

DE VOLGELING DIE VOORGAAT

KRIJN PANSTERS (RED.)

De volgeling die voorgaat

*Leiderschap in het licht van Franciscus van Assisi
Theologische verkenningen bij het afscheid van
Jan van den Eijnden ofm*

Valkhof Pers

Publicatie van het Franciscaans Studiecentrum [FSC]



Het FSC is een wetenschappelijk instituut dat onderzoek doet naar de franciscaanse geschiedenis, theologie en spiritualiteit. Het FSC is gevestigd te Utrecht en verbonden met de Universiteit van Tilburg.

ISBN 978 90 5625 428 5

© 2014 by the authors

Omslagillustratie: houtdruk van Antje Veldstra (Blauw 2004)

Omslagontwerp: Brigitte Slangen, Nijmegen

Verzorging binnenwerk: Peter Tychon, Wijchen

Verspreiding in België:

Maklu-Distributie, Antwerpen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Krijn Pansters

Leiderschap. Als volgeling voorgaan 9

Jozef Wissink

Geestelijk leiderschap. Notities aan de hand van brieven aan de minderbroeders van provinciaal Jan van den Eijnden 28

Gerard Pieter Freeman

Een nieuw soort dwaas. Franciscus als leider 41

Hans Sevenhoven

Leiding ontvangen van een wonderschoon voorbeeld. Over de betekenis van het leven van Franciscus 61

Pim Valkenberg

Gids tot vrede. Franciscus als voorbeeld in de hedendaagse interreligieuze dialoog 77

Willem Marie Speelman

Voor God spelen. Veelvormig leiderschap 90

Hans van Reisen

Een lijdende diaken als leider. Augustinus' verkondiging over Vincentius van Zaragoza 109

Henk Schoot

Lerend leiderschap. Augustinus en Thomas over de leraar 128

- Herwi Rikhof
Dienstbaar leiderschap. Thomas over de koning 146
- Jan Klok
Waakzaam leiderschap. De houding van de prelaat in Bonaventura's
commentaar op het Lucasevangelie 161
- Ton Meijers
Uw wil geschiede. Over religieus leiderschap 179
- Marcel Sarot
Zo zult Gij het kwaad uit Uw midden wegdoen! Een kontekstueel-
theologische lezing van Johannes 7,53-8,11 met het oog op de omgang
van hedendaagse kerkelijke leiders met seksueel misbruik 201
- Leendert Verheij
Leiderschap en commitment. Wat rechters van Franciscus kunnen
leren 217
- Over de auteurs 231



Leiderschap. Als volgeling voorgaan

KRIJN PANSTERS, UTRECHT

Uw wil geschiede op aarde zoals in de hemel

(Mt 6,10)

Eén is uw meester en u bent allemaal broeders

(Mt 23,8)

De grootste van u zal uw dienaar zijn

(Mt 23,11)

Leiderschap: toen en nu

In een tijd waarin managementstudenten massaal de collegebanken bevolken van instellingen die ze zelf misschien ooit als een bedrijf zullen managen, wordt de markt voor leken en semi-professionals overspoeld met managementcursussen en managementboeken.¹ De mens heeft behoefte aan leiderschap en gaat gretig op zoek naar tips en strategieën op het gebied van ‘praktijkgerichte benaderingen van organisatie en management’, ‘persoonlijk meesterschap in management’, en ‘gedeeld’, ‘authentiek’, en ‘mindful’ leidinggeven.² Zeer succesvol binnen de uitdijende wereld van de leiderschapskunst is de tak van het ‘dienend leiderschap’ (*servant-leadership*), een methode die sterk de nadruk legt op zaken als luisteren, liefde en van elkaar leren.³ Voor het grote publiek worden management en leiderschap opvallend vaak met religie en spiritualiteit verbonden. Wie kent niet de bestsellers over ‘spiritualiteit in leiderschap’, ‘de ziel van leiderschap’, ‘de mystiek van het zakendoen’, en ‘leiderschap door navolging’?⁴

In eerste instantie verbaast het misschien dat daarbij ook de eeuwenoude wijsheden van religieuze orden de vorm van leider-

schapsweten aannemen en al dan niet als e-book onder de aandacht van het grotere publiek worden gebracht, een publiek dat de aanwijzingen uit boeken als *Benedictijns leiderschap* en *Franciscaans leiderschap* opzuigt zoals een religieuze gemeenschap die uit de bijbel.⁵ Maar religieuze tradities hebben door hun spirituele gerichtheid-in-gemeenschappelijkheid nu eenmaal veel weet van leidinggeven op een wijze die tegenwoordig bezielend, inspirerend, intuïtief, evenwichtig en voorbeeldig genoemd zou worden.⁶ En voorzover die kennis uit het religieuze samenleven niet al intrinsiek praktisch georiënteerd is, leren de orden wel haar ‘effectief’ in praktijk te brengen.⁷

De vroegste normatieve documenten zoals regels (*regulae*) en gebruiken (*consuetudines*) laten reeds zien hoe de nieuwe religieuze orden van de twaalfde en dertiende eeuw (zoals de cisterciënzers, kartuizers, dominicanen, minderbroeders) door de omstandigheden gedwongen waren om naast een uniforme structuur ook een ‘communicatieve’ leiderschapscultuur te ontwikkelen.⁸ Enerzijds moest de nieuwe organisatie ‘integraal’ (door middel van generale kapittels, visitaties, provincies, constituties) en ‘systemisch’ (vanuit patronen die van generatie op generatie binnen het ‘familiesysteem’ werden doorgegeven) aangestuurd worden.⁹ Vooral de dominicanen staan bekend om hun snelle invoering van een ‘systeemrationaliteit’ in alle lagen van de interne organisatie van het religieuze leven, een rationaliteit (hier: bestuurslogica) die alle leden van de orde raakte en die snel werd overgenomen door andere, minder op prediking gerichte orden zoals de premonstratenzers en minderbroeders.¹⁰ Anderzijds moesten de nieuwe leiders, eerst als het ware vanuit het niets en al snel in een door externe en ordesinterne dynamieken bepaalde ‘cultuur van verandering’, leren ‘strategisch’ te werk gaan.¹¹ Derhalve bleven definitoren, visitatoren, ministers, abten en andere oversten strategieën ontwikkelen om modelmatig ‘de boel bij elkaar te houden’, mensen te disciplineren en motiveren, en essentiële normen en structuren te handhaven.¹² Het spreekt voor zich dat hun autoriteit en leiderschap daarbij sterk hiërarchisch bepaald

waren: verticaal is nu eenmaal de eigen richting van het georganiseerde religieuze bestaan, en wel tot op de dag van vandaag.

De last en rijkdom van een dergelijke, door traditie, hiërarchie en strategie bepaalde cultuur zal ook Jan van den Eijnden ofm ervaren hebben, op het moment van en na zijn aantreden als minister provinciaal (leider van de Nederlandse provincie) van de minderbroeders franciscanen in 2004. Zijn hele ambtsperiode (tot 2013) zal hij de franciscaanse identiteit en spiritualiteit als het ware in zijn eigen leven hebben zien samenvloeien en doen samenvloeien met de autoriteit en rationaliteit die het franciscaanse leven ook zo eigen is. Vooral zal hij, in het verlengde van de betekenis van de hem opgedragen taak als minister, *ministrare*, zijn medebroeders hebben willen dienen in broederlijke liefde en vermaning. Alvorens ik nader inga op het leiderschap van deze religieuze leider – zijn stijl, zijn verantwoordelijkheden, zijn dilemma's –, geef ik graag een korte biografische schets als achtergrond.

Jan van den Eijnden ofm: minderbroeder, theoloog, provinciaal

Jan van den Eijnden werd geboren op 12 juni 1946 in het Limburgse Valkenburg, maar bracht zijn jeugd door in Heerlen. Daar ging hij naar school en behaalde hij in 1964 het diploma Gymnasium A. Hij was een 'alpha', en dat bepaalde wellicht ook de keuze voor de studie theologie. Een grote rol speelde in ieder geval zijn wens om priester te worden. In die tijd ging men immers geen theologie studeren omdat dat een mooi vak was, maar omdat men het nodig had om priester te worden. Na zijn eindexamen trad hij dus in bij de franciscanen, en na het noviciaat begon hij in 1965 aan de theologiestudie. De franciscanen waren toen al betrokken in het proces om de grote hoeveelheid theologische opleidingen van bisdommen en ordes en congregaties te bundelen. Reden was het teruglopend aantal studenten, maar ook de behoefte om de opleidingen op een kwalitatief hoogstaand peil te brengen. Het betekende dat Van den Eijnden vanaf het begin studeerde met studenten van andere ordes en congregaties, ook al woonde hij nog

in Venray, in een van de franciscaanse studiehuzen van die tijd.

Vanaf het studiejaar 1967/68 participeerden de franciscanen aan de Katholieke Theologische Universiteit Utrecht (KTHU) in Driebergen-Rijsenburg. De opleiding had inmiddels een heel nieuwe opzet gekregen: men volgde niet meer eerst een aantal jaren filosofie en dan een aantal jaren theologie, maar voortaan gingen deze vakken min of meer gelijk op. Bovendien waren de klassieke dogmatische en moraaltheologische vakken samengebracht in het ene vak 'systematische theologie'. Vanaf het begin was Van den Eijnden sterk door dat vak geboeid. Het leidde ertoe dat hij in 1975 afstudeerde bij professor Ferdinand de Grijs, met als afstudeerscriptie een verhandeling over het kerkbegrip bij Hugo van St. Victor in zijn *De arca Noë mystica*. Na de studie werkte hij een aantal jaren op het regionale dienstencentrum van het aartsbisdom, dat kantoor hield in Loil bij Didam, en dat indertijd door de franciscanen was opgericht. Hij was daar verantwoordelijk voor de lekenkadervorming en de volwassenencatechese, en was zogenoemd dekenaal assistent in de dekenaten Zutphen en Groenlo. Hij deed dit werk van 1976 tot 1981, met als belangrijkste wapenfeit het opzetten van een geloofscursus van een jaar, die viermaal is georganiseerd.

In 1981 vroeg professor De Grijs hem om te participeren in het onderzoeksprogramma 'De receptie van de theologie van Thomas van Aquino'. Van 1981 tot 1985 had Van den Eijnden een zwo-aanstelling, met als resultaat een 'draaiboek voor receptieonderzoek', dat in 1985 onder de titel *Thomas van Aquino in de theologie* verscheen als Publicatie n. 1 van de Utrechtse Werkgroep Thomas van Aquino. Daarna werkte hij als buitenpromovendus aan zijn proefschrift. Dit werk combineerde hij met een deeltijdbaan in het pastoraat in Amsterdam, waar hij inmiddels woonde. Aanvankelijk was hij werkzaam als pastoraal werker, omdat hij nog niet gewijd was. De wijding ontving hij op 28 maart 1987 in de Amsterdamse Chassé-kerk, de kerk van O.L. Vrouw van Altijd-durende Bijstand aan de Chasséstraat. Dit gebeurde uit handen van mgr. R. Staverman ofm, emeritus bisschop van Jayapura in

Indonesië (Papua). Tot augustus 1998 was hij pastoor in genoemde parochie.

Op 28 oktober 1994 promoveerde Van den Eijnden op het proefschrift *Poverty on the Way to God. Thomas Aquinas on Evangelical Poverty* (Leuven 1994), onder leiding van professor De Grijs. Inmiddels was hij door de franciscanen benoemd aan het Franciscaans Studiecentrum van de Katholieke Universiteit Utrecht (KTU), waar hij tot 1998 directeur was; in de tijd dat Theo Zweerman ofm daar toen hoogleraar was. Van 1998 tot 2013 deed Van den Eijnden als deeltijd stafmedewerker vooral onderzoek naar de dertiende-eeuwse Franciscaanse School en in het bijzonder naar Bonaventura.¹³ Behalve het geven van colleges en het verzorgen van eigen artikelen was hij nauw betrokken bij de uitgaven van de vertalingen van Bonaventura's *Itinerarium* en *Breviloquium*, en vertaalde hij zelf diens preken over Franciscus en *De perfectione*.¹⁴ Vanaf 1995 raakte hij steeds nauwer betrokken bij het bestuur van de Nederlandse provincie van de franciscanen. Ook werd hij eindverantwoordelijke voor de studie en (voortgezette) vorming binnen de provincie. Toen hij in 2001 tot vice-provinciaal werd gekozen, werd zijn deeltijdbaan aan het Franciscaans Studiecentrum tot 0,4 fte teruggebracht, en toen hij in 2004 provinciaal werd tot 0,2 fte. Zijn aftreden als provinciaal in mei 2013 greep hij aan om ook te stoppen bij het Franciscaans Studiecentrum (sinds 2009 aan de Universiteit van Tilburg te Utrecht), omdat hij het, inmiddels 67 jaar oud, wel tijd achtte om de academie te verlaten.

Franciscaans leiderschap: vreugden en dilemma's

In 1967, toen Jan van den Eijnden nog vrolijk theologie studeerde, schreef de Duitse franciscaan Alfred Dollmann in zijn boekje *Bruder und Diener*:

Oversten zijn dienaren van, niet heersers over hun broeders. Zij behoren hen te dienen en te helpen om de hen door God opgedragen taak te kunnen uitvoeren. Dat is de reden dat Franciscus uitdrukkelijk verlangde onder de broeders geen prior genoemd

te worden. (...) Persoonlijke beslissingsvrijheid en strenge binding aan de overste waren voor hem geen tegenstelling, hoezeer het dat ook lijkt te zijn. Een brug tussen beide wordt geslagen door de liefde die er binnen de broederfamilie heerst. Deze liefde laat elke broeder zijn eigen wensen opgeven wanneer de overste iets anders verlangt dan wat hij zelf misschien in gedachte had. De liefde laat hem zelfs niet ontrouw aan de overste worden als hij diens aanwijzingen niet opvolgen kan. Hij zal hem daarentegen met nog grotere liefde bejegenen. De overste, anderzijds, is hoofd van een familie en die rol bepaalt helemaal hoe hij zijn ambt uitoefent. Hij is de vader van zijn broeders, hun dienaar, en, ondanks zijn ambt, altijd hun broeder.¹⁵

Vele jaren later zou Van den Eijnden, inmiddels provinciaal, zich wel in deze karakterisering van de overste herkend hebben. Ook hij was nu én vader én dienaar én broeder van zijn broeders. Maar in hoeverre kon Franciscus van Assisi ook voor leiders daadwerkelijk een voorbeeld zijn?¹⁶ Daarover sprak Van den Eijnden op de studiedag van het Franciscaans Studiecentrum over leiderschap in 2013 als volgt:

Dat Franciscus een excentriek leider is geweest, eigenzinnig en niet makkelijk te categoriseren, is genoegzaam bekend. Dat het daarom niet gemakkelijk is je als leider aan hem te spiegelen is daarmee ook duidelijk. De vraag kan je zelfs bekruipen of je je wel aan hem kunt en moet spiegelen. Voor iemand die de laatste negen jaar de taak heeft gehad zijn medebroeders leiding te geven is op een heel eigen manier ervaarbaar geworden hoe ongemakkelijk het kan zijn om bij Franciscus te rade te gaan. Wanneer je als provinciaal in zijn geschriften of de verhalen die er zo overvloedig zijn over hoe hij met zijn broeders omging, troost zoekt en moed – moed der wanhoop soms wanneer het leidinggeven zwaar valt –, stel je maar al te vaak vast dat je geen antwoord krijgt op de leidersvraag die je hebt en waarbij je geholpen en geïnspireerd zou willen worden.

Van den Eijnden duidt hier op het feit dat het ambt van provinciaal twee soorten leiderschap in zich verenigt, waarvan men zich kan afvragen of die zich laten verenigen.¹⁷ Als provinciaal is men bedrijfsleider en geestelijk leider. Men wordt door broeders tot provinciaal gekozen om hen aan hun roeping te houden, maar ook om hen te helpen de doelen te bereiken die de gemeenschap zich gesteld heeft, vooral als werkzaam aandeel in de ontwikkelingen in kerk en samenleving. Als provinciaal is men dus ook verantwoordelijk gemaakt voor de realisering en bestendiging van projecten die de gemeenschap op zich heeft genomen. Beide vormen van leiderschap vragen om verschillende vormen van leidinggeven. Als bedrijfsleider is de provinciaal verantwoordelijk voor het formuleren van de doelen die de gemeenschap zich wil stellen, uiteraard in samenspraak met het kapittel, zodat ze democratisch gewaarborgd zijn; voor het uitwerken van trajecten waarlangs die doelen bereikt kunnen worden; en voor het motiveren van broeders om mee te doen en hen bewegen om daar naartoe te gaan waar hij vindt dat ze met hun kwaliteiten het beste kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen die de gemeenschap zich heeft gesteld.

Echter,

Als geestelijk leider is het heel ongepast dit te doen. Daarbij is een heel andere vraag te stellen en heb je als provinciaal ook heel anders naar je medebroeders te kijken. Als geestelijk leider heb je je telkens af te vragen waar een broeder is op zijn geestelijke weg en hoe jij hem helpen kunt, van dienst kunt zijn – je bent tenslotte zijn minister – om daar te komen waar hij zelf vindt dat hij moet zijn, en hoe hij dus het beste aan zijn roeping kan beantwoorden. Bij de geestelijke leiding gaat het niet om waar jij vindt dat de broeder moet zijn maar om waar de broeder vindt dat hij is en hoe hij het beste kan komen waar God hem hebben wil. Met andere woorden: hoe hij trouw kan zijn aan zijn roeping. Voor minderbroeders bestaat die roeping, naar het voorbeeld van Franciscus, in een vereniging met Christus

in diens verbondenheid met de armen en met de kerk waaraan in Franciscus' dagen net zoals in onze tijd weinig eer te behalen viel, maar die voor Franciscus ondanks alles de kerk van Christus bleef.

Terwijl het te rade gaan bij Franciscus en de franciscaanse bronnen dus het nodige oplevert voor de provinciaal als geestelijk leider (ik volg hier nog steeds Van den Eijndens betoog), kan de provinciaal als bedrijfsleider slechts zelden aan Franciscus een voorbeeld nemen. Dit hangt wellicht samen met het feit dat Franciscus eigenlijk geen orde heeft gesticht, maar volgelingen heeft gekregen. Daarom is zijn eerste verantwoordelijkheid telkens weer zijn volgelingen te stimuleren hun geestelijke weg te gaan en met hem te groeien in die vereenzelviging met de arme Christus zoals hij die in de melaatse en de vervallen kerkjes rondom Assisi had ontmoet.

Dat hij dit als zijn eerste verantwoordelijkheid ziet, blijkt al uit de naam die hij geeft aan de leidinggevendenden in zijn broederschap: 'minister' (dienaar), 'custos' (behoeder), 'gardiaan' (bewaarder). Franciscus zegt niet alleen dat de leidinggevendenden dienaars van de broeders zijn, maar zelfs dat de broeders de heren van hun leidinggevendenden zijn. Als dit niet betekent dat in Franciscus' visie bij het leidinggeven het geestelijk belang van de broeders voorop staat, wat zou het dan wel betekenen? Iets dergelijks ziet men terug als Franciscus in zijn regels meer dan eens uitzonderingen formuleert ten aanzien van zieke of zwakke broeders of de situatie waarin men zich bevindt, of als hij, ook meer dan eens, stelt dat de leidinggevendenden hun broeders niets mogen vragen dat tegen hun geweten ingaat en dat broeders ook niet hoeven te gehoorzamen als zij vinden dat wat de overste hun vraagt, tegen hun geweten ingaat. In Franciscus' derde wijsheidsspreuk is zelfs sprake van 'volmaakte gehoorzaamheid' die bestaat in een niet gehoorzamen terwijl men toch niet breekt met de overste:

Als de overste echter iets beveelt wat tegen zijn geweten ingaat, mag hij, zonder te gehoorzamen, toch niet met hem breken. En als hij daarom van sommigen vervolging ondergaat, moet hij hen omwille van God nog meer liefhebben. Want wie liever vervolging wil ondergaan dan van zijn broeders gescheiden te worden, blijft zeker in de volmaakte gehoorzaamheid, omdat hij zijn leven geeft voor zijn broeders.¹⁸

Op de studiedag legde Van den Eijnden deze passage, en daarmee zijn dilemma, als volgt uit:

De broederschap is een gemeenschap waarin men elkaar vasthoudt ook als men niet kan doen wat de overste vraagt. Dit kan alleen in een gemeenschap waar het geestelijk belang en het geestelijk heil van de broeders voorop staat, zodat aan de broeders voorgehouden kan worden dat het aanbevelingswaardig is je leven te geven voor de broeders. Het kan hier niet gaan om de gehoorzaamheid waarmee een bedrijfsleider werkt.

Dat het Franciscus vóór alles te doen is om de geestelijke weg van de broeders, blijkt het duidelijkst uit zijn brief aan een minister. Daarin gaat hij in zekere zin tot het uiterste wat betreft het zich als leidinggevende ondergeschikt maken aan zijn broeders:

Aan broeder N, minister.

Moge de Heer je zegenen.

Over de toestand van je ziel zeg ik je, zoals ik dat kan: de dingen die je belemmeren de Heer God te beminnen en ieder die een belemmering voor je vormt, broeders of anderen, zelfs al sloegen ze jou, dit alles moet je als genade beschouwen. En zo moet je het willen en niet anders.

En dit moet voor jou zo zijn krachtens de echte gehoorzaamheid aan de Heer God en aan mij, want ik weet zeker dat dit de echte gehoorzaamheid is. En heb hen lief, die je dit aandoen. En je moet niets anders van hen willen dan wat de Heer je geeft. En heb hen daarom lief en je moet niet willen dat zij betere christenen zijn. En dit moet jou meer waard zijn dan een kluizenarij.

Wanneer je het volgende doet, weet ik of je de Heer en mij, zijn en jouw dienaar, liefhebt: er mag nooit een broeder in de wereld zijn die gezondigd heeft zoveel hij maar kon zondigen, en die, nadat hij jouw ogen heeft gezien, zonder jouw barmhartigheid moet weggaan, ofschoon hij barmhartigheid vraagt.

En als hij geen barmhartigheid vraagt, vraag hem dan of hij barmhartigheid wil. En als hij daarna duizend keer onder jouw ogen zondigt, moet je hem meer liefhebben dan mij om hem zo tot de Heer te trekken. En je moet altijd voor zulke mensen barmhartig zijn.¹⁹

Franciscus vraagt hier (aldus Van den Eijnden) heel veel van de ministers, het onmogelijke bijna. Kennelijk is voor hem het belangrijkste dat de overste nooit een hindernis wordt voor een broeder om naar God terug te keren, zich te bekeren, en niet meer te zondigen. Daaraan is alles ondergeschikt.

Wat verder uit deze tekst blijkt is dat het leidinggeven binnen de broederschap een soort 'geestelijke oefening' voor de overste is. De overste moet zich zo dienstbaar opstellen aan het geestelijk heil van de broeders als Jezus dat doet en barmhartig zijn zoals de hemelse vader barmhartig is. Wanneer hij geen kwaad met kwaad vergelddt, kan hij het als genade beschouwen als broeders hem belemmeren de Heer God te beminnen. En juist dit hoort bij de geestelijke weg die minderbroeders hebben te gaan en waarvan zij, overeenkomstig hun roeping, het doel moeten bereiken. Anders gezegd: broeders en leidinggevendenden hebben ondanks gescheiden verantwoordelijkheden hetzelfde doel en Franciscus vindt dat zij geroepen zijn om hun onderlinge betrekkingen zo in te richten dat zij beiden dat doel kunnen bereiken. Dit vraagt om een overmaat aan barmhartigheid wanneer zonde die onderlinge betrekkingen infecteert. Van den Eijnden:

Franciscus blijkt een meester in geestelijk leiderschap. Geen makkelijke meester, maar wel een meester en voor het geestelijk leidinggeven telkens weer een bron van inspiratie en inderdaad

een voorbeeld. Mij heeft Franciscus geholpen om het begrip broederschap van alle romantiek te ontdoen en te werken vanuit de gedachte dat ook broeders die moeilijk liggen in de broederschap alle vertrouwen waard zijn dat ik op kan brengen, en liefst nog net wat meer, en dat ik ze ruimte moet geven om broeder te zijn en te blijven. Dit zie ik als de manier van leidinggeven waarbij serieus genomen wordt dat wij broeders niet op onze maat hebben te snijden. Wij zijn meer gebaat bij onze eigenlijke geestelijke groei door broeders te aanvaarden zoals ze zijn en ze middels barmhartigheid te blijven uitdagen zich tot God te laten trekken en mij daardoor ook zelf tot God te laten trekken. De broeders met wie jij het als overste moeilijk hebt of die het anderen moeilijk maken bieden grotere mogelijkheden om in broederschap te groeien dan de broeders die altijd doen wat jij zegt of perfect passen in wat wij met elkaar willen.

En hier blijkt de spanning tussen het leidinggeven als geestelijk leider en als bedrijfsleider nog het meest. Volgens Van den Eijnden is het uiterst belangrijk haar vooreerst te laten staan, om haar daarmee zo goed mogelijk onder ogen te zien. De leider moet niet te snel toegeven aan de bekoring om de twee vormen zo dicht bij elkaar te brengen dat ze niet meer met elkaar conflicteren; daardoor zal hij in beide tekort gaan schieten. Als men als provinciaal de gelofte van gehoorzaamheid op beide niveaus op dezelfde manier in stelling brengt, gaat het mis. Als bedrijfsleider mag men, met een beroep op de gehoorzaamheid, een broeder vragen zich te voegen naar wat men het beste vindt om te doen in het belang van de activiteiten van de broederschap. Als geestelijk leider mag het nooit op deze manier, want hier vraagt de gelofte van gehoorzaamheid dat men als overste gehoor geeft aan de geestelijke behoefte of geestelijke nood van een broeder. Men mag niet treden in het geheim dat God met een broeder heeft, maar moet hem zo faciliteren dat er iets goeds en iets moois uit kan groeien. Of dit past binnen de plannen die men als bedrijfsleider met zo'n broeder heeft, doet er dan minder toe. En de beste dienst die men zich-

zelf in deze spanning kan bewijzen is zich ervan bewust te blijven dat de leidinggevende zich op twee verschillende niveaus beweegt en zich te realiseren wat op beide niveaus wel en niet mag.

Franciscaans leiderschap: deugden en dimensies

In de franciscaanse leider komen spiritualiteit en autoriteit samen op een wijze die het geestelijk leven en het groeien in 'een vereniging met Christus in diens verbondenheid met de armen en met de kerk' vooropstelt, maar die de leider, als het erop aankomt, een welhaast absolute macht geeft.²⁰ De franciscaanse rationaliteit ligt hier in de regel en de constituties die juist die macht vastleggen, maar die de provinciaal tegelijkertijd omgeven met een bestuur, een kapittel en een provincieraad. Daarbij worden noodzakelijke deugden en eigenschappen voorgeschreven die aan de persoonlijke, innerlijke houding van de minister refereren.²¹ Deze morele gerichtheid zien we terug in spirituele documenten zoals *De zes vleugels van de Seraf* (*De sex alii Seraphim*), een traktaat op naam van een van Van den Eijndens geliefde objecten van studie, Bonaventura, dat ingaat op de zes innerlijke kwaliteiten ('vleugels') van de goede overste.²²

De eerste kwaliteit is de ijver voor gerechtigheid: de overste toont door in zichzelf en in anderen Gods welbehagen te bevorderen, hoezeer hij Hem bemint. De tweede kwaliteit is broederlijke liefde: de overste beschouwt zichzelf niet als een meester van slaven maar als een vader van broeders, die soms ziek en zwak zijn maar altijd als zijn kinderen met hem bestemd zijn tot de hemelse erfenis. De derde kwaliteit is geduld: de overste is bescheiden en omzichtig, vredelievend en goed, en lijdzaam en moedig. De vierde kwaliteit is een voorbeeldig leven: de overste beeldt in zijn daden uit wat hij met woorden leert, en dient met zijn leven de anderen tot richtsnoer. De vijfde kwaliteit is onderscheidingsvermogen: de overste weet in wisselende omstandigheden wat hij moet doen en hoe hij dat moet doen. De zesde kwaliteit is spirituele toewijding: de overste vertrouwt onwankelbaar op God en is voortdurend gericht op zijn liefde.

Laatstgenoemde kwaliteit is de hoogste en meest noodzakelijke, want het is de devotie van de overste die ook zijn ijver voor gerechtigheid ontsteekt, zijn broederlijke liefde aanwakkert, zijn geduld versterkt, zijn goede voorbeeld aantrekkelijk maakt, en zijn onderscheidingsvermogen verlicht. Terwijl de leider ernaar moet streven deze innerlijke kwaliteiten te bezitten – van veel hebben minderbroeders afstand te doen maar van de deugden nooit –, mag hij van zijn broeders of zusters ook innerlijke kwaliteiten terug verwachten. Daaronder vallen dan bijvoorbeeld de acht ‘geestelijke gesteldheden’ die Bonaventura in zijn traktaat over de volmaaktheid (*De perfectione*) voorschrijft. Noodzakelijk om de weg tot de volmaaktheid te gaan zijn ware zelfkennis, ware nederigheid, volmaakte armoede, zwijgen en zwijgzaamheid, toeleg op het bidden, gedachtenis van Christus’ lijden, volmaakte liefde tot God, en volharding tot het einde. Deze acht zijn in eerste instantie bedoeld voor de zusters (*ad sorores*), maar kunnen zeker, zo bevestigt vertaler Jan van den Eijnden in zijn inleiding op het geschrift, iedereen tot voordeel strekken.²³

Inhoudelijk bepaald door deugden, heeft franciscaans leiderschap verschillende dimensies die om verschillende benaderingswijzen vragen. Deze worden in de voorliggende bundel door verschillende collega-theologen en collega-bestuurders van Jan van den Eijnden belicht. De eerste dimensie is die van de identiteit en de spiritualiteit. Franciscaans leiderschap is geworteld in de levenswijze van Franciscus (en Clara) van Assisi, die zelf geroepen was om leiding te geven (zie de bijdrage van Gerard Pieter Freeman in deze bundel over ‘Franciscus als leider’) en die als het ware voorafgeschaduwd wordt in hen die hem als ‘lijdende diaken en ware leider van de geloofsgemeenschap’ voorgingen (zie de bijdrage van Hans van Reisen over een ‘lijdende diaken als leider’). Franciscus’ levenswijze kan de leider van nu als ‘wonderschoon voorbeeld’ dienen, zoals Hans Sevenhoven laat zien in zijn analyse van Bonaventura’s *Grote levensbeschrijving* van Franciscus, en Pim Valkenberg in zijn bijdrage over Franciscus als voorbeeld in de hedendaagse interreligieuze dialoog. Franciscaans leiderschap is

daarmee primair geestelijk leiderschap (zie de bijdrage van Jozef Wissink over de geestelijke aanwijzingen van de provinciaal) en spelenderwijs spiritueel en vormend leiderschap (zie de bijdrage van Willem Marie Speelman over 'veelvormig leiderschap').

De tweede dimensie is die van de autoriteit en de rationaliteit: het gezag dat niet alleen stoelt op spiritualiteit en charisma maar ook op externe of interne structuren en fundamenten. Tot die fundamenten behoren natuurlijk het theologische gezag en sociale aanzien van prelaten met de hun toegewezen taken, zoals Jan Klok in zijn bijdrage over Bonaventura's visie daarop laat zien. Maar het gaat evenzeer om de juridische kaders ten aanzien van religieus leiderschap zoals vastgelegd in het particuliere recht van de orde of in het kerkrecht (zie daarover de bijdrage van Ton Meijers). De franciscaanse leider, die zijn broeders volgt zoals een volgeling Christus volgt, gaat hen ook voor als voorganger, of zoals een voorganger in de kerk voorgaat.

Maar er bestaat nog een dimensie, een waarin alle andere dimensies van leiderschap als het ware samenkomen: die van de moraliteit en de virtuositeit ('deugdelijk meesterschap').²⁴ Effectief 'moreel' gezag heeft hij of zij die als een docent-dokter assisteert bij het werk dat God zelf in de leerling verricht (zie de bijdrage van Henk Schoot over Thomas van Aquino's visie op 'lerend leiderschap'); die zich dienstbaar en faciliterend opstelt (zie de bijdrage van Herwi Rikhof over Thomas' visie op 'dienstbaar leiderschap'); die op de juiste, evangelisch zinvolle, wijze weet om te gaan met 'kwaad in het midden' (zie de bijdrage van Marcel Sarrot over de omgang van hedendaagse kerkelijke leiders met seksueel misbruik); en die rechtvaardigheid verbindt met bezieling, gezamenlijke ambitie, en de wens de ander te ontmoeten (zie de bijdrage van Leendert Verheij over 'leiderschap en commitment' en 'wat rechters van Franciscus kunnen leren'). Franciscaans geïnspireerd leiderschap heeft alles te maken met draagkracht en daadkracht uit deugdkracht; in de spirituele gedaante welteverstaan die ook Jan van den Eijnden ofm zo kenmerkend eigen is.²⁵

NOTEN

- 1 In 2013 was de faculteit der Managementwetenschappen bijvoorbeeld de grootste groeier aan de Radboud Universiteit met 299 (!) nieuwe studenten (<http://www.voxweb.nl/managementwetenschappen-snelste-groeier/>, 14 oktober 2013). Ter vergelijking het aantal nieuwe theologiestudenten aldaar: 9.
- 2 J. Marcus & N. van Dam, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (Groningen 2012); R. Quinn, *Persoonlijk meesterschap in management* (Den Haag 2011); J. Dijkstra & P.-P. Feld, *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap* (Assen 2012); B. Blekkingh, *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie* (Den Haag 2013); W. Koole, *Mindful leiderschap voor effectieve teams en organisaties* (Amsterdam 2012).
- 3 Zie bijvoorbeeld: H.J. Kamsteeg, *Dienend leiderschap. Langetermijn vertrouwen is beter dan kortetermijn succes* (Amsterdam 2011); J.A. Autrey, *De diene-nde leider. Hoe je een creatief team creëert, een sterk moreel ontwikkelt en de financiële resultaten verbetert* (Eemnes 2007); K.M. Keith, *Servant leadership. Een goede zaak* (Utrecht 2008); F. Trompenaars & E. Voerman, *Grenzeloos leiderschap. Zeven dilemma's van servant-leadership in beeld gebracht* (Amsterdam 2008). Zo is er ook een 'Nederlands Instituut voor Servant Leadership'.
- 4 J.W. Ganzevoort, *Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties* (Nijmegen 2003); D. Chopra, *De ziel van leiderschap. Vind de sleutel tot succes op ieder niveau van het leven* (Utrecht 2011); P. de Blot, *De mystiek van het zakendoen. Op zoek naar de spirituele kracht van organisaties* (Almere z.j.); K. de Vries, *Leiderschap door navolging. Thomas voor ondernemers* (Zoetermeer 2013).
- 5 Y. Nieuwenhuijs, *Benedictijns leiderschap. De regel van Benedictus als inspiratiebron* (Utrecht 2012); J. Lodewijks, *Franciscaans leiderschap. Als het wassen van andermans voeten* (Utrecht 2013). Zie ook: A. Grün & F. Assländer, *Spiritueel leidinggeven. Benedictijnse praktijklessen voor mens en bedrijf* (Utrecht 2007); A. Grün & J. Zeitz, *Manager ontmoet monnik. Gesprekken over God, geld en geweten* (Utrecht 2011).
- 6 Zie bijvoorbeeld: A. Grün, *Bezielend leidinggeven* (Utrecht 2002); I. van de Braak, *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. Themagecentreerde interactie (TGI) als methodiek voor effectief leiderschap* (Amsterdam 2011); W. Broek, *Intuïtief leiderschap. Waardevolle inzichten voor effectieve actie* (Amsterdam 2010); F. Peters & I. Strijp, *Leiderschap in evenwicht. Nieuwe tijden vragen nieuwe leiders* (Den Haag 2012); 'Benedictus als lichtend voorbeeld', in: Nieuwenhuijs, *Benedictijns leiderschap*, p. 19-42.

- 7 Vgl.: S.R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (Amsterdam 2010).
- 8 Vgl.: C. de Laat, *Communicatief leiderschap. Succesvol communiceren in organisaties* (Assen 2013).
- 9 Vgl.: H. Buurma & C. Jacobs, *Integraal management. Inspirerend leiderschap in de publieke sector* (Den Haag 2007); B. de Kruyff, *Systemisch leiderschap. De invloed van je herkomst op je leiderschapsstijl* (z.p. 2013).
- 10 G. Melville, 'System Rationality and the Dominican Success in the Middle Ages', in: M. Robson & J. Röhrkasten (red.), *Franciscan Organisation in the Mendicant Context. Formal and Informal Structures of the Friars' Lives and Ministry in the Middle Ages. Vita regularis. Abhandlungen 44* (Münster etc. 2010), p. 377-388. Denk hierbij ook aan het slimme affiliatiesysteem (dat kloosters juridisch aan elkaar verbond) van de cisterciënzers, of de opvallende interne organisatie van kartuizerkloosters.
- 11 Vgl.: J. Marrin, *Leiderschap voor dummies* (Amsterdam 2011); M. Fullan, *Leiderschap in een cultuur van verandering* (Amsterdam 2007); K.J. Noordzij, *Op weg naar nieuw leiderschap. Van superieure strategie naar integere cultuur* (Assen 2012).
- 12 Over de taken en bevoegdheden van religieuze oversten in het middeleeuwse rechtsdenken, zie ook: J. Hourlier, *L'âge classique (1140-1378). Les religieux. Histoire du droit et des institutions de l'Eglise en Occident 10* ([Parijs] 1974), p. 313-344.
- 13 Publicaties van Jan van den Eijnden: 'Petrus Johannis Olivi: een tegenstander van Thomas van Aquino?', in: *Jaarboek 1982. Werkgroep Thomas van Aquino*, p. 7-39; 'In gesprek met Karl Rahner', in: *Jaarboek 1982. Werkgroep Thomas van Aquino*, p. 69-94; 'In gesprek met M.-D. Chenu OP', in: *Jaarboek 1983. Werkgroep Thomas van Aquino*, p. 31-58; *Thomas van Aquino in de theologie. Een draaiboek voor receptieonderzoek. Werkgroep Thomas van Aquino, Publicatie 1* (Utrecht 1985); 'Sacris Sollemniis: inleidende beschouwingen', in: A. Bastiaensen e.a., *De gelovige Thomas. Beschouwingen over de hymne Sacris Sollemniis van Thomas van Aquino. Annalen van het Thijmgenootschap 74* (1986), p. 12-25; J. van den Eijnden e.a., *De praktische Thomas. Thomas van Aquino: de consequenties van zijn theologie voor hedendaags gedrag. Theologie en samenleving 10* (Hilversum 1987), p. 7-11; *Poverty on the Way to God. Thomas Aquinas on Evangelical Poverty* (Leuven 1994); 'Thomas van Aquino en de evangelische armoede', in: *Jaarboek 1994. Thomas Instituut Utrecht*, p. 7-27; 'Der Theologe als kirchlicher Leiter. Bonaventura als Interpret der Regel der Minderbrüder', in: *Wissenschaft und Weisheit 61* (1998), p. 211-238; 'Augustinus en de

- Franciscaanse School, of hoe Franciscus Bonaventura bij de augustijnse les houdt', in: *Jaarboek 2000. Thomas Instituut Utrecht*, p. 62-74; 'Beweging in de kerk', in: *Franciscaans leven* 83 (2000), p. 21-29; 'Bonaventure Twice on Evangelical Poverty. A Theologian with Two Handwritings', in: *Collectanea franciscana* 70 (2000), p. 5-42; 'Eerbied als kritische kracht. De houding van Franciscus van Assisi tegenover de Priester', in: A.H.C. van Eijk & A.P.H. Meijers (red.), *Gedoopt, gevormd, gezonden. Status en statuut van de pastoraal werk(st)er. Utrechtse Studies 2* (Zoetermeer 2001), p. 169-187; 'Bonaventura und das Gedankengut des Joachim von Fiore. Der Einfluss des franziskanischen Kontexts auf eine theologische Diskussion', in: *Collectanea franciscana* 71 (2001), p. 65-85; 'Bonaventura: zijn betekenis als theoloog en geestelijk leidsman in de geest van Franciscus', in: *Franciscaans leven* 86 (2003), p. 132-136; 187-191; 'Over Gods armoede gesproken', in: *Franciscaans leven* 87 (2004), p. 36-40; 'Bonaventura's theologie van de stigmatisatie', in: W.M. Speelman (red.), *Wondtekenen, wondertekenen. Over de stigmatisatie van Franciscus. Scripta franciscana 10* (Assen 2006), p. 77-87; 'Franziscus und der Heilige Geist. Die Christusnachfolge des Franziskus neu betrachtet', in: *Wissenschaft und Weisheit* 70 (2007), p. 186-196; W.M. Speelman, G.P. Freeman & J. van den Eijnden, *Om de hele wereld. Inleiding in de franciscaanse spiritualiteit* (Nijmegen 2010); 'De stigmatisatie', in: *Om de hele wereld*, p. 192-204; 'Het van eeuwigheid geïncarneerde Woord. Over de theologische vooronderstelling van Franciscus' spreken over Christus', in: K. Pansters & W.M. Speelman (red.), *De deemoed Gods. Verkenningen in het licht van Franciscus van Assisi* (Nijmegen 2011), p. 102-117; 'Ga, en herstel mijn kerk', in: S. Hellemans, J. van den Eijnden & P. Rentinck (red.), *Een katholieke kerk met toekomst. Theologische perspectieven 8* (Bergambacht 2012), p. 117-126.
- 14 J.C.M. van Winden (vert.), *Bonaventura, Itinerarium. De weg die de geest naar God voert. Scripta Franciscana 3* (Assen 1996); J.C.M. van Winden (vert.), *Bonaventura, Breviloquium. De theologie in kort bestek 1. Het scheppend beginsel. Scripta franciscana 6* (Assen 2000); J.C.M. van Winden (vert.), *Bonaventura, Breviloquium. De theologie in kort bestek 2. Het herstellend beginsel. Scripta franciscana 8* (Assen 2004); J. van den Eijnden (vert.), *Franciscus als teken aan de hemel. De preken van Bonaventura over Franciscus van Assisi. Scripta franciscana 7* (Assen 2003); J. van den Eijnden e.a. (vert.), *Bonaventura, Volmaakt leven. Over verlangen, volharding en vervulling* (Budel 2011). Een vertaling van Bonaventura's *Commentaar op Johannes 1* en preken rond Kerstmis verschijnt in 2014.

- 15 A. Dollmann, *Bruder und Diener. Das Apostolat bei Franziskus und in der Frühzeit seines Ordens. Bücher franziskanischer Geistigkeit* 12 (Werl 1964), p. 128-129. Mijn vertaling. Vgl.: R. Linden, *Vater und Vorbild. Franziskus – Forma Minorum. Bücher franziskanischer Geistigkeit* 6 (Werl 1960).
- 16 Zie over franciscaans leiderschap onder meer: P. Egan, 'Transformational Leadership and Franciscan Values', in: E. Saggau (red.), *Franciscans and Health Care. Facing the Future* (St. Bonaventure 2001), p. 76-86; 'Franciscan Leadership in Ministry. Foundations in History, Theology and Spirituality', in: *Spirit and Life* 7 (1997); P.J. Holbrook, *The Leadership Story of St. Francis of Assisi: Toward a Model of Franciscan Leadership* (diss.; Milwaukee 2008); M. Patrick, 'The Leadership Aesthetics of Francis of Assisi', <http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol1iss2/patrick-insp-leader.pdf>. Deze online publicatie behandelt de volgende vragen: 1. How was St. Francis formed as a religious leader? 2. What were his core values? 3. How did Francis' core values shape the nature of his influence and define his leadership practice? 4. How did Francis sustain his leadership influence? 5. How can we interpret Francis' values and historical leadership as a guide for leadership in today's world?
- 17 Ik maak hier uitvoerig gebruik van Van den Eijndens lezing, getiteld 'Franciscaans leiderschap. Reflecties over de praktijk'.
- 18 *Wijsheidsspreuk 3,7-9*, in: G.P. Freeman e.a. (vert.), *Franciscus van Assisi. De geschriften* (Haarlem 2006²), p. 113. Over franciscaanse gehoorzaamheid als deugd, zie ook: 'Obedience', in: K. Pansters, *Franciscan Virtue. Spiritual Growth and the Virtues in Franciscan Literature and Instruction of the Thirteenth Century. Studies in the History of Christian Traditions* 161 (Leiden 2012), p. 69-81; K. Pansters, 'Franciscan Obedience. Fraternity and Virtue in Thirteenth-Century Literature and Instruction', in: *Studies in Spirituality* 22 (2012), p. 149-174.
- 19 *Brief aan een minister 1-11*, in: Freeman, *Franciscus van Assisi*, p. 165-166.
- 20 Zie ook: T.J. Johnson, 'Dispensations, Permissions, and the "Narbonne Enclosure". The Spatial Parameters of Power in Bonaventure's "Constitutions of Narbonne"', in: S. Barret & G. Melville (red.), *Oboedientia. Zu Formen und Grenzen von Macht und Unterordnung im mittelalterlichen Religiosentum. Vita regularis. Abhandlungen* 27 (München 2005), p. 363-382.
- 21 Over de werking van de deugden, zie ook: Van den Eijnden, *Franciscus als teken*, p. 62-64; Van den Eijnden, *Volmaakt leven*, p. 13-18.

- 22 Bonaventura, *De zes vleugelen van den seraf, of Noodzakelijke deugden en eigenschappen van een goed overste* (Mechelen 1947); P. O'Mara (vert.), *The Franciscan Leader. A Modern Version of The Six Wings of the Seraph. An Anonymous Franciscan Treatise in the Tradition of St. Bonaventure* (St. Bonaventure 1997). De Latijnse tekst is te vinden in *Doctoris seraphici S. Bonaventurae S.R.E. episcopi cardinalis opera omnia* 8 (Quaracchi 1898), p. 131-151. Het traktaat is echter van na Bonaventura en anoniem (O'Mara, *The Franciscan Leader*).
- 23 Van den Eijnden, *Volmaakt leven*, p. 11.
- 24 Over identiteit, autoriteit, rationaliteit en moraliteit als dimensies van het religieuze leven, zie ook: K. Pansters, 'Duurzaamheid: bronnen en structuren van gemeenschappelijk leven', in: *Franciscaans leven* 96 (2013), p. 100-111.
- 25 Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om een zeer geliefde collega te bedanken voor zijn inspirerende belichaming van de franciscaanse spiritualiteit en zijn authentieke wijze van theologiseren: Jan van den Eijnden ofm.