



Voor Chris en Frank, de stichters van de Avicenna-gemeenschap  
Voor broeder Karel, nestor van de Avicenna-moderatoren  
Voor Geert, mijn meelezende oblatenbroer  
Voor Maud, mein kritisches Gegenüber  
En in grote dankbaarheid aan br. Guillaume Jedrzejak ocsa, voor het  
fijnzinnige Regelcommentaar dat hij schreef als abt van de Katsberg.

In dit boek wordt vaak geciteerd en verwezen naar de *Regel voor monniken* van Benedictus van Nursia. Hij schreef deze ‘kleine levensregel voor beginners’ voor een mannengemeenschap in het Italiaanse Monte Cassino. Al in zijn eigen dagen hanteerden ook vrouwengemeenschappen deze tekst als leidraad, en dat doen ze tot op de dag van vandaag. Er zijn nu meer vrouwelijke gemeenschappen van monialen dan mannengemeenschappen van monniken, en dus ook meer abdisen dan abten. Ook in monialengemeenschappen wordt dagelijks uit de tekst van Benedictus voorgelezen. Steeds als het woord ‘abt’ in dit boek wordt gebruikt kan daar evenzeer ‘abdis’ worden gelezen. Voor het eveneens veelgebruikte woord ‘stuurman’ kan ook ‘stuurvrouw’ worden gelezen. Om de lectuur niet vermoeiend te onderbreken door permanente ‘inclusieve’ benamingen is gekozen voor de traditie om de woordkeuze van de *Regel* te gebruiken.

# Wil Derkse

## Benedictijnse stuurmanskunst

Leiding geven in dienst  
van de gemeenschap

**Lannoo**

**[www.lannoo.com](http://www.lannoo.com)**

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig een nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken met interessante, exclusieve aanbiedingen.

Vormgeving: Studio Lannoo

Omslagillustratie: Unsplash

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021 en Wil Derkse  
D/2021/45/570 – ISBN 978 94 014 8081 9 – NUR 700

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

1	‘Als het goede maar gebeurt’ – een thematische inleiding	7
2	Een laatantiek document als bron van eigentijdse stuurmanskunst?	31
3	Over stuurmanskunst en koersbepaling	49
4	Gedeelde verantwoordelijkheid	99
5	De kunst van de gedeelde besluitvorming	123
6	Leerwegen – lerend op weg	143
7	Gemeenschapsopbouw	183
8	Geloofwaardig gedrag en integriteit	219
9	Rond Kaap de Goede Hoop – stuurmanskunst in zwaar weer	239
	Geraadpleegde literatuur	263



# 1

## ‘Als het goede maar gebeurt’ – een thematische inleiding

‘Als het goede maar gebeurt’

(Titus Brandsma)

Alle stuurmanskunst in en voor een gemeenschap heeft het goede in het vizier. Het goede: ‘daartoe zijn we op aarde’, om een oude vraag uit de catechismus te citeren, een geloofsleerboekje dat vroeger op katholieke lagere scholen werd gebruikt. Het goede is het doel van de reis, de haven, maar het goede dient ook tijdens de reis te worden *gedaan* en te gebeuren. Voor een dergelijke reis zijn stuurlieden nodig en evenzeer alle andere leden van de bemanning, waarvan de stuurlieden deel uitmaken. Overigens zijn mij van het antwoord dat ik zestig jaar geleden op die catechismusvraag uit mijn hoofd moest leren twee begrippen bijgebleven die ook voor stuurlieden van nu relevant zijn: ‘dienen’ en, in samenhang daarmee, ‘gelukkig worden’.

Het goede is de ster die oriëntatie biedt aan de reis en het bereiken van de haven. Meer algemeen gezegd: de koers is gericht

op het doel van de reis van de gemeenschap. Daartoe is men op reis. Maar doelen en vormen van gemeenschappen en organisaties zijn natuurlijk heel verschillend. En voor die gemeenschappen en organisaties kan de wel erg algemene aanduiding ‘het goede’ duiden op heel uiteenlopende oriëntaties. Zelf verbind ik ‘het goede’, in navolging van Plato, met alles wat mooi, waar en ook van prima morele kwaliteit is. Morele kwaliteit slaat in deze context niet op een verbiedend moralisme, noch op een gebiedende vervulling van plichten, maar op een positieve en uitnodigende levenskwaliteit.

Daarbij toont de praktijk dat deze vormen van kwaliteit vaak samen oplopen. Wie stapjes vooruit maakt in het domein van de waarheid ervaart daarbij nogal eens een esthetisch genoeg en heeft het gevoel ‘dat het goede gebeurt’. Het omgekeerde is ook het geval: leugens, lelijkheid en gebrekkige morele kwaliteit treden vaak samen op. Talloos zijn dan ook de mythen en epische verhalen waarin het contrast in beeld wordt gebracht tussen het gebeuren van het ware, schone en goede en het gebeuren van het leugenachtige, lelijke en slechte. Een recent archetypisch geworden voorbeeld daarvan is Tolkiens boek *In de ban van de ring* en de meesterlijke verfilming daarvan. Wie enigszins reflecteert op de eigen levensweg zal deze contrasten en samenhangen herkennen en daarbij een mengsel van dankbaarheid en een besef van tekortschieten ervaren.

Meteen roept dit vragen op. Wat kenmerkt dat wel heel algemeen aangeduide ‘goede’? Waaraan merk je ‘dat het goede gebeurt’? Het goede toont zich in de vruchten van en voor persoon en gemeenschap en die vruchten liggen in twee domeinen. Om in het taalspel van de ‘stuurmanskunst’ te blijven: allereerst gaat het erom of je ook daadwerkelijk ergens *aankomt*, en wel daar waar je verlangt te zijn, hoewel soms een helemaal niet voorziene en onverwacht binnengelopen haven nog een rijkere vrucht van de reis kan zijn. Je zou de aankomst in de haven het objec-



tieve aspect van het goede kunnen noemen. Ergens wel of niet aankomen is objectief te constateren. Daarnaast, maar niet van minder belang, is er *de kwaliteit van de reis zelf*. Beleefde de bemanning (inclusief de kapitein en de stuurlieden) als personen en gemeenschap tijdens de tocht – waarin het soms zwaar weer kan zijn geweest – een goede reis? Hadden ze plezier in hun vakmanschap en was er warmte in hun onderlinge verhoudingen? De kwaliteit van de reis zelf zou je het intersubjectieve aspect van het goede kunnen noemen. De beoordeling van de kwaliteit van de reis is een aangelegenheid van en tussen personen.

Overigens is stuurmanskunst niet alleen bij zwaar weer belangrijk en moeilijk, maar ook bij kalm en windstil weer. Zeilers weten dat het dan moeilijk is om werkelijk vooruit te komen.

Maar vaak wordt het goede gemist, verduisterd of domweg vergeten. Want soms vergeten we als persoon, als gemeenschap, als organisatie ‘waartoe we ook alweer op aarde’ zijn. Dat missen van de haven, het verduisteren van de oriënterende ster en het vergetend verliezen van je verlangen blijkt uit het uitblijven of het verzuren en bederven van de vruchten. Of als het samen reizen een slechte ervaring blijkt, een ervaring van vitaliteitsverlies en sombere dagen.

In een ander klassiek taalspel heet het missen, het verduisteren, de onachtzaamheid en het kwaliteitsverlies in algemene zin ‘zonde’, wat door Thomas van Aquino kort is gedefinieerd als *privatio boni*, het tekortschieten in het goede. Maar wie bepaalt wat dat goede voor een specifieke gemeenschap of organisatie – en niet het minst ook voor de personen van die gemeenschap – dan wel moge zijn? En wie zijn vervolgens de stuurlieden die op basis daarvan de koers mogen, moeten en kunnen uitzetten?

Talloos zijn de organisatiemodellen en leiderschapstheorieën die proberen de mogelijke antwoorden op deze vragen in kaart te

brengen. Vanuit mijn eigen biografie ben ik vertrouwd geraakt met een sinds 1500 jaar beproefd, soepel en vitaal gebleken model: de leerweg van de *Regel voor monniken* van Benedictus van Nursia. Deze Regel is weliswaar geschreven voor de monniken van een specifieke kloostergemeenschap (die van Monte Cassino nabij Napels) met een kenmerkende culturele en historische context, maar blijkt ook vandaag nog wereldwijd vruchtbaar te zijn binnen duizenden zeer verschillende monastieke gemeenschappen. En ook voor vele personen en organisaties die op heel andere doelen gericht (lijken te) zijn. Ik schreef eerder twee boeken over de vertaling van de benedictijnse spiritualiteit naar niet-kloosterlijke contexten. Voor wie dat zinvol is, staat verderop een als ‘intermezzo’ te lezen hoofdstuk dat een beknopte verkenning biedt van de voor dit boek relevante hoofdtrekken van de benedictijnse spiritualiteit.

In een benedictijnse gemeenschap worden zowel het doel van de reis als de gang van zaken tijdens de tocht zelf bepaald en in de eigen context ingevuld door de *gemeenschap*, inclusief door de kapitein en de stuurlieden die daarvan deel uitmaken. Deze hebben verantwoordelijkheden en taken die de gemeenschap aan hen heeft gedelegeerd. Zij realiseren die concreet door hun deugdelijke deskundigheid, hun verworven vaardigheden en de ervaringen die zij eerder hebben opgedaan.

Zij zijn dienstbaar aan, voor en binnen de gemeenschap. Met een Latijnse uitdrukking: ze zijn *ministrans*, ze zijn dienend. Zij zijn de *ministers* die in de ondertitel van dit boek worden genoemd. Dit benedictijnse model contrasteerde al opvallend met de eigen culturele en historische context, en doet dat niet minder met die van ons. Maar een levens- en gemeenschapsinrichting die met vallen en opstaan 1500 jaar bruikbaar is gebleken kan een zekere duurzaamheid niet worden ontzegd. Dat valt ook steeds de deelnemers op van de seminars en cursussen die ik hierover sinds

een jaar of twintig frequent heb gegeven. Wat mij daarbij opviel was dat het geen enkele rol speelde of de deelnemers actief religieus betrokkenen waren of helemaal niet. Ook in dit boek is het mijn doel om spirituele inzichten en leerwegen aan te reiken die onafhankelijk van een religieuze levenskeuze vruchtbaar kunnen zijn. Net als andere spiritualiteiten kan de benedictijnse spiritualiteit iedereen wegen tonen die naar nieuwe helderheid, vrijheid, diepgang en zelfstandigheid kunnen leiden.

Mijn voorkeur voor het benedictijnse model sluit gezinszins uit dat inzichten en praktijken uit heel andere modellen nodig zullen zijn om de horizon te verruimen, de koers te preciseren en de reis beter te doen verlopen. Andere modellen betreffende stuurmanskunst in een gemeenschap en de bronnen van die modellen zal ik in dit boek dankbaar gebruiken (en vermelden). Want er zijn vele leerwegen die erop gericht zijn 'dat het goede gebeurt' – en dat is waar stuurmanskunst binnen een gemeenschap uiteindelijk om gaat.

Hopelijk biedt dit boek ook enige vruchten uit mijn eigen leerweg op dit terrein. Na mijn leraarschap – een bezigheid die aardig wat stuurmanskunst vereist – had ik ruim dertig jaar leidinggevende taken in academische en andere organisaties. Wijsgerige en spirituele bronnen boden gelukkig enige oriëntatie, maar in de alledaagse pragmatiek moest ik veel met vallen en opstaan leren. Na het verschijnen van mijn boek *Een levensregel voor beginners – benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven* (2000) gebeurde er iets onverwachts. Hoewel er maar één hoofdstuk aan benedictijns leiderschap is gewijd (al zijn ook in andere hoofdstukken daarvoor impulsen te vinden), kreeg ik uitnodiging na uitnodiging om juist daarover te komen spreken. Het boek belandde zelfs voor enige tijd in de Managementboeken Top Tien en werd kwistig verwerkt in publicaties van anderen, al dan niet met bronvermelding. In programma's van de Comenius Leergangen,

TIAS/NIMBas van de Universiteit van Tilburg, ELLLA (Een Levenslang Leren Academie) en vooral en heel frequent als vaste docent van de Avicenna Academie voor Leiderschap ontmoette ik intensief vele honderden ‘stuurlieden’ van zeer uiteenlopende organisaties. Wat me daarbij steeds opviel – en die ervaring heb ik nog steeds – is dat het hen geenszins ging (en gaat) om het erbij leren van nog een ‘competentie’ (een ‘benedictijnse’, in dit geval) of het behalen van nog een certificaat op hun curriculum vitae. Ik merkte haast altijd een serieus verlangen naar diepte, zin, intensiteit en vrijheid in hun taken als stuurlieden binnen hun organisaties en ook als persoon. Een verlangen dat erop is gericht dat het goede gebeurt en waarvoor ze voeding zochten uit meerdere bronnen, onder meer uit de Benedictusregel. Zelf ontving ik van de deelnemers en de moderatoren van deze programma’s vele impulsen voor mijn eigen levensweg. Wat voor hen en mij beslist hielp was de monastieke locatie van onze ontmoetingen, de Abdijhoeve van de Sint-Willibrordsabdij in Doetinchem. We voelden ons er in een ‘zone zonder gevaar’, wisselden ervaringen uit, deelden enkele dagen in het weldadige abdijsritme, ontvingen voedsel voor onderweg.

Wel was het voor hen en mij in deze ontmoetingen soms licht frustrerend dat we eigenlijk langer en intensiever met deze thematiek bezig konden zijn. Vanuit deze ervaringen kwam de gedachte op om nu na twintig jaar niet één hoofdstuk maar een uitvoeriger tekst uit te werken over leiderschap in gemeenschap. Opdat deze stimuleert ‘dat het goede gebeurt’.

## **Titus Brandsma**

‘Als het goede maar gebeurt’ – het motto van dit inleidende hoofdstuk – ontleen ik aan karmeliet en hoogleraar Titus Brandsma. Deze werd rond de millenniumwende door een daartoe bijeengekomen jury van het programma *Kruispunt TV* weliswaar uitgeroepen tot de ‘opmerkelijkste katholiek van de eeuw’, en vijf jaar

later bleek hij in een meningspeiling van het dagblad *De Gelderlander* 'de grootste Nijmegenaar aller tijden', maar waarschijnlijk zijn toch enkele woorden van introductie nodig. Dat doe ik ook omdat zijn eigen biografie exemplarisch is voor het in concreto toepassen van 'stuurmanskunst in gemeenschap' vanuit een spirituele bron. Zijn voorbeeld spreekt mij bovendien ook persoonlijk aan en sterkt mijn verlangen om vanuit de beleefde binding aan een religieuze gemeenschap vruchtbaar te zijn voor nabije personen en voor de wijdere gemeenschap. Redenen om in dit boek, dat is gevoed door de benedictijnse spiritualiteit, juist deze pater karmeliet een moment op de voorgrond te plaatsen.

Titus Brandsma, geboren in 1881 in Oegeklooster, nabij Dokkum, klopte als 17-jarige Friese jongen aan bij de poort van de Boxmeerse karmel, de naam die de kloosterorde van de karmelieten gebruikt om hun gemeenschappen mee aan te duiden. In die gemeenschap groeide een godsliefde voor zijn verdere leven. Nijmeegs hoogleraar was hij vanaf de oprichting van de Katholieke Universiteit in 1923 tot zijn gewelddadige dood in 1942; het was zijn langste 'betrekking'. Zijn leeropdracht betrof 'de geschiedenis van de wijsbegeerte en van de mystiek, met name van de Nederlandse mystiek'. Een buitenstaander die deze achtergrond leest zou kunnen menen dat Brandsma een dromerige en devote zwever was, een geleerde mysticus tussen de boeken, in de kloosterkapel en in een collegezaaltje (dat was hij allemaal ook), die weinig contact had met het 'echte' leven. Maar hij was buitengewoon actief in vele organisaties, waarvoor hij stad en land afreisde. De ruim geïllustreerde biografie die Ton Crijnen over hem schreef, *Titus Brandsma. De man achter de mythe. De nieuwe biografie*, toont dan ook veel foto's van Brandsma bij de uitoefening van zijn taken in kerkelijke en maatschappelijke organisaties, en maar weinig die met zijn werk als hoogleraar van doen hebben. Zijn kloosterlijke contemplatieve leven, waar zijn eigen-

lijke prioriteit lag en die zijn andere levensdomeinen voedde, komt nog het minst in beeld.

Van Titus Brandsma werd advies en ook stuurmanskunst gevraagd in de context van meerdere gemeenschappen en organisaties. Hij was geruime tijd prior van de karmelieten in Nijmegen. In die functie was hij verantwoordelijk voor de bouw van het nieuwe klooster aan de Doddendaal. Hij werd door het hoogleraren-corps van de Nijmeegse universiteit in 1932 gekozen als rector magnificus. In die functie sprak hij bij de opening van het academisch jaar 1932-1933 een opmerkelijke rede uit, opmerkelijk omdat hij afweek van wat in dit genre gebruikelijk was – hij stelde echt iets inhoudelijks centraal – en vanwege de ruime intellectuele inhoud, met veel waardering voor de pluraliteit van godsbeelden in zijn eigen tijd. Als bestuurder van de universiteit had hij van doen met opkomende nationaalsocialistische sympathieën onder de studenten en bij enkele docenten. Landelijk was hij als initiatiefnemer betrokken bij de eerste journalistenopleiding in Nederland, ontwikkelde hij als eerste een ethiek van de journalistiek en nam hij het voortouw voor een eerste cao voor de schrijvende pers. Al vroeg nam hij sprekend en schrijvend positie in tegen het nationaalsocialisme, en tegelijk was hij een fel tegenstander van het in de Sovjet-Unie vormgegeven communisme.

Zijn strijdbare anti-nationaalsocialisme en het bewerken van de pers in dit opzicht zette hij ook in de eerste bezettingsjaren voort, mede in zijn functie als adviseur van de Nederlandse bisschoppen. Zo werd hij verzetsman, gevangene en in 1942 nazislachtoffer in Dachau. Ook in die laatste periode (waarin het vaak heel donker in hemzelf werd) viel hij op door zijn dienstbare inzet voor medegevangenen. Hij zette zich in tegen het gebeuren van het kwade, vanwege de strijdigheid daarvan met waar hij positief voor stond. Precies die houding komt tot uitdrukking in

het aan hem toegeschreven motto: ‘Als het goede maar gebeurt’. Ook in die zin was hij ‘minister’ – een woord dat ik altijd associeer met de wapenspreuk van de vroegere Bossche bisschop Jan Bluysen: *quotidie ministrans* – ‘elke dag dienend’. Een houding die niets van doen heeft met het wegcijferen van de eigen zelfstandigheid en innerlijke kracht, en ook niet met dociele onderdanigheid.

Het was vanuit een persoonlijk innerlijk leven, dat ingebed was in een religieuze gemeenschap, dat Titus Brandsma dienstbaar kon zijn aan zowel die gemeenschap als aan de ruimere samenleving: opdat het goede maar gebeurde.

///

### **‘Als het goede maar gebeurt’**

Kees Waaijman, eveneens karmeliet en hoogleraar aan de Nijmeegse universiteit, en vele jaren directeur van het Titus Brandsma Instituut, karakteriseert deze spreuk als volgt:

‘Als het goede maar gebeurt – het geeft niet hoe, het geeft niet waar of wanneer, het geeft niet door wie, als het goede maar gebeurt! Deze kernachtige spreuk, zo typerend voor Titus Brandsma, plaatst het gebeuren van het goede onvoorwaardelijk voorop.’

Natuurlijk zijn de voorwaarden van het gebeuren van het goede, op welke manier het gebeurt, wat de context is waarin dat gebeurt, en vooral wie daarin een rol spelen en op welke wijzen zij dat doen, onmisbaar en essentieel. Maar Titus Brandsma ‘laat het volle licht op het gebeuren van het goede zelf vallen. Dit is typerend voor de spiritualiteit van het goede, het kerngebeuren van heel het deugdenleven.’

Het motto van Titus Brandsma wil niet zeggen dat het goede doel alle middelen heiligt, welke dan ook. Eerder kun je stellen dat elk middel dat je inzet dat 'heilige', dat goede, al *in* zich draagt, en ook in *de wijze waarop* je dat inzet. Het goede dat in de toekomst ligt, en waarop het handelen is gericht, gebruikt de middelen die al voorhanden zijn. En probeert *in* dat toekomstgerichte handelen het goede steeds in het vizier te houden en tegelijkertijd de middelen al 'mooi, waar en goed' van kwaliteit te doen zijn.

Dit boek gaat over het deugdelijk laten gebeuren van het goede, en richt zich specifiek op de randvoorwaarden van dit gebeuren in de context van persoon en gemeenschap, van stuurman en bemanning. Of in meer gebruikelijke termen: het gaat om het handelen van functioneel en gedelegeerd leidinggevenden vanuit, in en met de anderen van de organisatie. Voorop staat wat dit proces verlicht en oriënteert: het goede dat dient te gebeuren, waarbij 'het goede' staat voor wat intrinsiek waardevol en nastrevenswaard is. De houdingen die op dit waardevolle zijn gericht zijn die van voortreffelijke stuurmanskunst, vruchtbare besluitvorming, volhardend oefenen, gemeenschapsopbouw, geloofwaardig en verantwoordelijk handelen en het cultiveren van de vruchtbare openheid voor wat nog moet komen. Al deze houdingen willen dienstbaar zijn aan het verlangen dat inderdaad 'het goede gebeurt' en duiden meteen ook de deelthema's aan van de komende hoofdstukken.

Je zou je kunnen verwonderen over deze toch wel hooggestemde en idealistische overtuiging dat het erom gaat 'dat het goede gebeurt'. Springt het niet veel meer in het oog dat het goede onvoldoende of helemaal niet gebeurt, of dat nu om personen gaat of het gebeuren op wereldschaal? Springt het kwade niet veel meer in het oog? Dat laatste is zeker in letterlijke zin het geval: de nieuws waarde van het vele van positieve kwaliteit dat er gebeurt is meestal maar klein. Maar *dát* het goede inderdaad ge-