

AUTEUR

Jaap
Lodewijks

OP DE ADEM VAN FRANCISCUS

dienen, dragen, doen –
kortom, zorg in leiderschap

Deze samenleving heeft behoefte aan geestelijk leiders. En dat zijn geen potentiële Nobelprijswinnaars, maar eenvoudige leidinggevers die proberen te dienen, te dragen en te doen. Iedereen kan het leren en er is iemand die ons daarbij kan helpen: de middeleeuwse minderbroeder Franciscus (1181/82- 1226). Want de truc zit 'm niet in het dienen, dragen en doen, de truc zit 'm in het proberen. En daar is hij zijn hele volwassen leven speels en vasthoudend mee aan de slag geweest.

¹ Jaap Lodewijks, *Franciscaans Leiderschap (als het wassen van andermans voeten)*, (Ten Have) Utrecht 2013.

Mede door mijn boek *Franciscaans Leiderschap*¹ ben ik veel leidinggevers tegengekomen die zoeken naar de terugkeer van de menselijke maat in hun veel te grote organisaties. Zij worstelen met bureaucratie en het 'verprotocollen' van intermenselijke verhoudingen. En ook mensen die leiding ondergaan in organisaties en bedrijven ervaren dat ze niet 'gezien worden' in hun capaciteiten en persoonlijkheid.

Vaak is de werksfeer een onontwarbare knoop geworden, waarbij het aanwijzen van schuldigen niet meer mogelijk is en eigenlijk ook niemand meer goed weet hoe het nou zover heeft kunnen komen.

Ik heb bestuurders van grote scholen horen zeggen dat het niet goed is studenten als *klant* te zien, ze zouden weer gezien moeten worden als 'jonge mensen in hun 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 hun diagnose alleen. Dat specialisten weer moeten leren dat ze onderdeel zijn van een gemeenschap in plaats van ondernemer 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 deze zoektocht naar nieuwe wegen hebben we in onze organisaties geestelijke leiders nodig. De vakkennis en het organisatietalent zitten wel goed. We hebben leiders nodig die zorgen voor het heel houden van mensen en hun organisatie door zich *ondergeschikt* op te stellen. Leiderschap is geen machtswerk, het 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.²

² *De Geschriften van Franciscus van Assisi*, (Gottmer/Becht) Haarlem 2004, 114 [Wijs 4, 2].

Het is zijn variatie op wat Jezus heeft gezegd om zijn leiderschap/Aanwezigheid te omschrijven: 'Ik ben niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen.'

keerpunt

Het is een radicale verandering in leiderschapsdenken die niet alle problemen zal oplossen, conflicten niet zal voorkomen (soms juist niet) en visieverschillen niet zal doen verdwijnen. Maar de verandering geeft wel *speelruimte*. Macht wordt gezegd, regels en afspraken worden een gedeelde verantwoordelijkheid en *tegenspel* bieden en ontvangen worden bevorderd. Want zo'n veranderende leiderschapshouding dwingt iedereen van hoog tot laag en op zijn eigen niveau mee te doen, initiatief te nemen, te leren.

Zo verandert verdienen, *vér* dragen (ambitie, werkdruk) en ook verdragen (passiviteit) en verdoen (onverschilligheid, de tijd doorkomen) in dienen (richting geven, gericht zijn op), dragen (vertrouwen, overgeven, beschikbaar zijn) en doen (praktisch, uit je comfortzone stappen, op weg gaan, risico nemen).

Toen de orde van Franciscus ontstond, stond hij voor bovenstaande leiderschapsvragen. Hij leefde op een keerpunt in de Middeleeuwen. Richting een nieuwe tijd. In de wereld waarin hij geboren werd, had iedereen zijn vaste plaats. De spirituele macht van de kerk was onaantastbaar, de klassenverschillen een door God gegeven feit. Kloosters waren dé plekken waar (maatschappelijke) macht en geloof samenkwamen. Maar de tijden veranderden. Stadsoorlogen teisterden Italië. De macht van de adel werd door de gegoede burgerij betwist. De kerk zocht naar een (gewelds-) antwoord op het ontstaan van ketterse bewegingen. In dit krachtenveld zette Franciscus een bijzonder eigenzinnige stap 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 in voorbeeld.

Een impulsieve daad – die in die tijd aanvankelijk ook als 'dwaas' werd beleefd – maar hij kreeg er ook volgelingen bij cadeau. Steeds meer en meer. Mensen die net als Franciscus uit hun 'oude wereld' wilden stappen. En hij werd van die in het begin ongeorganiseerde groep – of hij wilde of niet – de geestelijk leider. Hij had zijn *mission statement* weliswaar vrij vlot op orde, maar de vraag hoe daar verder handen en voeten aan te geven moest hij gaandeweg zien te ontwikkelen. Met vallen en opstaan. Door die weg te gaan, werkte hij mee om de individuele middeleeuwse mens vrijer en zichtbaarder te maken in zijn uniciteit.

Filosoof Charles Taylor heeft de spirituele positie van Franciscus in de Middeleeuwen zo 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 terugkeren: 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'.³

³ Charles Taylor, *Een seculiere tijd*, (Lemniscaat) Rotterdam 2009, 155-156.

uit je comfort zone

Franciscaans leidinggeven is geen kant en klare methode, maar een proefondervindelijke weg. Een weg om uit het leiderschap gebaseerd op macht en egocentrisme te komen. Met die twee begrippen hebben we als leidinggevende allemaal te maken, en onze ondergeschikten zeker. Franciscus biedt een weg hieruit, in levenshouding en taakopvatting. Belangrijke elementen die ik hier wil accentueren, zijn:

- * dienstbaarheid (wat iets anders is dan onderdanigheid of loopjongen zijn);
- * bewuste armoede, of noem het eenvoud (hier bedoeld als egoverkleining en als leider *ondergeschikt* durven zijn aan de organisatie waarbinnen je werkt);
- * het proefondervindelijke (timmer niet alles dicht met powerpointpresentaties, protocollen en *oneliners*, maar ga met je mensen op weg en organiseer verantwoordelijkheid);
- * de ontmoeting. Zoek de medemens op, en vooral degene die van je afwijkt. Durf het!

Met Franciscus wordt de confrontatie in huis gehaald, en vooral de confrontatie met jezelf. Want bij hem is leidinggeven jezelf tegenkomen, in de ontmoeting met de ander en in de omgang met gebeurtenissen. Anders gezegd: veel spirituele grootmeesters – zoals Benedictus – worden als voorbeeld aangehaald *hoe* je het leidinggeven beter vorm kunt geven,

wat erbij komt kijken, en *waar* je op moet of zou kunnen letten. Omdat Franciscus een leider tegen wil en dank was - en op een of andere manier zijn alle leiders dat! - gaat het bij hem nog meer om 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 meestal ondergesneeuwd in succesmanagement - *waar* doet al die verantwoordelijkheid *mij* pijn? Wat is de last ervan? En hoe kan ik die last weer productief maken?

Franciscus haalt zichzelf uit de *comfort zone* en daarmee is hij een man die ons door zijn voorbeeld kan helpen. Zoals:

- politici die alleen in hun eigen standpunt zijn geïnteresseerd,
- rooms-katholieke leiders die met het evangelie in de hand de medemenselijkheid hebben zoekgemaakt, en
- ondernemers en bestuurders die gaan voor zelfverrijking en eigen eer.

En hij kan de goedwillende een steun in de rug geven in zijn zoektocht naar waar het eigenlijk om gaat.

zeggen wat je doet, doen wat je zegt

Franciscus speelt in zijn Regel en Wijsheidsspreuken een bloedserieus spel met de slogan: 'practice what you preach'. In zijn eigen woorden: 'kennis moet leiden tot doen' en 'wij moeten niet liefhebben met woorden, maar metterdaad'.⁴

Eigenlijk zegt hij uitdagend het omgekeerde, en het zou hard aankomen als ego- en machtsbeluste leiders dat een keer écht zouden doen: 'Preek eens een keertje over wat je daadwerkelijk doet!' Hijzelf heeft dat diverse malen met vileine zelfspot gedaan!

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. Dat is niet alleen in de politieke samenleving het geval, maar ook binnen organisaties en binnen de kerk. Niemand laat zich nog wat zeggen. Noch door zijn ceo, noch door de burgemeester, laat staan de bisschop of de kardinaal. En binnen die paradox zijn we tot elkaar veroordeeld. Positiever gezegd: met elkaar verbonden. Om met deze paradox om te gaan, biedt Franciscus handvatten:

- het proefondervindelijk omgaan met het gemeenschappelijke doel en de mensvisie die daaronder ligt (het scheppen van creatieve ruimte);
- het afwezig durven zijn als leider (het tegengaan van afhankelijkheid en het stimuleren van verantwoordelijkheid);
- het ondergeschikt zijn als leider (niet jezelf versterken / 'verrijken' maar je organisatie).

De sleutelwoorden om in deze paradox onze weg te vinden zijn *durf* en de diepe *wil* elkaar te ontmoeten om 'geraakt te worden.' Wat in dit proces betoegeld moet worden is het ego. De kracht van het ego is onmiskenbaar (talent, karakter, ziel), maar het er op gericht zijn is niet dienend.

⁴ *De Geschriften*, a.w., 55 [1 RegMB 10, 6: 'En zij moeten de liefde die ze voor elkaar hebben met daden tonen.'] en 115 [Wijs 7 is toch vooral gericht tegen pochers, liever p. 116, Wijs 9, 4: 'En hij moet hem met daden zijn liefde betuigen.']

Binnen organisaties en instituten kan deze paradox op twee manieren worden aangevlogen. Van bovenaf kunnen bevoegde leidinggevenden beslissen deze weg te gaan binnen hun organisatie en daarin hun ondergeschikten meeneemen. Waarna er automatisch kruisbestuivingen ontstaan en mensen worden gesterkt in hun eigen verantwoordelijkheid. Het kan ook van onderaf plaatsvinden – een moeizamer proces – als leiders binnen instituten te dogmatisch en te star zijn om veranderingen en vernieuwingen door te voeren. Zo kan de katholieke kerkgemeenschap van onderaf wel wat ‘Franciscus’ gebruiken. Franciscus zelf is tenslotte hét voorbeeld van een man die door zijn eigen weg te kiezen *binnen* de roomse kerk een eigen vernieuwende weg zichtbaar maakte en daardoor ook de kerk zelf en zijn machthebbers sterk beïnvloedde. Voor een goede benadering van deze paradox is verder belangrijk dat – hoewel niet altijd te vermijden – machtsstrijd en protesthouding achterwege blijven. Hoe dan?

Franciscus koos partij. Voor de armoede. Voor een leven met de behoeftige. Voor de vrede. Om als een nieuwe Jezus dicht te blijven bij wat in het evangelie wordt beschreven als Het Woord. Interessant aan die keuze is dat hij niet *tegen* iets of iemand koos. Koppig en gedreven, maar met respect en humor liet hij zien dat het *anders* kon. Met de mensen die voor hem onder het begrip *tegen* vielen (de kerkelijke leiders boven hem, de lastposten, de andersdenkenden, zoals de sultan tijdens de kruistochten) ging hij de ontmoeting aan. Hij wilde met hen verbonden worden en blijven. Hij had daarbij geen resultaat voor ogen. Resultaat vloeide eventueel eenvoudigweg voort uit de concrete ontmoeting. De ervaring gaat bij Franciscus voor het resultaat.

Dat is een uitdaging die wij als huidige leidinggevenden kunnen overnemen. Omdat hij geen machtsleider wilde zijn binnen zijn almaar groeiende orde – en eventuele neigingen daartoe wenste te onderdrukken – organiseerde en stimuleerde hij de eigen verantwoordelijkheid. Immers, Franciscus leefde niet in een klooster, maar min of meer op straat. Wie met hem wilde optrekken, moest dus *zél*f de (afgesproken) Regel worden. Een van zijn manieren was bewust ‘afwezig te durven zijn’. Letterlijk, maar ook figuurlijk door de kant van de observatie te kiezen.

Door bewust afwezig te (durven) zijn krijg je als leider een goed beeld welke processen in je organisatie ‘lopen’, en welke wat smeerolie kunnen gebruiken. En door op te merken wie boven het maaiveld uitsteekt. En waarom dat is. En te zien wie achterblijft en zorg en aandacht nodig heeft.

dienend leiden

De kernwoorden waar het in 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 kruiperig, 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, bij mezelf heb ik mijn twijfels.

Doen is zo'n simpel woord. Maar we blijven vaak steken in het praten erover. Doen bij Franciscus is letterlijk. Tijdens de omwenteling van 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 hij 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. Bijvoorbeeld: de melaatse kussen, op bezoek gaan bij een sultan of de wolf van Gubbio tot de orde roepen. Gewoon *proberen* en zien waar je uitkomt.

Het is een buitenkans, dit Franciscaans Leiderschap.

Ondanks terecht breed uitgemeten ontsparingen in leiderschap bij onderwijs- en zorginstellingen of woningcorporaties is er een hang naar dienstbaar willen zijn. Opvallend waren – vond ik – de recente uitspraken van Gerrit Zalm bij de opening van het academisch jaar van Duisenberg School of Finance in Amsterdam op 13 september 2013. Zouden ze bij de banken nu echt het franciscaanse licht zien? 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

In de zorg elkaar heel te houden, en daarbij als leider het voortouw te nemen, spelen nog twee franciscaanse begrippen een belangrijke rol. Eén zal ik wat uitgebreider beschrijven: *tegenspel*. Zalm noemde het tegenspraak. Andere tegen-woorden bestaan er ook in organisaties. Maar *tegenspel* is een veel leuker en meer confronterend woord. 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 piketpaal-

tjes dienen, dragen en doen weer keurig samen.

Ik zet het woord spel bewust cursief, omdat het de speelsheid benadrukt die in franciscaans leiderschap cruciaal is voor de omgang met anderen; bovengeschiedt, ondergeschiedt of nevensgeschiedt. Het begrip spel is lijfelijk en ontspannen. Bij spel is winnen of verliezen een middel – zonder die elementen is spel niet leuk – maar geen doel. Want dan is het een wedstrijd geworden.

In onze organisaties zijn andere woorden met ‘tegen’ goed geborgd. We kennen tegenspraak, tegenmacht, tegenstrever. In een aantal gevallen zijn die begrippen geformaliseerd: via vakbond, ondernemingsraad, inspraakorganen en het recht op staking. Ik onderschat deze tegenmachten niet, en ze moeten ook worden ingezet in onze samenleving. Het helpt bij het vinden van balans.

Maar het *bewust* organiseren van *tegenspel* is net iets anders. Want *tegenspel* is het woord van de verbinding. Tegenmacht en tegenspraak zijn relationeel gezien juist ontbindende woorden – het gaat dan om elkaar te overvleugelen, omver te werpen, om in de plaats te treden van de omvergeworpene.

Voor onze middeleeuwse minderbroeder was *tegenspel* dus een tweede natuur. Via het spel kwam hij erachter wat de ander bewoog en hoe hij zelf situaties moest beoordelen om tot een besluit te komen of om inzicht in zichzelf te krijgen.

Tegenspeler zijn is een empathische benadering van de ander. Het is niet bedreigend bedoeld, het werkt meer als een spiegel, een eyeopener. 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. De leidinggevende speelt daarin de centrale rol. Als het hem lukt een sfeer te creëren waarbinnen dit spel kan plaatsvinden, slaat hij vele vliegen in één klap.

ontsporingen

De afgelopen jaren is een behoorlijk aantal ontsporingen gedocumenteerd op het gebied van leiderschap binnen ondernemingen en organisaties. Het waren leiders die vonden dat een organisatie er voor hén was. Een organisatie waarbinnen zij zich wisten te verrijken, in geldelijke zin en in termen van macht en status. Ze waanden zich als een god in hun omgeving, terroriseerden hun onderdanen en omringden zich met paladijnen die wisten ja te knikken (in ruil voor ook een beetje geld en status). Het waren niet per se slechte mensen. Ze bezaten wel degelijk talenten en ook charisma. De *drive* die ze hadden om hun zorginstelling, hun onderwijsmoloch of hun woningbouwcorporatie op de kaart te zetten, mag niet worden ontkend. Maar door gebrek aan *tegenspel* werden ze losgezongen uit het echte leven en kwamen ze terecht in een zelfverzonnen sprookjeswereld, waarin alles om hen draaide. Tot aan de onvermijdelijke ontsporing – vol pijn, verdriet en financiële el-

lende 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 beschimpde, 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.'⁵

De woorden staan hier: dienen (Franciscus maakt zich ondergeschikt), dragen (hij wil geholpen worden), doen (confrontierend: midden in de kring staan).

Het is waar, in dit verhaal wordt Franciscus niet onverwacht uitgescholden door een medebroeder, hij organiseert zelf het *tegenspel*. Maar dat laat onverlet dat hij een signaal wil afgeven aan zijn orde. Het signaal 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 dat zelf voor te leven, maakt hij het proces van egobewaking en de drang van anderen om hem steeds te prijzen minder beladen. Er kan gelachen worden om elkaars dwaasheid!

Zo kan veel schade worden voorkomen aan mens en goederen. Een leidinggevende kan het *tegenspel* ook inzetten om iets los te maken bij zijn medewerkers. 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. En impliciet vragen ze aan de ander (of de leidinggevende) dit voor hen op te lossen. Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk op de redactie van mijn krant:

Ik heb – in een moeilijke periode op mijn redactie – met alle niet-leidinggevende redacteurs een dag 'gespeeld'. In totaal honderd mensen, verdeeld over

⁵ LegMaj 6,1, in: Bonaventura, *Leven van de heilige Franciscus van Assisi*, (Gottmer) Haarlem 1978, 69.

een aantal groepen. Om met elkaar bezig te zijn met de vraag hoe het verder moest met de krant en ons werk en wat zij daarbij voor ogen hadden. 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 in kleine groepjes na te gaan hoe zij zelf vorm konden geven aan hun verlangen naar een betere krant en een betere sfeer. Hoe zij als het ware zichzelf tegenspel konden bieden in plaats van zich afhankelijk op te stellen van de ander. Dat raakte een gevoelige snaar. Het leidde tot even simpele als effectieve ideeën over veranderingen in de eigen grondhouding en nieuwe professionele verdieping. Zaken die niet tot volgende week hoefden te wachten, maar meteen konden worden ingevoerd.

Ook hier dienen (vanuit het 'ik' denken, hoe kan ik het beter maken), dragen (hoe kan ik mijn collega steunen zoals ikzelf gesteund zou willen worden), doen (uit je comfortzone)

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 potje te lichten, voor gek te zetten of om op hem zijn frustratie bot te vieren. Want dan is hij een *tegenstander*. Een *tegenspeler* krijgt de kans zijn leidinggevende (of collega) een ander perspectief te bieden in de aanloop naar of de verwerking van een besluit, voorstel of kwestie. Een goede leidinggevende grijpt de kans om zo een betere leider te worden door de essentie van het *tegenspel* op te pikken en te verwerken in de uitvoering van zijn taak. Want *tegenspel* is niet bedoeld als besluiteloos te blijven pingelen met de bal. De bal gaat richting een (afgesproken) doel.

Samengevat betekent *tegenspel*:

- een optimale vorm van egobewaking voor zowel leidinggevende(n) als degenen die leiding ondergaan;
- het verhogen van de betrokkenheid van eenieder bij het welzijn van de organisatie;
- het in een ander perspectief zetten van begrippen als winnen en verliezen;
- het remmen van kansen op ontsporing;
- het vergroten van elkaars ontvankelijkheid;
- het voeden van wederzijds respect;
- het bevorderen van *beweging*, onderweg zijn in plaats van het versterken van verstarring en het zetten van 'hakken in het zand';
- ontwapening, om zoiets in de ander (en in jezelf) te doorbreken.

Tegenspel gaat niet zonder gehoorzaamheid. Een heel belangrijk element in het franciscaans leiderschap. Gehoorzaamheid geeft de grenzen aan binnen een organisatie. Gehoorzaam wil-

len zijn doet ook weer iets met je ego-inperking, zonder dat het in slaafsheid hoeft over te gaan. *Tegenspel* en gehoorzaamheid zijn vormen van franciscaanse bezitloosheid. Ze zijn niet van jou, je stelt ze anderen beschikbaar. En zo doet de ander dat weer bij jou. Het zijn begrippen waarin gehoor wordt gegeven aan elkaars verlangen om te groeien. Het zijn ook twee begrippen die de verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de organisatie waar je werkt bevestigen. Het zijn creatieve deugden die helpen creatieve ruimte, vrijheid en veiligheid te scheppen. De houding van de leider ten opzichte van die deugden is in de werksfeer cruciaal.

zorg

Het is niet onbelangrijk om in alles wat hierboven staat ook de *zorgende* leider te zien die Franciscus probeerde te zijn. In onze tijd wordt er bovenmatig goed voor leiders gezorgd (tot we ze omverwerpen) en leiders weten gemiddeld genomen ook bijzonder goed voor zichzelf te zorgen (salaris, aandacht), maar zorg voor de (te leiden) gemeenschap is anders: het is dienen, dragen, doen. Of anders gezegd, zoals ik het tegenkwam in een – niet aan iemand toegeschreven – gebed: ‘trek voor ons uit, ga met ons mee, blijf ons steunen in de rug.’ Oftewel: Neem het voortouw (doen), blijf daarbij tussen de mensen staan (dienen), en steun ze in de rug, de kwetsbare plek (dragen). De Regel die Franciscus schreef was op zorg gebaseerd. De zorg die broeders onderling aan elkaar moesten geven. De zorg die hij als leider voor hen had. De orde moest elkaar heel houden en iedereen moest tot zijn recht (kunnen) komen. Een ontroerend voorbeeld is de chartula. Een stukje bewaard gebleven perkament van 10 cm breed en 14 cm lang waarop Franciscus aan een kant een lofzang tot God en op de andere kant de Zegen voor zijn medebroeder Leo heeft geschreven. De chartula is bewaard gebleven en te zien in de benedenerkerk van de San Francesco basiliek in Assisi. De eerste biograaf van Franciscus, Thomas van Celano, schreef het zo op:

Toen Franciscus zich in afzondering in zijn cel op de berg Alverna bevond, wilde een van de broeders erg graag ter bemoediging een of ander woord van de Heer op schrift hebben, door Franciscus eigenhandig geschreven en van kort commentaar voorzien. Hij vertrouwde er namelijk op dat hij daardoor van de zware beproeving, waaronder hij niet lichamelijk maar geestelijk te lijden had, verlost zou worden, of dat hij daarmee in ieder geval beter om zou kunnen gaan. Dat verlangen begon een obsessie voor hem te worden, maar hij durfde het toch niet bij Franciscus aan te kaarten. Omdat de man het hem niet durfde te vragen, openbaarde de Heilige Geest het aan Franciscus (.....).

Nadat Franciscus de lofzang en de zegen geschreven had zei hij tegen de broeder:

‘Neem dit stuk perkament aan en bewaar het goed tot op de dag van je dood.’ Dadelijk kwam aan de beproeving een einde.⁶

⁶ 2 Celano 49

De zorg van Franciscus is niet alleen geestelijk. De zorg van Franciscus is ook het eenvoudige maar moeilijke handwerk. Zoals hij een mopperende melaatse waste die door iedereen was uitgekotst vanwege zijn gevloek en getier. Franciscus deed wat de melaatse vroeg. Zo ‘coachte’ hij ook op speciale wijze een vastende broeder die Franciscus wilde verslaan in dit onderdeel van het Spartaanse franciscaanse leven:

Eens op een nacht, toen alles in diepe rust was, meende Francesco ergens in de stilte een gekreun te vernemen. Hij ging onmiddellijk op onderzoek uit en trof in een van de hutjes een minderbroeder aan die verging van de honger. De broeder had zichzelf zulke grote ontberingen opgelegd, dat hij het niet langer kon uithouden en hardop steunde. Francesco nam hem dadelijk mee naar buiten, zocht wat voedsel op en probeerde de broeder te bewegen het te eten. Maar de minderbroeder schaamde zich over zijn gebrek aan uithoudingsvermogen en wilde niets eten. ‘Wat broeder Francesco kan volbrengen, dat kan ik ook,’ zei hij. Toen ging Francesco op de grond zitten en begon zelf uitvoerig te eten, hoewel het midden in de nacht was en hij helemaal geen honger had.

‘Kijk broeder,’ zei hij met een volle mond, ‘dat wij ter ere van God willen vasten, is natuurlijk erg mooi, maar God wil toch niet dat wij eraan doodgaan want Hij kan zijn minderbroeders hier op aarde beter gebruiken dan in de hemel.’

Toen kwam de broeder naast hem zitten en samen met Francesco at hij, tot zijn honger gestild was.⁷

⁷ Jean Dulieu, *Francesco*, (Vrij Geestesleven) Zeist 1989, 109.

Een zorgende leider voelt wat zijn personeel nodig heeft, ook als ze daar zelf niet om durven vragen. Hij gaat de ontmoeting aan, en misschien alleen al door het *ervaren* van die ontmoeting komt ‘aan de beproeving’ een einde.

Ik denk aan de schooldirecteur die de gevoelde onveiligheid op zijn middelbare school in de ogen keek door gewoon elke dag bij het begin van de schooldag in de hal te gaan staan en zijn leerlingen begroette met een grap, een vraag of een antwoord. Of aan de behandelaar in een psychiatrische kliniek die probeerde de mens achter de zieke te zien en zocht naar manieren om zo de beproeving van zijn patiënt te verlichten.

Franciscus zorgde ook voor zichzelf. Misschien niet – zoals de gemiddelde leidinggevende nu – door goed te eten en te

drinken en te slapen in een ****hotel. Hij zorgde voor zichzelf door regelmatig afwezig te durven zijn. In gebed en meditatie. Om zo, het leven door zich heen te laten gaan, het te overdenken en bij zijn bron te komen. Een andere manier van voeden, waar leiders van nu hun voordeel mee kunnen doen.

De weg die Franciscus ons is voorgegaan 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 legt een inspirerende laag onder het veel omarmde begrip dienstbaar leiderschap, waardoor het niet bij een slogan of een wens hoeft te blijven. Franciscus neemt je mee 'naar binnen'. Zo wordt dienstbaar leiderschap geen doel, geen middel, maar *een creatieve weg*. Een weg die leidinggevendens beschermt tegen ontsporing, machtsdenken en zelfverrijking. Het is een zorgende en mensgerichte weg voor hemzelf en voor de mensen aan wie hij leiding mag geven.

JAAP LODEWIJKS,
Iweinhof 2, 3813 GC Amersfoort, is journalist en schrijver. Hij is verbonden met Bij de Kapucijnen Velp/Grave. E-mail: jjlodewijks@kpnplanet.nl