

## HOOFDSTUK 3

# EEN CHRISTELIJKE VISIE OP GEDEELD LEIDERSCHAP

*Arnold Huijgen*

### **INLEIDING**

Als je tien christenen die geïnteresseerd zijn in leiderschap bij elkaar zet, en je vraagt ze om zich de ideale bijbelse leider voor ogen te halen, ben ik benieuwd wat er gebeurt. Ik heb het weleens geprobeerd en afgezien van Jezus Christus zelf kwam bijzonder vaak de figuur van Mozes naar voren, op de voet gevolgd trouwens door Nehemia. Mozes is iemand die op een indrukwekkende manier leiderschap toont door zijn punt te maken tegenover de farao, een van de machtigste mensen van de toenmalige wereld. Mozes houdt eraan vast dat de farao het volk moet laten gaan. Zijn eigen aanvankelijke twijfels bij zijn leiderschap ('ik kan niet spreken') zijn verdwenen en latere twijfels bij zijn leiderschap moeten uiteindelijk ook wijken. Mozes neemt de leiding en leidt het volk door de woestijn, veertig jaar lang. Wat een karakter, wat een *Ausdauer*, wat een fantastisch leidersfiguur. Natuurlijk kende hij ook zijn moeilijke momenten, maar daar kwam hij doorheen – en christenen zeggen daar uiteraard direct bij: door Gods genade. Maar een leider als Mozes lijkt dus het bijbelse ideaal.

Als je vervolgens doorvraagt en aan de christelijke leiders (of *would be*-leiders) vraagt of ze zelf ook wel een beetje op Mozes lijken, blijkt dat een moeilijk verhaal te zijn. Want hoe ingewikkeld de verandering op de werkvloer ook is, ze valt toch in het niet bij een tocht door de woestijn. En hoe

lastig en veeleisend medewerkers soms ook kunnen zijn, de hedendaagse situatie verbleekt al snel bij het beeld van de Israëlieten die voortdurend tegen Mozes mopperen en op een bepaald moment zelfs van hem af willen. Nee, als Mozes zijn wij toch niet. Althans, ik ken geen christelijke leiders die zichzelf een-op-een met Mozes zouden durven vergelijken. Sterker nog, ik zou het behoorlijk eng vinden, onderdeel uit te maken van een organisatie waarvan de leider zichzelf identificeerde met Mozes. Is dat geen gevalletje grootheidswaan of narcisme, zoals je dat onder leiders helaas maar al te vaak tegenkomt?

De vraag is wel, wat we hier nu mee aan moeten. Mozes lijkt de ideale bijbelse leider, maar tegelijkertijd is geen hedendaagse christelijke leider bereid zichzelf te vergelijken of te laten vergelijken met Mozes. Moeten we dan beter ons best doen om het niveau van Mozes te halen of moeten we juist afhankelijker leven?

Volgens mij is er nog iets anders aan de hand. Het lijkt mij de vraag of we zo direct moeten zoeken naar identificatiefiguren in de Bijbel. Dat lijkt me niet zo goed te passen bij wat de Bijbel zelf ons aanreikt. Het helpt dus niet als we in plaats van Mozes naar Nehemia kijken, naar David of naar een van de profeten. Het gaat om het geheel, het ensemble, van het bijbels getuigenis, en dat zit niet alleen (en zelfs niet allereerst) in de presentatie van enkele voorbeeldfiguren, ook niet in het verbinden van enkele voorbeeldfiguren, maar het heeft te maken met de hoofdboodschap van de Schrift. Christelijk leiderschap moet om Christus draaien.

Op deze manier wil ik in dit hoofdstuk proberen iets bij te dragen aan het gesprek rondom christelijk leiderschap. Dat gesprek moet namelijk nodig gevoerd worden, om te voor-

komen dat christenen rustig meedeinen op de maatschappelijke trends. Op voorhand moet ik bekennen dat ik van leiderschap geen verstand heb (mijn gezin stemt jammer genoeg met dit statement in), en geen bestuurskundige of filosoof ben; ik ben theoloog. Binnen de theologie begeef ik me niet op het terrein van de praktische theologie, die zich met kerkelijke praktijken bezighoudt, maar tot de systematische theologie, ook wel dogmatiek geheten, waarin de waarheid van het Evangelie voor vandaag wordt doordacht. Dat laatste helpt mij echter om met de vragen in de hand, die door Dick Both en Alex de Bruijn zijn opgeworpen, een poging te doen om theologisch en bijbels wat lijnen te trekken rondom leiderschap.

Een tweede waarschuwing vooraf. Van het woord 'leiderschap' krijg ik vaak een beetje jeuk. Dat heeft ermee te maken dat ik denk dat je geen leider wordt door over leiderschap te praten, maar door de leiding te nemen, en dat echte leiders het dus niet over leiderschap hebben. Maar belangrijker nog is het bijbelse gegeven dat Jezus tegen zijn discipelen, die maar wat graag de leiding wilden nemen, zegt dat Hijzelf althans gekomen is om te dienen, niet om Zich te laten dienen. En de dienstknechten, de discipelen, zijn niet meer dan hun meester, dus ze moeten er ook maar niet mee rekenen dat ze als leiders erkend zullen worden, maar eerder dat ze als knechten zullen moeten dienen. Vanuit dat perspectief lijkt het hele discours rondom leiderschap inherent hoogmoedig. Toch kun je, vanuit een ander perspectief, ook verdedigen dat Jezus Christus juist een bepaald soort leiderschap toonde, dat ons – zonder dat we ons verbeelden dat we Jezus eenvoudigweg kunnen nadoen – een voorbeeld geeft van hoe goed leiderschap eruit zou kunnen zien. Ik vind die laatste route in ieder geval het verkennen waard. Hoe dan ook ervaren veel leidinggevendenden in christelijke organisaties dilemma's

rondom leiderschap: moet je mee met de nieuwste trends op dit gebied? Als je je christelijk wilt onderscheiden, hoe dan? En waar christelijk leiderschap, in ieder geval intuïtief, wordt geassocieerd met hiërarchisch denken, wordt tegenwoordig steeds meer aandacht gevraagd voor leidinggeven als delen in plaats van als 'bezitten'.

### **ORIËNTATIE: LEIDERSCHAP EN BIJBEL**

Voor het vervolg is het handig om enkele eenvoudige definities te hanteren die mij helpen om een stap verder te komen. Onder leiderschap versta ik hier: het invloed uitoefenen op het gedrag (van jezelf of van anderen) om gewenste resultaten te bereiken. Leiderschap vereist dus strategisch inzicht, om gewenste resultaten te definiëren. Dus is leiderschap niet hetzelfde als management: dat is het effectief en efficiënt organiseren van werkzaamheden. Nuttig, maar het gaat meer over het goed doen van de dingen, dan over de goede dingen doen. Leiderschap gaat over beide, en dan vooral over het invloed uitoefenen op anderen om de goede dingen te doen (strategie) en om die goede dingen ook goed te doen (management).

Leiderschap heeft soms te maken met formele posities, maar dat hoeft niet. Er zijn mensen die formeel een leidinggevende positie hebben, maar geen leiderschap tonen, terwijl er anderzijds mensen zijn die, zonder formele leidinggevende positie, op hun afdeling wel degelijk leiderschap tonen. Leiderschap heeft dan ook vooral te maken met gezag, en slechts in mindere mate met macht, hoewel macht geregeld wel nuttig kan zijn. Macht heeft te maken met het vermogen om iets te bereiken en soms om andere mensen dingen te laten doen. Gezag is meer een relationeel begrip: gezag wordt je door een ander toegekend. Gezag heeft te maken met de positie in een groep of ten opzichte van andere potentieel gezag-

hebbende stemmen. Gezag is dus ook geen statisch gegeven, maar is voortdurend in ontwikkeling, net als leiderschap. Je kunt jezelf wel een hele leider vinden, maar als niemand je voorbeeld volgt of je aanwijzingen opvolgt, zul je dat beeld toch moeten herzien.

Voor de heroriëntatie in dit hoofdstuk kijk ik naar de Bijbel. Ik doe dat wel op een bepaalde manier. Ik ben ervan overtuigd dat de Bijbel als Woord van God getuigt van Gods geschiedenis met mensen en dat je aan deze geschiedenis onrecht doet wanneer je hier en daar wat losse teksten eruit plukt om die op een nieuwe situatie te plakken. De weg van de aloude tekst naar de huidige situatie is ingewikkelder en juist daarom rijker. Ook wil ik proberen te voorkomen dat er alleen naar die gedeelten uit de Bijbel wordt gekeken die traditioneel met leiderschap worden geassocieerd. Vaak wordt er gedacht dat de Bijbel vooral *law and order* ondersteunt. Dat doet de Bijbel op een bepaalde manier ook (zij het in een heel andere context). Maar de bijbelse boodschap wordt versmald en verschaald wanneer ze daartoe wordt beperkt. Er is meer.

De centrale vraag voor het vervolg van dit hoofdstuk is: Hoe ver kan een christen meegaan in het denken in gedeeld leiderschap? Is de moderne autonomiegedachte daarvoor niet te sturend, en wijst de Bijbel ons niet een andere weg?

### **DE BIJBEL EN GEZAG: EEN VERKENNING**

Het ligt voor de hand dat de Bijbel traditionele gezagspatronen laat zien. Gezagsdragers moeten geëerbiedigd worden. In de samenlevingen waarin het Oude Testament ontstond, waren deze gezagsrelaties in de eerste plaats familierelaties. Het vijfde gebod luidt niet voor niets: eer uw vader en uw moeder. Nomadenfamilies zoals die van Abraham waren een

samenleving op zichzelf, waar het patriarchale gezag zo ongeveer het enige gezag was. Pas toen men zich ging vestigen in meer permanente vormen van samenleven, zoals steden, kwamen er ook andere gezagsdragers in beeld. Maar het heeft eigenlijk geen betoog dat gezag op een hiërarchische manier werd vormgegeven en dat democratisering niet aan de orde was. Onze democratische manieren van omgaan met gezag terug proberen te vinden in de Bijbel is een vorm van terugprojecteren, zo lijkt het.

Toch moeten we wel onder ogen zien dat ook het terugvinden van gezagsvormen in de Bijbel zoals die in de Nederlandse samenleving in het midden van de vorige eeuw gebruikelijk waren, een vorm van terugprojecteren is. Het is niet op voorhand gezegd dat het Oude en het Nieuwe Testament steun uitspreken voor juist die invulling van gezag en autoriteit. Het is zaak om hier goed te luisteren en op allerlei manieren de verschillen tussen toen en nu te honoreren.

Laat me twee voorbeelden geven. Allereerst: slavernij. Op het eerste gezicht is het duidelijk dat de Bijbel de praktijk van de slavernij niet veroordeelt, maar veelmeer veronderstelt. Slavernij wordt niet aangeprezen als de beste samenlevingsvorm ooit, maar wordt ook niet fundamenteel bekritiseerd als een onmenselijke praktijk, zoals we tegenwoordig graag zouden willen doen. Als er nu één vorm van menselijk samenleven is waarbij de autonomie van het individu wordt uitgeschakeld en je alleen maar hebt te gehoorzamen, dan is het wel de slavernij; althans, zo denken velen van ons erover. Het voelt dan ook erg ongemakkelijk wanneer de apostel Paulus aan het slot van zijn brief aan de Efeziërs niet alleen kinderen vermaant om hun ouders gehoorzaam te zijn en ouders om verstandig om te gaan met hun kinderen, maar daarna doorgaat om iets dergelijks tegen slaven en meesters te zeggen:

‘Slaven, wees, evenals aan Christus, gehoorzaam aan uw heer naar vlees’; ‘En heren, doe hetzelfde bij hen; laat het dreigen achterwege’ (Ef. 6:5, 9). Zo’n naadloze overgang kunnen wij ons al helemaal niet voorstellen.

Hierbij is echter wel te bedenken dat slavernij in de toenmalige cultuur volstrekt gebruikelijk was, dat moderne ideeën over individualiteit niet voorhanden waren en er eigenlijk nauwelijks kritiek werd geuit, door niemand, op de praktijk van de slavernij. In veel gevallen werden slaven ook niet heel erg slecht behandeld. Daarmee is niet gezegd dat slavernij toen op de een of andere manier toch goed was: het is een volstrekt inhumane praktijk. Mijn punt is dat er toentertijd nauwelijks zulke kritiek op humane gronden gegeven werd.

In dat verband is het opvallend dat Paulus wel degelijk de slavernij onder fundamentele kritiek stelt, zij het met een andere benadering. In Galaten 3 stelt Paulus dat de doop alle grote maatschappelijke onderscheiden irrelevant maakt:

*Want u bent allen kinderen van God door het geloof in Christus Jezus. Want u allen die in Christus gedoopt bent, hebt zich met Christus bekleed. Daarbij is het niet van belang dat men Jood is of Griek; daarbij is het niet van belang dat men slaaf is of vrije; daarbij is het niet van belang dat men man is of vrouw; want allen bent u één in Christus Jezus. (Gal. 3:26-28)*

Jood of Griek: dat was een wereld van verschil, want het betekende het onderscheid tussen in het verbond zijn of daarbuiten staan. De maatschappelijke positie van mannen en vrouwen verschilde aanzienlijk en fundamenteel. Dat was een onoverkomelijke maatschappelijke scheiding; wie die probeerde te doorbreken, raakte aan een groot taboe.

Hetzelfde gold van het fundamentele onderscheid tussen slaaf en vrije. Het doet er in Christus niet meer toe.

Let wel: Paulus trekt hieruit niet de conclusie dat de maatschappelijke orde dus maar moet worden opengebroken. Hij gaat niet de barricaden op. Maar het christelijk geloof relateert wel de genoemde vormen van onderscheid en brengt mensen samen.

In de praktijk heeft Paulus hiernaar ook gehandeld, zoals blijkt uit zijn brief aan Filémon. Filémons slaaf Onesimus was bij hem weggelopen en uiteindelijk bij Paulus terechtgekomen. Weggelopen slaven werden doorgaans hard gestraft, om een voorbeeld te stellen voor andere slaven die overwogen weg te lopen. Soms werden slaven zelfs gedood, al zal het vaker zijn voorgekomen dat ze een tijdlang de vervelende klusjes moesten doen. Maar wat schrijft Paulus? Omdat Onesimus christen is geworden, is de relatie heer-slaaf die er tussen Filémon en Onesimus bestond, fundamenteel veranderd:

*Want hij is wellicht daarom enige tijd van u gescheiden geweest, opdat u hem voor eeuwig zou terughebben, niet meer als een slaaf, maar als meer dan een slaaf, namelijk een geliefde broeder. (Fil. 1:15-16)*

Kennelijk is er in het christelijk geloof iets wat de verhoudingen een andere kwaliteit geeft. In Christus zijn maakt mensen namelijk helemaal nieuw. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de gedachtevorming over mensenrechten, en uiteindelijk de afschaffing van de slavernij, juist in christelijke kringen plaatsvond: mensenrechten passen goed bij het Joodse en christelijke gedachtegoed, omdat ieder mens door God geschapen is en dus bescherming verdient.



Een tweede voorbeeld, uit een andere sfeer. Aan Jezus werd de vraag gesteld of er belasting betaald moest worden aan de keizer. Dat was een strikvraag, want als Jezus 'ja' zou antwoorden, zou Hij een soort collaborateur lijken en als Hij 'nee' zou antwoorden, zou Hij impliciet pleiten voor een opstand tegen het gezag van de keizer. Onder dit alles lag de verwachting dat als de Messias zou komen, Hij de Romeinse overheersing ongedaan zou maken en het koninkrijk Juda opnieuw zou vestigen. Het zou toch ronduit teleurstellend zijn als Jezus 'gewoon' de belasting zou willen laten betalen?

Om de strikvraag te kunnen beantwoorden, vraagt Jezus om een munt te mogen zien, die voor de desbetreffende belasting gebruikt diende te worden. Alsof Jezus nog nooit zo'n munt gezien had ... Dit is natuurlijk een voorbeeld van sublieme humor. Als Jezus de munt eenmaal in handen heeft, vraagt Hij van wie de afbeelding en het opschrift zijn. 'Zij zeiden tegen Hem: Van de keizer. Toen zei Hij tegen hen: Geef dan aan de keizer wat van de keizer is, en aan God wat van God is' (Matth. 22:21). Is dat nu een aanbeveling om het gezag te eerbiedigen en belasting te betalen? Enerzijds wel, maar de belangrijkste boodschap is de relativering van het gezag van de keizer. Het gaat maar om een munt waarop deze keizer zijn beeltenis heeft laten afdrukken – veel belangrijker is het om aan God te geven wat aan God toekomt.

Conclusie van dit onderzoek in vogelvlucht over wat de Bijbel zegt over gezag, is dat de Bijbel hiërarchische gezagsverhoudingen veronderstelt, maar die ook van binnenuit onder kritiek stelt, vanwege de binding aan Jezus Christus. Duidelijk is dat de verhoudingen binnen families die de Bijbel veronderstelt, niet zomaar *copy-paste* kunnen worden overgezet naar de verhoudingen binnen hedendaagse organisaties. De Bijbel is nu eenmaal in omstandigheden

ontstaan die anders zijn dan die op de hedendaagse werkplek. Maar het is nog duidelijker dat er alleen zinvol over *christelijk* leiderschap gesproken kan worden vanuit de verbinding met Christus. Toch worden er geregeld ook wel andere lijnen getrokken, niet zozeer vanuit Christus als wel vanuit andere bijbelse voorbeeldfiguren. Daarover gaat de volgende paragraaf.

### **BIJBELSE TYPEN VAN LEIDERSCHAP**

Er zijn bijbelse figuren, met name in het Oude Testament, die op het gebied van leiderschap tot de verbeelding kunnen spreken. Eerder kwam Mozes al ter sprake, die vanuit een besef van roeping zich volstrekt dienstbaar opstelt voor het volk. Maar als hij die gehoorzaamheid uit het oog verliest en zijn frustratie de vrije loop laat door op een rots te slaan wanneer dat niet moet, is hij ook spoedig leider-af. Hij is niet bang positie te kiezen wanneer dat nodig is, en ferme maatregelen te nemen. Maar hij is ook in staat om zijn leiderschap met anderen te delen, zoals blijkt uit Exodus 18, waar zijn schoonvader Jethro bij Mozes komt en ziet hoe druk hij is met allerlei zaken waarin de Israëlieten zijn advies of oordeel vragen. Jethro geeft het wijze advies om meerdere mensen in te schakelen als een soort eerste filter; enkel de zaken waar zij niet uitkomen, komen bij Mozes terecht. Prachtig natuurlijk.

Een ander voorbeeld is Jozua, de opvolger van Mozes. Hij is een voorbeeld van hoe moeilijk het is om een groot man op te volgen. Hij heeft daarvoor extra moed nodig. Vandaar dat de Heere in Jozua 1 een aantal keren tegen hem zegt: 'Wees sterk en moedig!' Ook is Jozua een mooi voorbeeld van iemand die zich weet te concentreren op de ene belangrijke taak die hij heeft te doen, namelijk de verovering van het land in afhankelijkheid van God. En ook bij Jozua lezen

we hoe hij op enig moment faalt in zijn opdracht wanneer de Gibeonieten bij hem komen. Zij deden alsof ze van ver kwamen, door versleten kleren te dragen en oud brood mee te nemen en zij wilden een niet-aanvalsverbond sluiten met Jozua. Jozua ging akkoord – was hij te veel gefocust op zijn prioriteiten of juist te weinig?

Een derde voorbeeld, bij wie de parallellen met leiderschap voor het oprapen liggen, is Nehemia. Als hij hoort van de belabberde staat van de muren van Jeruzalem, geeft hij zijn goede baan aan het hof op om er wat aan te gaan doen. Hij gaat niet voor het grote geld, maar draagt integendeel van zijn privévermogen bij om de operatie te laten slagen. Hij werkt onvermoeibaar door, weet de terneergeslagen mensen te enthousiasmeren, hij doorziet de politieke machinaties van zijn tegenstanders en gaat niet op hun provocaties in. En bovenal is hij een voorbeeld van ‘bid en werk’: ‘Wij baden tot onze God en plaatsten een wacht tegen hen, dag en nacht’ (Neh. 4:9). Hij heeft oog voor de sociale problemen van de armen, hij kiest partij voor hen en vermaant de rijken. Wat een lessen voor leiderschap zijn er niet te vinden in Nehemia!

Natuurlijk zijn er nog andere voorbeelden denkbaar. David, de man naar Gods hart. Hij wordt voortdurend aan zijn geringe afkomst herinnerd: hij kwam van achter de schapen, zoals de Psalmen niet moe worden te zingen. De koning is in bijbels licht een herder, die voor zijn schapen zorgt. Dienstbaar leiderschap dus. En als David dat een keer vergeet en niet zijn troepen aanvoert, zoals hij eigenlijk wel had moeten doen, gaat hij vreemd met zijn buurvrouw, en haar zwangerschap doet hem uiteindelijk besluiten tot het laten doden van zijn buurman. Zijn berouw, getekend in Psalm 51, is een klassiek voorbeeld van iemand die écht onder ogen ziet dat wat hij heeft gedaan, ontoelaatbaar is.

Of denk, ten slotte, aan Elia als verbinder. Tegenover koning Achab neemt hij het op voor de dienst aan de levende God. Op de berg Karmel moet het volk weer teruggebracht worden bij God, en Elia gebruikt bewust tien plus twee stenen, om te symboliseren dat de twaalf stammen van Israël uiteindelijk één zijn, ook al is het rijk op dat moment ook gescheurd in het tienstammenrijk in het Noorden en het tweestammenrijk in het Zuiden (1 Kon. 18:31-32). Een echte verbinder, die Elia. En een echt mens bovendien, die vrij vlot na zijn heroïsche confrontatie met Achab het niet meer ziet zitten en onder een bremstruik gaat zitten om zijn eigen dood te wensen (1 Kon. 19:4). Dat maakt hem ook menselijk.

Hoe leerzaam dit soort voorbeeldfiguren ook mogen zijn, er blijft iets ongemakkelijks in het gebruik van deze mensen als typische voorbeelden van bijbels leiderschap in relatie tot hun onderdanen. Immers, waar het in de Bijbel draait om God, gaat het in het ten voorbeeld stellen van deze mensen al snel over de specifieke menselijke eigenschappen die ze vertonen. Ten tweede is de waardering voor het leiderschapsgedrag dat deze mensen vertonen, niet beperkt tot bijbelse figuren. Als we bij Homerus over bepaalde gedragingen van Odysseus lezen, kunnen we die ook wel prijzen als leiderschapskwaliteiten. Dus is het bijbelse niet echt onderscheidend. En ten derde is het fenomeen van paaseieren zoeken niet uit te sluiten: dat we precies die aspecten van leiderschap die we toch al waardeerden, weten terug te vinden in bijbelse figuren, waardoor we in feite niet zozeer leren van wat de Bijbel ons voorhoudt, als wel onze eigen standpunten van een bijbelse legitimatie proberen te voorzien.

Het lijkt daarom niet verkeerd om naast het procedé van voorbeeldfiguren uit de Bijbel nog wat verder en mogelijk dieper te kijken. Naar God Zelf, in Zijn openbaring in Jezus

Christus. Hij toont een nieuwe fase van Gods zorg voor Zijn volk, en wat eerder gebrekkig en bij wijze van voorafschaduwing naar voren kwam bij andere bijbelse figuren, valt bij Hem op zijn plek. Maar hoe leren we dan van Hem?

### **GOD IN CHRISTUS**

Kunnen we ook van God Zelf leren over leiderschap in hedendaagse organisaties? Dat is wel een ingewikkelde vraag, vooral omdat God Zich niet laat vergelijken met ons mensen. Het lijkt me een zorgelijke ontwikkeling wanneer iemand zich verbeeldt of pretendeert leiding te geven zoals de levende God leiding gaf aan Zijn volk. Dat is wel een heel extreme vorm van hoogmoed. Toch kunnen we met deze vraag ook een goede kant op, namelijk wanneer we kijken naar de manier waarop Jezus Christus leiding gaf, bijvoorbeeld aan Zijn discipelen.

Het meest opvallende is wel, dat Jezus Christus leider is door te dienen. 'De Zoon des mensen is niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen, en Zijn ziel te geven als losprijs voor velen' (Mark. 10:45). Toen de discipelen onenigheid kregen over wie het nederigste werk, de voetwassing, moest doen, nam Jezus Zelf die taak ter hand. En Hij heeft het Zijn discipelen voorgehouden: 'Eén is uw Meester, namelijk Christus; en u bent allen broeders' (Matth. 23:8).

Dit past in het beeld dat Jezus Christus alles heeft omgekeerd. Hij heeft Zelf gezegd dat de laatsten de eersten worden en de eersten de laatsten. Juist de mensen die niet in tel waren, de hoeren, tollenaars, zondaren, niet-Joden, zocht Jezus op. Zo maakt Hij alles nieuw. En Hij stelt niet één persoon aan om na Hem de leiding te nemen, maar er worden twaalf apostelen aangesteld, naar analogie van de twaalf stammen van Israël, die elk wel een eigen functie hadden, maar die juist in gezamenlijkheid leiding konden geven.

Natuurlijk bestaat het gevaar dat we met deze voorbeelden enkel een liberaal beeld van Jezus Christus overhouden: Jezus als de goede mens, die ons het beste voorbeeld heeft gegeven, waarna wij aan zet zijn om zijn voorbeeld zo goed mogelijk voort te zetten. Daarom is het nodig om te beseffen dat Jezus Christus werkelijk de Middelaar is. Hij geeft niet alleen een voorbeeld, maar als persoon stelt Hij Zich tussen de enkeling en de anderen, in alle relaties. De Duitse theoloog Dietrich Bonhoeffer heeft dit punt krachtig gemaakt in zijn boek *Navolging*: Jezus Christus kan geen genoegen nemen met een plaats aan de rand van ons leven, waar Hij wellicht een inspirerend voorbeeld mag zijn, maar Hij staat in het midden, en wie Hem volgt, kent alleen nog door Hem. Dat wil zeggen dat de relatie met Jezus Christus de relatie met de naaste gaat bepalen, maar ook de relatie met mijzelf. Ik ken mezelf anders als ik mezelf ken door Christus.

De radicale consequentie is dat er geen onmiddellijke toegang meer is tot wat of wie dan ook. Er is geen onmiddellijke kennis over leiderschap, en er is geen onmiddellijke kennis van medewerkers of leidinggevenden. Voor de christen bepaalt Christus, de Middelaar, alle vormen van kennis en alle relaties. De wereld of zichzelf willen begrijpen zonder Christus, is niet een minder optimale manier van kennen of een klein gebrek, maar het is ongeloof in Jezus Christus. We moeten van alle vanzelfsprekendheden en zogenaamd natuurlijke gegevenheden af om Jezus Christus over te houden.

Stel nu dat dit accent waar is, wat betekent het dan voor vormen van menselijk samenleven in het algemeen en voor leiderschap in het bijzonder? Jezus Christus brengt mensen op een nieuwe manier samen. Hij doet dat bijvoorbeeld rondom het kruis. Terwijl Hij Zelf verschrikkelijke pijn te lijden heeft en Zijn dood aanstaande is, verbindt Hij Johannes en

zijn moeder: 'Vrouw, zie uw zoon; zoon, zie uw moeder' (zie Joh. 19:26-27). Johannes ontvangt een nieuwe moeder, voor wie hij de plaats van Jezus gaat innemen. Maria ontvangt Johannes als een nieuwe zoon in plaats van Jezus. Ze kennen elkaar als moeder en zoon alleen door de Gekruisigde. Jezus Christus bindt mensen in een nieuw verband samen. Dat nieuwe verband is de christelijke kerk, gegroepeerd rondom Maria en de apostel.

Vanuit deze kern zijn er allerlei lijnen te trekken naar leiderschap dat anders is dan een klassiek hiërarchisch model. Een paar suggesties van lijnen die hier te trekken zijn:

1. Op een christelijke school zijn we niet alleen op manieren verbonden die in onze maatschappij gangbaar zijn, via de rollen van docent en leerling, ouder en leerkracht, maar de band 'in Christus' is er een die al die andere verbindingen in een nieuw licht zet. De spannende vraag is echter of we op deze manier durven kijken en denken, of dat we de spanning weg laten lopen door de christelijke gemeenschap tot iets anders te verklaren dan de schoolgemeenschap, of door te benadrukken dat niet alle kinderen wedergeboren zullen zijn.

Nu geldt het van een christelijke school wel heel duidelijk dat deze een christelijke leergemeenschap is, maar ook in andere sectoren heeft het christelijke denken in termen van gemeenschap wat te zeggen. De zorginstelling is niet van de bestuurder of van de directie, de patiënt is niet van de enkele verpleegkundige alleen. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, een gezamenlijke zorg, een 'aan elkaar gegeven' zijn, dat de onderlinge verhoudingen stempelt.

Op de achtergrond speelt een belangrijk verschil tussen het liberale denken in termen van autonomie en het christelijke denken over de menselijke persoon. Autonomie past bij een individu dat zelfstandig zijn koers in het leven

bepaalt. Andere mensen komen in dit verhaal voor als mogelijke hindersaars van het uitoefenen van de autonome wensen, en daarom is in het liberale discours het schadebeginsel fundamenteel, zoals het klassiek werd verwoord door John Stuart Mill: de vrijheid van het individu mag slechts beperkt worden waar hij anderen dreigt te schaden. Natuurlijk roept dit de vraag op wat 'schaden' precies is. Bij lichamelijk letsel is dat nog wel vrij eenvoudig vast te stellen, maar hoe moeten we er als samenleving mee omgaan als iemand zich gekwetst of gediscrimineerd voelt? Dat is een ingewikkelde kwestie in een samenleving met steeds grotere ego's, langere tenen en kortere lontjes. Daarnaast betekent de autonomie, zo opgevat, dus ook dat alleen ikzelf als individu kan bepalen wat voor mij goed is. Wanneer ik de dood verkies boven het leven, en ik doe dat bij mijn volle verstand, dient niemand mij daarbij een stobreed in de weg te leggen. Dat is althans de vrij extreme variant die D66 bepleit in de discussie over 'voltooid leven'. Het is niet moeilijk de problematische kanten hiervan te belichten. Je kunt je afvragen of iemand die de dood verkies boven het leven dat wel altijd in volledige vrijheid doet, of dat er eigenlijk een ander onopgelost probleem achter ligt: een schreeuw om hulp. Daarnaast is het merkwaardig dat er wel sterke druk wordt uitgeoefend op mensen om zich niet over te geven aan een verslaving aan roken, alcohol of drugs, terwijl de 'keus' voor een dergelijke verslaving voor het oog autonoom gemaakt wordt – en wie ben ik om aan de autonome keus van een ander te twijfelen?

Plaats hiertegenover het christelijke denken in termen van personaliteit. Een persoon, anders dan een individu, is een mens-in-relatie. Zonder andere mensen om een baby heen sterft dat kind van honger, leert het niet praten en dus niet denken, waardoor het zich nooit van zichzelf bewust zal zijn. Een mens komt altijd in een netwerk van relaties ter wereld: op een bepaalde plaats, in een bepaalde tijd, met bepaalde ou-



ders, familieleden en in een sociale context. Ook als er bijvoorbeeld ouders ontbreken, is dat relevant en vormend. In je persoon-zijn kun je alleen groeien door contacten met andere mensen, door socialisatie en dialoog in een vertrouwde gemeenschap. Zo groei je in je eigen identiteit; je wordt iemand. Voor organisaties betekent dit: oog voor de menselijke maat, medewerkers of cliënten nooit reduceren tot louter nummers, maar ruimte maken voor interactie en contact, luisteren naar elkaar en leren van elkaar. Een werknemer die door zijn leidinggevende niet wordt gehoord, wordt in dit denken niet zozeer geschaad in zijn autonome mens-zijn, als wel in zijn personaliteit: hij wordt niet erkend voor wat hij waard is, als professional en als mens. Dit vraagt dus om sensitief leiderschap, waarbij er niet alleen oog is voor de belangen van individuen, maar ook voor de gemeenschap en het *esprit de corps*.

2. Kenmerkend voor Christus is dat Hij oog had voor de mens waar andere mensen langsheen keken. In Bethesda ontmoet Hij een verlamde die geen opties meer lijkt te hebben in het leven en die zelfs moet zeggen: 'Ik heb geen mens' (Joh. 5:7). Maar Jezus ziet hem. In onze samenleving zijn we geneigd te focussen op de vragen van geld, middelen, status en dergelijke. Maar zien wij ook de enkeling die op ons pad komt en hebben we werkelijk oog voor hem of haar? Al te snel leven we in organisaties langs elkaar heen, vanwege de focus op de taak die er gedaan moet worden. Maar als mensen mede daardoor in een burn-out terechtkomen, wat hebben we dan precies gewonnen? Oog voor de mens, zijn behoeften en tekorten, voor de menselijke maat in werk en rust helpt verder.

De ander is namelijk niet zomaar een ander. De Bijbel spreekt over de 'naaste', degene die naast je leeft. Het bijbelse gebod om de naaste lief te hebben, wordt door Martin Buber als volgt vertaald: 'Heb je naaste lief; hij is als jij.' Anders

dan de traditionele vertaling, die het punt van vergelijking legt bij de mate van liefhebben, benadrukt deze vertaling dat de naaste echt de naaste is. Hij is niet alleen een object van liefde. Hij en ik, zij en ik, wij zijn als elkaar. Daarbij breidt het Nieuwe Testament het begrip 'naaste', dat in het Oude Testament de volksgenoot onder Israël betekende, uit naar elke mens. Waar de ander als naaste wordt gezien, betekent dit een rem op zelfzucht en zelfverrijking en een stimulans voor echt contact.

Op die manier komt er ook ruimte om te delen. Jezus Christus deelde met anderen, Hij gaf zelfs Zijn leven voor anderen. Wie van Zijn liefde leeft, leert in de weg van navolging ook te delen. Het leven is geen *zero sum game*, waarbij wat de een wint, door de ander verloren wordt. Het klinkt wat plat om in dit verband in termen van *win-win* te denken, maar een christen zal willen voorkomen in een concurrentiepositie met de naaste terecht te komen. In de vermenigvuldiging van brood en vis zien we dat waar Jezus Christus begint te delen, delen vermenigvuldigen wordt.

3. In christelijk licht krijgt werk een nieuwe betekenis: het is niet tevergeefs, maar juist waardevol in het licht van de opstanding van Jezus Christus. Werk is niet enkel maar een manier om in je levensonderhoud te voorzien, ook niet de uitdrukkingwijze voor je autonome voorkeuren, maar datgene waar de levende God je toe roept en waarvan geldt dat je 'inspanning niet tevergeefs is in de Heere' (1 Kor. 15:58). Werk is in christelijk licht een roeping. Daarmee is niet gezegd dat we altijd en overal maar moeten werken, maar wel dat we tegenover God verantwoording verschuldigd zijn. Dat houdt ook in: weten op te houden en los te laten. Juist voor leidinggevenden is dat een opgave. Als leidinggeven geen kwestie van bezitten, maar van delen is, vraagt dat letterlijk zelfverloochening. Het betekent immers dat de leidinggevende toe-

geeft dat hij het niet het beste weet, maar dat hij de gemeenschap nodig heeft om verder te komen.

4. Waar mensen samen zijn, voor elkaar zorgen of onderwijs van elkaar ontvangen, leren ze elkaar betekenis te geven aan de wereld om hen heen en aan zichzelf. De vraag is echter of alle mogelijkheden om betekenis te geven even waardevol en even waar zijn. Dat is de uitdaging van het relativisme. Wanneer een leerling een schilderij anders interpreteert dan de docent, zal daar doorgaans ruimte voor zijn (al is het wel zaak dat elke interpretatie bevraagd kan worden), maar de leerling die meent dat  $1+1=3$ , omdat het antwoord '2' ook maar een mening is, stuit op de grenzen van dit relativisme. Christelijk gezien staat betekenisverlening in het licht van Hem Die waarheid is en Die eenmaal komt.

Het maakt nu eenmaal alle verschil of de geschiedenis op zichzelf doelloos en richtingloos is, óf dat er een eind komt aan de geschiedenis wanneer Jezus Christus komt. Tot die tijd strijden allerlei concurrerende verhalen met elkaar om de aanspraak op de waarheid, en veel mensen zijn daar zo moe van dat ze alle waarheidsclaims als zodanig wantrouwen. Maar als het werkelijk zo is dat Jezus Christus komt, maakt Zijn komst ook alle verschil.

## **CONCLUSIES**

Al kon het voorgaande lang niet uitputtend zijn, het volgende laat zich toch wel vaststellen:

1. Het beeld dat de Bijbel enkel een traditioneel beeld van gezag ondersteunt, behoeft bijstelling: niet alleen vanwege de historische afstand van eeuwen tussen de Bijbel en nu, maar ook omdat de Bijbel zelf maatschappelijke verschillen en gezagsrelaties al relativeert door ze in het licht van de komst van Christus te zetten.

2. Waar in hedendaagse theorievorming over gedeeld leiderschap autonomie het kernbegrip is, geldt voor een christelijke visie op leiderschap eerder 'persoon' als centraal gegeven. 'Autonomie' gaat vooral over de plek van het individu in het geheel, terwijl 'persoon' altijd een relationeel begrip is: men is persoon te midden van andere personen, in relatie.

3. Uiteindelijk moeten we bij Christus zijn voor een christelijke visie op gedeeld leiderschap. Wat persoon-zijn inhoudt, heeft Hij niet alleen exemplarisch laten zien, maar leert Hij ook door mensen te laten delen in Zichzelf. Dat betekent: wie persoon wil worden, wordt dat des te meer door de binding aan Jezus Christus. Dit alles onttrekt zich aan de simpele logica in termen van autonomie: doe jij iets, dan doe ik het niet, en andersom.

4. Bij het beeld van de 'nieuwe christelijke leider' moet ik denken aan de regel van Benedictus, zoals Wil Derkse die beschrijft in zijn boek *Een levensregel voor beginners*. Degene aan wie de leiding is toevertrouwd, in de regel van Benedictus dus de abt, luistert allereerst naar iedereen die wat te zeggen heeft, om daarna in eigen verantwoordelijkheid een beslissing te nemen. Dat alles met het oog op de gemeenschap en in verantwoording tegenover de levende God.