

OP DE ADEM VAN FRANCISCUS: DIENEN, DRAGEN, DOEN IN LEIDERSCHAP

Jaap Lodewijks

ZELFREFLECTIE

De samenleving van vandaag heeft behoefte aan geestelijk leiders: geen potentiële Nobelprijswinnaars, maar eenvoudige leidinggevendenden die proberen te dienen, te dragen en te doen. Iedereen kan dit leren, en de middeleeuwse minderbroeder Franciscus (1181/82-1226) leert ons hoe: gewoon door het te proberen, iets dat hij zijn hele volwassen leven speels en vasthoudend deed.

Mede door de publicatie van mijn boek *Franciscaans Leiderschap* ben ik leidinggevendenden tegengekomen die zoeken naar de terugkeer van de menselijke maat in hun veel te grote organisaties; zij worstelen met bureaucratie en het 'verprotocollen' van het contact tussen mensen. Ook mensen die worden geleid in organisaties en bedrijven ervaren dat zij niet 'gezien worden' in hun capaciteiten en persoonlijkheid.

Vaak zijn de vele interacties in een organisatie een onontwarbare kluwen geworden waar nauwelijks nog vat op te krijgen is, en waarvan eigenlijk ook niemand weet hoe die heeft kunnen ontstaan. Ik heb bestuurders van grote scholen horen zeggen dat het niet goed is studenten als *klant* te zien; ze zouden weer moeten worden gezien als 'jonge mensen in groei'. Ik heb gehoord dat sfeer veel belangrijker is dan regels. Ik heb bestuurders in de gezondheidszorg horen vertellen dat mensen veel méér zouden moeten zijn dan enkel hun diagnose of de indeling in zorgzwaartepakketten (ZZP's). Specialisten in een ziekenhuis zouden zichzelf weer moeten gaan zien als leden van een gemeenschap, en niet als ondernemers met een eigen werkplaats. Ik heb bankdirecteuren, in de verwerking van de financiële crisis, hardop de vraag horen stellen: 'waar zijn wij eigenlijk voor op aarde?'

Voor al die verschillende zoektochten naar nieuwe wegen hebben we in onze organisaties geestelijk leiders no-

dig. Leiderschap uitoefenen is een dienende taak. Zoals Franciscus zegt:

'Wie over anderen is aangesteld, mag zich op deze taak evenveel beroemen als wanneer hij de taak kreeg om de voeten van de broeders te wassen.'

– Freeman, 2004, p. 114.

Het is zijn variatie op wat Jezus zei om zijn leiderschap, zijn aanwezigheid, te omschrijven: 'Ik ben niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen.'

Wat betekent dit dienen eigenlijk? Hoe ziet het eruit? En wat doet het met je, als je het echt in praktijk probeert te brengen? Franciscus heeft in zijn leven geprobeerd daar handen en voeten aan te geven – en in de geschriften die hij heeft nagelaten heeft hij geprobeerd zijn aanpak onder woorden te brengen. 'Dienend leiderschap' is tegenwoordig een veel omarmd begrip. Franciscus legt er echter een inspirerende laag onder, waardoor het niet bij een *slogan* of een wens blijft. Hij wortelde dienend leiderschap in de harde dagelijkse praktijk van het leiden van zijn orde, en juist daarom kan zijn leiderschapsspiritualiteit ook zoveel eeuwen later een bron van inspiratie zijn voor iedereen die de verantwoordelijkheid draagt voor een organisatie, en ernaar streeft om doelen te bereiken met een optimale inzet van ieders capaciteiten. Dienend



leiderschap is geen ‘softe’ benadering van je organisatie. Integendeel. Zoals de aanpak van Franciscus ook laat zien, is het een confronterende manier van werken, ook voor de leider zelf. Alleen is bij Franciscus die confrontatie gericht op ieders groei en verantwoordelijkheid – wat positieve energie en inzet vergt – en niet op de afbraak van groei en verantwoordelijkheid. Bovendien is zijn aanpak een manier om macht (smisbruik) te beteugelen. Kortom, er is alle reden om te onderzoeken hoe de franciscaanse invulling van dienend leiderschap in onze tijd kan bijdragen tot een heilzaam werkklimaat.

SPEELRUIMTE

Het dienend leiderschap van Franciscus is een radicale verandering in leiderschapsdenken. Het zal zeker niet alle problemen oplossen. Ook zal het niet alle meningsverschillen in een organisatie voorkomen – integendeel, die zullen er soms juist door worden gestimuleerd! Maar de verandering geeft wel *speelruimte*: macht wordt gezag, regels en afspraken worden een gedeelde verantwoordelijkheid, en zowel *tegenspel* bieden als ontvangen worden bevorderd. Want zo’n veranderende leiderschapshouding dwingt iedereen, van hoog tot laag en ieder op zijn/haar eigen niveau, om mee te doen, initiatief te nemen, te leren.

En dan gebeurt het: dan verandert verdienen (bonus, lintjes) in dienen (richting geven, gericht zijn op); dan veranderen *vér* dragen (ambitie, werkdruk) en ook *ver*dragen (passiviteit) in dragen (vertrouwen, je overgeven, beschikbaar zijn); en dan verandert verdoen (onverschilligheid, machtsspelletjes) in doen (praktisch handelen, uit je comfort-zone stappen, op weg gaan, risico nemen).

KEERPUNT

Franciscus kwam bij het ontstaan van zijn orde voor leiderschapsvragen te staan. Zijn leven valt samen met een keerpunt in de Middeleeuwen, een omslag naar een nieuwe tijd. In de wereld waarin hij geboren werd, had iedereen nog zijn vaste plaats. De spirituele macht van de kerk was onaantastbaar, klassenverschillen waren een door God gegeven feit. Kloosters waren bij uitstek de plekken

waar (maatschappelijke) macht en geloof samen kwamen. Maar, zoals gezegd, die wereld veranderde tijdens het leven van Franciscus. Stadsoorlogen teisterden Italië. De macht van de adel werd door de burgerij betwist. De kerk zocht naar een (gewelds-)antwoord op het ontstaan van ketterse bewegingen.

In dit krachtenveld zette Franciscus een stap naar individualiteit door zijn ouderlijk huis – en alle rijkdom, carrière en aanzien die daarbij hoorden – te verlaten en een Godzoeker te worden. Hij wilde zo letterlijk mogelijk het evangelie van Jezus volgen en dat doorgeven aan de mensen om hem heen. En hier komt het: niet in woorden alleen, maar vooral in daden en door het voorbeeld te geven en te zijn.

Het was een impulsieve daad, die in die tijd aanvankelijk ook als ‘dwaas’ werd beleefd. Maar er waren ook mensen die besloten hem te volgen, en dat werden er steeds meer. Net als Franciscus wilden zij uit hun ‘oude wereld’ stappen. Of hij nu wilde of niet, Franciscus werd van deze, aanvankelijk ongeorganiseerde groep de geestelijk leider. Zijn *mission statement* had hij vrij vlot op orde. Maar de praktische uitwerking daarvan moest hij gaandeweg zien te ontwikkelen, met vallen en opstaan. Door die weg te gaan, werkte hij mee om de middeleeuwse mens vrijer en zichtbaarder, dus individueler, te maken. Op die weg vocht hij ook zichzelf vrij.

Franciscus werd in 1181 of 1182 geboren als zoon van een bemiddeld lakenkoopman in Assisi. Tot ongeveer zijn twintigste levensjaar ging alles naar wens, althans vanuit het perspectief van zijn familie: hij was een vrolijke jongen, passend in het milieu, leergierig, ondernemend, een jongeman die zijn mannetje stond in die roerige tijd van Italiaanse stadsoorlogen. Wanneer hij echter tijdens een van die oorlogen een tijd gevangen wordt gezet, belandt hij in een identiteitscrisis. Hij wil op een andere manier gaan leven en neemt een radicaal besluit: hij doet afstand van zijn bezit, stort zijn familie in het verdriet door niet verder te gaan in de zaak van zijn vader, en bekeert zich tot de armen en een leven zonder bezit. Franciscus wil God zoeken in de medemens en de schepping.

De filosoof Charles Taylor heeft de spirituele positie van Franciscus in de Middeleeuwen als volgt omschreven:

‘Als geloof in de Menswording is het een van de belangrijkste thema’s van het christendom, dat in steeds andere gedaanten in de christelijke geschiedenis blijft terugke-

ren: het streven Christus naar de mensen te brengen, onder de mensen die in het spirituele bestel van voorheen werden veronachtzaamd of op afstand gehouden, vooral de armen. Deze nieuwe bewegingen streven ernaar het zwaartepunt van het “apostolische leven” uit het klooster te halen en bij de leken te brengen, vooral bij de nieuwe milieus in de steden, met hun kooplieden, ambachtslieden en ook hun arme mensen (...). Enerzijds hield dit een nieuwe visie op de natuur in, zoals we zien in de rijke franciscaanse spiritualiteit die het leven van God aantreft in de bezielde en onbezielde dingen die ons omringen, anderzijds bracht het de gewone mensen in beeld. En we zouden eraan kunnen toevoegen: gewone mensen in hun individualiteit. Want een ander belangrijk aspect van de franciscaanse spiritualiteit was haar intense gerichtheid op de persoon van Jezus Christus (...) Deze devotie leidt ten slotte tot het openen van een nieuw perspectief op de unieke individualiteit van de persoon.’ (Taylor, 2009, 155 e.v.)

DIENEND LEIDERSCHAP IS EEN RADICALE VERANDERING IN LEIDERSCHAPSDENKEN

CONFRONTATIE

Franciscaans leidinggeven is geen kant-en-klare methode. Het is een proefondervindelijke weg via welke de leider ontsnapt uit leiderschap gebaseerd op macht en egoïsme. De ontsnappingsroute die Franciscus biedt, bestaat uit een levenshouding en een taakopvatting, waarin vooral de volgende elementen belangrijk zijn:

- Dienstbaarheid (wat iets anders is dan onderdanigheid of als loopjongen dienen)
- Bewuste armoede, of noem het eenvoud (hier bedoeld als egoverkleining en als leider *ondergeschikt* durven zijn aan de organisatie waarin je werkt)
- Proefondervindelijk handelen (timmer niet alles dicht met powerpoint-presentaties, protocollen en *oneliners*, maar ga met je mensen op weg en organiseer verantwoordelijkheid)
- De ontmoeting: zoek de medemens op, en vooral degene die anders is dan jij – durf het!

Met Franciscus wordt de confrontatie in huis gehaald, en vooral de confrontatie met jezelf, want bij hem is lei-

dinggeven jezelf tegenkomen, in de ontmoeting met de ander en in de omgang met gebeurtenissen. Laat ik dit toelichten. Van veel spirituele grootmeesters, Benedictus bijvoorbeeld, wordt beweerd dat je ervan kunt leren *hoe* je het leidinggeven beter vorm kunt geven, *wat* erbij komt kijken, en *waar* je op moet of zou kunnen letten. We moeten echter bedenken dat Franciscus een leider tegen wil en dank was (op de een of andere manier zijn alle leiders

dat overigens – maar hij was er zich zeer bewust van). Daarom worstelde hij expliciet met vragen op een laag daaronder: als ik leiding geef, *wat* doet dat dan met mij? *Hoe* ga ik open en eerlijk om met mijn (altijd beperkte) bagage? En ook stelde hij zich een vraag die je in de succesverhalen over

management al helemaal niet snel (of helemaal niet) tegenkomt: *waar* doet al die verantwoordelijkheid *mij* pijn? Wat is de last van al die verantwoordelijkheid? En hoe kan ik die last weer productief maken?

Franciscus haalt zichzelf voortdurend uit de *comfort-zone*. Hij is in zijn doen en laten het spiegelbeeld van leiders die met zichzelf zijn ingenomen:

- Politici die alleen in hun eigen standpunt zijn geïnteresseerd
- Rooms-katholieke leiders die met het evangelie in de hand de medemenselijkheid hebben zoekgemaakt
- Topmanagers en bestuurders die gaan voor zelfverrijking en eigen eer.

Ook kan Franciscus een steun in de rug zijn voor de goedwillenden die oprecht zoeken naar waar het in de kern om gaat. In zijn Regel en Wijsheidsspreuken speelt hij met het devies ‘practice what you preach’. In zijn eigen woorden: ‘kennis moet leiden tot doen’ en ‘wij moeten niet liefhebben met woorden, maar metterdaad’ (Freeman, 2009, p. 55, 115). Eigenlijk zegt hij uitdagend het omgekeerde: ‘Preek eens een keer over wat je daadwerkelijk doet!’ Hijzelf deed dat diverse malen met vileine zelfspot, en het zou hard aankomen bij ego- en machtsbeluste leiders als zij het ook eens zouden doen.

In onze samenleving is de roep om leiderschap (gezag, leiding) hardnekkig en luid: we willen dat er voor ons gezorgd en gedacht wordt. Tegelijkertijd heerst de BV Ik, niet alleen in de politieke samenleving, maar ook

in organisaties: niemand laat zich nog wat zeggen, niet door zijn CEO, noch door de burgemeester, laat staan de bisschop of de kardinaal. Dat is de paradox van onze tijd: de behoefte aan leiderschap gaat hand in hand met assertiviteit. Franciscus gaat deze paradox als volgt te lijf:

- Proefondervindelijk omgaan met het gemeenschappelijke doel en de mensvisie die daaronder ligt (het scheppen van creatieve ruimte)
- Afwezig durven zijn als leider (afhankelijkheid tegen gaan en verantwoordelijkheid stimuleren)
- Ondergeschikt zijn als leider (niet jezelf maar je organisatie versterken/‘verrijken’).

De sleutelwoorden die de leider in staat stellen om Franciscus te volgen in deze aanpak, zijn *durven* en de *diepe wil* elkaar te ontmoeten en om ‘geraakt te worden’. Wat in dit proces beteugeld moet worden is het ego. De kracht van het ego is onmiskenbaar (talent, karakter, ziel), maar een leider die zijn/haar handelen laat bepalen door de behoeften van het eigen ego is niet dienend aan de organisatie.

VRUCHTBAAR

Hoe kan de genoemde paradox op een vruchtbare manier worden beleefd en aangepakt? Van bovenaf kunnen bevlogen leidinggevendenden beslissen de weg van Franciscus in te slaan in hun organisatie en daarin hun ondergeschikten mee te nemen. Als zij dat doen, kunnen er kruisbestuivingen ontstaan en kunnen de mensen van hoog tot laag in de organisatie worden gesterkt in hun eigen verantwoordelijkheid. Zijn de leiders in de organisatie te dogmatisch en te star om veranderingen en vernieuwingen door te voeren, dan kan het proces ook van onderaf in gang worden gezet, maar dan zal het een stuk moeizamer verlopen.

Om de kans op een vruchtbare aanpak van de paradox verder te vergroten is het belangrijk dat machtsstrijd en protesthouding zoveel mogelijk worden vermeden. Maar hoe in vredesnaam bereik je dat? Franciscus koos voor de armoede, voor een leven met de behoeftigen en voor de vrede. Interessant aan de manier waarop hij die keuze vorm gaf, was dat hij niet tegen iets of iemand koos. Koppig en gedreven, maar met respect en humor, liet hij zien

dat het ook anders kon. Met de mensen die voor hem onder het begrip ‘tegen’ vielen (de kerkelijk leiders boven hem, de lastposten in zijn eigen orde, andersdenkenden zoals sultan al-Kamil van Egypte), ging hij de ontmoeting aan. Hij wilde met hen verbonden worden en blijven. Een concreet eindresultaat had hij daarbij niet voor ogen; resultaat vloeide eventueel eenvoudigweg voort uit de ontmoeting. Bij Franciscus gaat de ervaring voor het resultaat. Dat is een uitdaging die wij als huidige leidinggevendenden kunnen overnemen.

Omdat hij geen machtsleider wilde zijn in zijn almaar groeiende orde, en eventuele neigingen daartoe wenste te onderdrukken, organiseerde en stimuleerde Franciscus de eigen verantwoordelijkheid. Immers, hij leefde niet in een klooster, maar min of meer op straat. Wie met hem wilde optrekken, moest dus *zélf* de (afgesproken) Regel worden. Een van zijn manieren om dat proces te stimuleren was bewust ‘afwezig te durven zijn’, en dat deed hij niet alleen letterlijk, maar ook figuurlijk, door bijvoorbeeld de kant van de observatie te kiezen bij gebeurtenissen en niet meteen de leiding te nemen, maar te kijken hoe creatief zijn medebroeders een probleem oppikten of aanpakten. Door bewust afwezig te (durven) zijn, krijg je als leider beter zicht op de processen die in je organisatie ‘lopen’, en welke daarvan wat ‘smeerolie’ kunnen gebruiken. Zo ontdek je ook wie boven het maaiveld uitsteekt (en waarom), en wie achterblijft en zorg en aandacht nodig heeft.

KERNWOORDEN

De kernwoorden waar het bij franciscaans leiderschap om draait zijn dienen, dragen en doen:

- *Dienen* is een woord waarmee je je ondergeschikt maakt aan het geheel – de ander, je organisatie – niet kruipend, maar toegewijd. Daar ontleen ik de titel van mijn boek ook aan: *Franciscaans Leiderschap – Als het wassen van andermans voeten*.
- *Dragen* is ook zo’n verraderlijk woord. We weten allemaal hoe we *zélf* graag gedragen zouden willen worden als het nodig is. Maar weten we ook of we datzelfde voor een ander onbekommerd kunnen opbrengen? U wellicht wel, maar over mijzelf heb ik zo mijn twijfels.
- *Doen* is zo’n simpel woord. Maar we blijven vaak steken in het praten erover. *Doen* is bij Franciscus letterlijk. Tij-

dens de omwenteling in zijn leven hoorde hij, zittend voor het kruis van San Damiano in een bouwvallig kerkje, een stem die zei: 'Herstel mijn huis.' Hij ging daarna geen studiemiddag organiseren of een theologisch boek schrijven, maar stroopte de mouwen op en maakte van een ruïne weer een mooi kerkje. En daarna deed hij het nog twee keer, onder meer in Portiuncula. *Doen* betekent bij Franciscus meer dan alleen stenen sjouwen. Het is een uitnodiging aan ons om uit onze comfort-zone te stappen en iets te doen wat wij voor onszelf voor onmogelijk hadden gehouden. Gewoon proberen en zien waar je uitkomt.

Het is een buitenkans, dit franciscaans leiderschap. Ondanks terecht breed uitgemeten ontsporingen in leiderschap bij onderwijs- en zorginstellingen, banken en woningcorporaties is er een hang naar dienstbaar willen zijn. Opvallend waren bijvoorbeeld de uitspraken van Gerrit Zalm bij de opening van het academisch jaar van de Duisenberg School of Finance in Amsterdam op 13 september 2013. Hij zei: 'Bij banken was gedrag en cultuur vaak de achterliggende oorzaak als er iets mis ging. Je had CEO's die geen tegenspraak duldden en het beter wisten dan iedereen. Je ziet dat juist bij die instellingen de klap het grootst is aangekomen. We moeten naar een meer dienend leiderschap. Dat betekent vooral dat de bank moet luisteren en verder gewoon zijn werk moet doen, en laten zien dat er iets is veranderd bij de bank.'

TEGENSPEL

Op deze plek wil ik een belangrijk franciscaans begrip nog wat nader uitwerken, omdat het voor deze tijd een *eye-opener* kan zijn: tegenspel. Zalm noemde het hierboven tegenspraak, maar tegenspel is veel leuker en confronterender. Tegenspraak is een machtswoord, tegenspel is een wederzijds groei-woord. Tegenspel is een door Franciscus van binnenuit beleefde omgangsvorm – of oefenvorm – om creatief en niet-bedreigend met problemen, meningsverschillen en innerlijke strijd om te gaan. En in dat woord tegenspel vallen mijn eerder geplaatste

piketpaaltjes *dienen, dragen* en *doen* weer keurig samen.

Ik schrijf het woord *spel* bewust cursief, omdat het de speelsheid benadrukt die in franciscaans leiderschap cruciaal is voor de omgang met anderen, ongeacht of die anderen in je organisatie boven jou staan, ondergeschikt aan jou zijn of nevenschikt. Het begrip *spel* is lijfelijk en ontspannen. Bij *spel* is winnen of verliezen een middel (zonder die elementen is het spel niet leuk) maar geen doel (want in dat geval wordt het spel een wedstrijd). 'Tegenspel' is uitdrukkelijk bedoeld om *verbinding* tot stand te brengen met de ander, en bewust tegenspel organiseren mag dan ook niet worden verward met al die andere begrippen waar het woord 'tegen' in zit (zoals 'tegenspraak', 'tegenmacht' of 'tegenstrever') en die in de moderne organisatie soms zelfs zijn geformaliseerd: via vakbond, ondernemingsraad, inspraakorganen en het recht op staking. Ik onderschat dergelijke tegenmachten niet en ze zijn ook nuttig, want ze helpen een balans te vinden in de moderne samenleving. In relationeel opzicht blijven het echter ontbindende woorden – het doel is steeds om een ander te overvleugelen, omver te werpen, in zijn/haar plaats te treden.

Daar was onze middeleeuwse minderbroeder niet op uit. Hij zocht de verbindende kracht van het tegenspel; dat was een tweede natuur van hem. Door tegenspel te bieden kreeg hij zicht op de motieven van de ander. Tegenspel hielp hem om op een creatieve manier besluiten te nemen. Bovendien confronteerde tegenspel hem ook op een ontspannen manier met zijn eigen gedrag in situaties en bij problemen.

Door je op te stellen als tegenspeler, kies je voor een empathische benadering van de ander. De rol van de tegenspeler is niet bedreigend bedoeld, maar werkt meer als een spiegel die de ander wordt voorgehouden. In het spel worden elkaars krachten beproefd. Tegenspel is een creatieve uitnodiging het anders te doen in werksituaties, door het beste in elkaar naar boven te halen. Het is cruciaal om dat tegenspel te *durven* ontvangen, en de leidinggevende speelt daarin de centrale rol. Als het hem lukt een sfeer te creëren waarin dit spel kan plaatsvinden, slaat hij vele vliegen in één klap. Het vergroot de kans op goede besluiten die door iedereen gedragen worden. Het houdt mensen scherp op een niet bedreigende

ALS LEIDER BEN JE
ONDERGESCHIKT AAN
JE ORGANISATIE

manier. En het maakt de leider ondergeschikt aan zijn organisatie.

De afgelopen jaren is een behoorlijk aantal ontsporingen gedocumenteerd op het gebied van leiderschap. Allerlei leiders vonden dat de organisatie er voor hén was; zij waanden zich als een god in hun omgeving, terroriseerden hun onderdanen en omringden zich met paladissen die wisten ja te knikken (in ruil voor ook een beetje geld en status). Let wel, die leiders waren niet per se slechte mensen. Ze bezaten wel degelijk talenten en ook charisma. De *drive* die ze hadden, mag niet worden ontkend. Maar door geen tegenspel te organiseren, raakten ze vervreemd van het echte leven en belandden ze in een zelfverzonnen sprookjeswereld waarin alles om hen draaide, totdat de onvermijdelijke ontsporing volgde – vol pijn, verdriet en financiële ellende voor de achterblijvers.

Franciscus had dit proces in de Middeleeuwen al vrij goed door. Tijdens zijn leven werd hij alsmaar heiliger en charismatischer voor zijn omgeving. Er is een mooi verhaal dat laat zien hoe hij zich daartegen probeerde te wapenen:

‘Hij vond het een bespottelijke dwaasheid zich door de mensen te laten prijzen en toejuichen en was blij wanneer men hem beschimpte, maar voelde zich droevig gestemd wanneer hem lof werd toegezwaaid. Hij wilde liever verwijten horen dan geprezen worden, omdat het eerste een aansporing is om je te verbeteren, maar het laatste je weleens ten val zou kunnen brengen.

Vanzelf werd hij vaak om zijn verdienstelijke heiligheid geprezen. Dan beval hij een broeder als tegenwicht hem danig te beschimpen en hem daardoor goed in te prenten wat voor een minderwaardig individu hij feitelijk was. En wanneer die broeder, zij het met tegenzin, hem dan een kinkel en een oplichter noemde, en hem voor domme, waardeloze kerel uitschold, dan was de vreugde op zijn gelaat te lezen en zei hij, innig verheugd in zijn hart: ‘Dat de Heer je zegene, allerliefste zoon, je hebt de volle waarheid gezegd.’ (Bonaventura/Sier, 1978, p. 69.)

In dit gevraagde tegenspel worden de kernwoorden praktisch zichtbaar gemaakt door Franciscus: *dienen* (Franciscus maakt zich ondergeschikt), *dragen* (hij wil geholpen worden), *doen* (confronterend: midden in de kring staan).

Het is waar, in dit verhaal wordt Franciscus niet onverwacht uitgescholden door een medebroeder; hij organi-

seert zelf het tegenspel. Maar dat laat onverlet dat hij een signaal wil afgeven aan zijn orde. Hij geeft te kennen dat hij weliswaar de leider is, met het gezag dat daarbij hoort, maar daarmee menselijkerwijs niet *boven* de medebroeders wil komen te staan. Hij heeft tegenspel – een creatieve manier van kritiek geven – nodig om op het juiste spoor te kunnen blijven. Door de speelsheid in zijn orde te bevorderen en daarin zelf steeds opnieuw het voorbeeld te geven, maakt hij het proces van zijn eigen ‘egobewaking’ en de aandrang van zijn minderbroeders om hem te veel te prijzen minder beladen. Er kan gelachen worden om elkaars dwaasheid! En dat is weer eens iets anders dan het zoveelste groepsgepraak over irritaties. Zo kan schade worden voorkomen aan mens en goederen.

Een leidinggevende kan het tegenspel ook inzetten om iets los te maken bij zijn medewerkers, bijvoorbeeld om vooruitgang te boeken in kwaliteitsverbetering of om het zelfinzicht bij collega’s te bevorderen. Veel mensen klagen immers over de werksfeer, het product of de werkomstandigheden. Impliciet vragen ze daarmee aan de ander (of de leidinggevende) om het probleem in kwestie voor hen op te lossen.

Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk: ik heb – in een moeilijke periode voor de redactie van onze krant – met alle niet-leidinggevende redacteurs een dag ‘gespeeld’. Het ging in totaal om honderd mensen, verdeeld over een aantal groepen. We verdiepten ons in de vraag hoe het verder moest met de krant en ons werk, en wat zij daarbij voor ogen hadden. Een cruciaal moment in die dag was het onderdeel na de lunch. Ik schreef op een vel papier het woord ‘ik’ en vroeg mijn ‘medebroeders en -zusters’ om na te gaan hoe zij zelf vorm konden geven aan hun verlangen naar een betere krant en een betere werksfeer. Kortom, ik vroeg hun om tegenspel te bieden aan zichzelf, in plaats van zich afhankelijk op te stellen van anderen. Dat raakte een gevoelige snaar en er werden vervolgens even simpele als effectieve ideeën geformuleerd over veranderingen die iedereen in ons team kon doorvoeren in de eigen grondhouding en professionele verdieping, zaken die niet tot volgende week hoefden te wachten maar meteen in praktijk konden worden gebracht.

Ook hier zien we weer *dienen* (vanuit het ‘ik’-denken: hoe kan ik het beter maken?), *dragen* (hoe kan ik mijn collega steunen zoals ik zelf gesteund zou willen worden?), *doen* (kom uit je comfort-zone).

Tegenspel organiseren – en toelaten – betekent dat mensen zich kwetsbaar mogen opstellen. Een tegenspeler is een dienende speler. Hij is er niet op uit de leidinggevende of een collega pootje te lichten, voor gek te zetten of zijn frustratie op hem/haar bot te vieren – want in dat geval zou hij een tegenstander zijn. Een tegenspeler krijgt de kans zijn leidinggevende (of collega) een ander perspectief te bieden in de aanloop naar een besluit over een voorstel of kwestie. Een goede leidinggevende grijpt de kans om zo een betere leider te worden, namelijk door de essentie van het tegenspel op te pikken en te verwerken in de uitvoering van zijn taak. Ook dat laatste aspect is belangrijk voor een goed begrip van waar het hier om gaat: tegenspel is niet bedoeld om besluiteloos de bal te blijven rondspelen – nee, die bal gaat richting een (afgesproken) doel.

Samengevat betekent tegenspel:

- Zorgen voor een optimale vorm van ‘egobewaking’, zowel voor leidinggevende(n) als voor degenen die leiding ondergaan
- Vergroten van ieders betrokkenheid bij het welzijn van de organisatie
- In een ander perspectief zetten van begrippen als winnen en verliezen
- Verkleinen van kansen op ontsporing
- Vergroten van elkaars ontvankelijkheid
- Voeden van wederzijds respect
- Bevorderen van beweging, onderweg zijn, in plaats van verstarring te versterken en mensen nog meer hun ‘haken in het zand’ te laten zetten
- Ontwapening, om iets in de ander (en in jezelf) te doorbreken.

Tegenspel gaat niet zonder gehoorzaamheid, een ander belangrijk element in het franciscaans leiderschap. Gehoorzaamheid geeft de grenzen aan in een organisatie. Gehoorzaam willen zijn helpt je als leider ook weer om je ego in te perken, zonder dat je in slaafsheid hoeft te vervallen. Tegenspel en gehoorzaamheid zijn allebei vormen van franciscaanse bezitloosheid: ze zijn niet van jou, je zet ze in voor anderen. En zo doet de ander dat weer bij jou. Het zijn begrippen waarmee gehoor wordt gegeven aan elkaars verlangen om te groeien. Het zijn ook twee begrippen die de verantwoordelijkheid onderstrepen die ieder van ons heeft, voor elkaar en voor de organisatie

waar je werkt. Tegenspel en gehoorzaamheid zijn creatieve manieren die helpen creatieve ruimte, vrijheid en veiligheid te scheppen.

TOT SLOT

De weg die Franciscus ons is voorgedaan is volgbaar in onze tijd en wereld. Wij kunnen op zijn adem onze weg vervolgen. Zijn weg van zo egoloos en zo machtloos mogelijk leidinggeven biedt een perspectief. Het is een weg waarbij de leidinggevende op een bewuste manier ondergeschikt is aan de organisatie die hij leidt, daarbinnen verantwoordelijkheid organiseert, en de blik op de ander richt en niet op zichzelf. Franciscus neemt je mee ‘naar binnen’. Zo wordt dienstbaar leiderschap geen doel, geen middel, maar een creatieve weg: een weg die leidinggevers niet alleen beschermt tegen ontsporing, machtsdenken en zelfverrijking, maar die ook productief is voor de organisatie en de mensen die erin werken.

Noten

1. Volgens de christelijke overlevering zou Franciscus deze sultan, een neef van Saladin, in 1219 (ten tijde van de vijfde kruistocht, 1217-1221) hebben bezocht in diens legerkamp ten zuiden van de Egyptische havenstad Damietta (Dumyat).

Literatuur

- Bonaventura (vert. A.A.C. Sier, 1978). *Leven van de heilige Franciscus van Assisi, Grote en kleine levensbeschrijving*. Haarlem: Gottmer.
- Freeman, G.P., H. Bisschops, B. Corveleyn, J. Hoebrichts & A. Jansen (2004). *Franciscus van Assisi, De geschriften*. Haarlem: Gottmer/Becht.
- Lodewijks, J. (2013). *Franciscaans Leiderschap – Als het wassen van anderen's voeten*. Utrecht: Ten Have.
- Taylor, C. (2009). *Een seculiere tijd*. Rotterdam: Lemniscaat.

Over de auteur

J.J. Lodewijks is adjunct-hoofdredacteur van het dagblad De Stentor. Zie ook www.franciscaansleiderschap.nl. Correspondentie via jjlodewijks@kpnplanet.nl.

