

# Groen

lezing

## De weg naar beneden

*Een wenkend perspectief voor leiders*



# De weg naar beneden

*Een wenkend perspectief voor leiders*

Prof. dr. Gabriël Anthonio

Mr. G. Groen van Prinstererlezing 2017

# Voorwoord

In onze tijd zien we een groot verlangen naar, en tegelijk een grote afkeer van, sterk leiderschap. Het is te gemakkelijk om de oorzaak van deze paradox te zoeken in de wispelturigheid van onze samenleving. Veeleer is er sprake van een diepe vervreemding en sluimerende spanning in de maatschappij. Een regenteske leiderschapsstijl roept weerstand op en voedt die spanningen. In onze moeite hiermee toont zich vooral een verlangen naar een ander soort leiders.

De Groenlezing van 2017 behelst een zoektocht naar een alternatief type leiderschap. Het Wetenschappelijk Instituut is verheugd dat prof. dr. Gabriël Anthonio de uitnodiging aannam deze lezing te verzorgen. Zijn verhaal is rijk door sterke analyses en treffende anekdotes, waarbij hij niet alleen put uit zijn denkwerk als lector en hoogleraar op het gebied van leiderschap en organisaties, maar ook uit ervaringen in zijn werk als maatschappelijk betrokken bestuurder en uit zijn persoonlijke leven. Laat zijn verhaal u inspireren blijvend de ‘weg naar beneden’ te zoeken.

## **Jan van der Stoep**

Voorzitter Curatorium Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie



# De weg naar beneden

## *Een wenkend perspectief voor leiders*

Het gaat goed met Nederland. De economie trekt weer aan, de werkloosheid daalt, bedrijven groeien en investeren weer en de huizenmarkt leeft weer op. Het kleine Nederland is een wereldspeler op het gebied van innovatie, techniek, handel, wetenschap en zorg.

Het huidige optimisme mag echter geen zelfgenoegzaamheid worden. Er heerst, naast dat positieve gevoel, immers ook onbehagen in de samenleving. Er is ontevredenheid over de richting waarin de samenleving zich beweegt, over de eigen plaats in de maatschappij, over de besluiten die de politiek neemt en over de wijze waarop bestuurders en publieke instellingen deze uitvoeren. Dit onbehagen komt voort uit gevoelens van vervreemding, de afstand die de burger ervaart tot de politiek, het ambtelijk bestuur en publieke instellingen. Als politici en bestuurders deze onderstroom begrijpen, kunnen ze de vervreemding en het onbehagen niet alleen zien als een probleem, maar ook als een uitdaging. Daarover gaat deze lezing.

De titel van mijn betoog luidt 'De weg naar beneden'. Dat suggereert op het eerste gezicht neergang. Ik wil die weg naar beneden echter neerzetten als een wenkend perspectief, als een alternatief voor de huidige tijdgeest waarin het vooral draait om de weg naar boven, die geplaveid is met winst en economische groei. Leiderschap kan heel breed uitgelegd worden: elke mens kan immers invloed uitoefenen op een ander en daarmee leiding geven. Politici en bestuurders onderscheiden zich vooral doordat hun besluiten een zeer grote impact hebben. Ik richt me in deze lezing primair op leiders die een formele politieke of bestuurlijke functie bekleden. En nog specifiekier kijk ik naar christelijke organisaties in politiek, zorg, welzijn en onderwijs.

### **Gezamenlijk belang en ideaal**

In een ideale, fatsoenlijke samenleving werken politici, bestuurders en burgers samen om hun idealen te realiseren. Deze samenwerking staat ten dienste van een samenleving, waarin mensen zich thuis kunnen voelen, zich kunnen ontwikkelen en omzien naar elkaar. Er moet aandacht zijn voor duurzaamheid, voor de volgende generaties. In zo'n samenleving hebben mensen respect voor elkaar, heeft elk leven betekenis en zijn burgers dankbaar. De lakmoesproef is de mate waarin men omziet naar elkaar en vooral naar de meest kwetsbare groepen.

Idealen zijn richtinggevende gedachten, maar daarmee nog geen werkelijkheid. Ze kunnen alleen vanuit gezamenlijkheid vorm en inhoud krijgen, en daarvoor moet er verbinding zijn: we moeten elkaar kennen en begrijpen. Gevoelens van onbehagen creëren echter afstand en onbegrip. Hierdoor is het nodig te reflecteren op het huidige leiderschap in de samenleving en de wijze waarop beleid en wetgeving vorm krijgen. Mensen ervaren besluitvorming vaak te veel als *top down*, onrealistisch of zelfs onuitvoerbaar. Bij publieke organisaties staan de medewerkers vaak niet meer in verbinding met de top. De gevestigde politiek lijkt ook zelf op zoek te zijn naar nieuwe vormen van leiderschap, bestuur en organisatie.

In deze lezing verken ik het appel van de burger om tegen vervreemding te strijden en de verbinding tussen politiek en burger te versterken. Wat moeten christenen – en christelijke leiders in het bijzonder – met dit appel? Dit is de centrale vraag in deze Groenlezing. Het vertrek- en eindpunt in mijn betoog is het evangelie, dat echter geen politiek programma is. Het is meer dan dat: het geeft richting, houvast en hoop.

# 1. Hij nam de weg naar beneden....

*Daarna daalde Hij af naar Kafarnaüm, Hij, zijn moeder en zijn broeders en zijn discipelen, en zij bleven daar niet vele dagen - Joh. 2:12*

Johannes 2:12 staat tussen twee bekende verhalen in: ervoor dat van de bruiloft te Kana en erna dat over de Tempelreiniging. Op de boerenbruiloft in het heuvelachtige Kana is Jezus met zijn familie en leerlingen aanwezig. Hier schotelt de jonge Rabbi uit Nazareth zijn leerlingen zijn eerste lessen voor. Zijn moeder Maria maakt deel uit van de organisatie en is betrokken bij het wel en wee van de gasten. Echter: de wijn raakt op omdat er meer mensen komen dan verwacht. Maria benadert daarop haar zoon en zegt Hem dat er geen wijn meer is. Jezus antwoordt in eerste instantie vanuit het perspectief van de dingen die voor Hem nog zullen komen: 'Vrouw, wat heb ik met u van node? Mijn ure is nog niet gekomen.'

Jezus gebruikt de woorden van Maria om een blik op de toekomst te werpen. Zij zegt de bedienden vervolgens dat ze de aanwijzingen van Jezus moeten volgen. Maria brengt de boodschap dus over en doet tegelijk een stap opzij. Jezus geeft de bedienden de instructie om een aantal wasvaten met water te vullen. De bedienden doen zoals hun wordt opgedragen. Vervolgens vraagt Jezus hun om dit water uit te scheppen en naar de leider van het feest te brengen. De leider is helemaal verbaasd van de kwaliteit en de smaak van de wijn. Hij stelt de bruidegom verwijtend de vraag waarom hij de beste wijn voor het laatst heeft bewaart. Het is immers gebruikelijk om eerst de goede en dan de minder goede wijn voor te zetten aan de gasten.

Wat een zegen voor het bruidspaar! Ik stel me zo voor dat het feest hierdoor nog wat langer heeft geduurd – het kon dankzij de extra wijn met gemak enkele dagen verlengd worden. Misschien hebben ze nog andere mensen uitgenodigd om hen te laten proeven van deze wijn, waar zo'n wonderlijk verhaal achter zat. Hier begon het onderwijs van Jezus. Hier openbaarde Hij zijn heerlijkheid en de leerlingen geloofden in Hem, zo licht Johannes toe. Omdat ze in Hem geloofden, volgden ze Hem na deze wonderlijke gebeurtenis richting Kafarnaüm. Ze namen de weg naar beneden, door de groene heuvels naar het handels- en havenstadje, gelegen in een rivierdelta.

Kana was op zich een mooie plek geweest voor Jezus om een organisatie op te zetten met een gebouw, kerkdiensten en onderwijs. Hij had de eerste mensen voor het uitvoeren van zijn programma immers al om zich heen verzameld. Zij erkenden hem als hun ideologisch leider, en meer dan dat! Maar Jezus bleef niet, zoals de anderen, in een feestroes. Hij bleef niet in de *comfort zone* om daar een organisatie te bouwen. Hij had een andere opdracht: hij wilde het leiderschap van zijn leerlingen vormen en via Kafarnaüm richting Jeruzalem reizen.

Jezus nam zijn leerlingen mee op de weg naar beneden – weg van de gezellige boerenbruiloft met de vrolijke muziek, het lekkere eten en de beste wijn. Wat een contrast, wat een verschil! Kafarnaüm, wie wil daar nu verblijven? Wie wil er zelfs maar doorheen trekken? Als het even kon, vermeed je deze stad. Het handels- en vissersplaatsje lag aan de noordwestelijke oever van het meer van Tiberias, aan de handelsroute tussen Damascus en Jeruzalem. Een grote groep Romeinen moest deze route bewaken om de geldwisselaars en de geïnde belastingen veilig te stellen. Er verbleven handelaren uit alle windstreken en ook hoeren en tollenaars. Uit het evangelie kunnen we opmaken dat de mensen er leefden in diepe armoede, met allerlei ziekten en psychische nood. Het leven was er hard, onzeker en onveilig. Kafarnaüm was de goot van de samenleving, letterlijk aan het randje van de Joodse maatschappij. De bewoners waren ruw en deels ongeletterd, zoals de visser Petrus, die hier opgroeide. Het was dus geen plaats voor een vrome Jood of beoogd leider om zich te vestigen. En toch werd Kafarnaüm het hoofdkwartier van Jezus. Omdat Hij er zo vaak kwam en velen genas en wonderen deed werd het zelfs 'zijn eigen stad' genoemd (Matt.9:1).

Het was logisch geweest als de jonge Rabbi met zijn nieuwe leiderschapsteam in Kafarnaüm was gebleven om de inwoners uitleg en onderwijs te geven over een fatsoenlijk leven. De tekst zegt daar echter niets over, zoals die ook niets zegt over wat Jezus op dat moment zag, dacht en voelde. De diepe nood, vele zieken en beschadigde mensen met allerlei achtergronden en culturen om zich heen maakten indruk op Hem. Dit is de reden waarom Hij na een eerste kort verblijf vele malen terugkeerde naar dit plaatsje aan de grens, in de diepte beneden. Na Kafarnaüm reisden Jezus en zijn gevolg door naar Jeruzalem.

In die stad aangekomen ging Jezus naar de tempel. Het liep tegen het Pascha en de geldwisselaars en de handelaren in offerdieren deden goede zaken. Een deel van de tempel was ingericht als een openbare markt. Jezus zag dit en ontstak in woede. Hij 'veegde' de tempel schoon. De Joodse leiders vroegen Hem daarna van waar Hij de autoriteit had gekregen om zomaar de handelaren uit de tempel te jagen. Jezus' antwoord gaat ook hier weer richting de weg naar beneden, de afbraak van Zijn aardse leven: 'Breek deze tempel af en Ik zal Hem opbouwen in drie dagen.' Daarmee verwijst Hij naar zijn eigen lichaam, lijdensweg, dood en opstanding na drie dagen.

Velen geloofden in de nieuwe en verfrissende leer van Jezus, ook in Jeruzalem waar Hij vele wonderen deed. Hij kon het netwerk van invloedrijke leiders, intellectuelen en burgers van aanzien makkelijk inzetten voor zijn missie. Toch vertrouwde Jezus zich niet aan hen toe. Ook hier nestelden Hij en zijn team zich niet in de *comfort zone*. Hij vormde ook hier geen bestuur of organisatie om zijn missie te structureren. Integendeel: na een gesprek met de geleerde

Nikodemus, trok Jezus verder naar Samaria en keerde langs die weg weer terug naar Kana in Galilea, om van daar uit weer naar Kafarnaüm te reizen (Joh.4:46).

Bij zijn eerste bezoek aan Kafarnaüm was Jezus geraakt. Vele malen keerde Hij er nog terug om de mensen waar nodig te helpen en onderwijs te geven. Ondertussen leidde Hij zijn team van jonge en nieuwe leiders op. Hij vormde hen door steeds weer samen af te dalen, de weg naar beneden te volgen. In Jezus' houding en gedrag is het dus belangrijk om steeds weer bereid te zijn om af te dalen naar wat verloren dreigt te gaan. Deze weg naar beneden is een van zijn eerste grote lessen in leiderschap. Hij komt er vervolgens steeds op terug. Dit moet dus wel van groot belang zijn voor zijn volgelingen.

## 2. Het leven praat terug...

*Ik ben de Weg, de Waarheid en het Leven.* - Joh. 14:6

In Zijn onderwijs spreekt Jezus vaak over de juiste **weg**. Hij staat tevens vaak stil bij de diepere lagen van het leven. Als Hij vervolgens spreekt over de volledige **waarheid**, is het Hem niet te doen om het materiële, het genoeglijke, de goede wijn of het mooie feest – en zelfs niet om de imposante tempel in Jeruzalem. De waarheid die Hij onderwijst, verbindt Hij aan het eeuwige verhaal, waar de mensen en de schepping deel van uitmaken. Het concrete, alledaagse **leven** blijkt steeds weer het decor te zijn van zijn onderwijs. Hij bereidt geen colleges voor, schrijft geen belangwekkende artikelen en organiseert geen cursussen en trainingen over het leiderschap dat Hij voor ogen heeft. Hij gebruikt in zijn onderwijs het leven op straat en tussen de mensen, met al zijn gebeurtenissen en omstandigheden. Het wordt niet vooraf gepland of geregisseerd: het gebeurt gewoon, in allerlei verschillende vormen en situaties.

Het leven praat als het ware terug. De leerlingen observeren, luisteren, discussiëren en schrijven dit vervolgens op. Zou dit principe van vroeger, bijna 2000 jaar geleden, ook voor vandaag kunnen gelden? Dat het leven terugpraat en dat het dus de moeite waard is om erbij stil te staan? Dat het belangrijk is, tijdens dit stilstaan te reflecteren op wat het leven ons te zeggen heeft? Dit is namelijk precies het werk dat ik als wetenschapper probeer te doen: de sociale werkelijkheid zo goed en objectief mogelijk waarnemen en stilstaan bij wat ik zie en hoor. Dit analyseer ik vervolgens, of ik ga erover in debat. Tot slot schrijf ik alles in alle bescheidenheid op om het te delen met anderen. Ik neem u graag mee naar een moment waarop ik heb ervaren dat het leven terugpraatte, een levensles om nooit te vergeten.

## 3. Doorlopen of afdalen?

*'So that's what you have to do tomorrow: be great, instead of being ashamed.'*  
Gina, in reactie op de tafelspeech van de vicepremier van het Verenigd koninkrijk, in de film *The Girl in the Café*.

Op een mooie zomerse dag liep ik moet een goed gevoel van mijn werk naar huis. Ik had een dagdienst gedraaid in het crisisopvangcentrum Timon in Utrecht. De jongeren waren bij de dagopening misstillet, het programma verliep goed en ik had een uitstekend mentorgesprek met een van de jongeren. Hij vertelde enkele zeer persoonlijke verhalen die zijn leven hebben getekend, over de redenen waarom hij op straat rondzwierf en nooit meer een volwassene kon vertrouwen. Dit gesprek was een doorbraak.

Terwijl ik met een tevreden gevoel naar huis ging, liep ik over Hoog Catharijne. In de verte zag ik een man in versleten kleding, met lange haren en een grijze baard, liggend op een groot stuk karton. Ineens bedacht ik mij dat ik nog wat brood bij me had. Bruin brood met pindakaas. En er kon die dag nog wel een goede daad bij. Dus verliet ik de stroom reizigers en winkelende mensen en liep op de liggende man af. Enthousiast bood ik hem mijn boterhammen aan. Hij keek even op en schudde abrupt zijn hoofd. Ik dacht even dat hij me niet goed had begrepen en dus bood ik hem het zakje met brood opnieuw aan, en nog eens, en nog eens.... Hij keek me ondertussen niet meer aan en mompelde wat in zichzelf. Na de zoveelste poging draaide ik me om. Mijn goede gevoel was weg, ik was gekwetst en voelde me eerlijk gezegd afgewezen. Die zwerver had mijn brood toch kunnen aannemen? Ik was verontwaardigd en boos. Terwijl ik doorliep richting de trein en mijn goede gevoel probeerde terug te vinden, dacht ik na over mijn hulpaanbod. Ik zag het gebeuren terug vanuit het perspectief van de zwerver, liggend op het plaveisel. Hij moest naar me opkijken, terwijl ik voor hem stond met mijn brood in de hand. Ineens dacht ik: misschien lust hij wel geen pindakaas? Ergens begon er iets te knagen. Mijn overschot wilde ik aan hem geven. Toen ik dit besefte, schaamde ik me. Ik had nog een kans om het anders te doen. Hoe zou het zijn als ik frietjes, een broodje en wat frisdrank mee zou nemen? En wat als ik naast hem zou gaan zitten? Een soort picknick, maar dan op Hoog Catharijne. Ik rilde even bij de gedachte. De man stonk naar zweet en urine, zijn handen waren zwart van het straatvuil. En zijn lange teennagels staken uit zijn slippers. Wat als hij me weer zou afwijzen? Ik liep naar hem terug en vroeg of hij zin had in patat en een hamburger. Hij knikte driftig van ja!

Ik moest over de drempel van mijn eigen kwetsbaarheid heen, uit mijn *comfort zone* stappen, om uiteindelijk te kunnen afdalen. Daar is moed voor nodig. Ik had in eerste instantie de neiging om door te lopen. Mensen staarden me aan toen ik vervolgens met een dienblad vol eten over Hoog Catharijne liep. De man zag me

al van verre aankomen. Zijn donkere ogen hielden mij in de gaten. Ik stamelde, hakkelde wat over samen een picknick houden, samen wat eten. Hij stelde me snel gerust: 'Is goed jongen, kom erbij, er is hier plaats genoeg!' Ondertussen drong zijn penetrante geur tot mij door. De vloer was plakkerig en stoffig en ik werd vies. Hij gaf me een hand en hield die even vast. 'Ik heet Bernard, zeg maar Ben.' Ik stelde me voor en begon de etenswaren te verdelen. Ik doopte met mijn linkerhand een frietje in de mayo en wilde die naar mijn mond brengen. Ben onderbrak me. Bidden we niet meer voor het eten? Hij grijnsde toen hij zag dat ik schrok. Hij ging voor in gebed: een half Onze Vader met wat onduidelijke aanvullingen, waarna hij luid hoestend eindigde met een 'amen'.

Vanaf die dag had ik goed contact met Ben. Vele gesprekken volgden, op de grond en in het vuil. Ik heb veel van hem geleerd. Op den duur zag ik uit naar onze ontmoetingen en na verloop van tijd kon ik via het Leger des Heils een vaste slaapplek voor hem regelen. Na een tijdje is Ben naar een beschermde woonvorm gegaan. We hebben nog lang contact gehad en geregeld frietjes gegeten. Het afdalen naar deze zwerver, deze psychiatrische patiënt, maar vooral deze mens genaamd Ben, heeft blijvend indruk op me gemaakt. Toen ik na onze eerste ontmoeting thuis kwam, las ik het tweede hoofdstuk uit het Johannes Evangelie, met daarin dat twaalfde vers: *Daarna daalde Hij af naar Kafarnaüm...* Hiermee was de cirkel rond. Het leven praat terug!

Hoe makkelijk kan ik vanuit mijn eigen *comfort zone* menen dat ik de ander wel even zal helpen? Afdalen vanuit grote hoogte is niet vanzelfsprekend - integendeel. Er zijn allerlei redenen om dat niet te doen. Ten eerste is er de innerlijke drempel van de kwetsbaarheid die ik telkens weer moet overwinnen. Zonder die stap kan ik onmogelijk contact maken, iemand werkelijk ontmoeten, een vraag stellen, luisteren en in dialoog treden. Vervolgens zijn er barrières zoals de stank en het vuil die me tegenhouden. Bovendien zijn er allerlei sociale en formele afwegingen die maken dat ik afstandelijk blijf. Ik werk als hulpverlener in een opvangcentrum en niet met zwervers op straat – dus het is toch niet mijn taak om hem te helpen? Ik ben maar een toevallige passant. Het is vast ook deels zijn eigen schuld, er zijn immers allerlei opvangmogelijkheden in de stad. En hij had ook gewoon mijn boterham met pindakaas moeten aannemen. Dus had ik kunnen denken: ik loop maar door, net als alle andere mensen.

In mijn gedachten draait het in eerste instantie allemaal om mijzelf. Daar stapelen zich tegenargumenten, zodat ik maar niet af hoeft te dalen. Er is in mijn denken bijna geen ruimte voor de ander tegenover mij, liggend op de grond, en al helemaal niet voor de ander die mijn naaste is. Ik houd die ander liever op een veilige afstand, maar wil er tegelijk wel een goed gevoel aan over houden. In wezen had de man niet mij afgewezen, maar ik hem.

## 4. Leiderschap en kitsch

*'You are what you do, not what you say.'*

Severn Suzuki op de VN-conferentie voor Milieu en Ontwikkeling (1992)

Politiek en bestuurlijk leiderschap is een verantwoordelijkheid die vaak een persoonlijke roeping inhoudt. Mensen moeten hartstocht hebben voor dit vak, maar ook kennis van zaken en het vermogen om idealen te vertalen naar de praktijk. Als echter idealen en hartstocht gepaard gaan met afstandelijkheid, kan een leider degenereren tot een technocraat. Hij of zij kan idealistische bewoordingen gebruiken tijdens debatten en als verdediging van besluiten. De leider kan daarbij bovendien een ontroerende dankbaarheid tonen voor alles wat reeds tot stand is gekomen. Ondertussen wordt echter de maatschappelijke status quo gehandhaafd en verandert er voor de burger zelf niets. Dit is geen politiek of bestuurlijk leiderschap: dit is kitsch!

Kitsch is een vals sentiment, waarbij we onszelf op de borst kloppen. "Wat hebben we in Nederland toch veel kunnen realiseren, wat zijn we toch vrij en wat staat onze organisatie er toch goed voor!" Kitsch wekt twee emoties op. De eerste zegt: "Wat geweldig dat we dit bereikt hebben!" En de tweede: "Wat fijn dat we dit geweldige gevoel met elkaar kunnen delen!" Deze tweede emotie maakt kitsch pas echt kitsch. Voor de buitenstaander voelt het als vervreemdend om lachende politici en bestuurders elkaar op de schouders te zien kloppen. Burgers merken niets van wat er zogenaamd is bereikt. Deze vervreemding tussen burgers en leiders versterkt het gevoel van onbehagen. Door nostalgische verhalen op te dissen en te koketteren met wapenfeiten uit een ver verleden, lopen leiders het risico hun roeping met kitsch te vullen. Ook de centrale thema's bij christelijk leiderschap kunnen kitsch worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de duiding en inkleuring van de vruchten van de Geest: liefde, blijdschap, vrede, lankmoedigheid, vriendelijkheid, goedheid, trouw, zachtmoedigheid en zelfbeheersing (Gal.5:22). Dit risico lopen christelijke leiders als hun idealen, losgezongen worden van twee belangrijke pijlers waar deze op moeten rusten: de verbinding met het Evangelie en met het dagelijks leven van de burgers in de samenleving..

## 5. Leiderschap en de ander

*'[When] you treat a disease, you win, you lose. You treat a person, I guarantee you, you win, no matter what the outcome.'* *'Death is not the enemy, gentlemen. If we're gonna fight a disease, let's fight one of the most terrible diseases of all,... indifference.'* Patch Adams, gespeeld door Robin Williams in de gelijknamige film.

Bij trainingen op het gebied van leiderschap draait het vaak om de leider zelf. De meeste boeken over dit onderwerp gaan over het succes van de leider. Het gaat om zijn of haar persoonlijkheid en rol, en vooral om resultaten. De leiderschapsindustrie is de afgelopen vijftig jaar een miljoenenindustrie geworden met diverse (academische) opleidingen, cursussen, handboeken, congressen en seminars. Sommige zelfbenoemde managementgoeroes vertellen aan een gretig gehoor tegen forse vergoedingen hun succesverhaal. Ze houden zich niet alleen bezig met leiderschap, management of organisatievraagstukken, maar ook met zingeving en spiritualiteit. Ze worden ook wel de nieuwe dominees genoemd.

Heeft deze industrie daadwerkelijk betere leiders voortgebracht? Deze vraag wordt niet bevestigend beantwoord door wetenschappelijk onderzoek of evaluaties van trainingen. Weinig van wat deze goeroes verkondigen kan gestaafd worden met daadwerkelijke, duurzame successen waar medewerkers, klanten, patiënten of in algemene zin de burgers profijt van hebben. Collega's of medewerkers kijken soms met angst en beven naar hun baas als hij of zij weer geïnspireerd en vol nieuwe overtuigingen van een congres terugkomt, enthousiast boeken uitdeelt en roept dat het allemaal anders moet. De omgeving knikt vriendelijk en accepteert de boeken, maar ondertussen groeit het onbehagen. Schoorvoetend en met een gevoel van vervreemding gaat men mee in het nieuwe elan van de baas. Vervolgens mag de baas zelf ook af en toe op een congres of ronde-tafelbijeenkomst spreken over de nieuwe richting die is ingeslagen. Enthousiast geeft hij of zij aan dat de aangeleerde methode begint aan te slaan. Medewerkers en klanten van de organisatie herkennen zich echter nauwelijks in verhalen over een andere werkwijze of een vernieuwende aanpak. Het is kitsch.

Na enige tijd is het elan bij de baas weer uitgedoofd. Een crisis, een incident of de werkdruk hebben hem of haar weer in de oude groef gezet. De boeken verdwijnen in de kast en men gaat weer over tot de orde van de dag. De leider zelf legt dit op de nieuwjaarsreceptie of bij andere gelegenheid uit als 'doorontwikkeling' of een 'nieuwe fase'. Velen halen opgelucht adem, maar sommigen blijven met een onprettig gevoel achter. Mislukte reorganisaties en ingrijpende verandertrajecten in organisaties hebben medewerkers cynisch en onverschillig gemaakt. Recente mislukkingen in de zorg en in het onderwijs, bij de belastingdienst, de landelijke politie, het leger en de Sociale Verzekeringsbank gaan niet alleen over foute leiders maar ook over het systeem waarin we moeten functioneren.

Deze mislukkingen raken niet alleen de medewerkers en de klanten, maar ook maar ook politiek en bestuurlijk leiderschap. Waarom stranden zoveel goedbedoelde reorganisaties? Waarom slaan trainingen en instructies over leiderschap en organisatie niet of nauwelijks aan? Het antwoord is eenvoudig

en simpel: leiders zijn te vaak met zichzelf bezig, vooral gericht op de eigen positie. Cursussen worden verzorgd in mooie zalen, met goede lunches. De baas komt om de training te openen en loopt soms aan het eind nog even langs om iedereen succes te wensen.

Tijdens de training kijkt het leiderschapsteam steeds weer naar boven, naar de hiërarchie die vanuit het bestuur en de politiek wordt gedictieerd. Tegelijk verliest men het zicht op de weg naar beneden. Er is tijdens de training dus helemaal geen zicht op de ander. Er is geen contact met de burger, om wie het in wezen allemaal draait.

## 6. Vervreemding en onbehagen

In het jaar dat mijn zoon zeventien werd kreeg hij tot mijn verbazing een brief, waarin hij werd geïnformeerd dat hij stond ingeschreven voor de dienstplicht. Deze plicht is opgeschort, maar kan door de overheid worden geactiveerd. Mijn zoon kan dus opgeroepen worden als daar aanleiding toe is. Hij is echter autistisch en heeft een ernstige verstandelijke beperking. Hij functioneert beneden het niveau van een driejarig kind. Hij kan niet praten, lezen of schrijven en communiceert in gebarentaal of door plaatjes aan te wijzen.

Als ouder word je stil als je zo'n brief ontvangt. En dit is slechts een van de vele verzoeken van de overheid aan mijn zoon. Telkens is daar het gevoel van vervreemding, het idee dat de overheid automatisch brieven verzendt, zonder dat iemand er verder bij nadenkt of dat voor mijn zoon wel relevant is. Mensen krijgen hierdoor het gevoel dat ze als een categorie worden behandeld. Ze zijn 'dingen' geworden in de systemen van de overheid.

Kent de overheid haar burgers wel? Kan ik met iemand bellen en uitleggen dat dergelijke brieven niet gepast of zelfs pijnlijk kunnen zijn? Als ik als ouder navraag doe, is het antwoord vaak dat deze brieven automatisch verzonden worden. Ook de medewerker die ik aan de lijn kreeg, schaamde zich. Daarom bellen we in dit soort gevallen meestal maar niet meer naar de overheid.

Als ik spreek over vervreemding, doel ik op de groeiende afstand tussen de burger en politiek en bestuur. In de manier waarop de overheid communiceert, wordt een 'verdinglijking' zichtbaar. Dit vergroot bij de burger de onverschilligheid en de ervaren afstand met de elite.

Naarmate die verdinglijking toeneemt, groeit ook de afstand en de vervreemding tussen de overheid en de burger. Er is in toenemende mate een kloof tussen allerlei systemen en de leefwereld van gewone mensen, waarin het gaat om idealen, vriendschappen en betrokkenheid op elkaar. Dit zal de samenwerking tussen burgers en de overheid niet bevorderen. Het gaat op veel



fronten goed met Nederland, maar van juist van binnenuit dreigt het gevaar van desintegratie van onze samenleving. Steeds meer groepen staan tegenover elkaar en individuen dwalen verward en verloren rond. Vervreemding vormt een directe bedreiging voor de samenwerking tussen burgers en de overheid. Gedeelde belangen en idealen worden hierdoor immers steeds moeizamer verwezenlijkt. Dat ondergraaft de democratie.

## 7. Leiderschap, karakter en gemeenschapsvorming

In de klassieke oudheid stelden leiders zich geregeld de vraag wat de centrale doelstelling van de stadstaat is. Hoe kunnen we een strijd van allen tegen allen voorkomen? Hoe kunnen we voorkomen dat het volk zich onbegrepen, onderdrukt of zelfs uitgebuit voelt? Gaat het om orde en veiligheid, om winst uit handel of om het weren van vreemdelingen en het beschermen van de eigen cultuur? Welke vrucht zou de stadstaat, de democratie moeten voortbrengen?

Socrates, Plato en Aristoteles, de ontwerpers van de eerste democratie, waren het eens over het belang van wetten en handhaving, beleid en deugdelijk bestuur. Maar dit waren slechts randvoorwaarden. Van centraal belang voor de democratie was volgens hen de vorming van goede karakters en het leiden van een deugdzaam leven. Om die reden investeerden zij in onderwijs, openbare leergesprekken en debatten. Niet alleen de vorming (*Bildung*) van de huidige generatie, maar ook die van nieuwe generaties leiders was een belangrijke voorwaarde voor het voortbestaan van de democratie. De vier kardinale deugden moesten leidend zijn: wijsheid, rechtvaardigheid, moed en matigheid. Om die reden richtte Plato de *Akademeia* op, een soort gymnasium. Het was echter niet voldoende dat een school zich richtte op de vorming van leiders. Er was ook een gemeenschap nodig van mensen die leiding wilden geven, die deugdzaam leefden en bovenal omzagen naar anderen. Dit moest voorkomen dat de stadstaat weer verzandde in een voortdurende strijd van allen tegen allen, ieder voor zich.

Maar hoe worden karakters dan gevormd? Op de eerste opleidingen waren er vakken als wiskunde, sterrenkunde, biologie en geneeskunde. Ook waren er oefeningen in logisch redeneren en debatteren. Het karakter zelf zit echter dieper in de mens en is fundamenteeler dan aangeleerde kennis en vaardigheden. Het karakter wordt gevormd door de wil en de rede.

Van nature zijn we geneigd tot ondeugdelijk handelen. Bij het verwezenlijken van idealen is het niet zozeer van belang wat onze natuur ons ingeeft, maar of we hiermee de kwaliteit van leven in de gemeenschap kunnen bevorderen. Met onze heilige huisjes, stokpaardjes en scoringsdrift zijn we steeds op de leider zelf gericht en helpen we de gemeenschap niet vooruit. Dit betekent dat we

geregeld onze wil moeten inschakelen om te voorkomen dat we ondeugdelijk handelen. We moeten onszelf als het ware naar het midden duwen, weg van de ondeugdelijke uitersten. Dan houden we het midden tussen onbekommerd gedogen en keihard handhaven, tussen onbeperkt diensten leveren en grof bezuinigen, tussen extreme regelzucht en alles volledig aan de mensen zelf over laten. Als leiders die weinig investeren in hun karaktervorming onder druk komen te staan, kunnen ze doorschieten in een van die uitersten. Hun scoringsdrift, angsten, trauma's, neuroses of narcisme bepalen dan welke standpunten ze innemen en welk beleid ze voeren. Het draait dan steeds om de leider zelf en er is geen helder zicht meer op de idealen, de wensen en de behoeften van de ander. Onze wil en rede helpen ons om in balans te blijven. Daarnaast helpt de dialoog met anderen om de juiste positie te bepalen en een standpunt in te nemen dat die ander daadwerkelijk centraal stelt.

De eerste democratie was gebaseerd op idealen en een zekere mate van harmonie in de samenleving. De besten, en niet langer de sterksten, regeerden. Daarnaast vormde de politieke leiding van die democratie ook een leer- en werkgemeenschap. Het was een samenleving waarin men omzag naar elkaar. Die oprechte inzet voor elkaar heet in het Grieks *philia*, vriendschap. Het was een horizontale organisatievorm, waarin mensen verbonden waren door idealen en respect voor elkaars standpunten. De gemeenschap werd niet louter gedragen door wetten, regels en beleid, maar vooral door betrokkenheid op elkaar.

Vinden we deze klassieke gedachtegang over de democratie als ideale samenleving, gedragen door gemeenschappen, ook terug in het Evangelie? Toen Jezus' openbare missie over zijn hoogtepunt heen was, bereidde Hij, zoals we vanaf Johannes 13 zien, zijn leerlingen voor op zijn vertrek. Opnieuw daalde Hij af. Hij ging echter niet naar de randen van de samenleving, zoals Kafarnaüm: hij waste zijn leerlingen de voeten. Daarna kondigde Hij aan dat zijn sterven, het verraad, de verloochening en zijn vertrek van deze wereld nabij waren. De leerlingen waren onthutst en geschokt en stelden allerlei vragen. Waar gaat U naar toe? Wat is de weg? Toon ons de Vader... Als antwoord op al deze vragen openbaarde Jezus een nieuw perspectief op leiderschap en organiseren: 'Ik noem u niet meer slaven, want een slaaf weet niet wat zijn heer doet; maar u heb ik vrienden genoemd.'

Jezus introduceert hier een voor zijn tijd volstrekt nieuwe organisatievorm: de horizontale gemeenschap van vrienden, gebaseerd op liefde en respect voor elkaar. Dit is de leer- en werkplaats van de leiders die Hij voor ogen heeft. Een plaats waar je je veilig voelt, kunt oefenen in afdalen en een plaats waar wordt omgezien naar anderen buiten de groep.

In de grondtekst staat dat Griekse woord *philia*, dat reeds door Plato en Aristoteles werd gehanteerd. *Philia* is georganiseerd als een cirkel van

mensen die het oprecht met elkaar menen, met een open ruimte in het midden waar iedereen elkaar in de ogen kan kijken. Kitsch wordt hier snel ontmaskerd. Sturing van bovenaf en formele afstand zijn onmogelijk en onbehagen en vervreemding kunnen besproken en verholpen worden. In deze organisatievorm zijn er geen wetten en regels. Immers, als vrienden van mening verschillen kunnen ze niet even naar de rechter stappen om, gesteund door wetten, hun gelijk te halen. Op *philia* zijn geen formele wetten of regels van toepassing. Men moet elkaar dus opzoeken, relaties onderhouden en het gesprek aangaan om meningsverschillen te beslechten. *Philia* is een plaats waar niet de wet heerst, maar de geest van vriendschap kan waaien, kan inspireren en richting geven. Men luistert naar elkaar op basis van respect en kan een open dialoog voeren.

Het afdalen, uitgebeeld in de voetwassing, is geen doel op zich, maar dient de vorming van allerlei gemeenschappen. Christelijke organisaties hanteren vaak een piramidemodel, dat onvermijdelijk gepaard gaat met verticale sturing. Er is ook een risico op formele afstand, kitsch en vervreemding. Het Evangelie nodigt leiders uit om af te dalen naar Kafarnaüm en om samen een gemeenschap van voetenwassers te vormen. Dit is een uitnodiging om niet alleen deel uit te maken van de eigen christelijke politieke en bestuurlijke gemeenschap, maar ook van de gemeenschappen die in de dagelijkse praktijk de samenleving dragen.

## 8. Nieuwe leiders en het onderwijs

*Wat is het doel van onderwijs? Gaat het om het aanleren van kennis en vaardigheden voor een baan om zo financieel comfortabel mogelijk te kunnen leven en winstgevend te zijn voor de maatschappij? Of moet er meer ruimte zijn voor sociale en maatschappijwetenschappen, zodat onderwijs beter bijdraagt aan de verbeeldingskracht en tegelijk de eigen opvattingen en cultuur kritisch bevraagt? Onderwijs was in de klassieke oudheid bovenal bedoeld om betrokken en actieve burgers te creëren. Op die manier vormt het, mits er aandacht blijft voor de menswetenschappen, een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van de democratie en haar voortbestaan. Naar: Martha Nussbaum, *Not for profit, Why democracy needs the humanities* (2010).*

In grote en kleine gebeurtenissen vinden we de tijdgeest terug. Het sociaal-liberalisme heeft in ons land veel goeds gebracht, maar kent ook een keerzijde. Die ligt in het denken vanuit marge, winst en marktaandeel. Een tweede voorbeeld uit mijn eigen gezin illustreert hoe de nieuwe generatie 'nieuwe leiders' bejegend wordt.

Mijn puberdochter vertelde eens dat ze liever niet meer naar verjaardagen en bijeenkomsten van familie en vrienden ging. Ik vroeg haar waarom. Ze vertelde me dat ze zich altijd zo 'overhoord' voelde: hoe het met haar schoolprestaties ging, wat ze na het atheneum wilde studeren, of ze goed kon verdienen met haar beoogde studie in de communicatiewetenschappen. Allemaal vragen over haar toekomst die ze niet goed kon en misschien ook niet wilde beantwoorden.

Toen ze, om het gespreksonderwerp te wijzigen, vertelde dat ze als vrijwilligster in de ouderenzorg werkte, ging daar, tot haar teleurstelling, niemand op in. Terwijl dit nu juist haar passie was. Mijn dochter voelde zich niet serieus genomen en vooral beoordeeld als een economische factor. De vragen waren vaak louter gericht op geld verdienen en haar toekomstige economische positie en carrière. Ze waren gericht op het 'opstijgen', naar boven gaan, liefst met zicht op nog meer stijging in de toekomst. Afdalen, naar beneden gaan, vies en vuil worden en de voeten wassen van de ander: al die dingen passen als ogenschijnlijk nutteloze activiteit niet in dit paradigma. Terwijl zij wilde praten over wat haar in haar leven écht bezig houdt, bleven de vragen over de ladder naar boven maar komen.

Het onderwijs, de zorg en de veiligheid raken meer en meer gecommmercialiseerd. Marktmechanismen als concurrentie, marktaandeel en winstmarge worden steeds belangrijker. Leiders worden sterker afgerekend op jaarcijfers en boekwinsten. Deze economisch gedreven mechanismen bevorderen niet de kwaliteit van leven van de burger. Idealen en publieke waarden, zoals veiligheid en de kwaliteit van onderwijs en zorg, komen meer onder druk te staan.

Als ik dit kleine voorval met mijn dochter met studenten deel, knikken ze instemmend. Ze zijn het, gelovig of niet, al snel met elkaar eens dat men niet alleen schatten op aarde moet verzamelen. Er zijn andere zaken die belangrijker zijn, zoals persoonlijke ontwikkeling en het vormgeven van en betekenis geven aan idealen. Het rendementsdenken zet niet alleen jonge mensen onder druk, maar ook het milieu en de schepping. Een duurzaamheidsagenda ten dienste van de komende generaties gaat nu eenmaal niet samen met een voortdurend streven naar economische groei. Als mens en milieu in dienst staan van de economie, worden de publieke waarden aangetast die het gebinte vormen voor de democratie. De constante druk die het economische denken uitoefent op jonge mensen, werkt fnuikend. Van twee kanten worden ze gepusht om hun studie efficiënt en snel af te ronden, met een goede baan in het vooruitzicht. Het verschil met de oorspronkelijke bedoeling van de eerste *Akademeia* van Plato, gericht op karaktervorming en een deugdzaam leven in een ontluikende democratie, is enorm.

## 9. Een wenkend perspectief

Het overbruggen van formele afstand – de weg naar beneden afdalen – is geen eenvoudige opgave. Het is moeilijk om je te onttrekken aan politieke en bestuurlijke kitsch, om de vervreemdende communicatie en bureaucratie aan te pakken en gevoelens van onbehagen bespreekbaar te maken. Het negeren van deze onderstroom in onze samenleving kan onze democratie serieus bedreigen. Dat is immers niet alleen een vorm van onverschilligheid, maar kan ook op een gebrek aan moed duiden. Er is moed nodig om je kwetsbaar op te stellen en in te gaan op de uitnodiging van de ander, om alternatieven te zoeken voor de huidige manier van leidinggeven en organiseren, om nieuwe dingen uit te proberen die niet passen binnen de gevestigde orde.

De weg naar beneden gaat in tegen onze natuur, die op zoek is naar comfort. Deze weg is contrair aan onze manier van hiërarchisch organiseren en *top-down* besturen. In navolging van de jonge Rabbi uit Nazareth worden allen die zich tot zijn volgelingen rekenen uitgenodigd Hem op de weg naar Kafarnaüm te volgen.

Wat zouden de kernpunten kunnen zijn voor een beweging gericht op nieuwe vormen van leiderschap en organiseren? Moeten we een nieuwe academie oprichten voor een alternatieve vorm van christelijk leidinggeven? Ik vermoed dat een dergelijk initiatief na een korte bloeitijd al snel weer onderdeel wordt van de gevestigde orde, met opnieuw vervreemding en onbehagen als resultaat.

Na die constatering moeten we echter niet met de handen over elkaar gaan zitten. Binnen onze mogelijkheden kunnen we wel degelijk proberen verschil te maken. We kunnen kleine, realistische stappen te zetten in de juiste richting. Graag geef ik enkele gedachten mee, die de kern kunnen vormen voor een beweging die niet van bovenaf of onderop, maar van binnenuit groeit. Deze gedachten vragen om discussie, uitwerking en vooral om oefening in het afdalen.

### 1. Leiderschap en afdalen

Wat zou het betekenen als iedere politicus, bestuurder of leidinggevende regelmatig 'afdaalt'? En dan doel ik op wérkelijk afdalen – niet zomaar een werkbezoek met een kop koffie – waarbij diegene zijn of haar talenten beschikbaar stelt aan groepen in de samenleving. Het gaat om vrijwillig afdalen, aangemoedigd door de organisatie waartoe diegene behoort. Dat is bovendien geen eenmalige activiteit, maar een manier om zich duurzaam te verbinden aan anderen. Iemand kan bijvoorbeeld een dagdeel per week vrijwilligerswerk doen in de samenleving. Dit kan als mantelzorger, als natuurbeheerder, in de zorg of in het onderwijs, bij een sportvereniging of een culturele organisatie. En ga daar dan niet meebesturen of vergaderen! Het doel is immers om de formele afstand tussen burger en elite te verminderen en

tegelijk bij te dragen aan de persoonlijke vorming van leiders.

### 2. Nieuwe leiders

We moeten opnieuw nadenken over de manier waarop we jonge mensen opleiden in het beroepsonderwijs en aan onze universiteiten. Strategie en beleid worden mogelijk te sterk beïnvloed door de behoefte aan rendabele studentenaantallen, de schaalvergroting en het opheffen van opleidingen die economisch niet rendabel zijn en de focus op publicaties en rankings bij hogescholen en universiteiten.

### 3. Bildung

We moeten kritisch kijken naar de vorming (*Bildung*) van nieuwe generaties van betrokken en actieve burgers. Studenten moeten voldoende ruimte krijgen om 'af te dalen', bijvoorbeeld door ervaring op te doen door leer- en werkstages in de samenleving.

### 4. Philia

Het zou goed zijn als politiek leiders en bestuurlijk leiders kringen, *philia*, gaan vormen, dwars door sectoren heen. Hierin kan er dialoog en debat zijn over hun persoonlijke ontwikkeling, over innovaties en over manieren waarop ze dienstbaar kunnen zijn aan de samenleving. Dit zijn kringen waarin men elkaar steunt, inspireert en waarin men bereid is de voeten van de ander te wassen.

### 5. Het voortouw nemen

Wat zou het betekenen als christelijke leiders zelf het voortouw nemen om, waar dat mogelijk is, dingen te verbeteren of te intensiveren? Dan kan er een beweging naar beneden op gang komen. Zo ontstaan er andere vormen van politiek en bestuurlijk leiderschap en management, waarbij de implicaties van het afdalen zichtbaarder worden in de besluitvorming, in wet- en regelgeving en in uitvoering. De burger zal zich meer herkennen in de uitkomst van dat proces en de formele afstand wordt kleiner. Debatten zullen vaker gaan over het leven van alledag in de samenleving en minder over het politieke spel en het systeem op zich. De piramidestructuur van organisaties wordt waar mogelijk vervangen door *philia*, de horizontale gemeenschap waarbij de betrokkenen worden gezien als serieuze gesprekpartners. Deze beweging is er voor een deel al, maar ze moet consequenter worden doorgevoerd. Dat hoeft weinig te kosten: geld en faciliteiten zijn volop beschikbaar. Het is vooral een kwestie van houding en goede wil. Leiders die deze weg bewandelen moeten vooral tijd investeren.

Kafarnaüm daagt uit, inspireert en opent nieuwe vergezichten. En in deze stad mag er ook plezier zijn en gelachen worden!

## 10. Tot slot

Deze tekst heb ik geschreven vanuit mijn levens- en werkervaring, mijn kennis en persoonlijke overtuigingen. Dat biedt geen garantie tegen vergissingen. Sterker nog: de kans daarop groeit juist. Ik twijfel er dan ook niet aan dat er onvolkomenheden in deze tekst staan.

Tegelijk hoop ik dat er voldoende waarheid en goeds in staat dat een wenkend perspectief biedt voor christelijk leiderschap, in politiek en bestuur in het bijzonder. Leiderschap dat niet naar boven opstijgt, maar durft af te dalen op de weg naar beneden. Daarmee beweegt het tegen de vervreemding in, zoekt het de verbinding en draagt het bij aan een fatsoenlijke samenleving waarin ieder mens er toe doet.

Leiderschap in politiek en bestuur zou zich dan ook meer moeten richten op het werkelijke doel en zich minder moeten bezighouden met zichzelf en de instandhouding van eigen posities, organisaties en systemen.

En christelijk leiderschap? Streeft dat naar een langdurig verblijf op de bruiloft in Kana of naar goed zaken doen in de tempel? Hebben christelijke leiders de moed om uit hun *comfort zone* te stappen en in navolging van Jezus en zijn gevolg af te dalen, om te horen wat het leven van alledag hen te zeggen heeft? Durven ze, tegen de heersende opvattingen in, niet de weg naar boven, maar juist de weg naar beneden te gaan? Hierin kunnen christelijke leiders het voortouw nemen, door af te dalen en op te zoeken wat kwetsbaar is en verloren dreigt te gaan, en hiermee een wenkend alternatief bieden.

Ik betwijfel het of burgers het specifieke van christelijke leiders als zodanig herkennen. Toch zou christelijk leiderschap zich sterk kunnen onderscheiden. Het verschil zou moeten liggen in de richting, de weg waarlangs christenen gedachten ontwikkelen over wetgeving, beleid en uitvoering. Ze zouden de werkelijkheid van een politieke arena, gevoed door ambtelijke beleidsnotities met tabellen en cijfers, moeten overstijgen. Leiders met een roeping, die de *Ander* navolgen, stellen in hun denken, voelen en handelen de ander centraal. Hebben wij, u en ik ons Kafarnaüm al gevonden?

# Gebruikte literatuur.

Alexander, P. & Alexander D. (red.) (1999). *Handboek bij de Bijbel*, Kampen: Kok.

Antonio, G.G. (2016). *Leiderschap in verandering, Over afdalen van de piramide en struikelen over kiezelsteentjes*, Oratie, 7 juni 2016, Academieggebouw RUG te Groningen, Leeuwarden: Stichting Praktijk en Wetenschap.

Antonio, G.G. & Wouters, G. (2013). *Stilstaan bij leiderschap en invloed, over reflectie, vervorming en groei*, Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland/ Stenden Hogeschool Leeuwarden.

Antonio, G.G. (2011). *Humanisering van een justitiële organisatie, menselijke waarden als leidraad bij organisatie veranderingen*, promotieonderzoek 2006, Digitaal; Wetenschappelijk Archief: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving Services University Library Uithof - Utrecht

Ankersmit, F., & Klinkers, L. (2008). *De tien plagen van de staat, de bedrijfsmatige overheid gewogen*, Amsterdam: Van Gennip.

Arendt, H. (1999). *Politiek in donkere tijden, essays over vrijheid en vriendschap*, Amsterdam: Boom.

Aristoteles, (2013). *Politica*, Bremer, J.J. & Kessels T., (vert.), Groningen: Historische Uitgeverij.

Aristoteles, (1999). *Ethica Nicomachea*, Pannier, Chr. & Verhaege, J. (vert.), Groningen: Historische Uitgeverij.

Blokker B. (2017). Onbehagen voedt fascisme, Fascisme in Nederland, *NRC Handelsblad*, 28 april 2017, Cultuurbijlage, p.15.

Bos van den, K. (2011). *Vertrouwen in de overheid, wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is*, i.o. Ministerie Binnenlandse Zaken, Utrecht: Universiteit Utrecht.

Both, D. & de Bruijn, A. (red.) (2014). *Zorg vraagt leiderschap!* Schiedam: Scriptum.

Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid, heb de moed om niet perfect te willen zijn*, Amsterdam: Bruna Uitgevers.

Brink van den, G. (2012). *Eigentijds idealisme, een afrekening met het cynisme in Nederland*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Buruma, Y. (2005). *De dreigingsspiraal, onbedoelde neveneffecten van misdaadbestrijding*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Bjorkman J.W., e.a. (red.) (2010). *Public leadership and citizen value, Current issues in public administration and governance*; The Winelands Papers, Den Haag: Boom Uitgevers.

Caris, J. (2011). *Leiderschap: feiten en fictie, Een multidisciplinaire analyse van leiderschap met onder andere de managerial cube als analysemodel*, Den Haag: Boom / Lemma Uitgevers.

Ford, D.F., (red.) (2007). *Christian Wisdom, Desiring God and Learning in Love*, Cambridge: University Press.

Frankl, V.E. (1978). *De zin van het bestaan, een psycholoog beleeft het concentratie kamp & een inleiding tot de logotherapie*, Rotterdam: Ad Donker.

Fransiscus, Pope Francis. (2016). *The Name of God is Mercy*, New York: Random House.

Habermas, J. (1998). *Geloven en weten, en andere politieke essays*, Frankfurt am Main: Surhkamp.

Haijtema, D. (red.) (2011). *Goeroes: de nieuwe dominees*, Amsterdam: Business Contact.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties, Terug naar de bedoeling*, Deventer: Vakmedianet.

't Hart, P. & ten Hooven, M. (2004). *Op zoek naar leiderschap, Regeren na de revolte*, Amsterdam: De Balie.

Hersy, P. (2014). *Situationeel leidinggeven, Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*, Amsterdam: Business Contact.

Heschel, J.A. (2011). *Goed zoekt de mens, Een filosofie van het Jodendom*, Amsterdam: Uitgeverij Abraxas.

Kellerman, B. (2015). *The end of leadership*, New York: Harpers Business.

Kets de Vries, M. (2012). *Wat leiders drijft, een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Kiel, F. (2015) *Return on character, The real reason leaders and their companies win*, Boston: Harvard Business.

Kuipers H, van Amersfoort P, & Kramer E.H. (2012). *Het nieuwe organiseren, Alternatieven voor de bureaucratie*, Leuven / Den Haag: Acco.

Lennick, D. & Kiel F. (2011). *Moral intelligentie, Enhancing business performance & leadership succes*, Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Lenoir, F. (2008). *De filosofie van Christus, het christendom is meer dan een religie*, Kampen: Ten Have.

Levinas, E. (2012). *Totaliteit en oneindigheid*, Amsterdam: Boom.

Levinas, E. (1994). *Tussen ons, Essays over het denken-aan-de-ander*, Baarn: Ambo.

Margalit, A. (1996). *The descent society*, London: Harvard University Press.

Meer, T. (2017). *Niet de kiezer is gek*, Houten: Spectrum.

Nationale Ombudsman (2014). *Geen fraudeur, toch boete. Een onderzoek naar de uitvoering fraude wet*. Den Haag: Nationale Ombudsman.

Niebuhr, R. (2001). *Moral man & immoral society. A study in ethics en politics*, Louisville: Westminster Press.

Nieman, R. (2008). *De goeroemethode, De weg naar succesvol leiderschap*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.

Nouwen, H. (2004). *De weg naar vrede, over vrede en rechtvaardigheid*, Tiel: Lanno

Nussbaum, M. C. (2010). *Not for profit, Why democracy needs the humanities*, New Jersey: Princeton University Press.

*Patch Adams* (film, 1998): [www.youtube.com/watch?v=Pr9ruvxA3K4](http://www.youtube.com/watch?v=Pr9ruvxA3K4) (bezoekt op: 5 mei 2017.)

Plato (1995). *Constitutie, Politeia*, vert. G. Koolschijn, Athenaeum – Polak & van Gennip

Suzuki, S. (1992). Speech: U.N. Conference Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil: [www.youtube.com/watch?v=ojJGuZVfLM](http://www.youtube.com/watch?v=ojJGuZVfLM). Tekst: [www.americanrhetoric.com/speeches/severnsuzukiunearthsummit.htm](http://www.americanrhetoric.com/speeches/severnsuzukiunearthsummit.htm) (sites bezocht op: 5 mei 2017)

Stott, J. (1997). *Het Kruis van Christus*, Apeldoorn: Novapress.

*The girl in the cafe* (film, 2005): [www.youtube.com/watch?v=2pkAaVJAJKc](http://www.youtube.com/watch?v=2pkAaVJAJKc)

Tekst script: [www.americanrhetoric.com/MovieSpeeches/moviespeechthegirlinthecafe.html](http://www.americanrhetoric.com/MovieSpeeches/moviespeechthegirlinthecafe.html) (sites bezocht op: 5 mei 2017)

Verbrugge, A. (2004). *Tijd van onbehagen, Filosofische essays over een cultuur op drift*, Amsterdam: SUN.

Vrijhof, K. (2016). *Liefdevol politiek leiderschap, Zeven typen van democratische politici, Een verkenning*, E-book: Vrijhof.

Uitermarkt, J., Gielen A.J., & Ham M. (2012). *Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies*, Amsterdam: Van Gennep.

Verbrugge, A. (2013). *Staat van verwarring, het offer van de liefde*, Amsterdam: Boom.

Walker, P. (2007). *In het voetspoor van Jezus, een geïllustreerde gids voor de plaatsen van het heilige land*, Amsterdam: Ark Boeken

Weber, M. (1905). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, In: *De protestantse ethiek*, (red.) J. Winckelman (1969), München: Ziebstern Taschenbuch Verlag.

Weber, M. (1919). *Politik als Beruf*, In: *Gezamelte politieke schriften*, (red.) J. Winckelmann, Tübingen (1958): J.C.B. Mohr, pp.493-548.

Woldring, H.E.S. (1996). *De Christendemocratie, een kritisch onderzoek naar haar politiek en filosofie*, Utrecht: Het Spectrum.

WRR. (2017). *Weten is nog geen doen, een realistisch perspectief op redzaamheid*, Den Haag: WRR.

WRR (2014). *Vertrouwen in burgers*, Den Haag: Amsterdam University Press.

# Personalia.

Prof. dr. Gabriël G. Antonio (1963) is getrouwd met Radha. Ze wonen met twee kinderen (Talita, 22 en Mahil, 20) in Drachten en zijn lid van de Vrije Baptisten Gemeente in Drachten. Antonio is zijn loopbaan begonnen in de christelijke hulpverlening, als groepsleider bij Tot Heil des Volks en bij Stichting Timon in Utrecht. Daarna werkte hij onder meer bij een reclasseringsorganisatie, was hij directeur van een jeugdgevangenis en van een tbs-kliniek en bestuurder bij Jeugdhulp Friesland. Sinds 2015 is hij bestuurder bij Verslavingszorg Noord Nederland.

Antonio studeerde maatschappelijk werk en sociale wetenschappen. Hij promoveerde aan de Universiteit voor Humanistiek op het proefschrift Humanisering van een justitiële organisatie; menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen. Antonio is lector aan de Stenden Hogeschool en bijzonder hoogleraar Sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen.



# Colofon.

*Groenlezing*, studie- en opinieblad van de ChristenUnie. Jaargang 1, nr. 1, maart 2017.  
Oplage: 6.000 | ISSN: 1568-5845

*Groenlezing* is een publicatie van het Wetenschappelijk Instituut (de mr. G. Groen van Prinsterer-stichting) en de Bestuurdersvereniging van de ChristenUnie. *Groenlezing* wordt toegezonden aan alle donateurs van het Wetenschappelijk Instituut, aan alle bestuurders van de ChristenUnie en aan losse abonnees.

Meer informatie over abonnement of donateurschap via: [wi.christenunie.nl](http://wi.christenunie.nl).

*Groenlezing* verschijnt 4 keer per jaar.  
Deadline kopij derde nummer: 10 september 2017.  
Neem voor een bijdrage contact op met de redactie via [redactiegroen@christenunie.nl](mailto:redactiegroen@christenunie.nl).

Donateurschap WI per 01-01-2017:  
€ 36,00\* per jaar. T/m 26 jaar € 20,00.\*  
Donateur WI (kwartaalbetaling)  
€ 9,00 mogelijk met aut. incasso.  
\*Bij aut. incasso, anders € 2,50 toeslag

## Redactie

Mirjam Kosten (eindredacteur)  
Remco van Mulligen (eindredacteur a.i.)

## Vormgeving

Frivista | create, communicate, activate | Utrecht

## Fotografie

Folkert Rinkema, ChristenUnie, WI

## Druk

Drukkerij Torendruk

## Uitgave, redactie en administratie

Mr. G. Groen van Prinsterer-stichting  
WI van de ChristenUnie

## Legaten

Gedenkt u het WI testamentair dan luidt de tenaamstelling: Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie, 'Mr. G. Groen van Prinsterer-stichting' Amersfoort. KvK dossiernr. 32084387.

Postbus 439, 3800 AK Amersfoort  
Telefoon: 033 - 422 69 60  
Email: [redactiegroen@christenunie.nl](mailto:redactiegroen@christenunie.nl)  
[wi.christenunie.nl](http://wi.christenunie.nl)  
[bestuurders.christenunie.nl](http://bestuurders.christenunie.nl)

Mocht u de toezending van *Groenlezing* of uw donateurschap willen opzeggen, doe dit dan schriftelijk voor 1 januari 2018 (per post of via [ledenadministratie@christenunie.nl](mailto:ledenadministratie@christenunie.nl)).

© ChristenUnie 2017 Overname van artikelen en/of illustraties uitsluitend na toestemming van de redactie.



'Hebben christelijke leiders de moed om uit hun *comfort zone* te stappen en in navolging van Jezus af te dalen, om te horen wat het leven van alledag hen te zeggen heeft? Durven ze, tegen de heersende opvattingen in, niet de weg naar boven, maar juist de weg naar beneden te gaan? Hierin kunnen christelijke leiders het voortouw nemen, door af te dalen en op te zoeken wat kwetsbaar is en verloren dreigt te gaan en hiermee een wenkend alternatief bieden.'

Prof. dr. Gabriël Anthonio

