

Volg de liefde

UTRECHTSE STUDIES
XXII

Onder redactie van

Marcel Barnard [PTU], Frank Bosman [UvT], Arie Molendijk [RUG],

Marcel Sarot [UvT], Freek van der Steen [Parthenon],

Archibald van Wieringen [UvT]

Volg de liefde

*Leiderschap in het licht van
Franciscus en Clara van Assisi*

Willem Marie Speelman (red.)

 *Parthenon*

Bij gelegenheid van het afscheid van Gerard Pieter Freeman
als hoogleraar Franciscaanse Spiritualiteit, Theologie en Geschiedenis
vanuit het Franciscaans Studiecentrum.



Uitgeverij Parthenon
Postbus 22199, 1302 CD Almere
www.uitgeverijparthenon.nl

© 2020 Franciscaans Studiecentrum | Uitgeverij Parthenon
Alle rechten voorbehouden.

OMSLAGONTWERP: Studio Jan de Boer

NUR: 700

ISBN | EAN: 978 90 83046 426

INHOUD		
Inleiding		7
1. Interview Alkeline van Lenning		14
DEEL I – SOORTEN LEIDERSCHAP		
2. Spel tussen binnen en buiten Een dialoog tussen de benedictijnse en franciscaanse visie op spiritueel leiderschap Bernardus Peeters OCSO		25
3. Exemplarisch leiderschap Krijn Pansters		31 [5]
4. Interview Marieke Bouwman		48
5. Contemplatief leiderschap in een wereld vol onderbreking Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek onder schoolleiders Theo van der Zee		57
6. Vrouwelijk en mannelijk leiderschap Monique van Dijk-Groeneboer		75
7. Waarom doe ik niet wat ik het liefste wil? Een inleiding in coachend leidinggeven Harald van Veghel		90
8. Interview Ada van der Velden-Westervelt		113
DEEL II – LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK		
9. Levenslessen van een zestienjarige Erik van Kerkhoff		125
10. Franciscaans leiderschap, met schroom en vastberaden Over barmhartigheid, vergeving en vergiffenis en het zoeken naar consensus Jan van den Eijnden OFM		134

11. We moeten de mensen blij maken De kernwaarden van de Franciscanessen in de hedendaagse praktijk Marieke Bouwman	147
12. Leiden door te volgen De praktijk van de operatiekamer Michel Versteegh	152
13. Het leiderschap van de dirigent Hanna Rijken	167
[6]	
14. Interview Monique van Dijk - Groeneboer	175
DEEL III – SPIRITUELE LEIDERS	
15. De leidende Knecht des Heren Profetische spiritualiteit over leiderschap Archibald van Wieringen	185
16. Maria als assistent van God Overwegingen naar aanleiding van Lukas 1,26-38 Bart J. Koet	202
17. Sicut Mater Het spirituele leiderschap van Franciscus Willem Marie Speelman	220
18. Met snelle stap en lichte tred Over het leiderschap van Clara van Assisi Gerard Pieter Freeman	240
Afkortingen	263
Over de auteurs	265
Serie Utrechtse Studies	268

Inleiding

Dit boek gaat over leiderschap, gezien in het licht van Franciscus en Clara van Assisi. In dat licht wordt een aantal bijzondere kenmerken van hun leiderschap zichtbaar: exemplarisch, spiritueel, contemplatief, vrouwelijk-mannelijk en persoonlijk leiderschap. Een ander belangrijk aspect van hun leiderschap is dat Franciscus en Clara het, in de woorden van Jaap Lodewijks, proefondervindelijk hebben ontwikkeld.¹ De praktijk zelf heeft hen de nodige inzichten gegeven, en dat doet de praktijk nog altijd. Een vijftal leiders laat in dit boek zien hoe zij in hun praktijk leiding hebben leren geven en ontvangen. Een derde aspect van het licht dat Franciscus en Clara over hun leiderschap laten schijnen is dat zij zichzelf beschouwden als vrouw, als moeder. Om dat licht te versterken met de kleuren van onze tijd is een viertal vrouwelijke leiders geïnterviewd over hun leiderschap. Ten slotte wordt in dit boek aandacht besteed aan vier exemplarische spirituele leiders: de profetische figuur van de Dienstknecht des Heren, Maria, Franciscus en Clara. Wat deze spirituele leiders verbindt is dat zij hun leiderschap niet gezocht hebben, maar aarzelend en soms zelfs met regelrechte tegenzin in de positie van leider terecht kwamen. Het is de vraag of zij geboren leiders waren, maar zij werden door God, door anderen en door de omstandigheden geroepen, en gingen op die roeping in. De vraag naar leiderschap zal ook spelen bij mensen in deze tijd, vooral als zij ongevraagd in een positie terecht zijn gekomen waar sturing en bescherming van hen verwacht wordt. Ieder van hen zal zijn of haar eigen weg moeten vinden; dit boek wil voor hen een bron van inspiratie zijn.

Laten we beginnen met het ontleden van het fenomeen leiderschap. Iemand die op een wel zeer grondige wijze dit fenomeen heeft onderzocht is de Italiaanse filosoof Giorgio Agamben. In zijn opus magnum *Homo Sacer* onderscheidt hij twee motieven in het leiderschap, die hij

¹ Jaap Lodewijks, *Franciscaans Leiderschap: als het wassen van andermans voeten*, vierde herziene en uitgebreide uitgave, (z.p. : Ten Have), 2013.

de economie van de macht en de autoriteit van het gezag noemt.² Het gezag is de allerhoogste Heer, die 'troont op de lofzangen van Zijn volk' (Ps 22,4). Verheerlijking, glorie, is het mysterie van de macht: Heer is Hij die verheerlijkt wordt. Maar de geprezen Heer doet niets, is 'inoperatief', als een verre ster op Wie wij onze lofzangen richten. Als dit motief van het leiderschap van beneden naar boven beweegt, dan beweegt het andere motief van boven naar beneden. De Heer roept zijn dienaren, ministers, regeringen om zijn orde in de wereld te brengen; dat noemt Agamben 'de economie van de macht'. De dienaar krijgt zijn of haar macht van bovenaf (vgl. Joh 19:11). Die macht stelt de dienaar in staat dingen te doen, en anderen dingen te laten doen op zijn bevel. Maar alles wat hij doet of beveelt is in naam van de Heer, waaraan de dienaar zijn of haar autoriteit ontleent. De leiders die in dit boek aan de orde komen zijn in dit licht allemaal dienaren. Toch is het belangrijk steeds ook het eerste, stijgende of eigenlijk *liturgisch-ceremoniële* motief in het oog te houden. De Verheerlijkte is namelijk, als het goed is, steeds verbonden met het dienende leiderschap: Hij is haar bron en haar doel, en Hij is ook de Gene op Wie het dienende leiderschap zich afstemt. Franciscus van Assisi bracht deze twee motieven zo'n 800 jaar geleden al samen in zijn Zonnelied, waarin hij lofzang en dienstbaarheid poëtisch gestalte gaf.

Dit onderling afstemmen van de beide motieven brengt ons op wat ik een derde motief zou willen noemen. Agamben werkt dit niet uit als een motief, maar verwijst wel naar een derde kracht. Hij zegt namelijk dat het leiderschap in onze cultuur voortbouwt op de christelijke leer van de Drie-eenheid,³ dat is het leiderschap in de vorm van de eenheid van Vader, Zoon en heilige Geest. Als nu de Vader staat voor de Verheerlijkte, en de Zoon voor de Dienaar, dan zou de Geest kunnen staan voor het derde motief: de eenheid of onderlinge afstemming. Dit derde motief zullen we in dit boek veel tegenkomen, vooral waar vrouwelijke leiders en auteurs aan het woord zijn. Het is opmerkelijk dat de Geest wel geassocieerd wordt met het vrouwelijke, het verbindende en gemeenschappelijke. We hoeven dat hier niet uit te werken, maar merken slechts op dat leiderschap drie motieven heeft: de verheerlijking, de uit-

² Giorgio Agamben, *The Kingdom and the Glory*, in Giorgio Agamben, *The Omnibus Homo Sacer*, II, 4, (Stanford University Press), 2017, 363-641, 369-371.

³ Agamben, *The Kingdom and the Glory*, 369.

voering, en de afstemming. Deze motieven kunnen de leider in deze tijd gevoelig maken voor drie taken: dat de naam van de organisatie geëerd wordt, dat de 'huishouding' (*oikonomia*) op orde is, en dat er onderling en met de buitenwereld goed gecommuniceerd wordt.

Deze eerste ontleding wijst ons meteen op het relationele karakter van het leiderschap. De socioloog Max Weber schreef al in 1922 dat een leider iemand is die gehoorzaamd *wordt*.⁴ Je kunt nog zo'n goed of zelfs een 'geboren' leider zijn; als niemand naar je luistert ben je het niet. De leider ontleent zijn leiderschap dus aan zijn volgelingen; zijn leiderschap wordt hem of haar toegewezen.⁵ Dit betekent dat een leider steeds gericht moet zijn op de bronnen van zijn of haar autoriteit: het volk dat de naam (van de Heer of de organisatie) prijst, de naam die de leider als dienaar roept, en onderlinge afstemming die garandeert dat de autoriteit blijft stromen. Daarom kunnen we aan de beschrijving van Max Weber toevoegen dat een leider ook iemand is die gehoor *geeft*, namelijk aan zijn of haar roeping om zijn of haar macht in te zetten voor het werken aan een doel: orde en vrede, een gezonde organisatie, het goede leven. We kunnen erover discussiëren of dat doel buiten de organisatie zelf ligt – Agamben zal uiteindelijk concluderen dat er geen doel is dan het leven zelf⁶ – maar we zullen in dit boek leren dat een leider een sterk gevoel van richting dient te hebben.

In die zin is een leider dus ook een volgeling.⁷ De leider moet goed kunnen volgen wat er om hem of haar heen gebeurt; hoe de volgelingen functioneren, hoe het proces dat hij of zij begeleidt zich ontwikkelt, en ten slotte – niet onbelangrijk – hoe hij of zij zelf in deze omgeving en in deze taak dienstbaar kan zijn op een manier die bij hem of haar past. Daarbij zal de leider ook de 'volgelingen' uitnodigen om verantwoordelijkheid te dragen, en dus leider te zijn, voor hun deel van het proces en voor het proces als geheel. Een dirigent zei eens dat hij zichzelf als diri-

[9]

⁴ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, (Tübingen: Mohr), 1922, 122.

⁵ Cf. Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, (Berlin, Heidelberg: Springer), 2010, 2: 'nearly all of the contemporary approaches define leadership as being ascribed by followers but not as an objective fact based on traits and behavior.'

⁶ Giorgio Agamben, *The Use of Bodies*, in *The Omnibus Homo Sacer*, IV, 2, (Stanford University Press), 2017, 1011-1279, 1265-78.

⁷ Krijn Pansters (red.), *De volgeling die voorgaat. Leiderschap in het licht van Franciscus van Assisi*, (Nijmegen: Valkhof), 2014.

gent overbodig wilde maken, zodat de musici zich alleen lieten leiden door de muziek en door elkaar.⁸ De musici wilden echter dat hij zou blijven dirigeren, om hen daarbij te ondersteunen. We herkennen de wisselende dynamiek tussen leiden en volgen en afstemmen ook bij Franciscus en Clara. Zij zagen zichzelf immers bovenal als volgelingen: volgelingen van de voetstappen van Christus. We zullen zien dat hun leiderschap bestaat in het voorbeeldig volgen, misschien wel zoals de dirigent die voorbeeldig volgt waartoe de muziek hem beweegt.

[10] Om meer over het leiderschap van Franciscus en Clara, en over leiderschap in het algemeen te weten te komen moeten we echter buiten de theorie treden en in gesprek gaan met leiders van vandaag. Want deze mensen werpen hun eigen licht op de kwestie, veelkleurig licht waarin leiderschap zich laat zien als een fenomeen dat heel het leven doordringt, van klooster tot school, van woonzorgcentrum tot operatiekamer. Ik wil in het kort en nog vaag de verschillende facetten schetsen die in hun verhalen en overwegingen het licht breken.

Zo wijst Theo van der Zee erop dat leiderschap steeds moet omgaan met gebeurtenissen die de normale gang van zaken verstoren. De natuurlijke neiging van de leider is die verstoring als een probleem te zien en dit probleem onverwijd op te lossen. Maar, aldus Van der Zee, die gebeurtenissen zijn niet altijd alleen maar een probleem: ze kunnen ook een boodschap hebben. Een goed leider is in staat zijn of haar natuurlijke neiging in toom te houden, niet onmiddellijk te reageren, maar een moment van contemplatie in te lassen. Op dat moment kan hij of zij proberen om in de onverwachte gebeurtenis betekenis te ontwaren, en te zien hoe er in de verstoorde situatie wordt gereageerd op die boodschap. In die zin volgt de leider inderdaad een roeping, een roeping uit het leven zelf.

Om adequaat aan die roeping te kunnen beantwoorden is het belangrijk kernwaarden, of een visie, of een model trouw te volgen. Krijn Pansters benadrukt dat nederigheid een van die kernwaarden of deugden is. Marieke Bouwman en Gerard Pieter Freeman voegen daar nog een andere deugd aan toe: wilskracht, sterk genoeg om ook in tijden van crisis het oog gericht te houden op de uiteindelijke bestemming. In de praktijk van coach Harald van Veghel blijkt dat niet alleen krachten van

⁸ Zie de bijdrage van Hanna Rijken in deze bundel.

buiten voor een crisis kunnen zorgen, maar kan de grootste tegenstander van binnenuit komen: de leider zelf kan onbewust een dubbele agenda hebben, en zichzelf in feite tegenwerken.

Op het moment dat de leider zelf zijn grootste tegenstander is, groeit het inzicht dat leiderschap ook een offer vraagt: het offer van jezelf. Bijbelwetenschappers Archibald van Wieringen en Bart Koet beschrijven twee Bijbelse figuren die bereid waren zichzelf te geven – en ook iets van zichzelf op te geven – om aan hun roeping te beantwoorden. De tegenstander hoeft geen verslaving te zijn, maar kan ook de natuurlijke neiging zijn tot zelfbehoud of tot zelfvernedering. De lijdende Knecht des Heren bracht die eerste natuurlijke neiging tot zwijgen, Maria, het meisje dat geroepen werd de Heer te dragen en geboren te doen worden, weerstond aan die andere natuurlijke, zelfvernederende neiging. De nederigheid die Pansters noemt is ook bij Maria een positieve nederigheid, een nederigheid die niet om het zelf draait maar die het zelf juist volledig inzet om te kunnen beantwoorden aan de roeping. De dienaar die daartoe in staat is, vervult volgens de Bijbelse verhalen het meest betrouwbare leiderschap.

[11]

Een andere tegenstander wordt door Jan van der Eijnden genoemd. Hij laat zien hoe hij zich heeft laten leiden door de woorden van Franciscus, om niet te vallen voor een verkeerde interpretatie van zijn roeping als leider, i.c. minister-provinciaal van de orde der minderbroeders. Wie geroepen wordt om een broederschap te leiden, kan geneigd zijn zich in al zijn keuzes te laten bepalen door het doel: de naam van die broederschap hoog te houden, de broeders te beschermen tegen aanvallen van buiten, en de orde binnen de broederschap te bewaken. Door het misbruikschandaal werd hij echter uitgedaagd stil te staan bij zijn roeping. Leidend principe bleek niet eens zozeer nederigheid, wilskracht, en offer te zijn, als wel de deugd van de barmhartigheid. Franciscus' oproep om tot in het uiterste barmhartigheid te tonen, bleek deze provinciaal de draagkracht te geven het op te nemen voor de verliezers, en geen van hen – ook niet de daders – te laten vallen.

Een ander aspect van leiderschap wordt door abt Bernardus naar voren gebracht, en dat is de ontmoeting tussen leiders onderling. Leiders leren van elkaar, en vinden zo hun eigen stijl. Leiderschap is een afstemming van binnen en buiten. De leider moet openstaan voor dat-

gene wat er op hem af komt, zich daardoor laten raken, om vervolgens, geraakt en veranderd, weer naar buiten te treden.⁹ Franciscus van Assisi blijkt dat net even anders te doen dan Benedictus van Nursia. Hetzelfde aspect brengt Monique van Dijk-Groeneboer op een andere manier naar voren, door te wijzen op de noodzaak in laatmoderne, fluïde organisaties verschillende stijlen van leiderschap te combineren. Zij wijst erop dat ‘vrouwelijk’ en ‘mannelijk’ leiderschap – tussen aanhalingstekens omdat dit niet hetzelfde is als leiderschap van vrouwen respectievelijk mannen – elkaar aanvullen, en in hun onderlinge combinatie tot beter leiderschap leiden. Maar de ‘ontmoeting’ tussen grote leiders kan ook, en zal ook wel vaak, een strijdperk zijn. Gerard Pieter Freeman laat zien hoe Clara van Assisi *lijkt* te verdwijnen onder de strategieën van – haar overigens goedgezinde – kerkelijke leiders. Zij heeft een manier gevonden om, zonder de confrontatie aan te gaan en ook zonder dit als tegenwerking te ervaren, ‘met snelle stap en lichte tred’ haar eigen weg te gaan. Er bestaat kennelijk zo iets als leven in gehoorzaamheid door soms ongehoorzaam te zijn.

De samenwerking tussen leiders, hoog en laag, ieder op zijn of haar eigen terrein, wordt ook benadrukt in de interviews met vrouwelijke leiders. Alkeline van Lenning bevestigt de visie van Max Weber, dat je leider *wordt* als iedereen jou zo ziet, maar betoogt hartstochtelijk dat iedereen in de organisatie zijn of haar eigen verantwoordelijkheden heeft, en daar dus leiderschap in moet tonen. De leider vormt al deze mensen om tot een team. Ook Monique van Dijk-Groeneboer ervaart haar leiderschap als een verbindende kracht, al ligt bij haar de nadruk op ‘het zoeken naar het allermooiste in de ander.’ Overigens merkt ze, anders dan Bernardus, dat ze in haar stijl van leiderschap niet heel veel goede voorbeelden vindt; ze zal haar eigen weg daarin moeten vinden. Marieke Bouwman heeft dezelfde ervaring gehad; de bestuurders waar ze mee te maken heeft gehad waren vaak maar met twee dingen bezig: ‘euro’s en bakstenen.’ Zij koos er zelf voor te werken voor een kleinere organisatie, zodat ze als eindverantwoordelijke contact kan houden met de mensen voor wie je het doet en met wie je de koers bepaalt. Haar keuze was overigens ook inhoudelijk gemotiveerd: voor een organisatie voor ouderenzorg. Ook Ada van der Velden-Westervelt spreekt, behalve over

⁹ Zie de bijdrage van Theo van der Zee in deze bundel.

de samenwerking tussen verschillende leiders – ‘de leider is degene die op dat moment de meeste kennis heeft en de meeste verantwoordelijkheid voelt’ –, over de match tussen de leider en zijn of haar organisatie. Iemand kan in de ene organisatie zeer goed leiderschap tonen, en in de andere organisatie toch mislukken.

De samenwerking tussen leiders veronderstelt dat de eindverantwoordelijke de leiding kan delegeren aan een ander. In de beschrijving van een hartoperatie door Michel Versteegh wordt duidelijk dat de samenwerking tussen verschillende leiders van levensbelang kan zijn. Wie op welk moment effectief de leiding heeft, hangt af van de situatie. De chirurg delegeert dan als eindverantwoordelijke de leiding; dit doet hij ook als hij de tweede chirurg wil leren de leiding te nemen. Het delegeren van de leiding aan een ander is ook te herkennen in de verhouding tussen Franciscus en zijn broeder Leo. Willem Marie Speelman schrijft hoe Franciscus ervoor kiest een moederlijk leider te zijn, en zo ruimte te geven aan zijn broeders om te doen wat zij geroepen zijn te doen. Ook Erik van Kerkhoff beschrijft hoe de leraar als leider echt slaagt als hij de leerlingen de ruimte kan geven aan hun eigen roeping tot leiderschap. De leraar is een volwassene die de leerling de ruimte geeft volwassen te worden. Zo is de leraar misschien wel op dezelfde manier een leider als de eerder genoemde dirigent, die zichzelf als leider overbodig wilde maken, maar dat niet mocht van zijn koor.

[13]

Deze publicatie is het resultaat van een dialoog tussen wetenschappelijk onderzoekers en mensen die het leiderschap in de praktijk beoefenen. En hoewel er in dit boek vragen worden gesteld en antwoorden worden gegeven, is het uitdrukkelijk de bedoeling de dialoog gaande te houden. Ik hoop en verwacht dat deze dialoog nieuwe inzichten zal opleveren, inzichten die daadwerkelijk ingaan op actuele kwesties, maar die verder reiken dan een ‘handige’ oplossing voor een probleem. Het is niet zo dat wetenschappelijke inzichten zomaar in de praktijk geïmplementeerd kunnen worden, noch leiden praktische inzichten onmiddellijk tot een theorie. Maar als er een dialoog op gang komt tussen onderzoekers en praktizeerders, dan bestaat de kans dat hun beider inzichten elkaar wederzijds bevruchten.

Willem Marie Speelman
Mei 2020