

# 5

## Christelijk leiderschap en HRM, een Bijbelse basis<sup>1</sup>

### 5.1 Inleiding

Een model voor christelijk management, geconcretiseerd in leiderschap en HRM, zoals beschreven in hoofdstuk 2, is in eerste instantie een model dat gebaseerd is op de openbaring van Christus in de Bijbel. Vervolgens beoogt het een model te zijn dat de liefde van Christus, zoals die blijkt in de Bijbel, te vertalen in aanwijzingen voor de dagelijkse werkelijkheid van de manager. Een model wil zeggen dat de denktrant eerst min of meer abstract wordt beschreven, maar vervolgens wel op een zodanige herkenbare wijze wordt uitgewerkt dat het voor christelijke managers voldoende aanwijzingen geeft voor hun eigen leidinggevend handelen.

Het model van christelijk management wordt in dit hoofdstuk beschreven, waarbij we aandacht schenken aan de leiderschapsstijl van de manager en het HRM-beleid. In dit hoofdstuk beschrijven we de inhoudelijke fundering in en aanwijzingen uit de Bijbel die de basis vormen voor het managementmodel dat in hoofdstuk 2 is uitgewerkt volgens de Regel van Benedictus. Vanwege de concrete situaties die in de voorgaande hoofdstukken zijn geschetst, worden uitgewerkte praktijkvoorbeelden in dit hoofdstuk achterwege gelaten.

### Zes kernwoorden

De Bijbelse basis voor het managementmodel van leiderschap en HRM wordt gevormd door zes kernwoorden, te weten de twee woordcombinaties van liefde en trouw; recht en gerechtigheid en tenslotte de woorden barmhartigheid en genade, die elk bij een van de genoemde woordcombinaties horen. Deze kernwoorden worden in dit hoofdstuk beschreven en vervolgens geplaatst in de theoretische tweedimensionale modellen van leiderschap en HRM-beleid.

Deze kernwoorden bieden ons, naast een beeld van de grootheid van God en de liefde van Christus, een Bijbels perspectief op horizontale, intermenselijke verhoudingen. En daarmee bieden ze de basis voor een relationele ethiek uit bijvoorbeeld de goddelijke opdracht *'Gij zult uw naaste liefhebben als uzelf'* uit Leviticus 19:18, dat op vele plaatsen in het Nieuwe Testament wordt geciteerd, zoals in Jacobus 2:8 *'Wanneer u echter het koninklijke gebod volbrengt dat de Schrift geeft: 'Heb uw naaste lief als uzelf,' dan handelt u juist'* In Romeinen 13:8 is deze opdracht in versterkte vorm beschreven: *'Wees elkaar niets schuldig, behalve liefde, want wie de ander liefheeft, heeft de gehele wet vervuld'*. De kern van de houding tegenover de naaste geeft Hosea 6:6, zoals dit door Jezus in Mattheüs 9:13 en in 12:7 wordt geciteerd: *"Ga heen en leer de betekenis van deze woorden: 'Barmhartigheid wil ik, geen offers."* Hij verlangt hier een juiste instelling van het hart, een hartelijke houding, tegenover de naaste, in plaats van objectief correct uiterlijk vertoon en ritueel, oftewel ritualistisch uitvoeren en handhaven van vastgestelde

---

<sup>1</sup> Uit: Christelijk Management volgens de Regel van Benedictus (2016), dr. Tom van den Belt, [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl)

regels. Dit voorbeeld vinden we ook terug in de discussie van Jezus met een Schriftgeleerde in Marcus 4:33. Een kernachtige oproep vinden we in 1 Johannes 3:18, *“Wij moeten niet liefhebben met woorden en leuzen, maar met daden die waarachtig zijn”*.

Op grond van het hierboven geschetste perspectief geeft de Bijbelse basis aan het model van christelijk management ons drie belangrijke aspecten voor het leiden van een organisatie, te weten een relationele ethiek, een kader voor (zelf)reflectie en ijkpunten voor duurzaam leiderschap en HRM. Deze aspecten vinden we impliciet terug in de volgende beschrijving van christelijk management.

Uit de Bijbel gebruiken we twee teksten die we als uitgangspunt nemen voor het ontwikkelen van de modellen voor christelijk leiderschap en HRM, te weten Jesaja 9:6 en Psalm 89:15.

#### **Jesaja 9**

<sup>5</sup> Een kind is ons geboren, een zoon is ons gegeven, de heerschappij rust op Zijn schouders. Deze namen zal Hij dragen: Wonderbare Raadsman, Goddelijke held, Eeuwige Vader, Vredevorst. <sup>6</sup> Groot is Zijn heerschappij, aan de vrede zal geen einde komen. Davids troon en rijk zijn erop gebouwd, ze staan vast, in **recht en gerechtigheid**, van nu tot in eeuwigheid. Daarvoor zal Hij zich beijveren, de HEER van de hemelse machten.

#### **Psalm 89**

<sup>2</sup> Van Uw *liefde*, HEER, wil ik eeuwig zingen, van Uw *trouw* getuigen, geslacht na geslacht. <sup>3</sup> Ik belijd: Uw *liefde* houdt eeuwig stand, Uw *trouw* hebt U in de hemel gevestigd.....

<sup>15</sup> Uw troon rust op **recht en gerechtigheid**, **liefde en trouw** gaan voor U uit.

## **5.2 Kernwoorden**

We gebruiken de hiervoor genoemde zes kernwoorden als Bijbelse basis voor het model van christelijk management. Als eerste stap gaan we uit van de twee genoemde woordcombinaties ‘liefde en trouw’ en ‘recht en gerechtigheid’. Deze woordcombinaties komen vaak voor in de Bijbel, met name in het Oude Testament. Als uitgangstekst nemen we de hiervoor genoemde tekst Psalm 89:15: *“Uw troon rust op recht en gerechtigheid, liefde en trouw gaan voor U uit”*.

Hieronder krijgen we een eerste indruk van de betekenis van deze woorden in het managementmodel. Vervolgens gaan we nader in op de woordcombinaties afzonderlijk. De woorden *‘recht en gerechtigheid’* hebben met name betrekking op het beleid en de uitoefening van de geformaliseerde macht. Ze geven daarmee iets aan wat vast staat en statisch is, namelijk dat wat geregeld is als vaststaand beleid en als vaste beleidskaders. Er wordt gesproken over de troon van David, dan wel de troon van Christus, de zetel van het eeuwige verbond. Dit is het centrum van gezag, van macht en van beleid. De tekst spreekt over de basis waar de troon op rust, dus een stevig fundament, dat zijn de pijlers ‘recht en gerechtigheid’. De woorden *‘liefde en trouw’* gaan over de persoon van de leidinggevende, in de genoemde Psalm over de koning. Deze woorden zijn persoonskenmerken van de leider en zijn daarmee dynamische begrippen. In de tekst staat dit aangegeven met *‘gaan voor u uit...’*. Bij de uitwerking van deze woorden verderop in dit hoofdstuk blijkt duidelijk dat zij betrekking hebben op de persoon en de dynamiek in het persoonlijke handelen.

In de Bijbel komen, zo zagen we, deze vier woorden vaak voor. Met name ook in de twee woordcombinaties zijn ze vaak te vinden. In diverse teksten, zoals in de genoemde Psalm 89 worden deze beide woordcombinaties beschreven. Soms in hetzelfde tekstvers, of anders wel in twee of drie bij elkaar horende verzen. Steeds gaat het dan om beleid en macht als er gesproken worden over *'recht en gerechtigheid'* en ook steeds gaat het over de persoonlijkheid en over gedrag als de woorden *'liefde en trouw'* worden gebruikt. Vaak zien we bij leidinggevenden liefdeloze grenzen, terwijl we van God leren dat we, net als Hem, ons moeten laten herkennen door een grenzeloze liefde. Dat leren we duidelijk uit Psalm 36:6,7 :

*"<sup>6</sup> Hemelhoog, HEER, is uw liefde, tot in de wolken reikt uw trouw. <sup>7</sup> Uw gerechtigheid is een ontzaglijk gebergte, uw rechtsorde is zo ruim als de oceaan"*.

In beide woordcombinaties zien we dat het ene woord (te weten 'recht' en 'trouw') betrekking heeft op een objectieve dimensie en het andere woord (namelijk 'gerechtigheid' en 'liefde') betrekking heeft op een subjectieve, relationele dimensie. De relationele dimensies zijn gericht op het navolgen van Christus. Dat wordt duidelijk als hieronder deze begrippen in een tweedimensionaal model worden geplaatst, zie figuur 5.2 en 5.4.

*De woorden recht en gerechtigheid* worden soms ook op een schijnbaar andere manier gebruikt, dan de betekenis die zij in dit hoofdstuk hebben. Hierbij kan gedacht worden aan de oproep van een onderdrukte of iemand die onrecht gedaan wordt: <sup>Psalm 43:1</sup> *Doe mij recht, God!* of als een misdadiger is opgepakt wordt wel gezegd: 'Eindelijk gerechtigheid'. In dit voorbeeld wordt met de vraag om 'recht gedaan te worden' vooral bedoeld dat er geen sprake (meer) zal zijn van verdraaiing van het recht, of dat er een rechtspraktijk is, waarbij de sterkste partij altijd gelijk krijgt. En als een misdadiger wordt opgepakt, die al veel leed veroorzaakt heeft, dan wordt met 'gerechtigheid' bedoeld, dat de slachtoffers nu 'genoegdoening' krijgen, doordat de slechte persoon zijn straf zal krijgen. Het gaat dan om het gevoel dat niet alleen de slachtoffers leed ervaren, maar nu dan ook de dader. Gerechtigheid is in dat verband ook: het opkomen voor het recht van de (kans)armen, van de misdeelden en is daarmee een waardevolle betekenis die nauw aansluit bij dit hoofdstuk.

### **5.3 Leiderschap met liefde & trouw en barmhartigheid**

Leiderschapsstijl wordt in een tweedimensionaal model uitgedrukt. Dat model heeft twee dimensies, te weten: mensgerichtheid en taakgerichtheid'. Het is dus niet zo, dat iemand alleen maar sterk mensgericht is, of een 'echte taakgerichte manager', maar er is altijd sprake van een zekere mate van taakgerichtheid, en dat kan veel of weinig zijn, en tegelijkertijd is die manager in meerdere of mindere mate mensgerichtheid (zie figuur 5.1). Bij leiderschapsstijl gaat het over de persoonskenmerken van de manager. We spreken over de leiderschapsstijl als we het hebben over de wijze waarop de leidinggevende de medewerkers tegemoet treedt en bejegt. Hoe hij over hen denkt en welke houding de leidinggevende aanneemt tegenover de medewerkers.

De dimensie taakgerichtheid heeft betrekking op het gedrag ten opzichte van en opvattingen over de prestaties van de medewerker. Bij de dimensie taakgerichtheid gaat het ook om het houden aan afspraken en betrouwbaar zijn. Doet de medewerker wel wat er gedaan moest worden? En gebeurt dat ook op de wijze waarop het gedaan moest worden? En ook nog op de afgesproken tijd?, kortom: bij taakgerichtheid gaat het over trouw aan afspraken en betrouwbaarheid, men kan op iemand rekenen. Op zich is dit een dimensie die het 'normale werken' van de medewerker betreft. Het is vanzelfsprekend dat een medewerker gewoon goed zijn best doet en hard werkt. Daar is niets mis mee, als een leidinggevende dat verwacht van 'zijn mensen'. Daar worden de medewerkers voor betaald, daar komt men voor en de meeste mensen willen ook graag goed werk afleveren!

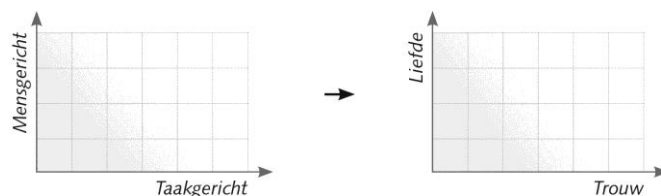
In de ‘gelijkenis van de talenten’ (Matheus25:15-28) laat Jezus zien dat een medewerker door trouw zijn plicht te doen, en te doen wat de leidinggevende van hem verwacht, waarde toevoegt aan het bezit van de eigenaar, van de organisatie. In Genesis 16:9 lezen we dat God tegen de weggelopen Hagar zegt: <sup>9</sup>. *Ga naar je meesteres terug en wees haar weer gehoorzaam.* En Paulus stuurt de weggelopen slaaf Onesimus terug naar zijn werkgever Filemon en zegt dat deze weer een goede werknemer zal zijn (Filémon 1:10-18).

Overigens handelt de dimensie ‘taakgerichtheid’ ook over de opvattingen van de manager over zijn eigen betrouwbaarheid. Hoewel het vaak voorkomt dat een manager de medewerkers nogal taakgericht bejegt, maar zelf echt niet betrouwbaar is en zich niet aan de eigen afspraken houdt.

Deze dimensie is een objectieve dimensie, waarbij objectief kan worden vastgesteld of en zo ja in welke mate iemand zich aan de afgesproken taak, opdracht of afspraken houdt. De mate waarin de manager hierop gericht is, is zijn mate van taakgerichtheid en zoals we al eerder zagen, kan dit veel of weinig zijn.

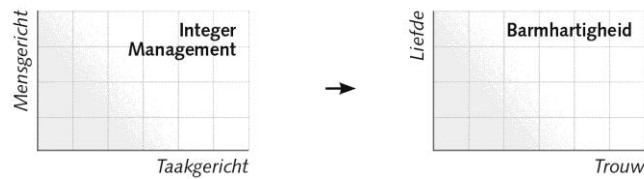
De dimensie mensgerichtheid is de subjectieve dimensie, waarbij de relatie een belangrijke rol speelt. Met name de wijze waarop de leidinggevende de relatie met de medewerkers voor zichzelf inhoud geeft en welke waarde hij aan de relatie geeft. Belangrijk bij deze dimensie is de mate waarin de leidinggevende de medewerkers (liefdevol) beschouwt en behandelt als waardevol medemens, en op welke wijze hij vorm en inhoud geeft aan de medemenselijke relatie met de medewerkers. “Is er sprake van échte betrokkenheid, invoelingsvermogen en medeleven?” Dat zijn vragen die passen bij mensgerichtheid.

In het model van christelijk leiderschap worden de dimensie ‘mensgerichtheid’ en ‘taakgerichtheid’ ingevuld met de woorden ‘liefde’ en ‘trouw’, zie figuur 5.1.



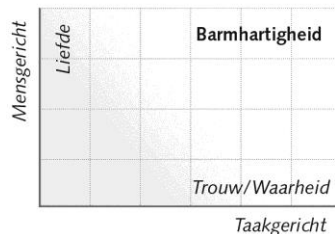
*Figuur 5.1 Van leiderschapsstijl naar christelijke leiderschapsstijl*

Op grond van het bovenstaande leiderschapsdiagram zeggen we dat een manager een bepaalde mate van taakgerichtheid vertoont, maar tegelijkertijd ook een bepaalde mate van mensgerichtheid. De combinatie van beide dimensies taakgerichtheid en mensgerichtheid leidt tot een bepaalde plek in het diagram. Als op beide dimensies maximaal wordt gescoord door een leidinggevende, dan krijgen we de stijl van ‘integer management’ (zie figuur 5.2). De combinatie van de twee dimensies is ook bij het model van christelijke leiderschapsstijl te maken. Een hoge mate van gerichtheid op liefde en op trouw (betrouwbaarheid, waarheid) leidt tot een houding van barmhartigheid. Dit wil zeggen dat de leidinggevende zich houdt aan de afspraken en voor iedereen op dezelfde manier betrouwbaar is, maar dat hij zich tegelijkertijd laat leiden door liefde voor de naaste, voor zijn medewerker. Dan zal hij deze en diens werk en handelen kunnen beoordelen op een barmhartige wijze, op een manier waarbij hij in zijn hart geraakt is en dan een wijze beslissing neemt.



*Figuur 5.2 Christelijke leiderschap met barmhartigheid*

De bovenstaande figuur 5.2 geeft aan dat een leidinggevende altijd een bepaalde mate van gerichtheid heeft op de taak en de betrouwbaarheid inzake het houden aan afspraken, maar tegelijkertijd ook een zekere mate van mensgerichtheid (veel of weinig) gebaseerd op liefde voor de naaste. Deze twee samen vormen de leiderschapsstijl. Van een leidinggevende kan dus gesproken worden over een zekere mate van barmhartigheid in zijn leiderschapsstijl. Als we de twee modellen uit figuur 5.2 samenvoegen, ontstaat het model van christelijk leiderschap, zoals we dat zien in het model van christelijk leiderschap in figuur 5.3.



*Figuur 5.3 Model christelijk leiderschap*

#### **5.4 HRM met recht & gerechtigheid en genade**

In de woordcombinatie ‘recht en gerechtigheid’ gaat het over twee afzonderlijk te onderscheiden begrippen. Het begrip ‘recht’ gaat over de min of meer juridische en vastgelegde afspraken, regels, wetten en bijbehorende strafmaatregelen. Op zich is recht en rechtshandhaving natuurlijk goed. Het moet duidelijk zijn voor iedereen hoe men zich dient te gedragen of wat men moet presteren. Ook is het goed en nuttig dat er straffen en sancties bepaald zijn, voor als iemand zich niet aan de afspraken of regels houdt. Te laat komen, te weinig presteren, of anderen in gevaar brengen, bedreigen of schade toebrengen is fout en dat moet, in het belang van iedereen, gestraft en hersteld worden.

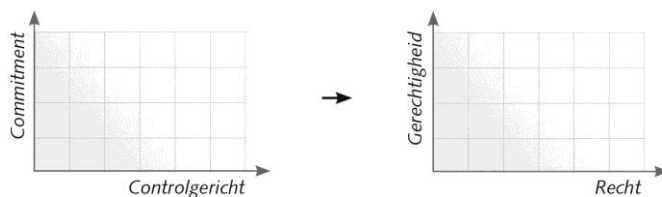
‘Gerechtigheid’ daarentegen gaat over oog voor en (innerlijke) verbondenheid met de kwetsbaren en zwakken in de ‘gemeenschap’ van de organisatie. Bij het ‘recht’ denken we aan de duidelijkheid en eenduidigheid van wat er bepaald is, en dat dit geldt voor iedereen in elke situatie, of zoals wel gezegd wordt: ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. De praktijk van het toepassen van ‘recht’ is het objectief uitvoeren: ‘afrekenen’, of straffen van de betrokkene aan de hand van wat de norm, vaste criteria of de afspraak was en wat de resultaten zijn. Dit kan in de praktijk van de beleidshandhaving en rechtstoepassing weliswaar eerlijk, maar tegelijkertijd hard en harteloos uitpakken. Het kan dan wel ‘recht’ zijn, maar het voelt dan ‘onrechtvaardig’. De dimensie van ‘gerechtigheid’ staat haaks op de dimensie van recht en samen maken ze het model compleet. De toepassing van gerechtigheid is geheel subjectief en er wordt rekening gehouden met de omstandigheden en kwetsbaarheid van degene die het betreft.

Gerechtigheid is de dimensie waarbij er ‘oog’ en ‘hart’ is voor de betrokkene. Er wordt dan wel gekeken naar wat bepaald is als norm, als regel of wet, en dat in verband met wat

het resultaat is van het handelen van de betrokkene, maar dan wel met oog voor de kwetsbaarheid van de betreffende persoon.

‘Gerechtigheid’ is niet gericht op het afrekenen van de betrokkenen, maar juist om deze erbij te houden. Het is een dimensie die de relatie in stand wil houden en versterken. Het is erop gericht dat de betrokkene een deel van de gemeenschap blijft, nieuwe kansen krijgt en dit ook zo blijft ervaren. Een mooi voorbeeld hiervan is dat Jezus tegen een door farizeeërs aangeklaagde vrouw zegt: <sup>Johannes8:11.</sup> *Ik veroordeel u ook niet. Ga nu maar, en zondig voortaan niet meer.*’

In het model van christelijk HRM worden deze twee begrippen, recht en gerechtigheid, geplaatst in het tweedimensionaal model van het HRM-beleid, zie figuur 5.4. In dat HRM-model worden de begrippen ‘control’ en ‘commitment’ gebruikt bij de twee dimensies. Gerichtheid op control betekent dat het beleid –en de manager bij het uitvoeren daarvan– gericht is op duidelijkheid voor iedereen en helder uitvoeren en handhaven van de gemaakte afspraken. De begrippen ‘recht’ en ‘control’ passen dus bij elkaar en daarom wordt ‘recht’ rechtsonder in het model van figuur 5.4 geplaatst. Met commitment wordt geduid op toewijding, verbondenheid en binding aan de organisatie (gemeenschap) en aan medewerkers onderling. Hierbij wordt bedoeld op de innerlijkheid van menselijke betrekkingen en hechte verbondenheid op grond van de relatie die men met elkaar heeft. Het begrip ‘gerechtigheid’ sluit nauw aan bij de inhoud van commitment, en wordt daarom linksboven in het model geplaatst.



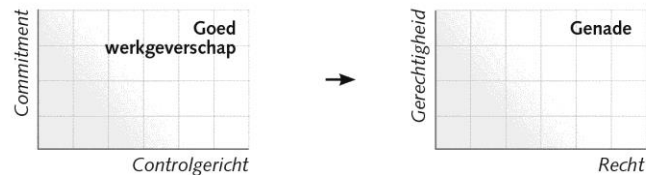
*Figuur 5.4 Van HRM-beleid naar christelijk HRM-beleid*

Het bovenstaande model 5.4 is samengesteld uit twee dimensies (horizontaal en verticaal), waarbij het erom gaat, in hoeverre de ene dimensie op de manager van toepassing is, maar tegelijkertijd ook in hoeverre de andere dimensie herkenbaar is bij de leidinggevende. Bij het bovenstaande model van christelijk HRM-beleid kan worden bepaald in welke mate de manager gericht is op het hanteren van ‘recht’ en tevens in hoeverre hij het HRM-beleid wil laten kenmerken door gerechtigheid. Het is niet vanzelfsprekend dat een leidinggevende op beide dimensies evenveel scoort, dus even sterk gericht is op recht en op gerechtigheid.

Vervolgens wordt het model van HRM compleet gemaakt door in de rechterhoek het begrip ‘goed werkgeverschap’ te plaatsen. Deze aanduiding is van toepassing als er sprake is van maximale gerichtheid van de leidinggevende op de beide dimensies control en commitment.

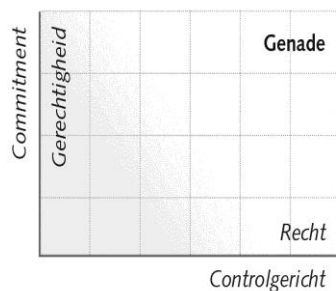
In het model van christelijk HRM-beleid is het ook mogelijk dat een leidinggevende het recht zoveel mogelijk toepast, maar tegelijkertijd ook gerechtigheid heel sterk in het HRM-beleid verankert en uitvoert. We zien dan een HRM-praktijk van ‘alle regels voor iedereen en altijd’, waarbij (bij beoordeling of handhaving) rekening wordt gehouden met de omstandigheden van de individuele medewerker. Bij de maximale toepassing van recht en gerechtigheid in het christelijk HRM-beleid is er sprake van ‘genade’ (zie figuur 5.5). Daarbij kunnen we denken aan een situatie waarbij een werknemer zich niet conform de afspraken heeft gedragen of ondermaats heeft gepresteerd en een sanctie verdient. Maar dat de leiding, conform het vastgestelde beleid, rekening kan en mag

houden met de persoonlijke omstandigheden. Daardoor kan de sanctie verminderd of weggelaten worden. En het is zelfs mogelijk om de medewerker te helpen of het beleid (tijdelijk) aan te passen, om te voorkomen dat de volgende keer weer dezelfde misser wordt geconstateerd. In zo'n situatie wordt wel gesproken dat er 'genade voor recht' wordt toegepast.



*Figuur 5.5 Christelijk HRM-beleid met genade*

De bovenstaande figuur 5.5 geeft aan dat een leidinggevende altijd een bepaalde mate van gerichtheid heeft op het in-control zijn met het personeel en de betrouwbaarheid inzake het houden aan afspraken, maar tegelijkertijd ook een zekere mate van commitmentgerichtheid (veel of weinig) gebaseerd op gerechtigheid jegens de medewerkers. Deze twee samen vormen het HRM-beleid. Bij een leidinggevende kan dus gesproken worden over een zekere mate van genade als kenmerkend voor het HRM-beleid. Als we de twee modellen uit figuur 5.5 samenvoegen, ontstaat het model van christelijk HRM, zoals we dat zien in figuur 5.6.



*Figuur 5. Model christelijk HRM*

In de bovenstaande modellen van christelijke leiderschapsstijl en HRM-beleid zijn we gekomen tot zes kernbegrippen. Dit zijn de dimensies van leiderschapsstijl 'liefde en trouw', met in de combinatie 'barmhartigheid'. De kernbegrippen bij HRM-beleid zijn de dimensies 'recht en gerechtigheid' en in de combinatie van die twee komt 'genade' als kernbegrip naar voren. Deze zes kernbegrippen worden veelvuldig in de Bijbel gebruikt. In de volgende paragraaf zullen we zien waar ze worden genoemd en welke betekenis zij hebben, waardoor de hiervoor geschetste managementmodellen aan kracht zullen winnen.

### **5.5 De kernbegrippen in de grondtekst van de Bijbel**

Voordat we verder gaan met de beschrijving van de genoemde kernbegrippen, zoals we die in de Bijbel vinden, is het nodig om eerst kort in te gaan op de verschillende opvattingen over de Bijbel, met name over de Bijbelvertalingen. Elke vertaling heeft zijn eigen traditie en geloofs-oriëntatie. Alle vertalingen samen kunnen ons een rijk beeld schetsen van de grootse betekenissen van de gebruikte kernbegrippen.

#### **Bijbelvertaling**

De kernbegrippen ‘liefde, trouw, recht en gerechtigheid’ zijn, zo blijkt in paragraaf 5.1, ontleend aan Psalm 89:15. Bij nadere beschouwing blijkt echter dat niet in elke Bijbelvertaling dezelfde woorden worden gebruikt. Zo worden in Psalm 89:15 in diverse Bijbelvertalingen verschillende woorden gebruikt. In het onderstaande overzicht blijkt hoe we dat in de verschillende Bijbelvertalingen zien. Daaruit kunnen we concluderen dat we eigenlijk met ‘concepten’ te maken hebben: woorden met een veel-omvattende betekenis.

Nieuwe Bijbelvertaling (NBV)	Uw troon rust op recht en gerechtigheid, liefde en waarheid staan in uw dienst
Herziene Statenvertaling (HSV)	Gerechtigheid en recht zijn het fundament van Uw troon, goedertierenheid en trouw gaan voor Uw aangezicht uit.
Statenvertaling (SV)	Gerechtigheid en gericht zijn de vastigheid Uws troons; goedertierenheid en waarheid gaan voor Uw aanschijn henen.
Nederlands Bijbelgenootschap (NBG)	Gerechtigheid en recht zijn de grondslag van uw troon, goedertierenheid en trouw gaan voor uw aangezicht henen.
Groot Nieuws Bijbel (GN)	Recht en gerechtigheid schragen uw troon, liefde en trouw vergezellen u.
Willibrord Vertaling 1995 (WV)	Recht en gerechtigheid stutten uw troon, liefde en trouw gaan voor U uit.

We zien dat de genoemde vertalingen verschillende woorden gebruiken voor liefde en trouw. Zowel liefde als goedertierenheid kunnen we lezen voor hetzelfde woord, evenals de woorden trouw en waarheid. Goedertierenheid is voor sommige vertalers een veel diepgaander en meeromvattend woord dan liefde. Datzelfde geldt voor de vertaling van trouw of waarheid. Daarbij hangt het ervan af of de vertaler de nadruk wil leggen op de betrouwbaarheid in het algemeen, of op het vast kunnen rekenen dat er altijd wordt vastgehouden aan wat gezegd is, dus aan de waarheid, maar het verschil lijkt een nuanceverschil. Over de woorden recht en gerechtigheid lijkt geen verschil in vertaalopvatting te zijn, maar daar zit het verschil in de werking van deze begrippen.

In de commentaren op de bovenstaande Psalmtekst wordt verwezen naar Psalm 97:2, waar eveneens gesproken wordt over de troon van God. Ook daar zien we diverse uitdrukkingen voor de functie van recht en gerechtigheid voor de troon. De NBV schrijft dat de troon er op ‘stoelt’, de HSV geeft aan dat ze de troon ‘schragen’. De HSV geeft aan dat recht en gerechtigheid het ‘fundament’ van de troon zijn, volgens de NBG de ‘grondslag’, volgens de SV de ‘vastigheid’ en de WV noemt ze de ‘basis’. Het is duidelijk dat de verschillende woorden die door de onderscheiden Bijbelvertalingen worden gebruikt, samen een bepaald beeld schetsen, namelijk dat recht en gerechtigheid onmiskenbaar een vaste binding hebben met de troon, die als model staat voor het



centrum van de macht en beleid. Recht en gerechtigheid zijn dus de dragende ‘krachten’ van macht en goed beleid.

### **Bijbelvertaling**

Naast de genoemde Nederlandse vertalingen die momenteel algemeen gangbaar zijn, kunnen we nog veel meer vertalingen raadplegen, zowel in Nederland en het Nederlandse taalgebied als daarbuiten. Ook in de Engelse taal zijn vele Bijbelvertalingen te vinden, zoals de King James, de New King James en de American Standard Version. Verder zijn er de diverse vertalingen in het Frans en Duits en vele honderden andere talen. Bij elke vertaling gaat het erom welke vertaalmethode gebruikt is en vanuit welke visie en religieuze traditie de vertalers te werk zijn gegaan. Bij het interpreteren van de Bijbelteksten kunnen we de diverse vertalingen raadplegen en een indruk vormen van wat ‘ongeveer’ bedoeld zal zijn in de oorspronkelijke tekst.

Het zoeken naar de oorspronkelijke tekst van de Bijbel is al een probleem op zich. De boeken van het Oude Testament zijn voornamelijk in het Hebreeuws geschreven en die van het Nieuwe Testament voornamelijk in het Grieks. Maar gelet op het enorme tijdsverloop van vele honderden jaren en de grote dynamiek in de culturele geschiedenis van de landen waarin de Bijbel is geschreven, is er ook een grote verscheidenheid in de gebruikte vormen van Hebreeuws en Grieks.

Reeds een paar honderd jaar voor Christus werden de boeken van het Oude Testament vertaald in het Grieks. Deze vertaling kreeg de naam Septuaginta, vaak aangeduid met de Romeinse cijfers LXX (zeventig). Omstreeks 400 jaar na Christus werd de canon van de Bijbel –de door de kerk aanvaarde, canonieke, door God geïnspireerde inhoud– vastgesteld. Een aantal boeken werd uitgesloten van de canonieke Bijbel en werden apocrief of deuterocanoniek genoemd. In de beginperiode van het christendom werden diverse Latijnse versies geschreven van de Bijbel, die steeds weer als de standaard werden verheven, voornamelijk bekend als verschillende versies van de Vulgata, of de Vulgaat, waarbij de deuterocanonieke boeken vaak weer bij de canon werden betrokken.

Tot in de twintigste eeuw werd in de christelijke kerken in het Latijn gelezen. Erasmus voerde felle pleidooien voor de Bijbel in de volkstaal. Er waren particuliere initiatieven om de Bijbel te vertalen in de eigen taal, zoals de Delftse Bijbel uit 1477, die slechts een deel van het Oude Testament bevatte. Vanaf omstreeks 1600 werden de Bijbels steeds meer in de diverse volkstalen geschreven, zoals de bekende Nederlandse vertaling van de complete Bijbel in opdracht van de Staten Generaal (1618-1619), de Statenbijbel van 1635. Datzelfde proces heeft zich in vele landen afgespeeld. En nog steeds wordt de Bijbel vertaald in diverse volkstalen en –dialecten.

Voor het verder beschrijven van de Bijbelse basis voor een model van christelijk management wordt gebruik gemaakt van een combinatie van vertalingen op grond van het raadplegen van de Hebreeuwse en Griekse grondtekst. Door deze werkwijze blijkt de rijkdom van de woorden die in de grondtekst, en met name in de Hebreeuwse tekst is gebruikt.

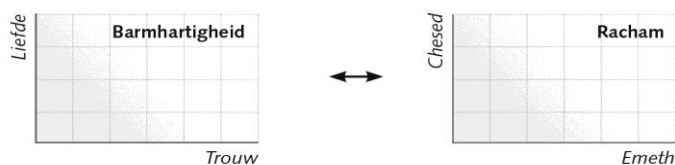
### **De kernwoorden in de grondtekst**

In dit gedeelte beschouwen we de betekenis van de kernwoorden *liefde en trouw* van leiderschap en van HRM: *recht en gerechtigheid*, zoals we dat in het voorgaande al hebben kunnen lezen in Psalm 89.

In de onderstaande beschouwing kunnen we constateren dat de genoemde woordkoppels ‘liefde en trouw’ en ‘recht en gerechtigheid’ zeer gebruikelijke en veel gebruikte woordcombinaties zijn. Vooral ook in de Psalmen zien we, zoals we hiervoor konden lezen, deze combinaties veel voorkomen. Juist omdat deze woorden in de genoemde samenhang zoveel gebruikt worden, kan verondersteld worden dat deze combinaties in de tijd van het Oude Testament ook werkelijk betekenis hadden. Men had een besef van

samenhang van deze woorden, waardoor ze onderling elkaars betekenis versterkten en ook verruimden. Dat blijkt onder meer uit de vele verbanden waarin deze woordcombinaties worden gebruikt. De rijkdom van de Joodse traditie en de kracht van deze veelbetekenende woorden bieden een des te sterkere basis aan het model van christelijk management, leiderschap en HRM.

## Liefde en trouw



Figuur 5.7 Christelijke leiderschap in het Hebreeuws

In het Hebreeuws wordt voor liefde, zoals dat bedoeld wordt in Psalm 89, het woord *chesed* gebruikt, zie figuur 5.7. Met *chesed* wordt de verbondsliefde van God bedoeld. Deze liefde is gebaseerd op het eeuwige verbond dat God met Zijn volk heeft gesloten, van onvoorwaardelijke liefde die God haar geeft. Het Hebreeuws kent elf woorden voor liefde, maar *chesed* heeft een heel bijzondere betekenis. Met *chesed* wordt gewezen op de liefde van God voor de mens, de mensgerichtheid, zonder dat daar een zekere inbreng van de mens tegenover staat. Deze liefde, *chesed*, geeft God in overvloed omdat Hij dit zo wil en omdat Hij het belangrijk vindt. In diverse vertalingen wordt het overvloedige van de liefde beschreven door het woord *chesed* te vertalen met 'goedertierenheid', waarmee zoiets gezegd wordt als dat de goedheid van de verbondsliefde 'welig tiert'. *Chesed* is weldadig, degene die *chesed* geeft is een weldoener en geeft het goede. Soms wordt *chesed*, zowel in de Bijbelvertalingen, maar met name ook in de berijmde Psalmen aangeduid met 'trouw', waarbij dan gewezen wordt op het trouwe karakter van de verbondsliefde van God: het is er altijd en zal er altijd zijn. In Exodus 34:6,7 lezen we dat God *chesed* bewaart voor duizenden geslachten en in Psalm 89:5 staat dat dit verbond voor eeuwig is.

We kunnen zeggen dat het contract, de transactie, het verbond van God met de mensen, met alle verbondsafspraken, door Gods mensgerichtheid is getransformeerd in een 'heilzame' relatie. Dat wordt bevestigd in 1 Johannes 3: 16-18: <sup>16</sup> *Wat liefde is, hebben we geleerd van Hem die Zijn leven voor ons gegeven heeft. Daarom horen ook wij ons leven te geven voor onze broeders en zusters.* <sup>17</sup> *Hoe kan Gods liefde in iemand blijven die meer dan genoeg heeft om van te bestaan, maar zijn hart sluit voor een broeder of zuster die hij gebrek ziet lijden?* <sup>18</sup> *Kinderen, we moeten niet liefhebben met de mond, met woorden, maar waarachtig, met daden*".

Door de vertalingen van Hebreeuws naar het Grieks is soms de rijke betekenis van *chesed* min of meer verdwenen, zoals we zien in de gedeelten in Mattheüs 9:13 en 12:7 waarin Jezus citeert uit Hosea 6:6. In Hosea 6:6 staat dat God zegt: *'liefde (chesed) wil ik en geen offers'*. Het gaat hierbij om een bewogen toestand van het hart, een hartelijke betrokkenheid in plaats van kille maar wel correcte rituele handelingen en naleving en handhaving van regels. In drie vertalingen wordt in Hosea 6:6 het woord liefde gebruikt als vertaling van *chesed*, namelijk in de NBV, de NBG en de GN, terwijl we in de HSV goedertierenheid lezen. De WV spreekt van barmhartigheid, de SV schrijft weldadigheid. In alle vertalingen wordt in de twee citaten in het Mattheüs-evangelie gesproken over barmhartigheid. Dit komt omdat in de Griekse vertaling geen goed woord bestaat dat de grote rijkdom van *chesed* weergeeft. In het Grieks wordt vaak het woord *eleos* gebruikt

voor *chesed*, terwijl *eleos* ook gebruikt wordt om het Hebreeuwse woord voor barmhartigheid, *racham*, te vertalen. Dat zorgt voor onnodige verwarring en doet, zoals we kunnen zien, tekort aan de oorspronkelijke betekenis van *chesed*. Dit soort vertaalproblemen komen we vaker tegen, ook in ander talen dan het Nederlands.

In Hosea wordt het woord *chesed* zes maal gebruikt –bijvoorbeeld in 2:21, 6:6 en 12:7–. Het opmerkelijke hierbij is dat het vaak gebruikt wordt om aan te geven dat God van mensen onderling een liefdevolle houding verlangt. Het gaat hier om de persoonlijke houding en het persoonlijke handelen van degene die *chesed* geeft. Deze oproepen in Hosea worden in het algemeen gezien als een belangrijke basis voor de ‘horizontale’ relationele ethiek. Deze ethiek kan ook heel goed gezien worden als basis voor de relatie die een christenmanager vorm en inhoud geeft met zijn medewerkers. Het woord *chesed* is in deze ethische betekenis gerelateerd aan begrippen als loyaliteit, solidariteit en verbondenheid. We kunnen –volgens Hosea– met de relationele ethiek van de Joodse filosoof Levinas zeggen dat “de ander, de naaste, de verantwoordelijkheid jegens die ander in jou oproept”. De ‘ander’ is voorwaarde voor de manager om zelf tot de door God bedoelde bestemming te komen, en om God te dienen in de meest belangrijke opdracht tot naastenliefde. De medewerker, de ander, is in de arbeidsrelatie met de leidinggevende te beschouwen als ‘subject’, dat wil zeggen ‘als doel in zich’, in plaats van ‘object’, ten behoeve van het doel of belang van de leidinggevende.

Een direct aan *chesed* gerelateerde naam voor degene die *chesed* in de praktijk brengt is *chasid*. Onder meer in Psalm 12:2, Psalm 89:20 en Micha 7:2 wordt zo degene genoemd, die zelf actief trouw blijft in liefdebetoon, ook als het moeilijk wordt. In de Bijbel wordt ook gesproken over de getrouwe, een goedertieren mens of de vrome. God is *chasid*, zo blijkt in Psalm 145:17 en Jeremia 3:12. Een christen manager kan door *chasid* te zijn, het beeld van God in de leidinggevende praktijk laten blijken. Het woord *chasid* is afgeleid van *chesed*, voorheen werd met een *chasid* een Jood aangeduid die trouw is in zijn liefde aan God, later werden de orthodoxe Joden aangeduid als chassidische Joden, waarbij kennelijk de belangrijke notie van naastenliefde is verbleekt.

*Chesed* wordt vrijwel altijd gecombineerd met het Hebreeuwse woord *emeth* dat ‘trouw’, ‘waarheid’ en ‘vastheid’ betekent. Deze combinatie in één tekstvers komt 30 maal voor in de Bijbel, waarvan veertien maal in de Psalmen. Daarnaast vinden we deze woorden, zo lezen we in het voorgaande, ook beschreven in twee of drie achtereenvolgende verzen, die bij elkaar horen. Ook het woord *emeth* wijst op het genadeverbond van God met de mensen, op de ‘afgesproken relatie’. God blijft trouw aan wat Hij heeft gezegd en wat Hij heeft bepaald. Hij is en blijft wie Hij is en zijn zal, zoals we dat herkennen in de verbondsnaam van God: Jahweh. Bij *emeth* wordt met de trouw gewezen op ‘het betrouwbare’ van God in het verbond. Dat wat Hij zegt is altijd betrouwbaar, omdat Hij trouw blijft aan Zijn woord: Hij doet altijd wat hij gezegd en beloofd heeft. Dat wat God zegt, is dus altijd waar. In de verschillende vertalingen komen we voor *emeth* verschillende woorden tegen, zoals trouw en waarheid.

In die tekstgedeelten in de Bijbel waar geschreven wordt over *chesed* of *emeth* wordt God aangeduid met zijn verbondsnaam YHWH (Yahweh, Jehova, zoals in Genesis 15:7), dat in de diverse vertalingen als HEER of HEERE wordt geschreven.

De helft van Psalm 117 is hieraan gewijd: “<sup>2</sup> Zijn liefde –*chesed*– voor ons is overstelpend, eeuwig duurt de trouw –*emeth*– van de HEER”.

Meestal wordt YHWH geschreven in combinatie met *adonai* –Heer–, of met *el* of *elohim* –God–. Soms wordt YHWH vertaald met verbonds aanduidingen van God, zoals de NAAM of de EEUWIGE. Daardoor wordt het verbondskarakter van de twee woorden liefde en trouw nog versterkt. Deze bevestiging geeft voor de christelijke leidinggevende

een onlosmakelijke basis van zijn eigen handelen met de liefde van God, die in zijn leiderschap herkenbaar moet zijn.

De tientallen teksten in de Bijbel, waarin *chesed* en *emeth* samen worden gebruikt, geven verschillende functies aan van deze eigenschappen. In 2 Samuël 2:6 lezen we de zegen die David geeft aan de mannen van Jabes, namelijk dat God hen *chesed* en *emeth* zal blijven betonen, en dat hij hen '*hetzelfde goede zal doen*'. Hier zien we dat David als kenmerk van zijn leiderschap de genoemde verbondseigenschappen van God wil laten zijn. Hij zegt hiermee dat hij ook in zijn gedrag en houding een beeldrager van God wil zijn, met name van Zijn houding in *chesed* en *emeth*. Ook in Filemon 1:5 lezen we over de liefde en trouw van Filemon jegens Christus en jegens de medegelovigen. Hier blijkt nogmaals dat de liefde en trouw van het verbond van God doorwerkt in hoe we invulling geven aan de opdracht tot naastenliefde.

In Spreuken 3:3 wordt de wens uitgesproken: '*Moge liefde en trouw u niet verlaten, bind ze om uw hals en schrijf ze in je hart!*'. Duidelijk zien we hierin dat gewenst wordt dat deze persoonlijke eigenschappen duidelijk zichtbaar zijn, maar ook sterk verinnerlijkt, in het centrum van het gevoelsleven, het hart. In Psalm 25 vraagt de dichter of God hem wil leren om Zijn weg te gaan en naar Zijn wil te handelen. In vers 10 lezen we dat 'liefde en trouw' de weg van God zijn.

Verder lezen we in Spreuken 16:6 wat het gevolg is van *chesed* en *emeth*, namelijk dat daardoor 'de ongerechtigheid wordt verzoend'. In het hiervoor geschetste model van christelijk leiderschap herkennen we dit in het woord 'barmhartigheid', dat de combinatie vormt van liefde en trouw.

### **Barmhartigheid**

In het model van christelijk leiderschap staat in de matrix bij maximale liefde en maximale trouw het woord barmhartigheid. Het Hebreeuwse woord voor barmhartigheid is *racham*. Zoals eerder aangegeven, blijkt dat er sprake is van barmhartigheid als men trouw en betrouwbaar wil zijn. Afspraak is afspraak, maar rekening houdend met de zwakheid van de mensen en de omstandigheden waaronder men leeft en handelt, geraakt wordt door naastenliefde. Hierdoor is het mogelijk om de fouten van de medemens te vergeven en de vaststaande afspraken teniet te doen. Bij *racham* is, net als bij *chesed* en *emeth*, sprake van een sterke verbinding met het verbond dat God van oudsher maakte met de mensen. *Racham* komt zevenenveertig maal voor in het Oude Testament, waarvan zeven maal in Hosea. Met *racham* wordt met name bedoeld dat de liefdevolle bejegening van de mens plaatsvindt en in stand blijft, hoewel hij het niet verdient. Barmhartigheid is de onverdiende vergevingsgezinde bejegening van iemand die schuldig is.

Niet voor niets komt in de Bijbel dan ook het gebruik van de woorden *chesed* en *racham* in samenhang met elkaar dertien maal voor, waarvan vijf maal in de Psalmen. Hierdoor wordt een versterking gegeven aan het begrip *chesed*, dus aan de onvoorwaardelijke oneindige verbondsliefde. Onder meer in Psalm 25:6 en in Psalm 103:4, wordt gesproken over de combinatie van liefde en barmhartigheid. Daar worden deze eigenschappen van God in overtreffende mate beschreven, juist waar het gaat om het vergeven van fouten. In Psalm 103:4 wordt het woord *rachamim* gebruikt, het meervoud van *racham*, vertaald met barmhartigheden. Dit woord *rachamim* is bijna niet te vertalen, maar geeft wel uitdrukking aan de grote omvang van de barmhartigheid.

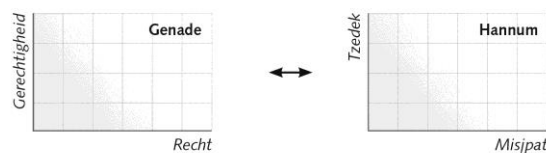
In Psalm 103:4 staat dat God 'u bekroont met *chesed* en *rachamim*', met liefde en barmhartigheid. Dit bekronen, ook wel vertaald met omringen (zoals met sieraden), ook in vers 5 wordt gesproken over 'overladen met het goede'. Het geeft een overstelpende hoeveelheid aan, die daardoor ook merkbaar en zichtbaar is in de omgeving van hen die hiermee bekroond zijn. Wat men van God ontvangt, heeft daarmee ook zijn uitwerking op de omgeving, dat wil zeggen: op mensen die men tegenkomt. Deze invulling van

barmhartigheid biedt een belangrijke basis voor de houding en gedrag van de christelijke leidinggevende naar zijn medewerkers.

In het Grieks wordt *racham* vaak vertaald met *eleos*. Ook hier zien we een eerder genoemd probleem met de interpretatie van de betekenis van de woorden. Met *eleos* wordt een vorm van compassie, sterk liefdevol gevoel aangegeven, waarbij er sprake is van misère en verdrietige omstandigheden van degene aan wie barmhartigheid wordt bewezen. Zoiets als bij de ‘barmhartige Samaritaan’. Het is dus een hulpgevende liefde. De betekenis van *racham* strekt veel verder en dieper. Het verschil zit met name in de basis, namelijk schuldvergevende liefde, die al van oudsher aanwezig is. Ook duurt die zeer lang, zoals we onder meer kunnen lezen in Exodus 34:6,7. Jezus zegt in de Bergrede in Mattheüs 5:7 “*Gezegend zijn de barmhartigen, want zij zullen barmhartigheid ondervinden*”.

### Recht en gerechtigheid

Zoals eerder aangegeven vormen de woorden recht en gerechtigheid een combinatie van twee woorden die vaak samen in een vers in de Bijbel voorkomt, namelijk vierenvijftig maal, waarvan vijftien maal in het boek Jesaja en zeven maal in de Psalmen. Daarnaast komen deze woorden soms ook dicht bij elkaar over een paar verzen verspreid voor. Het Hebreeuwse woord voor recht is *misjpat* en voor gerechtigheid *tzedek*, zoals te zien is in figuur 5.8. In de tijd van het Oude Testament was het benoemen van deze woordcombinatie heel gebruikelijk en deze woorden werden in het algemeen als twee bij elkaar horende woorden herkend.



Figuur 5.8 Christelijke HRM in het Hebreeuws

*Misjpat* –recht– wijst op de universele en algemene kracht, werking en toepassing van vastgestelde ordening, de regels en het beleid. Datgene wat als beleid is bepaald, met inbegrip van de bijbehorende straffen en sancties bij niet nakomen van afspraken of naleven van regels, geldt altijd en voor iedereen. Bij *misjpat* wordt geen rekening gehouden met uitzonderingen en (persoonlijke) omstandigheden, en wordt toegepast zonder aanzien des persoons. *Tzedek* –gerechtigheid– is het onderdeel van het beleid dat juist wel rekent met de omstandigheden waarin mensen verkeren en de zwakheden die ze hebben, waardoor ze niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen. *Tzedek* wijst op de grote loyale liefde van God voor de mensen en op mededogen en solidariteit met de zwakken. *Tzedek* is ook herstel van Gods orde, opkomen voor en steun geven aan de zwakkeren en terechtwijzen en aanpakken van de overheersers. Het verwijst naar daden van verlossing: onderdrukkers worden bevrijd en verdrukkers worden veroordeeld.

In de Bijbel wordt zes maal gesproken over de troon die gevestigd is op *misjpat* en *tzedek*, op recht en gerechtigheid, in 1 Koningen 10:9, 2 Kronieken 9:8, Psalm 89:15, Psalm 97:2, Jesaja 9:6 en Jesaja 16:5. De troon staat symbool voor het centrum van macht en beleidsvoering. In het Midden-Oosten was het gebruikelijk om te zeggen dat de koningstroon gebaseerd was op recht en gerechtigheid. In Egypte waren de twee frontpilaren waar de koningstroon van Farao op rustte de pijlers recht en gerechtigheid. Ze waren een verbeelding van de rechtsvaardigheidsgodin Maät. Met recht en gerechtigheid werd in het Midden-Oosten een beleidsconcept bedoeld dat een morele balans in zich heeft. De regeerder moest zijn beleid altijd onder kritiek stellen van en

toetsen aan zowel recht als gerechtigheid. Hierbij passen vragen zoals: Is het beleid voor iedereen van toepassing? en zijn de straffen en sancties juist en in verhouding?, maar tegelijkertijd ook: biedt het beleid mogelijkheden om zwakkeren te beschermen, zoals we lezen in Psalm 72:4? Met *recht en gerechtigheid* is Gods beleid herkenbaar in de toenmalige oosterse wereld en voor het zojuist gevormde volk Israël. Het bijzondere en nieuwe was de toevoeging *liefde en trouw*, dat in geen enkele oosterse cultuur bekend was. En juist dát relationele concept is nog steeds het kenmerkende van christelijk leiderschap.

Het beeld van de troon biedt een beeld van krachtig regeren vanuit een moreel perspectief. In beide genoemde Psalmen wordt aan het beeld van de troon toegevoegd hoe de machthebber zelf handelt. In Psalm 89 wordt gesproken over *chesed* en *emeth*, zoals hiervoor beschreven en in Psalm 97 lezen we –het in die tijd bekende godsbeeld– ‘vuur gaat voor u uit’. Dat laatste wijst op een vurig, krachtig ingrijpen om de morele orde te handhaven en gerechtigheid te doen plaatsvinden. Er wordt afgerekend met praktijken waarin de zwakkeren kansloos worden gemaakt door de sterkere partijen, die het recht naar hun eigen hand zetten en in hun eigen voordeel uitwerken. Jesaja (10:2) trekt fel van leer tegen hen die zo de wetten en de rechtspraktijk in hun voordeel verdraaien: “*Zij verdraaien het recht –misjpat– van de zwakken en ontnemen de armen van mijn volk hun deel. Weduwen vallen hun ten prooi, wezen worden door hen beroofd*”.

Psalm 72:6 schetst –in navolging van Jesaja 45:8– het beeld van *misjpat* en *tzedek* als een regen die de bergen doordrenkt, het gehele beleid is doortrokken van dit morele concept, waarbij het recht in balans is door rechtvaardigheid. Dit perspectief wordt verbreed door Jesaja 60:17, waarin Gods belofte klinkt: “*Ik stel de vrede –shalom– aan als wachter en de gerechtigheid –tzedek– als het gezag*”.

De christelijke manager kan zijn HRM beleid toetsen aan de mate waarin hij recht en gerechtigheid heeft toegepast, of anders gezegd: in hoeverre zijn HRM-beleid is ‘doordrenkt’ met recht en gerechtigheid. De hoeveelheid inspanningen die hij aan de dag legt om recht te doen en gerechtigheid te realiseren is maatgevend voor de ‘christelijkheid’ van het HRM. In Jesaja 28 worden recht en gerechtigheid genoemd als meetinstrumenten om het beleid te toetsen: “<sup>17</sup>. *Ik zal het recht (misjpat) als meetlint hanteren en de gerechtigheid (tzedek) als schietlood*”.

In Jesaja 56 lezen we: “<sup>1</sup>. *Handhaaf het recht, doe gerechtigheid, (...)*

<sup>2</sup>. *Gezegend de mens die zo handelt,..*” De persoon die *tzedek*, de loyale gerechtigheid in beleid vastlegt en in de praktijk toepast en handhaaft, wordt in Hosea, maar ook op veel andere plaatsen in de Bijbel als *tzaddiq* aangeduid, zoals in Job 36:7, Psalm 97:11 en Spreuken 10:11. Vaak wordt dit vertaald met de rechtvaardige, waarbij steeds iemand die moreel hoogstaand is en vaak ook trouw aan en betrokken op kwetsbare en zwakke mensen. Het woord *tzaddiq* wordt regelmatig genoemd als een van de eigenschappen van God, zoals in Psalm 145:17 en in Psalm 7:10, waar in een vers zowel God als de mens *tzaddiq* worden genoemd.

### **Genade**

In het model van christelijk HRM wordt in de matrix de combinatie geschetst van maximaal hanteren van recht en maximaal in praktijk brengen van gerechtigheid, waar dan het woord genade naar voren komt. Genade wijst op het in praktijk brengen van gerechtigheid en het (tijdelijk) buiten werking stellen van de eisen en de sancties en straffen van het recht. In het dagelijks taalgebruik kan gesproken worden: het handelen volgens het principe van genade voor recht. Genade is een eigenschap van beleid waarin aandacht is voor de zwakheden van de mensen, voor de zwakkeren en de mogelijkheid voor het niet-schuldig verklaren en vergeven van het niet voldoen aan de eisen. Dit

gebeurt dan, terwijl de betreffende persoon wel schuldig is, maar zonder dat hij het verdient, of er recht op heeft. Het wordt hem niet aangerekend.

Het Hebreeuwse woord voor genade is *hannum*. Zoals aangegeven kan *hannum* alleen gegeven worden als er sprake is van aandacht voor de menselijke omstandigheden en zwakheden. Deze aandacht vindt zijn oorsprong in liefde voor de mens en vergevingsgezindheid, in loyaliteit en een diepe betrokkenheid. Dit wordt ons helder verteld in Romeinen 3:21-23, waar we lezen dat God ons door genade –*charis* (Grieks)– onverdiend gerechtigheid (*dikaïosunē* (Grieks)) heeft gegeven, ondanks het recht van de wet. Het is niet verwonderlijk dat de Bijbel vaak spreekt over *hannum* in directe combinatie met *racham* (barmhartigheid) zoals in 2 Kronieken 30:9 en de Psalmen 111:4 en 112:4. Soms wordt daar ook vrijwel onmiddellijk aan toegevoegd ‘geduldig en groot in *chesed* en *emeth* (liefde en trouw)’, zoals we bijvoorbeeld kunnen lezen in Exodus 34:6, de Psalmen 86:15 en 103:8 en Jona 4:2. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een beleid dat gekenmerkt wordt door genade, slechts kan worden uitgevoerd door iemand die barmhartig is.

In het Nieuwe Testament zien we dat genade (*charis*) vaak in samenhang wordt gebracht met vrede –van Christus– (*eirēnē*), zoals in Romeinen 1:7: “...genade zij u en vrede van God, onze Vader, en van de Here Jezus Christus”. Hieruit kunnen we leren dat de gerichtheid op een genadige toepassing van recht en rechtvaardig handelen vrede in de gemeenschap brengt. Dat wordt mooi verwoord in de ‘koningspsalm’ Psalm 72, waar we in de eerste twee verzen tweemaal *tzedeq* en tweemaal *misjpat* lezen in het gebed om het moreel gerechtvaardigd onderbouwde en sociaal uitgebalanceerde regeerbeleid van degene die met gezag en macht is bekleed.

## 5.6 Wijsheid in beleid

Jesaja 33:5 en 6 vertelt ons: “*Hij vult Sion met recht –misjpat– en gerechtigheid –tzedeq–. Hij is ons houvast, zolang wij leven. Wijsheid en kennis leiden tot redding...*” Met Sion wordt gewezen op het centrum van beleid, de tempel en Jeruzalem.

Christelijk HRM-beleid en leiderschap zijn herkenbaar aan wijsheid en kennis –en toepassing daarvan– van de hiervoor beschreven opdrachten van God. In het verlengde van de begrippen liefde en trouw en recht en gerechtigheid kunnen we soortgelijke concepten in de Bijbel herkennen. In Jesaja 11:2 lezen we: “*De geest van de HEER zal op hem rusten: een geest van wijsheid en inzicht, een geest van kracht en verstandig beleid, een geest van kennis en eerbied voor de HEER*”.

Een ander voorbeeld hiervan vinden we in 2 Timotheüs 1:6,7. “<sup>6</sup>. *Daarom spoor ik je aan het vuur brandend te houden van de gave die God je schonk toen ik je de handen oplegde. <sup>7</sup>. God heeft ons niet een geest van lafhartigheid gegeven, maar een geest van kracht, liefde en bezonnenheid*”. Zowel recht als trouw worden krachtig gehandhaafd en toegepast, maar door de (naasten)liefde krijgt het HRM-beleid en leiderschap een ander karakter. Door de liefde kan de christelijke leidinggevende met bezonnenheid, matigheid en zelfbeheersing omgaan met vastgesteld beleid en gestelde eisen en sancties. Deze manager wenst vurig de barmhartige liefde van Christus te laten blijken in zijn leiderschap en de genade van God in zijn HRM-beleid.

Samengevat –van bovenstaand citaat uit 2 Timotheüs 1:7– kan gezegd worden dat de manager de geest van wijsheid ontvangt. Wijsheid die de opdracht uit Deuteronomium 6:4 “*God liefhebben met hart en ziel en met alles van in je is*” als beginsel heeft, zo lezen we in Psalm 111:10 en Spreuken 9:10. Deze manager vervult volgens de profeet in Galaten 5:14 Gods wet doordat hij de opdracht uit Leviticus 19:18 “*Gij zult uw naaste liefhebben als uzelf*” daadwerkelijk in praktijk brengt.

Dan is het mogelijk dat de hoopvolle wens uit 2 Thessalonicenzen 2:15-17 werkelijkheid wordt: “<sup>15</sup>. *Wees standvastig, broeders en zusters, en blijf bij de traditie waarin u door ons onderwezen bent, in woord of geschrift. <sup>16</sup>. Mogen onze Heer Jezus Christus en God,*

*onze Vader, die ons zijn liefde heeft getoond en ons door zijn genade blijvende steun en goede hoop gegeven heeft, <sup>17.</sup> u aanmoedigen en sterken in al het goede dat u doet en zegt”.*

Heer,

U bent in ons midden  
En wij dragen Uw naam,  
Verlaat ons niet!

Amen.