid kon vinden. Uit de tekst bij Van Praag heb ik wel enkele aanwijzingen gevonden in welke richting die betekenis volgens hem in ieder geval niet gezocht zou moeten worden, namelijk de richting van ‘onbeperkte zelfwegcijfering’ en ‘minachting van de eigen persoon’ zoals beschreven in paragraaf 4.2.2. Bij Van Praag blijkt de notie dienen/dienstbaarheid samen te hangen met de zelfaanvaarding van de geestelijk begeleider en daardoor aanvaarding van anderen.

Uit mijn onderzoek blijkt dat dienstbaarheid een grondhouding betreft die voor de professional van groot belang is om een bijdrage te leveren aan de existentiële zingeving van mensen. Ook is deze dienende levenshouding een bron van inspiratie voor het werk en van zingeving voor de persoon van de raadswerker zelf. In de literatuur over geestelijke begeleiding is een betekenis van de notie dienen/dienstbaarheid naar voren gekomen die ik met de begrippen beschikbaarheid, empathie en toewijding heb willen weergeven. Hoewel zelfzorg in deze literatuur ook genoemd wordt als zijnde belangrijk voor het geestelijk werk, heb ik die in dit onderzoek extra geaccentueerd en expliciet binnen de notie dienstbaarheid. Dit is nodig ten eerste vanwege de mogelijke negatieve betekenissen van dienen/dienstbaarheid die wijzen in de richting van zelfopoffering en slaafse plichtsbetrachting. Ten tweede bleek het tot het beroepsrisico van geestelijk begeleiders te behoren om te weinig aandacht te besteden aan de drie genoemde gebieden/facetten van zelfzorg. Dienen/dienstbaarheid kan alleen vitaal zijn en blijven wanneer zij gegrond is in onze persoonlijke spiritualiteit die ons voedt en menslievend is naar zowel de ander als onszelf.

De bevindingen uit dit hele onderzoek overziend, geef ik antwoord op mijn hoofdvraagstelling, die luidde: Hoe kan aan de notie dienstbaarheid/dienen zodanig inhoud worden gegeven dat zij een bijdrage levert aan of aansluit bij de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding?

Ten eerste concludeer ik ten aanzien van de theoretische relevantie dat het begrip dienen/dienstbaarheid de mogelijkheid geeft om zowel de positieve als ook de risicovolle aspecten te beschrijven van professionals, in het bijzonder geestelijk begeleiders. Dit concept van dienstbaarheid blijkt – meer dan ik bij anderen beschrijvingen in de literatuur aantrof, een bredere horizon van verschijnselen te beschrijven dan ik in de door mij bestudeerde literatuur aantrof. Het begrip dienstbaarheid verdient het om opgenomen te worden in beleidsstukken.

Het blijkt dat dienstbaarheid essentieel is in het raadswerk en gestalte krijgt in de houding van de geestelijk begeleider. Mijn onderzoek overziend zou ik deze houding willen typeren als een dienende houding. Al het voorgaande dat gezegd is over dienen en dienstbaarheid is daarmee van toepassing op de houding van de geestelijk raadswerker. De notie dienen/dienstbaarheid heeft raakvlak met en krijgt vorm in de beschikbaarheid, empathie en toewijding van de geestelijk raadswerker, in diens houding dus. Het concept 'menslievendheid' belicht het zelfzorgaspect van dienstbaarheid. Het concept 'normatieve professionaliteit' belicht het belang daarbij van voortdurende reflectie. Ik heb voor een duurzame en heilzame invulling van dienen/dienstbaarheid het kruis als symbool gekozen omdat de beide armen van het kruis in het midden verbonden en in evenwicht zijn. De dynamiek van dienstbaarheid is die van de verticale, inademde, naar binnen gerichte, innerlijke diepte zoekende arm van het kruis naar de horizontale, uitademende, naar buiten gerichte, in de wereld helpende arm en weer terug. Steeds wordt in het eigen innerlijk het verlangen ervaren om te dienen. We voelen ons geroepen en bewegen ons de wereld in waar we dienstbaar willen zijn aan de groei van mensen, waar we gemeenschap willen bouwen en de ander willen helpen om te 'worden wie die ten diepste reeds is'. Uit bovenstaande blijkt dat de notie dienen/dienstbaarheid aansluit bij het onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek. Dienen en dienstbaarheid vormen een essentieel kenmerk van het professionele raadswerk. Zij geven op theoretisch niveau de mogelijkheid om zowel positieve als risicovolle aspecten van het raadswerk in samenhang te beschrijven.

Voor wat betreft de praktische relevantie van dit onderzoek blijkt dat een positieve, vitale inhoud van de notie dienen/dienstbaarheid een ander zicht op en gevoel bij dienstbaarheid oproept dan de negatieve bijklank die ook aan de term dienstbaarheid kleeft. Wel blijkt heel duidelijk dat als men zichzelf in dienstbaarheid teveel opoffert, dienstbaarheid als plicht opvat, of als men gedwongen wordt tot dienstbaarheid, dat men zichzelf voorbij loopt en zich afsluit van een innerlijke bron. Als men in het dienen, in het dienstbaar zijn geen innerlijke verbinding met zichzelf houdt, zichzelf voorbij loopt of helemaal wegcijfert, dan vervalt men feitelijk in de rol van slaaf en is er grote kans op burnout. Ook is duidelijk geworden dat inzicht in de positieve en negatieve gevolgen van dienen/dienstbaarheid een leidraad kan zijn voor verdere spirituele ontwikkeling.

Wat betreft de persoonlijke relevantie heeft dit onderzoek mij er van doordrongen dat die negatieve, energieloze/futloze betekenis van dienen en dienstbaarheid, die maatschappelijk gangbaar is, onterecht is. Deze doet namelijk geen recht aan de betekenis die dienstbaarheid heeft vanuit de spirituele invalshoek die ik in hoofdstuk 2 behandeld heb. Toch heeft dit onderzoek aan mijn inzicht bijgedragen dat de hedendaagse mens minder vrij is van die negatieve bijklank van dienstbaarheid dan ik aanvankelijk dacht. Dit blijkt uit de relatief grote vatbaarheid voor burnout onder geestelijk begeleiders. Uit de in 4.4 genoemde onderzoeken blijkt dat de neiging sterk is om er meer voor een ander te willen zijn en minder voor zichzelf. Het oude zelfopofferingsideaal zit nog in ons collectieve westerse cultuursysteem ingebakken, hoewel meer bij oudere generaties dan bij jongere en sterker bij vrouwen dan bij mannen.

Door de aandacht te vestigen op de notie dienen/dienstbaarheid heb ik willen laten zien hoe wezenlijk beide aspecten van dienstbaarheid zijn. Ik heb daarvoor als symbool het kruis gekozen. De twee armen van het kruis vertegenwoordigen de in zichzelf inkerende en naar de wereld uitgaande beweging die wezenlijk tot dienstbaarheid behoren, als twee kanten van dezelfde

medaille. De verticale arm van het kruis symboliseert de beweging naar het eigen innerlijk, het in contact blijven met de eigen innerlijke bron. De horizontale arm van het kruis symboliseert de uitgaande beweging naar de wereld: het leven van een zinvol leven ten dienste van het welzijn van anderen en de gemeenschap. De dynamiek houdt in dat de twee armen afwisselend op de voorgrond staan in het leven van de dienende mens.

Door dienen en dienstbaarheid op te vatten als een dergelijke dynamiek, als een proces van innerlijke, spirituele groei, is er door mij een nieuw positief aspect van het geestelijk raadswerk benoemd en geëxpliciteerd, dat eerder niet op deze manier onder woorden werd gebracht. Uit dit onderzoek komt immers duidelijk naar voren dat de woorden dienen en dienstbaarheid, die ook beschikbaarheid, toewijding en empathie bevatten, in de literatuur over geestelijke begeleiding nauwelijks gebruikt worden. Of de oorzaak hiervan ligt in de negatieve lading die aan de notie dienen/dienstbaarheid kleeft, doordat ze in de geschiedenis te vaak is opgelegd en verplicht gesteld aan mensen en in het bijzonder aan vrouwen, zou vervolgonderzoek kunnen uitwijzen.

Maar zolang die negatieve betekenis nog zo evident aanwezig is in ons collectief systeem en dienstbaarheid niet vanzelfsprekend positief ingevuld wordt, lijkt het mij goed om steeds te benadrukken dat dienen nooit gebaseerd mag zijn op slaafse plichtsbetrachting, zelfverachting, gebrek aan eigenwaarde of een eigen levensproject, zoals bleek in hoofdstuk 2. Het dienen van de ander moet op de ander betrokken zijn, moet de ander als mens recht doen. Tegelijk moet de zelfzorg van de dienaar of dienende persoon voldoende aandacht krijgen. Degene die dient en degene die gediend wordt zijn evenwaardig.

Heel interessant voor het zojuist genoemde vervolgonderzoek lijkt het mij om empirisch onderzoek te doen onder geestelijk begeleiders van alle denominaties en te onderzoeken wat zij zelf verstaan onder dienen/dienstbaarheid, of ze de bevindingen uit mijn onderzoek herkennen en onderschrijven.

Terugkijkend op mijn onderzoek blijkt dat het concept dienen/dienstbaarheid de mogelijkheid biedt om een breder gebied van het raadswerk te beschrijven door positieve en risicovolle aspecten ervan in samenhang te benoemen. Bovendien biedt dit concept de mogelijkheid het gebied van het raadswerk verder uit te breiden door er nieuwe of later in de tijd ontwikkelde concepten bij te betrekken zoals menslievendheid en normatieve professionaliteit. Door dienstbaarheid als kernwoord te nemen bij de beschrijving van het raadswerk, werd het mogelijk om de overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen tussen individuele geestelijke begeleiding, de gewetensfunctie van raadsliden en de begeleiding van professionals.

Kortom het moge duidelijk zijn dat concept dienen/dienstbaarheid een aanvullende positieve waarde heeft voor het geestelijk raadswerk. Op theoretisch gebied omdat het een breder gebied van het raadswerk in kaart kan brengen dat steeds vernieuwd kan worden met nieuwe concepten. Voor wat betreft de praktijk heeft het een positieve waarde omdat het zowel de risicovolle als de positieve aspecten in bewustzijn brengt van de grondhouding van de raadswerker voor wat betreft diens individuele gespreksvoering, diens spirituele ontwikkeling en diens functioneren op beleidsniveau binnen de organisatie.

Samenvatting

Dit afstudeeronderzoek gaat over dienen en dienstbaarheid vanuit spiritueel perspectief.

Aanleiding hiertoe gaf mijn eigen interesse en het feit dat ik deze woorden opvallend weinig aantrof in literatuur over geestelijke begeleiding en nergens geëxpliciteerd worden. Het gaat mij echter niet zo zeer om de woorden als wel om de notie dienen/dienstbaarheid die het betekenisgebied van dienen en dienstbaarheid omvat. De centrale onderzoeksvraag is deze:

Hoe kan aan de notie dienen/dienstbaarheid zodanig inhoud worden gegeven dat zij een bijdrage levert aan of aansluit bij de theorie en praktijk van de geestelijke begeleiding?

De aanpak in de opeenvolgende hoofdstukken is van dienen/dienstbaarheid in het algemeen naar steeds specifiekere toespitsing op geestelijke begeleiding. Hoofdstuk 1 bevat de opzet van dit literatuuronderzoek en de aansluiting die gemaakt wordt bij het onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek. Hoofdstuk 2 gaat over dienend leven. Dienstbaarheid kan zowel positieve als negatieve betekenissen hebben. De negatieve betekenis hangt samen met zelfopoffering, dienstbaarheid puur uit plichtsbesef maar zonder bezieling, opgelegde of afgedwongen dienstbaarheid die verwant is aan slavernij. Deze invulling van dienstbaarheid is futloos, verlaagt de menselijke waardigheid en vitaliteit en is te verwerpen. De positieve betekenis van dienstbaarheid is vitaal en vanuit innerlijk gevonden kracht. Dienstbaarheid komt uit literatuur naar voren als de vrucht van een innerlijke, spirituele ontwikkelingsweg. Zij is uiting van het verlangen om te dienen, het volgen van datgene waartoe men zich geroepen voelt in het leven. Deze invulling van dienen/dienstbaarheid is een vrije keuze en gaat samen met menslievendheid, dat wil zeggen met liefde voor zowel zichzelf als de ander.

In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij dienen als professie. Het concept 'dienend leiderschap' gaat uit van de hierboven genoemde positieve, vitale dienstbaarheid. Dienend leiderschap vormt de voorbeeldprofessie waarin dienen expliciet het normatieve uitgangspunt is van waaruit gewerkt wordt, in dit geval leiding gegeven. Dienend leiderschap betekent dat men zijn ondergeschikten wil dienen door niet boven hen te staan maar hen ter zijde te staan en te voorzien in hun belangrijkste behoeften. De authenticiteit en oprechtheid (bijvoorbeeld bij gemaakte fouten) van de leider is hierbij heel belangrijk, evenals de vaardigheid om goed te luisteren naar de medewerkers. Dienen in organisaties betekent mensen te helpen groeien en samen te bouwen aan een gemeenschap waarin zij tot bloei kunnen komen als mens.

Hoofdstuk 4 is gericht op dienen en dienstbaarheid in het geestelijk raadswerk. In de geraadpleegde literatuur over geestelijke begeleiding komen de woorden dienen en dienstbaarheid sporadisch voor, de notie wordt echter met andere woorden gevat, te weten beschikbaarheid, empathie en toewijding. Dienstbaarheid komt in het raadswerk tot uiting in de dienstbare houding van de geestelijk begeleider. De geestelijk begeleider zoekt in het contact naar datgene waar de ander als mens mee gediend is. Dienen in het raadswerk is de grondhouding van waaruit de geestelijk raadswerker de cliënt helpt op gebied van existentiële zingeving. Omdat het willen dienen van anderen volgens ander onderzoek nogal eens gepaard gaat met een grote kans op burnout, is uitgebreid stilgestaan bij het feit dat dienstbaarheid betekent dat men goed zorgt voor zowel zichzelf als de ander. Dit betekent dat de geestelijk begeleider zijn zelfzorg op orde houdt door zowel verwerkingstijd in te ruimen voor indrukken die men opdoet tijdens het werk, als het

bewaken van de eigen grenzen in hoeveelheid en duur van energievretende activiteiten en contacten, als het zorg dragen voor de eigen inspiratie en motivatie voor het werk.

Voor een duurzame en heilzame invulling van dienen/dienstbaarheid heb ik het kruis als symbool gekozen omdat twee aspecten van dienstbaarheid, vertegenwoordigd in de beide armen van het kruis, in het midden verbonden en in evenwicht zijn. De dynamiek van dienstbaarheid is die van de verticale arm van het kruis die staat voor inademen, zich naar binnen richten, innerlijke diepte zoeken, naar de horizontale arm die staat voor uitademen, zich naar buiten richten en helpen in de wereld. De beweging gaat van de ene naar de andere arm en weer terug, om de mens steeds gevoed en geïnspireerd te houden voor het werk dat verricht wordt. Het dienen gebeurt altijd vanuit vrijheid en authenticiteit. Steeds wordt in het eigen innerlijk het verlangen ervaren om te dienen. Men voelt zich geroepen en gaat de wereld in alwaar men dienstbaar wil zijn aan de groei van mensen, waar men wil bouwen gemeenschap en de ander wil helpen om te 'worden wie die ten diepste reeds is'.

Aan het eind van mijn onderzoek kom ik tot de conclusie dat het concept dienen/dienstbaarheid een bijzonder vruchtbaar begrip is. Het biedt zowel de mogelijkheid om een breder gebied van het raadswerk te beschrijven door de positieve en risicovolle aspecten ervan in samenhang te benoemen. Bovendien biedt het de mogelijkheid om theoretisch het gebied van het raadswerk verder uit te breiden door er nieuwe of later in de tijd ontwikkelde concepten over het raadswerk bij te betrekken.

Literatuur

Andriessen, H., 1996, *Oorspronkelijk bestaan; geestelijke begeleiding in onze tijd*, Baarn: Uitgeverij Gooi en Sticht. Oorspronkelijk verschenen als: 'Sich von Gott berühren lassen', Mainz: Mattias-Grünwald-Verlag, 1995.

Armstrong, K., 2003, *De wenteltrap. Mijn weg uit de duisternis*, Amsterdam: De Bezige Bij.

Autry, J.A., 2007, *De dienende leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert*, Eemnes: Uitgeverij Nieuwe Dimensies.

Baart, A., 1997, 'De formelen en de substantiëlen. Hoe in geestelijk raadswerk en pastoraat inhouden worden aangeboden', in: *Praktische Humanistiek*, Utrecht: Uitgeverij SWP, Jrg. 7, nr. 2, december 1997.

Beumer, J., 1997, *De langste reis is de reis naar binnen. Het politiek-mystieke leven van Dag Hammarskjöld*, Kampen: Uitgeverij Ten Have.

Bisschops, A.M.H., Pieper, J.Z.T., Putman, W.B.M. (reds.), 2007, *Verterend vuur: over burnout in het basispastoraat*, Zoetermeer: Uitgeverij Meinema.

Bovenberg, H. e.a., 'Mensen moeten dienstbaar zijn' in: *NRC*, 23 maart 2009, p. 7.

Brinkgreve, C., 2009, *De ogen van de ander. De sociale bronnen van zelfkennis*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Augustus.

Brouwer, I., 2008, 'Ruimte voor transcendente ervaringen', in: *Herademing, tijdschrift voor Spiritualiteit en Mystiek*, Jrg. 16, nr. 59, maart 2008, p. 14 – 18.

Christern, M., 2009, 'Banken moeten een omslag maken van arrogantie naar dienstbaarheid', in: *Ode*, 14 maart 2009 issue, www.odemagazine.com.

CvB (College van Bestuur), 16 mei 2007, *Humanisme en humaniteit in de 21^e eeuw. Onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek 2005 – 2010*, vindplaats: www.uvh.nl/onderzoek, geraadpleegd op 30 januari 2009.

Debats, H., 1999, 'Is de vraag naar zin een teken van depressie?', in: Stroeken, H., *Zoeken naar zin. Psychotherapie en existentiële vragen*, Amsterdam: Uitgeverij Boom, p. 27 – 36.

Derkse, W., 2003, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, Tielt: Uitgeverij Lannoo, 15^e druk.

Feldman, C., 2005, *De weg naar binnen. Over vrouwen en spiritualiteit*, Kampen: Uitgeverij Ten Have. Oorspronkelijk verschenen als 'Women awake', Berkeley, California: Rodmell Press, 1990.

Fousert, D., 2003, *Dienstbaar leiderschap: dát werkt!*, Alphen aan den Rijn: Uitgeverij Kluwer.

- Greenleaf, R.K., 2002, *De dienaar als leider*, Hilversum: Center for Servant Leadership. Oorspronkelijk verschenen als 'The Servant as Leader', Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Grün, A., 2002, *Bezielend leidinggeven*, Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Haar, J. ter, 2004, *De geschiedenis van de Lage Landen. In den beginne*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hammarskjöld, D., 1963, *Merkstenen*, Helmond: Uitgeverij Helmond, heruitgave Kampen: Uitgeverij Ten Have 1998, 2007.
- Heijst, A. van, 2006, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, Kampen: Klement, 4^e druk (2008).
- Hillesum, E., 1986, *Etty, de nagelaten geschriften van Etty Hillesum 1941 – 1943*, Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Hoogeveen, E., 1991, *Eenvoud en strategie. De praktijk van het Humanistisch Geestelijk Werk*, Amersfoort/Leuven: Acco.
- Hoogeveen, E., onder redactie van Mooren, J.H.M. en Kwaak, H. van der, 1998(?), *Verbondenheid. Opstellen over humanistische geestelijke verzorging*, Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Jacobs, G. (e.a. reds.), 2008, *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- James, W., 2005, *Vormen van religieuze ervaring. Een onderzoek naar het wezen van de mens*, Amsterdam: Uitgeverij Abraxas. Oorspronkelijk verschenen als 'Varieties of Religious Experience. A study in human nature', Longmans, Green & Co, 1902.
- Jorna, T., 2008, *Echte woorden. Authenticiteit in de geestelijke begeleiding*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Jorna, T. (red.), 1997, *Door eenvoud verbonden. Over de theorie en praktijk van het humanistisch geestelijk raadswerk*, Utrecht: Kwadraat.
- Kas, J., 'Handreiking voor mensen met negatief zelfbeeld' in: *de Woudenberger*, 14 maart 2006, p. 9.
- Keith, K.M., 2008, *Servant Leadership. Een goede zaak*, Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Kempers, D., 2002, 'Het levensverhaal als materiaal voor geestelijke verzorging bij gedetineerden. Over slijtage en inspiratie in het werk', in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, Jrg. 3, nr. 11, september 2002.
- Koch, U., 1999, *Elisabeth van Thüringen. De kracht der liefde. Biografische roman*, Utrecht: B.V. Uitgeverij De Banier. Oorspronkelijk verschenen als 'Elisabeth von Thüringen, Die Kraft der Liebe. Biografischer Roman', Giessen: Brunnen Verlag, 1998.

Korteweg, H., 1995, *Zonder einde. Van licht tot vorm, van vorm tot licht*, Cothen: Felix Uitgeverij BV, 3^e druk.

Korvinus, A.G. e.a., 2006, *Mensenhandel: de achtergronden en omtrekken van het begrip uitbuiting in art. 273a* (deze a is nu veranderd in f) Sr. Trema, 29 (7), pdf-bestand, gevonden op internet met google onder zoekterm A.G. Korvinus 2006, zoekdatum 23 juli 2009.

Kuijman, W., 2001, *Een mantel met sterren. Religieus humanisme in het Humanistisch Verbond*, Utrecht: Het Humanistisch Archief, Reeks: Humanistisch Erfgoed, nr. 3.

Kunneman, H.P.J.M, 2006, *Voorbij het dikke-ik: bouwstenen voor een kritisch humanisme*, Amsterdam: Humanistics University Press.

Moore, T., 2004, *De donkere nachten van de ziel. Ontdek de positieve kracht van een crisis in je leven*, Utrecht: Kosmos Z&K Uitgevers BV.

Mooren, J.H.M. (red.), 1999, *Bakens in de stroom. Naar een methodiek van het humanistisch geestelijk werk*, Utrecht: Uitgeverij SWP.

Nationaal Rapporteur Mensenhandel (Dettmeijer-Vermeulen, C.E. e.a.), 2007, *Mensenhandel – Vijfde rapportage van de Nationaal Rapporteur Mensenhandel*, Den Haag, Bureau Nationaal Rapporteur Mensenhandel (BNRM).

Nouwen, H., 2008, *Nederigheid en Dienstbaarheid. Het neerwaartse pad van Christus*, Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Praag, J.P. van, 1947, 'Autonoom humanisme', in Derkx, P. (red.), *J.P. van Praag. Om de geestelijke weerbaarheid van humanisten*, serie: humanistisch erfgoed nr. 5, Utrecht: Het Humanistisch Archief 2004, p. 21 – 32.

Praag, J.P. van, 1953, *Geestelijke verzorging op humanistische grondslag. Eerste cursus humanistische geestelijke verzorging door J.P. van Praag*, Amsterdam: Humanistisch Verbond, jubileumuitgave 2006.

Praag, J.P. van, 1978, *Grondslagen van humanisme. Inleiding tot een humanistische levens- en denkwereld*, Amsterdam/Meppel: Boom, 3^e druk, 1989.

Román, A., Schippers, J. en Vlasblom, JD, 2007, 'Dienstbaarheid aan het gezin zet urenaantal vrouwen onder druk', in: *Demos, bulletin voor bevolking en samenleving*, Jrg. 23, vol. 7, p. 5 – 7.

Smaling, A., 2005, 'Aspecten van normatieve professionaliteit in beroepssituaties', in: *Tijdschrift voor Humanistiek*, Jrg. 6, nr. 22, juli 2005.

Stufkens, H. en M. Derkse, 2003, *De herberg van het hart. Franciscus en Rumi als gidsen voor onze tijd*, Deventer: Ankh-Hermes BV, 2^e druk.

Streit, J., 1989, *Zon en kruis. Van steenkring tot vroegchristelijk kruis in Ierland*, Zeist: Uitgeverij Christoffor.

Tijdschrift voor Humanistiek, juli 2005, themanummer 'Normatieve Professionaliteit'.

Vereniging voor Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen, 2002, *Beroepsstandaard voor de geestelijk verzorger in zorginstellingen*, pdf-bestand op internetpagina:

<http://www.vgvz.nl/userfiles/files/beroepsstandaard.pdf>, gezien op 19 november 2009.

IJssel, S.E. van, 2007, "*Daar hebben humanisten het niet zo over*" *Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadslieden*, Delft: Uitgeverij Eburon.

Wier, M. de, 'Klooster had weinig met religie van doen' in: *Trouw*, 10 november 2008.

Webtekst over mystici waaronder Dag Hammarskjöld, <http://www.mystiek-mediapastoraat.nl/document.xml?producer=document&nodeId=200548&docId=200647> gezien op 26 juni 2009.

Wit, H.F. de, 1993, *De Verborgene Bloei. Over de psychologische achtergronden van spiritualiteit*, Kampen: Kok Agora.