

## **Dé toekomst: niet mijden maar leiden!**

*Perspectief vanuit de vroegchristelijke traditie.*

*Dr. T. van den Belt*

### **U Heeft Tien Bewaarde Berichten**

Als we de nieuwe synagoge van de Liberaal Joodse Gemeenschap (LJG) in de Amsterdam bezoeken, komen we binnen in een grote ontvangsthal met hoge witte muren en veel ramen. Opvallend in deze hal is het immense kunstwerk van ruim vier bij vier meter aan de muur, dat ter gelegenheid van de ingebruikname van de synagoge in 2013 is ontworpen. Het kunstwerk draagt de bijzondere naam: *'U heeft Tien Bewaarde Berichten'*.

We bezien dat kunstwerk van Martijn Sandberg<sup>1</sup> dat op hedendaagse wijze verwijst naar de oorsprong van het Joodse volk. Het kunstwerk is samengesteld uit verticale lijnen van gepolijst staal, waarop het zonlicht weerkaatst dat door het dakraam in de hal naar binnen schijnt. In het spiegellende oppervlak wisselen bij elke zichthoek telkens de tinten en de reflecties van de omgeving; vanaf de begane grond, vanuit het venster naast de toegang tot de Sjoel op de eerste verdieping en het trappenhuis. Kijkend naar het schouwspel van licht en lijnen hoog op de muur, worden de contouren van letters zichtbaar. En dan zien we het ineens, we zien het scherm van een smartphone waarop te lezen staat: *'U heeft Tien Bewaarde Berichten'*. De kunstenaar zegt hierover: *"Een stralend bericht verschijnt aan de bezoeker. Een bericht van boven. Kunst met een boodschap - van gister, vandaag en morgen"*. Over de beleving van het kunstwerk door de bezoekers zegt hij: *"Bij binnenkomst en verlaten van de Synagoge, iedere keer opnieuw, een visioen voor nu en voor altijd: U heeft tien bewaarde berichten"*.

Aan een vriendin vertelde ik over dit mooie en inspirerende kunstwerk. Zij behoort tot de Oud Gereformeerde Gemeenten. Haar eerste reactie was bijzonder, maar ook herkenbaar. Ze zei: "Ik vind het wel heel mooi denk ik, maar ik heb er toch een dubbel gevoel bij." Deze reactie is typerend voor mensen uit onze eigen traditie. Enerzijds is de gedachte: "Iets dat verwijst naar de Tien Geboden kan niet slecht zijn", het is ook wel mooi en toch iets 'eerbiedigs', maar anderzijds klinkt het toch ook zo modern en werelds: dat kan niet goed zijn. Vervolgens zien we dan vaak een reactie die omschreven kan worden als 'wegkijken' en 'niet meer over praten'. Dan is 'het' er niet meer en dan hoeft er verder ook verder geen mening over gevormd te worden.

De reactie van mijn vriendin staat niet op zichzelf; we zien vaak in dit soort situaties dat de balans in het beoordelen van het betreffende onderwerp transformeert in het afwijzen ervan. Binnen onze traditie is deze vorm van en transformatie in beoordelen een veel voorkomende, een zelfs bijna standaard primaire reactie en houding. Sociologisch kunnen we deze houding duiden als een etnocentrische, naar binnen gekeerde houding, met de opvattingen van de eigen groep als norm nemend. In het eerste hoofdstuk heeft Henk Jochemsen dit verschijnsel verduidelijkt bij de beschrijving van de traditie. Deze houding noem ik de alledaagse normativiteit.

---

<sup>1</sup> <http://msandberg.nl/text.php?kunstwerkid=284&lang=yes>

Psychologisch zou de hier geschetste houding als een soort angst getypeerd kunnen worden<sup>2</sup>. We zijn bang voor verkeerde invloeden en sluiten ons er liever voor af, dan dat we vrij kennismaken van de wereld om ons heen. We zijn vooral bang dat de waarden en normen van onze traditie die we in ons dragen, ter discussie komen en bedreigd worden.

### **We lopen 50 jaar achter**

Onze traditie wordt gekenmerkt door een houding en gedragspatroon die als wereldmijding kan worden getypeerd. We zijn zo gewend om voorzichtig te zijn met alle ontwikkelingen in de wereld om ons heen. 'Laten we vooral niet voorop lopen!'. Onze traditie kenmerkt zich ook door een afkeer van nieuwe ontwikkelingen. We keren ons ervan af. We willen er niets mee te maken hebben en we zien het gevaar dat er in schuilt. Het grote gevaar van 'dat het ons afbrengt' van God en de dienst voor Hem. Onze traditie staat bekend als een traditie waarin we 50 jaar achter lopen, zoals reeds de bekende Duitse schrijver Heinrich Heine gezegd zou hebben. Die uitspraak komt velen van ons bekend voor.

Een belangrijke les uit het verleden kan voor ons zijn dat wereldmijdend gedrag geen zin heeft gehad. We doen uiteindelijk toch wel waar we eerst tegen waren. Deze les roept ons op iets beters te bedenken dan 'het mijden van de wereld.' In plaats van mijdend gedrag en een afkerende houding, kunnen we ook leidend gedrag vertonen en de open houding aannemen. We zouden een voorbeeld kunnen zijn voor de mensen om ons heen. Het zou verrassend en boeiend kunnen zijn om te bedenken hoe we vanuit onze traditie pro-actief betrokken en mogelijk leidend kunnen zijn op sociaal-maatschappelijke gebieden zoals duurzaamheid en vernieuwde aandacht voor schepping en milieu. We zouden vanuit onze traditie kunnen streven naar effectief onderwijs, menslievend zorg- en welzijnsbeleid, integer gebruik van social media en voorbeeldig en inspirerend leiderschap en management. Om in het kader van dit boek maar eens te beginnen bij het leidinggeven op welk niveau dan ook. Leidinggeven gebeurt binnen de genoemde sectoren. Verderop in dit hoofdstuk beschrijf ik hoe we deze wijze les uit het verleden kunnen gebruiken om vorm en inhoud te geven aan nieuw reformatorisch leiderschap. Eerst moeten een paar bouwstenen voor dit nieuwe leiderschap verkend en beschreven worden, namelijk plichten- en deugdenmoraliteit en de vroegchristelijke traditie.

### **Plichten- en deugdenmoraliteit**

Een aantal jaren geleden kreeg de SGP van het Europees Hof te horen dat vrouwen niet (langer) geweerd mochten worden als lid van de partij. Ook moesten vrouwen in de verkiezingen gelijke kansen krijgen als mannen en op een verkiesbare plaats gezet worden. In een groep met opinieleiders uit de SGP-gelederen bespraken we deze situatie. We kwamen tot de conclusie dat te veel en te lang 'het vrouwen-standpunt' gepresenteerd is geweest als zijnde 'rechtstreeks uit de Bijbel'. Het standpunt verandert, maar hoe zit het dan met de Bijbel? Die verandert toch niet? Ook hierin gaven we het advies: probeer niet een nieuw standpunt in te nemen, dat 'angst, en tegen' ademt, maar neem een besluit dat, met

---

<sup>2</sup> Blaauwendraad, J. (2000) De leer tegen het licht. Belofte en verbond in Woord en Reformatie, Heerenveen: Groen, p. 35.

inachtneming van onze traditionele waarden, een voorbeeld van politiek-bestuurlijk handelen is en van wijsheid getuigt.

De overeenkomst van het standpunt van de SGP, de reactie van mijn vriendin en de geschetste algemene opmerkingen wijzen op een moraliteit die als ‘plichten-moraal’ omschreven wordt. Een moraliteit<sup>3</sup>. Deze wordt gekenmerkt door een sterk besef van wat moet, en wat niet hoort, van wat je wel en niet mag doen. Deze plichten-moraliteit is wellicht ontstaan door de reformatie in reactie op ‘Rome’ en de deugdenmoraliteit van de Rooms-Katholieke Kerk. De mens kan niet het eigen heil verdienen door een deugzaam leven, maar dit moet gegeven worden. Wij hebben de plicht om ons verre te houden van het verkeerde denken en handelen. Door een duidelijke begrenzing van het handelen in een plichten-moraliteit, wordt een zekere bescherming tegen het kwade verwacht. De bekende Duitse monnik Anselm Grün en broeder Dufner noemen deze houding ‘spiritualiteit van boven’<sup>4</sup>, waarin zij een sterke identificatie met het ‘het heilige’ zien. Dat is op zich heel goed. Laten we vooral beseffen dat een leven gericht op de dienst van God iets is wat iedereen na zou moeten streven. Toch zien Grün & Dufner een belangrijk en vaak herkenbaar aspect bij de mensen van ‘spiritualiteit van boven’, namelijk dat ze *“blind worden voor de eigen realiteit, bijvoorbeeld voor de agressie die in hun vroomheid kan schuilen”*. Er moet echter een goede balans zijn met de spiritualiteit van beneden, aldus Grün & Dufner. We hoeven niet te leven als een heilige, maar *“we [moeten] God juist zoeken in onze hartstochten, in onze ziekten, in onze wonden, in onze omwegen, in onze machteloosheid”* (Grün & Dufner, p. 50).

De plichten-moraliteit is in zekere mate ook herkenbaar in het handelen van leidinggevendenden die behoren tot de reformatie traditie. Dit blijkt onder meer in veel aandacht voor gedragsregels, soms zelfs minutieus beschreven en vastgelegd, bijvoorbeeld over kleding, haardracht en sieraden<sup>5</sup>. Maar ook uit beleid omtrent medezeggenschap en internetgebruik. Het zou in de tijd van de transitie interessant en wellicht ook goed zijn om eens te bezien wat nu werkelijk de waarden zijn van onze traditie, evenals nagaan wanneer we onze traditie zijn begonnen. Mogelijk bieden deze beide exercities een nieuw perspectief voor de mensen die onze traditie in de toekomst gaan dragen en vorm geven.

### **Begin van onze traditie**

Als we spreken over het ontstaan van onze traditie hebben we het meestal over de periode na het handelen van Luther en Calvijn. Niet voor niets spreken we over de calvinistische traditie. We spreken hier dan met name over een geloofstraditie, die omstreeks 1500 ontstond uit protest tegen de macht en dwaalleer van de Rooms-Katholieke Kerk. Het zou de moeite waard zijn om te bezien wat er in de tijd daarvoor aan diepgelovige wijsheid en leer is gepredikt. Hierbij doel ik dan in het bijzonder op de kerkvaders Augustinus (omstreeks 400 na Chr.) en Benedictus (omstreeks 500 na Chr.). Deze kerkvaders hebben door hun geschriften een belangrijke nieuwe basis voor onze traditie te bieden. Zij legden meer nadruk op een aantal geloofswaarden en deugden dan op normen en strakke voorschriften. Voor beide kerkvaders

---

<sup>3</sup> Van Wensveen, L. & H. Dane (red.) (2009). *Zuinigheid met vlijt. Over Calvinistische (on-)deugden*, Zoetermeer: Boekencentrum, p. 116.

<sup>4</sup> Grün, A. & M. Dufner (2005, tiende druk) *Spiritualiteit van beneden*, Kampen: Kok Ten Have, pag. 12.

<sup>5</sup> De Jong, S. (2012), *De identiteitsgebonden werkgever in het arbeidsrecht*, Apeldoorn: De Banier, p. 144.

staat de liefde voor God en Christus, en daardoor voor de naaste, centraal, met veel ruimte voor eigen invulling. Augustinus geeft in zijn boek *'Belijdenissen'* diverse malen op grond van Gods grootheid aan dat wij 'het niet precies kunnen weten'<sup>6</sup>. Dat biedt veel ruimte voor een houding waarin werkelijk respect en aanvaarding van andermans standpunten mogelijk is. We kunnen constateren dat de calvinistische traditie na 1500 is ontstaan, maar in de loop van de eeuwen daarna meer en meer is uitgekristalliseerd.<sup>7</sup> Zo is pas in de laatste honderdvijftig jaar de calvinistische cultuur en arbeidsethiek ontstaan. Dat is de cultuur van achterlopen en plichtsmoraliteit, de cultuur van 'spiritualiteit van boven'.

Door het vizier te richten op de kerkvaders van de vroegchristelijke kerk, bieden we onszelf de mogelijkheid om passend binnen de protestantse traditie meer de 'kernwaarden' van ons geloof als basis te nemen voor ons handelen en onze houding naar de buitenwereld. Hiervoor is leiderschap een van de beste aspecten om mee te beginnen. Het gaat bij leiderschap om ieder persoonlijk, om ons zelf!

### **Nieuw leiderschap**

Uit mijn onderzoek naar levensbeschouwing en leiderschap bleek dat de protestantse leidinggevendenden minder goed voor hun medewerkers zijn dan hun niet-christelijke collega's.<sup>8</sup> In termen van de ontwikkeling van managementmodellen kan geconstateerd worden dat de leiderschapsstijl van protestanten een flink aantal jaren achter ligt vergeleken met die van de niet-christenen. De Reformatorische Maatschappelijke Unie (RMU) ziet hier een dringende oproep tot verandering in. Een oproep voor leidinggevendenden uit de achterban om werk te maken van 'nieuw leiderschap'. *"Er ligt een uitdaging voor christelijke leidinggevendenden. Rentmeesterschap, barmhartigheid, geduld en fouten belijden, mag ons eigenlijk niet bang maken. Dienend leiderschap is niet soft, maar concreet. Naar twee kanten toe. Daar ligt nog veel te winnen voor leiders die het (soms) van zichzelf durven te verliezen"*.<sup>9</sup>

Nieuw leiderschap binnen onze traditie is leiderschap die zich baseert op Bijbelse richtlijnen en waarden. Vaak lijkt het erop dat christelijke leidinggevendenden, zeker die uit de reformatorische traditie, leiderschap zien als een 'moreel neutraal terrein', waarin het christelijke geloof en de bijbelse waarden niet of nauwelijks van toepassing zijn. In gesprekken met leidinggevendenden blijkt echter vaak dat er wel degelijk een besef is dat christelijke principes belangrijk zijn bij leiderschap, maar dat men onvoldoende weet hoe deze in het dagelijkse handelen toe te passen zijn. Het nieuwe leiderschap binnen de reformatorische traditie, dat wat mij betreft ook wel christelijk leiderschap genoemd kan worden, kan putten uit veel aanwijzingen van de genoemde kerkvaders Augustinus en Benedictus. Het bijzondere van de Regels van beide kerkvaders is dat deze controversieel waren met de tijdgeest die gekenmerkt werd door machtsmisbruik, normloosheid en een heersende opvatting over ongelijkheid van mensen in arbeidsrelaties. Benedictus en Augustinus zijn mild en menslievend, hebben veel zorg en aandacht voor de zwakkeren, zijn gericht op gelijkwaardigheid van mensen (door de ogen van Christus). Overigens vestigden

---

<sup>6</sup> Van Geest, P. (2007). *Stellig maar onzeker. Augustinus' benadering van God*, Budel: Damon, p. 73.

<sup>7</sup> Graafland, C. (2001). *Bijbels en daarom gereformeerd*, Zoetermeer: Boekencentrum, p. 27.

<sup>8</sup> Van den Belt, T. & J. Moret (2010), *Management en levensbeschouwing in Nederland*, Barneveld: Beltom Advies. Dit onderzoek is te downloaden via [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl) /boeken/proefschrift.

<sup>9</sup> Visser, J. Dienend leiderschap is niet soft, maar concreet. In: *RMU Contact*, jrg. 26/nr. 1/febr. 2010.

beiden veel aandacht op de passende houding van ieder, dus ook van de leidinggevendenden, bij deze ‘moderne’ visie, namelijk een bescheiden en nederige houding.

Beide kerkvaders hebben een *regel* geschreven voor het leven en werken binnen een kloostergemeenschap<sup>10</sup>. Deze *regels* zijn bijzonder christocentrisch en gebaseerd op de Bijbel. In beide Regels zijn gedeelten geschreven over leiderschap en over de eigenschappen van de leidinggevendenden. De aanwijzingen die deze grondleggers van twee kloosterorden, de Augustijnen en van de Benedictijnen, gaven, zijn nog steeds bijzonder actueel en genieten in brede christelijke, waaronder ook (reformatorisch-) protestantse kring, toenemende belangstelling. De *regel* van Augustinus is kort en compact, met een klein hoofdstuk over leiderschap. Deze *regel* wordt ook wel ‘de *regel* der liefde’ genoemd. Als voorbeeld geef ik twee citaten uit het genoemde hoofdstuk. Augustinus schreef twee korte *regels*, namelijk een voor mannenkloosters en een voor vrouwenkloosters. Uit beiden wordt een overeenkomstig gedeelte geciteerd. We kunnen hieruit onder andere afleiden dat deze aanwijzingen zowel voor mannen als vrouwen gelden, die op welke positie dan ook leiding geven.

Uit hoofdstuk 7. Leiding. *“De man die bij u overste is moet niet denken dat hij macht heeft en de baas is, maar acht zich gelukkig dat hij dient in liefde. Door uw achting voor hem staat hij boven u, maar door zijn vrees voor God zit hij aan uw voeten. Tegenover allen betoont hij zich een voorbeeld in goede werken. Hij wijst druktemakers terecht, troost de kleinmoedigen, vangt zwakken op en heeft geduld met iedereen. Hij houdt van orde in huis en dwingt er respect voor af. En hoewel beide nodig zijn, moet hij van u eerder liefde dan vrees willen krijgen, altijd vanuit de gedachte dat hij God rekenschap zal moeten afleggen over u.”*

Versie voor vrouwen: *“Zij zelf acht zich niet gelukkig om haar overwicht in macht maar om haar dienende liefde. Door de achting die zij krijgt staat zij bij de mensen boven u, maar bij God zit zij aan uw voeten. Tegenover allen betoont zij zich in goede werken een voorbeeld. Zij wijst druktemaaksters terecht, troost de kleinmoedigen, vangt zwakken op en heeft geduld met iedereen. Zij houdt van orde in huis en dwingt er respect voor af. En hoewel beide nodig zijn, moet zij van u eerder liefde dan vrees willen krijgen, altijd vanuit de gedachte dat zij God rekenschap zal moeten afleggen over u.”*

De Regel van Benedictus<sup>11</sup> is uitgebreid en beschrijft veel elementen van het sociaal, economisch en religieus-spiritueel leven in de geloofsgemeenschap. Hij besteedt veel aandacht aan leiderschap. Hierbij maakt hij regelmatig gebruik van de inzichten en citaten van Augustinus’ Regel. Gregorius de Grote zegt over de Regel van Benedictus dat deze ongekend wijs en mild is. De opvattingen over en aanwijzingen voor leiderschap kunnen heel goed samengevat worden als ‘Dienend leiderschap’<sup>12</sup>. Het bijzondere van deze vorm van dienend

---

<sup>10</sup> Hunink, V. (2005). *De Regel van Augustinus*, Amsterdam: Polak & Van Gennip, p. 22,23 (voor mannen) en p. 44. (versie voor vrouwen).

<sup>11</sup> Benedictus van Nursia (2014). *Regel. Richtsnoer voor monastiek leven*, Budel: Damon.

<sup>12</sup> Böckmann OSB, A. (2011). Christus hören. Exegetischer Kommentar zur Regel Benedikts, Sankt Ottilien: EOS-Verlag, p.147.

leiderschap is dat de leidinggevende dient, zoals Christus heeft gediend. Op grond van de Regel van Benedictus wordt leiderschap gekenmerkt door

- A. Het vervullen van de vader/moederrol (sturen en beschermen);
  - B. De rol van leraar, door het leidinggeven onderwijst men de ondergeschikten in de christelijke waarden;
  - C. De rol van herder, in de zorg voor degene die geleid worden, en in het bijzonder voor de zwakkeren;
  - D. Verantwoorden in het Goddelijk gericht, dit is de kern van christelijk leiderschap, de leidinggevende dient zich te verantwoorden voor alle zielen aan wie hij leiding heeft gegeven, en daarbij over die van hemzelf (aldus Augustinus);
  - E. Overtuiging van gelijkwaardigheid van alle mensen aan wie hij leiding geeft.
- Christelijk leiderschap is een onderdeel van de dagelijkse navolging van Christus.<sup>13</sup>

Een bijzondere vorm van christelijk leiderschap wordt gevonden in het zogenoemde ‘Benedictijns leiderschap’<sup>14</sup>. Dit leiderschap gaat uit van de drie monastieke beloften: gehoorzaamheid, armoede en kuisheid<sup>15</sup>. Deze regels (beloften) zijn niet bedoeld om te beperken, maar vooral gericht op de ontplooiing van de medewerkers. Gehoorzaamheid blijkt vooral uit het ‘horen’ van de medewerkers, hen het gevoel geven dat zij écht gehoord worden. Armoede wordt vertaald in een houding van tevreden zijn met wat men heeft in plaats van te streven naar maximalisatie van positie, macht en inkomen. Deze houding blijkt onder meer ook uit het ruimhartig geven van mogelijkheden en kansen aan ondergeschikten. Kuisheid staat voor trouw en betrouwbaarheid. Medewerkers moeten ervan op aan kunnen dat de leidinggevende zal doen wat hij heeft beloofd en dat hij congruent is in opvattingen en gedrag. Dit leiderschap is gericht op het belang van de gemeenschap dan wel de organisatie en op vrede en harmonie. Bij alles wat de leidinggevende doet en zegt klinkt steeds de liefde van Christus door.

Het voorgaande maakt ons wel duidelijk dat het goed zou zijn om ons (weer) te beraden op de vraag welke christelijke waarden en deugden de basis kunnen vormen voor nieuw leiderschap, waarmee onze reformatorische traditie verder kan gaan in de toekomst. Het leiderschap dat herkenbaar is aan de deugdenethiek, in plaats van aan de plichtenmoraliteit.

### **Reformatorisch leiderschap: deugd der milde goedheid**

Zoals gezegd is een (nieuw) stelsel van deugden, waarden en uitgangspunten voor leiderschap helpend om de onze traditie ‘toekomstbestendig’ te maken. De les die we uit het verleden leren, is dat we moeten zorgen dat we juist voorop lopen en niet in de achterhoede doen wat anderen allang voor ons deden. Met leiderschap gebaseerd op deugden en expliciete waarden kan christelijk leiderschap bijdragen aan een voorbeeldpositie voor de leidinggevendenden die onze reformatorische traditie dragen.

---

<sup>13</sup> Böckmann p. 168

<sup>14</sup> Op mijn website [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl) is onder de menuknop Christelijk management een aantal hoofdstukken te downloaden, waarin Benedictijns leiderschap, HRM en management verder is uitgewerkt.

<sup>15</sup> Van den Belt, T. (2009). *Christelijk management vanuit een eeuwenoude traditie*, Barneveld: Beltom Advies, p. 7.

bijdragen aan een voorbeeldpositie voor leidinggevendenden die onze reformatorische traditie dragen. Naast de bekende calvinistische deugden, die samen bekend staan als calvinistische arbeidsethiek<sup>16</sup>, zoals hard werken, spaarzaamheid, soberheid en ondergeschiktheid, kunnen we, zoals hiervoor genoemd, een nieuwe deugd als basis voor leiderschap hanteren. Deze deugd is prachtig beschreven in de berijmde tekst van Psalm 101 vers 1 als ‘deugd der milde goedheid’. Dit gedeelte van de Psalm handelt over leiderschap en vertaalt het Hebreeuwse woord ‘chesed’ met de genoemde woorden ‘deugd der milde goedheid’. In het algemeen wordt ‘chesed’ vertaald als liefde en goedertierenheid.

Als wetenschappelijk model voor christelijk leiderschap heb ik een tweedimensionaal model met de aspecten mensgerichtheid en taakgerichtheid op Bijbelse gronden omgezet naar een model met als aspecten liefde en trouw, of goedertierenheid en waarheid (bijvoorbeeld in Psalm 89). Daar waar het in algemene zin gaat om de vraag in hoeverre een leider zowel mensgericht taakgericht is, wordt bij christelijk leiderschap gevraagd in hoeverre de leider liefde heeft getoond en in welke mate hij trouw, betrouwbaar en gericht op de waarheid is geweest.<sup>17</sup>

Voor een heroriëntatie van leiderschap is deze omschrijving van deugd der milde goedheid bijzonder inspirerend. Het biedt de leidinggevende de mogelijkheid zich te reflecteren op de vragen ‘Ben ik mild geweest?’, ‘Heb ik het goede gedaan?’ en ‘Heb ik het goede voor mijn medewerkers en ondergeschikten gezocht en nagestreefd?’.

Deze reflectie vraagt moed van de leidinggevende. Hij stelt zichzelf en zijn eigen handelen hierbij namelijk onder kritiek van de ethiek van de ‘deugd’. Anders gezegd: hij plaatst zijn handelen in bijbels licht en komt zo tot een beoordeling van eigen handelen en inzichten. Het bijzondere van deze wijze van reflectie en zelfkritiek is dat het, in het licht van Bijbelse waarden, kan leiden tot inkeer en wens tot verbetering. Een leidinggevende kan in het licht van genade komen tot erkenning van eigen fouten en herziening van zijn eigen beslissingen.

Het bovenstaande handelen van een leidinggevende is wat Henk Jochemsen in het eerste hoofdstuk van deze bundel beschrijft als een ‘normatieve praktijk’<sup>18</sup>. Het is in het bijzonder een normatieve leiderschapspraktijk. Waarden, normen en deugden zijn belangrijk bij het handelen en de reflectie daarop, en zijn daarnaast gericht op verbeteren. Als er sprake is van beroepsmatig leidinggeven, wordt gesproken over een normatieve reflectieve professionaliteit of over normatieve professionalisering<sup>19</sup>, het gaat om ‘*het werk dat deugt en deugd doet*’.

### **Relationele ethiek in ‘Reformatorisch leiderschap’**

De bovenstaande benadering van leiderschap heeft een ethische basis van ‘zorg voor de naaste’, die een normatieve inhoud aan het leidinggeven geeft. Een leidinggevende die op

---

<sup>16</sup> Weber, M. (2009) *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Köln: Anaconda Verlag, p.89.

<sup>17</sup> Dit is uitgewerkt in een artikel Christelijk Leiderschap en HRM een Bijbelse basis, dat is te downloaden van mijn website [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl) onder BibelBelt Advies.

<sup>18</sup> Jochemsen, H., R. Kuiper & B. de Muynck (2006) *Een theorie over praktijken*, Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, p. 9.

<sup>19</sup> Kunneman, H.(2013) Kleine waarden en grote waarden – Normatieve professionalisering als politiek perspectief, Amsterdam: SWP, p. 33.

basis van deze benadering leiding geeft, zal zijn leidinggevende werk toetsen door een continue professionele normatieve reflectie. Deze reflectie heeft twee essentiële aspecten in zich, namelijk de professionele component en de normatieve component. Deze kritische reflectie op onszelf is niet eenvoudig en zeker niet vrijblijvend. Het vraagt zoals gezegd om moed en het maakt ons bescheiden. In de reflectie zullen we zien dat we vaak zelf niet het goede doen wat we zouden moeten doen. We zijn het in onze kringen niet zo gewend, maar om een voorbeeld voor anderen te kunnen zijn, is het nodig om dit reflecteren tot een expliciet standaardrepertoire van ‘reformatoisch leiderschap’ te maken. Dit lef om zichzelf onder kritiek te stellen is een wezenlijk kenmerk van de christelijke manager. Zelfonderzoek in het licht van de hiervoor genoemde verantwoording voor Gods troon, zoals we van Augustinus en Benedictus leren. Psalm 86 spreekt over de ‘vereniging van mijn hart’ (Hebreeuws: lev). Hier wordt in de brontekst het Hebreeuwse meervoud van ‘hart’ gebruikt. De rabbijnse traditie duidt dit meervoud als de samenvoeging van de donkere, slechte kant en de lichte, goede kant van de mens. Om één met onszelf te kunnen zijn, moeten wij onze eigen donkere kant kennen en die aanpakken en willen verbeteren. Deze zelfkritiek, waarbij we zien dat niet alles wat we doen het stempel ‘naastenliefde’ kan krijgen, vraagt om een hartelijke wens om het goede te willen doen voor de medewerkers. Dan weten de medewerkers dat de leidinggevende het hart op de juiste plaats heeft. Een hart vol liefde komt tot uitdrukking in gedrag. Een passend advies hiervoor vinden we in Spreuken 4:23 *“Van alles waarover u waakt, waak vooral over uw hart, het is de bron van uw leven”*.

De professionele kritische reflectie is gericht op de doelen van het leiderschap, oftewel gericht op de finaliteit (de wezenlijke doelstellingen, het uiteindelijk beoogde) van het leiderschap. Deze finaliteit bevat vier dimensies, door Baart<sup>20</sup> aangeduid als ‘viervoudige wortel’, waarvan de eerste twee gericht zijn op de taakuitoefening van de leidinggevende en controle op de medewerker en de laatste twee op de relatie van de leidinggevende met de medewerker/ondergeschikte. De eerste van deze vier dimensies is ‘verzorgdheid’, waardoor in elk geval gedaan wordt wat in het algemeen in dergelijke situaties behoort en nodig is. De tweede dimensie is ‘zorgvuldigheid’, zodat niet alleen het nodige wordt gedaan, maar ook met aandacht, toewijding en passend bij de ander (de medewerker) wordt gedaan. De derde dimensie is ‘zorgzaamheid’, als kenmerk van de leidinggevende, die er borg voor staat dat het nodige niet alleen met aandacht wordt gedaan, maar ook volgehouden en altijd aangeboden wordt als het moeilijk zal worden; goed leiderschap is trouw leiderschap. Trouw is daarmee een belangrijke relationele duiding van leiderschap. De vierde dimensie bepaalt dat niet alleen het nodige met aandacht en trouw wordt uitgevoerd, maar dat daarin ook een ‘bezorgd mededogen’ of ‘milde goedheid’ van de leidinggevende spreekt, een begaan zijn met de ander waarin de leidinggevende zich aan zijn medewerker toont en door zijn houding hem/haar in zijn relatie uitnodigt. In dit geheel van de professionele reflectie staat de medewerker en de relatie van de leidinggevende met hem/haar centraal. Het gaat om de leiderschapsvraag: ‘Heb ik er alles aan gedaan om deze medewerker goed te kunnen laten functioneren en zijn werk te kunnen laten doen, en dat ook op langere termijn? Heb ik door mijn besluiten er aan bij

---

<sup>20</sup> Baart, A. (2011) *Naar een theorie van de Presentie*, Den Haag:Boom, p. 832.



gedragen dat de belangen en waarden van deze medewerker aansluiten bij die van de organisatie?’

Van de Joodse filosoof Levinas leren we de relationele ethiek, die de drager is van ons handelen ten opzichte van de medewerkers. ‘De ander roept de verantwoordelijkheid in ons op!’ Het welzijn van de ander hangt af van onze houding! Levinas zet zich scherp af tegen een verantwoordelijkheid die gebaseerd is op beleidsregels, procedures en protocollen. Hij wil het hart van de mens laten spreken. Hij wijst op wat Jezus (Matt. 9:13) citeert uit het bekende Hosea 6:6 *“Ga heen en leer wat het wil zeggen: Barmhartigheid wil ik, en geen offers”*. Van Augustinus leren we dat de leidinggevende is geroepen om te dienen, met het hart. En Benedictus wijst de leidinggevende erop dat hij *“steeds barmhartigheid zal laten winnen van het oordeel (procedures)”*. Zowel Augustinus als Benedictus voegen er aan toe dat de leidinggevende zich er op moet toeleggen *“Om te dienen en eerder geliefd dan gevreesd te zijn”*. Overigens pleiten zij voor een duidelijke en directieve bestuursstijl, maar met in de kern het hart dat niets boven de liefde van Christus stelt en zo een voorbeeld is voor iedereen. Het is de vraag hoe de leidinggevende van nu dat kan realiseren in de praktijk van het leiderschap. Kritische reflectie op het handelen van de leidinggevende en op de onderliggende motieven is het middel om het hart in het leiderschap te laten kloppen.

### **Conclusie: Reformatorisch leiderschap als voorbeeld van onze traditie**

In het voorgaande hebben we gezien dat onze traditie gekenmerkt wordt door het leven en handelen ‘op achterstand’. Om ons te beschermen tegen de verkeerde invloeden ‘van de wereld’ hebben we ons een houding aangeleerd gebaseerd op plichten, strakke regels, geboden en verboden, waarin weinig vrijheid uit bleek. Toch kunnen we constateren dat we na verloop van tijd een manier van handelen en normen vertonen, waar we voorheen tegen waren. Wat voorheen als bedreigend werd gezien voor onze leefstijl, wordt vele jaren later geaccepteerd. Deze houding kan worden getypeerd als wereldmijdend gedrag. Een groot deel van de C.S.F.R.-leden zal op vele plaatsen in het maatschappelijk verkeer en binnen verenigingen en kerken leidinggevende posities verwerven. Daarmee zullen zij belangrijke dragers van onze traditie zijn. Laten zij de les uit het verleden ter harte nemen en, op z’n minst voor wat betreft het leiderschap, er voor zorgen dat we niet een mijder, maar een leider worden in de wereld om ons heen. Deze nieuwe generatie leiders is in staat om voor ‘de wereld’ een voorbeeld te zijn in hoe leidinggeven er uit kan zien. Daarvoor is het nodig om nieuwe inzichten te verwerven, nieuwe paradigma’s te creëren en een nieuwe houding aan te leren.

Een oriëntatie op Bijbelse waarden en vroegchristelijke deugden, aangereikt door Augustinus en Benedictus, kan ons mogelijk helpen om de basis te leggen voor het nieuwe reformatorische leiderschap.

Zoals gezegd kan de nieuwe generatie leidinggevendenden leren om nieuw leiderschap te laten zien, op grond van nieuwe waarden, normen en opvattingen. Het leerproces kan bestaan uit onderling dialoog, een open relatie met degene aan wie leiding wordt gegeven, en vooral door normatieve professionele reflectie. Het reformatorische leiderschap wordt daarmee een normatieve leiderschapspraktijk. Een gewetensvolle en verantwoordingsgerichte wijze van leidinggeven, waarbij de onderlinge en wederkerige relatie met degene aan wie leiding wordt

gegeven de drager is. Door deze nieuwe manier van vorm en inhoud geven aan leiderschap wordt een deel van de weg gebaad voor de toekomst van onze traditie. Een weg waar velen die niet tot het gereformeerde deel van ons land behoren zich graag op zullen bevinden.