

## **IGNATIAANS LEIDERSCHAP IN HET BUREAU VAN DE DIRECTEUR: EEN UITDAGING VAN ONDERSCHIEDING.**

*Voordracht gehouden te Loyola op 8 november 2007,  
voor de directeurs van de lagere scholen en de kleuterscholen  
van de Europese jezuïetencolleges*

**NIKOLAAS SINTOBIN SJ**



### ***Inleiding: een actueel verleden***

De ignatiaanse geschiedenis is begonnen op de plaats zelf waar we nu bijeen zijn: Loyola, een klein gehucht in Spaans Baskenland. Ignatius werd hier geboren in 1491, in het kasteel van de heren van Loyola, 516 jaar geleden. Terecht kan je de vraag stellen of dit voor ons nog betekenis heeft. Is dit alles niet hopeloos verleden tijd?

Een analyse van de context toont evenwel dat er veel parallellen te vinden zijn tussen het midden van het vorige millennium en het begin van het derde. Beide periodes zijn tijden van verandering, van onzekerheid, van referentiekaders in beweging, van een tijdsgeest waarin alles nieuw en mogelijk lijkt.

1. 1455: de **Gutenberg-bijbel** wordt gedrukt: het is de doorbraak van de boekdrukkunst. Tot dan waren boeken, en dus kennis, voorbehouden aan een kleine elite: de clerus en rijke families. Nu krijgen grote delen van de samenleving toegang tot alle mogelijke kennis.

De **internetrevolutie** van onze tijd kan hiermee vergeleken worden. Vandaag heeft iedereen toegang tot alle mogelijke kennis. Je krijgt alle informatie zomaar op je computerscherm.

2. 1483: de **geboorte van Luther**. Europa was tot dan homogeen katholiek met levensbeschouwelijke rust. Met Luther, Zwingli en Calvijn staan onze landen voor een lange

periode van reformatie en contrareformatie. Verwarring, angst, onzekerheid en burgeroorlogen gaan hiermee gepaard.

Ook die **levensbeschouwelijke verschuivingen**, onduidelijkheid en soms uitgesproken verwarring zijn welbekend in onze cultuur die als **post-christelijk** wordt bestempeld en waar op levensbeschouwelijk vlak alles mogelijk lijkt.

3. Tot slot, in 1492, één jaar na de geboorte van Ignatius, **ontdekt Columbus Amerika**. De toenmalig bekende wereld gaat sterk uitbreiden. Contacten worden gelegd met de andere continenten. Europa gaat kennis en mensen uitvoeren naar verre streken en ook in omgekeerde richting ontstaat intens verkeer. Nieuwe leefwijzen, godsdiensten en culturen worden ontdekt en komen met mekaar in contact, al of niet gewelddadig.

Ook deze geografische ommekeer is ons niet vreemd. Wij noemen het **globalisatie**. Deze zomer gaan honderdduizenden jongeren naar Australië voor de WJD. En we dragen waarschijnlijk allemaal wel een kledingstuk dat uit China komt. Onze wereld is één grote draaischijf geworden.

De 16<sup>de</sup> eeuw en de 21<sup>ste</sup> hebben gemeenschappelijk dat het tijden zijn waarin van alles mogelijk wordt dat voorheen niet mogelijk was. De grote **vraag** was en is: hoe moet je je weg vinden in een samenleving en cultuur die voortdurend verandert, waar de traditionele antwoorden niet meer geloofwaardig lijken en de klassieke herkenningspunten verdwenen zijn.

De grote verdienste van Ignatius is dat hij een **methode** heeft ontdekt en uitgewerkt die als leidraad kan dienen in een context van onzekerheid en onduidelijkheid waar je steeds weer met nieuwe problemen wordt geconfronteerd. In de ignatiaanse traditie spreken we over de “**onderscheiding van de geesten**”.

Ik stel voor om samen met u te verkennen wat deze onderscheiding van de geesten concreet kan betekenen voor een **directeur van een lagere school**, in het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw. We gaan ons hierbij inspireren aan de autobiografie van Ignatius: “**Het verhaal van de pelgrim**”.

De familie van Ignatius maakte deel uit van de kleine landadel. Hij kreeg een klassieke aristocratische opvoeding en bracht zijn jeugd door aan de hoven van vorstelijke Spaanse edelen. Hij maakte een mooie carrière maar was vooral gekend als rokkenjager en vechtersbaas. Hij was bepaald geen vroom boontje.

*« Tot aan zijn zesentwintigste was hij(= Ignatius) iemand die zich overgaf aan de ijdelheden van de wereld. Wat hij vooral graag deed was zich oefenen in het hanteren van wapens, met een groot en ijdel verlangen daarbij eer te behalen. »*

Zo begint Ignatius' levensverhaal. Hij was een kind van zijn tijd met een herkenbare levenswandel. Historici vermoeden dat de oorspronkelijke versie van dit boek iets meer sappige details bevatte over al zijn uitspattigen maar dat die, gezien de nakende heiligverklaring, schroomvol geschrapt zijn door zijn medebroeders ...

Het onbezorgde leven van de jonge ridder gaat een dramatische wending krijgen in 1521. De stad **Pamplona** - hier dicht bij - wordt belegerd door de Fransen en Ignatius wordt zwaar gewond aan beide benen door een **kanonbal**. Hij zal gedurende 12 maanden het bed moeten houden.

Zoals gezegd, zijn familie was vermogend. Er waren dus twee boeken in huis. Ignatius hoopte op ridderverhalen. Maar hij had pech. Het was een verzameling van heiligenlevens en een bloemlezing uit de evangeliën. Hij besloot er af en toe wat in te lezen. Zo bracht hij zijn dagen door.

Hier begint het eigenlijke **ignatiaanse verhaal**. Ignatius gaat geleidelijk aan ontdekken dat hij van alles ervaart in zijn **hart**.

## A. HART

Een groot deel van de dag was hij aan het **dagdromen**. Afwisselend fantaseerde hij dat hij zijn oude wereldse leven verderzette ofwel dat hij ging leven zoals die heiligen waarover hij gelezen had. Geleidelijk aan werd hij er zich van bewust dat er een subtiel verschil was tussen twee soorten gedachten.

*“Toch was er een verschil. Was hij namelijk met zijn gedachten bij dat van de wereld dan vond hij daar wel veel **behagen** in, maar liet hij het ten slotte **vermoeid** los dan **voelde** hij zich **dor** en **ontevreden**.”*

*Bedacht hij daarentegen hoe het zou zijn om enkel plantaardig voedsel te eten en om ook al die overige gestrengheden te verrichten waarvan hij gezien had dat de heiligen die hadden gedaan, dan vond hij niet alleen **troost** zolang hij daar in gedachten mee bezig was, maar bleef hij ook **tevreden** en **opgewekt nadat** hij ze had losgelaten.”*

Het vooruitzicht om terug militair en rokkenjager te worden, zoals vroeger gaf hem een goed gevoel. Maar na afloop voelde hij zich steeds slecht.

Als hij zich inbeelde om te gaan leven zoals die heiligen, dan had hij hetzelfde goede gevoel. Maar er was een **verschil**. Ook nadien, ná het dagdromen over de heiligen, bleef hij zich goed voelen.

*“Maar hij schonk daar geen aandacht aan en kwam er niet toe dieper in te gaan op dat verschil, totdat hem op een keer de ogen een beetje opengingen en hij zich over dat onderscheid begon te verwonderen.”*

Zoals de meeste mensen, besteedde hij **geen aandacht** aan wat er zich op een dieper niveau in zijn hart afspeelde.

*“Toen begon hij erover **na te denken** en op grond van zijn **ervaringen** kwam hij tot het inzicht dat sommige gedachten hem in **droefheid** achterlieten, andere daarentegen in **blijdschap**. Zo leerde hij beetje bij beetje de verschillende aard kennen van de **geesten** waardoor hij bewogen werd: de een van de duivel, de ander van God.”*

Bijna **toevallig** ontdekte Ignatius dat het zinvol is om **terug te kijken op de eigen ervaring**. Meer in het bijzonder, op wat er zich in ons diepste zelf afspeelt, op het niveau van de ervaring van het hart. Hij was de weg helemaal kwijt. Hij wist niet meer welke richting te gaan. Beetje bij beetje komt hij tot het inzicht dat de diepere gevoelens in zijn hart betrouwbare wegwijzers kunnen zijn. Op voorwaarde, uiteraard, dat hij ze goed weet te interpreteren. Inderdaad, in het citaat dat we zonet lazen zien we meteen hoe bij Ignatius hart en verstand zich verhouden tot mekaar. Het verstand is belangrijk. Maar bij de onderscheiding komt het pas op de tweede plaats. Het verstand is er om te ontcijferen wat er gebeurt in het hart. Het is dus in het hart, eerder dan in het verstand, dat God spreekt tot de mens.

Hier komen we bij een fundamentele **vooronderstelling** van de onderscheiding van de geesten. Die gemoedsbewegingen die komen er niet zo maar. Ze hebben alles te maken met de actieve zorg van God voor de mens en de sporen daarvan in het hart van de mens. Doorheen wat Ignatius noemt de werking van de “geesten” ervaart het hart of een houding, een inzicht, een relatie, een handeling ... eerder gericht zijn op God dan wel of ze van Hem verwijderden.

Heel algemeen gesteld kan je stellen dat er twee grote categoriën van gemoedsbewegingen zijn: **troost en troosteloosheid**.

- ⇒ Ignatius definieert **troost** als volgt: *“elke vermeerdering van hoop, geloof en liefde en elke innerlijke blijdschap die een oproep en aantrekking inhoudt tot het hemelse en het eigen heil van de ziel en haar aldus rust en vrede geeft in haar Schepper en Heer”.* (G.O. 316)

Echte troost komt van God; Ignatius spreekt van de **“goede geest”**: hij duwt ons in de richting van méér leven en vreugde en dus dichterbij God. Je weet dat je goed bezig bent omdat je troost ervaart: kracht, vreugde, moed, optimisme ... die niet meteen voorbijgaan

- ⇒ **Troosteloosheid** komt doorgaans niet van God maar wel van wat Ignatius noemt **“de boze geest”** of **“de vijand van de menselijke natuur”**.

Ignatius definieert troosteloosheid als volgt: *“ ... al het tegenovergestelde .... Bijvoorbeeld: duisternis en verwarring in de ziel, een beweging naar wat laag en aards is, onrust vanwege verschillende beroeringen en bekeringen, een neiging tot wantrouwen, de ziel die zonder hoop is, zonder liefde, geheel lui, lauw, droevig en als het ware gescheiden van haar Schepper en Heer.”* (G.O. 317)

Troosteloosheid verlamt, maakt de mens klein, trekt weg van het leven.

Onderscheiden van de geesten heeft nu precies tot doel om na te gaan, in het gewone leven waarheen God ons verlangt te leiden. Met andere woorden, door onderscheidend te luisteren naar die bewegingen in je hart, er achter komen welke de **beste beslissingen** zijn.

Betekent dit dat **iedereen** meteen kan gaan doen aan OdG? Ja en neen.

**Ten eerste** is het iets dat je moet **leren**. Je moet leren luisteren naar je hart en wel op een verstandige manier. Zo moet je vb oppervlakkige schijnroost leren onderscheiden van echte troost en leren omgaan met de troosteloosheid die komt van de goede geest. Bovendien kan het zijn dat je van alles tegelijk voelt, of nog, dat je helemaal niets voelt. Ignatius heeft niet voor niets een geheel van 22 regels voor de onderscheiding van de geesten uitgewerkt. Onderscheiden kan heel complex zijn.

Er is ook een **tweede voorwaarde**. Strikt genomen is het niet nodig om te geloven in de liefhebbende God van Jezus om aan onderscheiding van de geesten te doen. Immers, die gemoedsbewegingen die zijn er, ongeacht of je Christen bent of niet. Wel is nodig dat je hart, je diepere gevoelsleven en affectiviteit, **voldoende ontwikkeld en verfijnd** zijn en ook dat het gevoed wordt.. Voor christenen betekent dit dat, hoe meer ze leven vanuit het Evangelie van Jezus, hoe fijngervoeliger hun hart zal worden en dus hoe betrouwbaarder en subtieler de onderscheiding.

Dit is het begin van de **bekering van Ignatius**: de ervaring dat Gods stem in zijn hart een betrouwbare leidraad is voor zijn leven. Het is geen pleidooi voor emocratie, voor de dictatuur van het oppervlakkige gevoelens. Wel het begin van een genuanceerde pedagogie van de terugblik op de persoonlijke ervaring waarin **hart, verstand en wil** elk een eigen plaats krijgen.

Hier ligt ook de basis voor het **hoopvolle en optimistische mensbeeld** van Ignatius. In de slotmeditatie van de Geestelijke Oefeningen zegt hij dat God in de mens woont en de mens tot Zijn tempel maakt. God is rechtstreeks aanwezig in elke mens, meer in het bijzonder in het diepste en authentieke verlangen van de mens. Elke mens heeft daarom goddelijke waardigheid. De mens is het waard dat je in hem durft te geloven.

Ignatius gaat nu de belangrijkste beslissing uit zijn leven nemen: die om **radicaal te luisteren naar die stem in zijn hart** en de vreugde die ermee gepaard gaat. Op grond van de onderscheiding die we zonet lazen gaat hij het **kasteel van Loyola verlaten**. Niet op een paard maar op een ezel. Voorgoed. Hij wordt een zoekend man, zonder er ook maar een idee van te hebben waarheen die zoektocht hem gaat leiden. Het enige wat hij weet is dat hij voortaan enkel nog maar de weg zal bewandelen

die God hem doorheen de afwisseling van troost en troosteloosheid zal aanwijzen. Ignatius zal ook later nooit een man van zekerheden zijn. Wel iemand die probeert de stem van God te onderscheiden doorheen de veelheid van de bewegingen zijn hart. Voortaan noemt hij zich de **pelgrim**. Van 1521 tot 1540, **20 jaar lang**, gaat de pelgrim zoeken wat God van hem verlangt. Er ligt inderdaad 20 jaar tussen zijn bekering en de stichting van de Sociëteit van Jezus. Het was niet meteen duidelijk. Onderscheiding vraagt tijd.

Het is een tijd van **langzame groei** in innerlijke vrijheid. Ignatius heeft het moeten **leren**, stapje bij stapje en met veel innerlijke strijd: loskomen van het verlangen om zichzelf te bewijzen, om op te vallen of om anderen te overtroeven; allemaal dingen die vroeger centraal stonden in zijn leven.

## **Geestelijke Oefeningen**

Heel snel gaat hij beginnen schrijven aan het boekje van de **Geestelijke Oefeningen**.

De Geestelijke Oefeningen zijn zowel een gebedsparcours als een gebedsmethode. Ze zijn sterk gericht op de persoon van Christus. Persoonlijke begeleiding is belangrijk. De bedoeling van de begeleiding is om mensen te helpen in het **onderscheiden** van hun diepste levensverlangen. De taak van de begeleider is hierbij even belangrijk als discreet. Kenmerkend voor de Oefeningen is dat zij dienen te worden **aangepast** aan de concrete ervaring van de retraitant.

Dit boekje ligt aan de **basis van de ignatiaanse pedagogie**. De persoonlijke ervaring en het zélf ontdekken staan centraal, zowel in onze spiritualiteit als in onze pedagogie: het scheppen van de ruimte waarin de leerling – en ook de collega - zélf ervaringen kan opdoen, zélf zijn diepste gedrevenheid kan ontdekken en ervoor kan leren kiezen.

Opvoeden en besturen in de ignatiaanse traditie is het begeleiden van kinderen en volwassenen om hen te brengen bij de **ervaring van de absolute** schoonheid, waarheid, goedheid en liefde die in hen leeft en die God zelf is. Dit is het perspectief en de belofte aan de horizon die Ignatius ons voorhoudt: mensen in contact brengen met het goddelijk mysterie dat diep in hen verscholen ligt. Inderdaad, opvoeden is een voorrecht!

## **B. VERSTAND**

We gaan verder met het levensverhaal van Ignatius. Hij is nu 33 jaar oud. De levensverwachting voor een man in de 16<sup>de</sup> eeuw is minder dan 40 jaar. Toch kiest hij voor een degelijke **intellectuele vorming**: meer dan 10 jaar. Ignatius getuigt zelf dat hij tot de sterkste inzichten was gekomen in zijn gebed. Maar hij had ook ingezien dat, wilde hij deze inzichten op geloofwaardige wijze kunnen delen met anderen, studie nodig was. Goddelijke kennis en menselijke kennis sluiten mekaar niet uit.

Eerst gaat hij **Latijn leren**, samen met jonge kinderen. Vervolgens gaat hij studeren aan verschillende Spaanse universiteiten. Uiteindelijk kiest hij voor de beste universiteit en gaat hij naar de **Sorbonne** in Parijs. Hij woont er op een kamertje samen met **Franciscus Xaverius en Pierre Favre** met wie hij later de Sociëteit van Jezus zal stichten. Ignatius is geen einzelganger. Het ignatiaanse project is van meet af aan een teamproject: gemeenschappelijke onderscheiding, wederkerige bevraging, bemoediging en bevestiging zijn nodig.

## **C. WIL**

1540. 20 jaar na het begin van zijn pelgrimstocht is het voor Ignatius eindelijk duidelijk geworden wat van hem gevraagd wordt. De Sociëteit van Jezus wordt geboren. Het zoekend pelgrimeren van Ignatius gaat verder. Maar anders. Nu zal hij ten volle ervaren hoe belangrijk de **wil** is. Hij heeft leren lezen in zijn hart en de tijd genomen om zijn verstand te vormen. Nu gaat hij ervaren dat de wil – indien goed gebruikt – het vermogen is dat het mogelijk maakt om nog méér te gaan leven volgens het verlangen van het hart. Hij gaat doen wat op het eerste zicht indruist tegen datgene wat zijn hart spontaan vraagt. De pelgrim Ignatius, die 20 jaar lang rondgetrokken heeft en dicht bij de mensen heeft geleefd, komt via onderscheiding tot het inzicht dat hij geroepen wordt, binnen de nieuwe Sociëteit van Jezus, om leiding te geven. Hij zal voortaan nog nauwelijks buiten de drie kamertjes komen van waaruit hij de SJ gaat besturen. Hij gaat zijn eigen spontane voorkeur en verlangen tussen haakjes zetten. Niet om zichzelf te pijnigen. Maar wel om ten volle mogelijk te maken datgene wat hem ten diepste beweegt.

De rest van zijn leven gaat hij teksten schrijven, besturen, eindeloos vergaderen : alles om toe te laten dat **anderen** het werk doen dat hij eigenlijk zelf ook graag zou doen. Jullie zijn goed geplaatst om te weten wat dit betekent. Besturen is een werk van zichzelf wegcijferen en van **nederige dienstbaarheid** ... Het vraagt innerlijke vrijheid en beschikbaarheid.

#### IGNATIAANS LEADERSHIP

We gaan nu dieper ingaan op wat het **ignatiaans besturen en leiding geven** concreet betekent. Ignatiaans besturen is onderscheidend besturen. Het vooronderstelt een (a) **kader**, dat effectief wordt (b) **toegepast** en dat, waar nodig wordt (c) **aangepast**.

##### A. Kader

Onderscheidend besturen, luisteren naar troost en troosteloosheid en in functie daarvan je beslissingen maken. Het klinkt mooi. Maar wat wil dat nu concreet zeggen als je moet bemiddelen in een conflict tussen een ouder en een collega die daar voor je zitten of als je moet kiezen tussen een nieuwe computerklas of het vernieuwen van de daken, als je dag in dag uit dringende beslissingen moet nemen waarbij andere mensen betrokken zijn die doorgaans maar matig geïnteresseerd zijn in wat er zich in je hartje afspeelt ?

Ignatius stond voor net dezelfde vraag toen hij de eerste Algemene Overste werd van de jezuiten en hij belast werd met de meest verschillende dossiers.

Hij heeft een groot deel van zijn tijd als Generaal geïnvesteerd in het schrijven van de **Constituties**: een **kaderwet**, concrete richtlijnen om om te gaan met de belangrijkste problemen die zich in het dagdagelijkse leven van de SJ voordoen. Door dat bewuste onderscheidende werk van Ignatius beschikken de jezuiten tot op vandaag over een buitengewoon stel regels die de rechtstreekse vrucht zijn van de buitengewone onderscheidingskunst van Ignatius zelf. Ze besparen ons de moeite om telkens zelf opnieuw te moeten onderscheiden.

Een gelijkaardige dynamiek is er geweest voor de **colleges**. In 1599 werd de **Ratio Studiorum** gepubliceerd. Het is het historische basiswerk van de ignatiaanse pedagogie, rechtstreeks geïnspireerd aan de praktijk van het geven van de Geestelijke Oefeningen. In 1986 werd door een internationaal team hiervan een moderne versie uitgewerkt “**De karakteristieken van de jezuitenopvoeding**”. En, zoals u weet, in elk van onze provincies en colleges worden deze

basisteksten regelmatig vertaald in allerhande **opvoedingsprojecten en visieteksten** voor diverse projecten.

## **B. Toepassen**

Deze teksten worden niet in de eerste plaats geschreven voor de mooie schijn of om geplaatst te worden op de website, zonder gelezen te worden. Het effectief **toepassen** van deze kaderteksten in het dagdagelijkse bestuur van de school is de basisvoorwaarde opdat er van ignatiaans onderwijs kan gesproken worden. Het vraagt dat de leerkrachten vertrouwd zijn met de verschillende basisteksten, maar in de eerste plaats de directeur, als eindverantwoordelijke.

*“Doorgaans zullen de onderdanen zich gedragen zoals de oversten”*, merkt Ignatius fijntjes op.

## **C. Aanpassen**

Ignatius kon heel strikt zijn. Maar men zegt dat **“aanpassen”** zijn lievelingswoord was. Duidelijke regels geven vrijheid want ze beschermen tegen willekeur en subjectivisme. Maar zonder de bereidheid tot aanpassen worden regels snel onrecht. Trouw zijn aan de traditie vraagt creativiteit. Iedereen gelijk voor de wet kan pure onrechtvaardigheid zijn. Ook al lijken twee situaties nog zo op elkaar, toch kan het nodig zijn om er een verschillende oplossing voor te bedenken. Aandacht voor de context en cura personalis zijn onontbeerlijk. En hier krijgt de **onderscheiding** van de geesten opnieuw zijn volle gewicht.

### **Onderscheiden, in de praktijk**

Maar hoe doe je dat nu, heel concreet, dat onderscheiden?

1. Het **kompas**, de richtingaanwijzer is steeds de **troost**. Als je vreugde, energie, vertrouwen ... voelt is dit doorgaans een aanwijzing dat je die richting verder moet. Het is wel zo dat die troost zich vaak op een dieper niveau bevindt. Zo kan het zijn dat je in een vergadering een heel delicaat dossier moet bespreken en dat je heel duidelijk de spanning, de weerstand, de boosheid voelt. Maar tevens kan je op een dieper niveau in je hart tegelijkertijd een fundamentele rust ervaren. Je hebt de zaak goed aangepakt en je hart bevestigt dit.

**Troosteloosheid** is van belang omdat het doorgaans de weg toont waarlangs je beter niet gaat. Een ouder komt je een uitzondering vragen voor zijn kind. In een andere situatie heb je het toegestaan. Maar hier voel je je er meteen heel ongemakkelijk bij, je voelt je afstandelijk en koud worden ... De troosteloosheid wijst er eerder op dat dit verzoek niet goed zit.

Om de begrippen troost en troosteloosheid concreter te maken, zien we hier voorbeelden, uit de geschriften van Ignatius en zijn goede vriend Pierre Favre sj, van de woorden waarmee zij **concreet de vorm beschrijven die troost en troosteloosheid kunnen aannemen**, zowel op verstandelijk als op affectief vlak.

### **TROOST**

**Verstandelijk:** *begrijpen; het openen van de geest ;communicatie ;een antwoord krijgen ; zien*

**Affectief:** *volheid ; verlangend; sterkte; vreugde; smaak; blijheid; vrede; rust; zachtheid; vurigheid*

## TROOSTELOOSHEID

**Verstandelijk:** *verwarring; verstrooiing; niet begrijpen*

**Affectief:** *bitterheid; ineenkrimpen; verdriet; hardheid; afkeer; koudheid; onrust; wanorde; verstoordheid; ongemak; kwelling*

2. Je kan maar spreken van ignatiaanse onderscheiding van geesten als je het onderscheidingsproces **open** durft in te gaan. De goede directeur is niet diegene die op alles van te voren een antwoord heeft, die van te voren precies weet waar hij heen wil, die nooit aarzelt of twijfelt.

U weet het uit eigen ervaring. Er zijn twee efficiënte manieren om een vergadering te doen mislukken: ze helemaal niet voorbereiden ofwel ze té goed voorbereiden en van te voren alle risico's en onbekende factoren willen wegwerken.

De goede bestuurder durft het aan te **twijfelen**, durft in het spanningsveld gaan staan en durft het aan niet van te voren te weten en, samen met anderen, onderscheidend op zoek te gaan.

En dit hoeft geen reden te zijn voor angst. Immers, de onderscheidende houding is er een van vertrouwen en geloof. Het enige wat je kan doen is **al de middelen inzetten die de jouwe zijn**. Voor het overige word je uitgenodigd om **los te laten** en te geloven en te vertrouwen dat je in de actieve onderscheiding de juiste weg zal vinden. Ignatius spreekt hier van een houding van inwendige vrijheid of beschikbaarheid.

3. Hoe komt het dat bij sommigen het vuur van de passie een leven lang blijft branden, terwijl anderen reeds van jongsaf aan lijken te verzanden in grijze middelmatigheid en verveling. Gaat het over toeval, of zegt het eerder iets over een houding, over een wijze van in het leven staan en dus over iets dat je kan leren?

Een woord dat door Ignatius heel vaak gebruikt wordt in de context van onderscheiding is dat van **magis, het ignatiaanse méér**. Het is als een watermerk dat discreet maar systematisch aanwezig dient te zijn op de achtergrond van elke onderscheiding. Want inderdaad, de ignatiaanse uitmuntendheid richt zich niet enkel maar tot een kleine elite. Magis geldt voor iedereen.

Magis is steeds **persoonlijk**. Het is verschillend voor elke leerling, voor elke collega. De ene zal uitmunten in de sport, de ander in de wiskunde en nog een ander in sociale vaardigheden. Op de keper beschouwd is het niet zo belangrijk waarin je uitmunt. Maar wel dat je de ervaring mag opdoen van de vreugde die ermee gepaard gaat. Want dan krijg je zin om ermee verder te gaan.

Je komt bij dat steeds persoonlijke magis door het diepere **verlangen** van de mens aan te boren. Daar ligt de inspiratie en de energie, telkens weer uniek. Het is een taak voor ons, zowel als opvoeders als als managers, om de ons toevertrouwde mensen te helpen ontdekken waar ze goed in zijn en dat dan ook nog eens naar waarde te schatten!

Ten derde, typisch voor Ignatius is dat hij het woord magis steeds weer gebruikt als hij het heeft over de **relatie tot de ander**. De ignatiaanse uitmuntendheid is niet gericht op de verheerlijking van het eigen ego. Het is wel een uitnodiging om véerder te gaan in de liefde, om zich méér ten dienste te stellen, om zich meer te durven toevertrouwen. Daartoe immers zijn wij mensen geroepen.

Ignatiaans onderscheidend in het leven staan betekent open staan voor **doorlopende groei, dynamiek en aanpassing**. Het betekent dat je de spanningsvelden niet uit de weg gaat, maar erin durft te gaan staan. Wie de uitdaging van de onderscheiding echt aangaat stelt zich bloot aan tegenwind en dus ook aan de wisselende gemoedsstemmingen die daarmee gepaard gaan: zekerheid – twijfel, enthousiasme – weerstand, rust – onrust. Bij jezelf en uiteraard ook bij de collega's, ouders en leerlingen. Voor wie het waagt echt onderscheidend in het leven te staan, is de **strijd** niet de uitzondering maar wel de **regel**.

Bij sommigen, zegt Ignatius, lijkt het altijd voor de wind te gaan, zijn er nooit spanningen, schijnt de zon altijd. Dit geldt voor kinderen, net zo goed als voor volwassenen. Dan, zo zegt Ignatius, kan de vraag gesteld worden of de **lat** wel voldoende hoog ligt, voor jezelf of voor anderen; of je wel voldoende ambitieus bent, of je je niet geïnstalleerd hebt in een al te comfortabele middelmatigheid. Magis betekent dat elk kind en elke volwassene er recht op heeft om uitgedaagd te worden en soms ook om hun grenzen te verleggen.

Tot slot nog dit. In de eerste jaren van zijn bestuur was het voor Ignatius, om meerdere redenen, evident dat de SJ zich niet in het onderwijs mochten engageren. Toch werd reeds in 1549, uiteraard met zijn goedkeuring, het eerste college geopend. Voortaan zou hij voluit de spectaculaire expansie van de colleges steunen. Met andere woorden, je hele leven “trouw” blijven aan de zelfde overtuigingen is geen ideaal. Onderscheidend besturen vraagt om ook je eigen waarheden in vraag te durven laten stellen.

### **Ignatiaans leiderschap**

In de geschriften van Ignatius en in de getuigenissen van tijdsgenoten over hem vinden we heel wat richtlijnen en aanwijzingen over zijn eigen manier van leiding geven. Ik zou hier kort drie aspecten van willen bespreken.

#### **A. Ken je medewerkers**

Het eerste criterium waarop de oversten bij de jezuïeten worden geselecteerd is hun bekwaamheid om met medebroeders **in gesprek te gaan**, meer in het bijzonder om naar hen te luisteren. Tijd nemen voor regelmatig gesprek, het opbouwen van een vertrouwensband die toelaat dat je zicht krijgt op de verlangens, de bekwaamheden, de zwakke punten, de familiale situatie ... van je medewerkers. Het is een basisvoorwaarde voor een efficiënte samenwerking en organisatie van het werk. Het lijkt vanzelfsprekend. Maar door de dagdagelijkse drukte wordt er vaak niet de tijd voor genomen.

#### **B. Ignatiaanse besluitvorming: een 6 stappenplan**

Deze **6 stappen** geven de methode volgens hetwelk Ignatius zelf zijn belangrijke beslissingen nam.

##### *1. Bidden om inwendige vrijheid*

Het is nodig om **open** het beslissingsproces in te gaan. Steeds opnieuw komt Ignatius hier op terug. Als je van te voren alles reeds “weet”, dan kan er geen sprake zijn van ignatiaanse onderscheiding en leiderschap. Herinner u wat we zagen over de inwendige vrijheid bij de onderscheiding.

##### *2. Inwinnen van informatie.*

Intuïtie en ervaring zijn belangrijk maar onvoldoende. De objectieve dossierkennis moet er ook zijn!

### 3. *Onderzoeken van voor- en nadelen.*

Bij zijn aanwijzingen om te komen tot een keuze raadt Ignatius aan om dit onderzoek op twee wijzen te doen. Het opmaken van een lijst met alle voor-en nadelen van “ja, we doen het”; én het opmaken van een lijst met alle voor- en nadelen van “neen, we doen het niet”. Beide analyses zullen dicht bij mekaar liggen, omdat de voordelen van de een vaak de nadelen van de andere lijst zullen zijn. Maar er zullen ook subtiele nuances zijn en vaak kunnen die onverwachte details het verschil maken.

### 4. *Bidden om inwendige vrijheid*

Het is kenmerkend voor Ignatius dat hij een tweede maal hierop terugkomt. Onbevooroordeeld zijn, echt luisteren, tot het einde toe de zaak open durven laten om écht onderscheidend tewerk te kunnen gaan, het moet doorlopend een aandachtspunt zijn. De ervaring van Ignatius had aangetoond dat deze inwendige vrijheid nooit een verworvenheid is.

### 5. *Raadgevers en ten slotte ook de directeur geven elk hun mening.*

Meerdere personen weten meer dan één alleen ...

### 6. *De directeur beslist*

Het is belangrijk om de mening te kennen van de anderen, meerderheid en minderheid. Maar het is de **directeur** die uiteindelijk de beslissing moet nemen, op grond van zijn of haar **persoonlijke onderscheiding**. Het ignatiaans leiderschap is niet louter de toepassing van het democratisch principe, hoe aantrekkelijk dit ook is. Als het mogelijk is om een beslissing te nemen in overeenstemming met de verlangens en voorkeuren van de rechtstreeks betrokkenen dan is dit een pluspunt. Maar het belang van het gemeenschappelijke project primeert. Over de inhoud van het ignatiaanse opvoedingsproject wordt niet gestemd meerderheid bij minderheid.

Ignatius vraagt herhaaldelijk en uitdrukkelijk hierbij steeds voor ogen te hebben te handelen uit **oprechte liefde** voor de betrokkenen. En, als opvoeders weten we dit goed genoeg, echt liefdevol handelen is vaak iets anders als doen wat de betrokken graag zou hebben dat je doet. Een heel concrete tip die Ignatius geeft bij moeilijke of pijnlijke beslissingen is om zó te handelen dat de betrokken persoon steeds met **opgeheven hoofd** kan weggaan. Een pijnlijke beslissing die met respect en waardigheid genomen en gecommuniceerd wordt kan voor de betrokkene een reële groeimogelijkheid zijn.

Om verwarring te vermijden is het goed dat de directeur **voldoende uitleg** geeft. Sommige argumenten zal hij echter niet kunnen meedelen omdat ze vertrouwelijk of geheim zijn. Zo is het belangrijk om te durven zeggen waarom je een leerkracht wegzendt. Het ergste voor de ontslagen jonge onderwijzer is vaak niet het feit dát hij ontslagen wordt, maar wel dat hem niet echt gezegd wordt waarom. Ook het aanbieden van alternatieven kan belangrijk zijn.

## C. **In nederige dienstbaarheid.**

U wist het al, meer dan een eer is ignatiaans leiderschap een kwestie van **nederig dienstwerk**. De directeur neemt een centrale plaats in. Hij of zij is het kloppende hart van de school. Je ziet het niet,

maar de kwaliteit van het leven in de school hangt er in belangrijke mate van af. De positie van de directeur is vaak **eenzaam**. Over sommige zorgen kan je als directeur nu eenmaal niet praten met je leerkrachten omwille van de vertrouwelijke informatie waarover je beschikt. Dit vraagt **ascese**. Regelmatig overleg met collega directeurs is er des te belangrijker om.

Soms zal je dankbaarheid krijgen. Vaak niet. Het is nederig dienstwerk achter de schermen om toe te laten dat anderen op een goede manier hun werk kunnen doen. En precies daarom is het uiteindelijk toch bron van grote vreugde, van troost.

### **In alle dingen, dag in dag uit.**

Het ervaren van troost is en blijft voor Ignatius, het kompas om, in een tijd en cultuur waar de vertrouwde verwijzingspunten verdwenen zijn, te weten waar je heen moet. Wat gold in de tijd van Gutenberg en Luther, geldt ook vandaag. Die troost kan gevonden worden op de meest onverwachte plaatsen en tijdstippen. Zegt Ignatius niet dat je God kan liefhebben en dienen in **alle** dingen? In de contacten met de kinderen en de collega's, maar ook in het sleuren met tafels of het uitkiezen van nieuwe computers. De ignatiaanse spiritualiteit is er geen voor de sakristie of voor monniken die zich terugtrekken uit de wereld. Het is een **wereldse spiritualiteit**.

Ignatius was een meester in het op het spoor komen van die troost. Hij had er een bijzondere gave voor. Maar hij gaf er zich ook de middelen toe. Gevoelig worden voor de bewegingen in je hart is iets wat je leert. Oefening is dus belangrijk. Ignatius deed systematisch aan **terugblik**. Aan het einde van elk uur van de dag nam hij twee minuten om terug te kijken, steeds met drie vraagjes.

- a. Waar heb ik **troost** ervaren? Wat was mooi? Wat heeft me deugd gedaan, in een vergadering of tijdens een klasbezoek? Hoe klein, hoe onbenullig of discreet die blijdschap ook was. Maar het zijn die kleine dingen die het belangrijkste zijn omdat zij onze gewone werkelijkheid uitmaken. Gewoon dus even de tijd nemen om die momenten voor de geest te halen en ervoor **danken**.

Ignatius vraagt om steeds hiermee te beginnen. Het danken is het belangrijkste. Ook al hebben wij mensen doorgaans de neiging om eerst te kijken naar wat verkeerd is gegaan. Maar het is in de eerste plaats de troost die ons de weg toont. De twee andere punten komen pas nadien, indien er voldoende tijd is.

- b. Waar heb ik **troosteloosheid** ervaren, waar angst, waar was ik niet fier op mezelf, wat was echt moeilijk? En zo mogelijk kan je hier om vergeving vragen.
- c. Als er nog tijd over is na het danken en het om vergeving vragen kan je besluiten maken. Wat **leer** ik hieruit? Welke lessen, welke aandachtspunten, welke voornemens ... Waar wil ik in het bijzonder op letten of kracht voor vragen ... Liefst geen al te massieve dingen. Want die komen er toch niet van. Maar wel eenvoudige, kleine dingen die haalbaar zijn.

Het belang van de systematische terugblik, individueel en collectief, met die drie vraagjes in die volgorde, kan niet overdreven worden. Het is de doorlopende voedingsbodem voor de onderscheiding van de geesten: aan het einde van een vergadering of van een gesprek, aan het einde van een werkdag, van een project of van het schooljaar ... Het onderscheidende hart moet blijvend

geoefend worden, zeker als je ook de verborgen troost wil op het spoor komen. Want vaak is de troost niet uitbundig maar subtiel en discreet.

Ik besluit. **Gábor Hevenesi** sj was een Hongaarse jezuïet uit de 17<sup>de</sup> eeuw. Hij is beroemd om zijn kernachtige spreuken die de ignatiaanse spiritualiteit haarscherp verwoorden. Zijn meest bekende maxime is deze paradox over de ignatiaanse manier van handelen: *“Vertrouw zo op God alsof het resultaat van je werk van jou en niet van God afhangt; en zet je zo in alsof niets door jou maar alles door God tot stand gebracht zal worden”*. Het is een **dubbele paradox**: zo vertrouwen op God alsof alles van jezelf afhangt en niets van Hem; en je zo inzetten alsof alles van God afhangt en niets van jou. Het lijkt onverzoenbaar.

Het is zoals **condors** die gebruik maken van de termiek. Hun verfijnde vliegtechniek en hun krachtige vleugels maken dat ze urenlang de lucht in kunnen blijven en onwaarschijnlijke afstanden kunnen afleggen. Maar eigenlijk is het de warme lucht die hen niet alleen draagt, maar hen bovendien de richting wijst. Omdat zij zo'n behendige vliegers zijn, kunnen zij maximaal gebruik maken van de natuurkrachten die dag in dag uit zich zo maar aanbieden.

Zo gaat het precies met ons onderscheidend besturen. Alles hangt van ons af. Daarom worden van ons terecht totale inzet verwacht en professionalisme verwacht. Maar tegelijkertijd mogen we erop vertrouwen dat God zelf, in ons onderscheidende hart, ons de de kracht geeft en bovendien de richting aanwijst. De combinatie van beide maakt ons rustig, sterk en betrouwbaar als condors.