

**Leiderschap in tijden van crises.**  
**Een andere kijk vanuit zingevende tradities**  
Prof dr Theo van der Zee

Koninklijke Hoogheid,  
Goede mensen, goedenavond.

Vierentwintig – zeven. Heel de dag en heel de week kondigt het nieuws zich bij ons aan. Via allerlei kanalen komt hij bij ons binnen. Het goede nieuws klopt zachtjes, is vaak als een zachte bries, spreekt met zachte stem, bescheiden. Het slechte nieuws dat spreekt van conflicten, oorlog, honger en geweld, schreeuwt en bonkt op de deur.

In de wereld buitelt de ene crisis over de andere heen. We kijken haast niet meer op van de vloedstroom van crises. Het went natuurlijk nooit. Bij velen zijn de crises onder de huid gaan zitten, en hebben zich gevoelens van onbehagen, angst en onzekerheid genesteld. Al deze gevoelens zoeken een uitweg.

Wat zijn deze crises? Allereerst, de crisis van het samenleven. We verschillen van elkaar, denken en voelen niet hetzelfde. We zetten niet dezelfde meubels in ons huis, we denken verschillend over hoe we het huis van onze samenleving willen inrichten. We hebben, kortweg, diverse opvattingen over goed leven en goed samenleven. Met de immigratie is de diversiteit manifester geworden. En dat is een serieus vraagstuk. Ze biedt een vruchtbare bodem voor degenen die hiervoor geen oplossingen bieden, maar hooguit symptomen bestrijden. Autoritaire mannen en ook vrouwen verstaan diversiteit in termen van wij tegenover zij. Ze bouwen muren om het huis van hun land, en trekken ten strijde tegen hen die niet denken of zijn zoals zij. Voor hen geldt het recht van de sterkste.

Dan, de crisis van de welvaart. Welvaart, status, positie en inkomen, het zijn schaarse goederen. Ook de verdeling ervan is een serieus vraagstuk. Wij zijn sinds decennia onze samenleving gaan inrichten op basis van verdiensten, *individuele* verdiensten. Wie de talenten heeft en zich daarvoor inspant, verdient een passende beloning. Dit ideaal is echter tiranniek geworden. Degenen die wel mee kunnen komen, de ‘succesvollen’, leven en werken in de voortdurende angst hun positie kwijt te raken. Degenen die er om welke reden dan ook niet in slagen succesvol te zijn - ze zijn geboren op de verkeerde plek of in het verkeerde bed - de ‘verliezers’, zij ervaren niet gezien en gehoord te worden, niet mee te tellen, achtergesteld te zijn. Autoritaire mannen en ook vrouwen verstaan het vraagstuk van de verdeling als wedijver, competitie, strijd. Zij bouwen hun huis op de pijlers van hun eigen, vermeende succes, en bouwen er muren omheen waarbinnen ze zich veilig wanen. Voor hen geldt het recht van het succes.

En, de crisis in het persoonlijk leven. Verlies en verdriet. Het leven kent voor ieder van ons zijn grote en kleine crises. Gebeurtenissen die ons overkomen, die we niet hadden

verwacht, niet hadden kunnen voorkomen en ons leven op de kop zetten. Autoritaire mannen en ook vrouwen verstaan deze levensgebeurtenissen niet alleen als ongemakkelijk, ze lopen het er het liefst omheen. Zij bouwen hun huis op de maakbaarheid, en sluiten hun verlies en verdriet erin op. Voor hen geldt het recht op beheersing en controle.

Diversiteit en immigratie. Rijkdom en macht. Verdriet en verlies. Crises zijn van alle tijden, en onze tijd is daar geen uitzondering op. Echter, meer dan ooit komen ze bij ons binnen en ze dringen aan. In tijden van crises staat veel op scherp. Ook leiderschap. We zien autoritaire mannen en ook vrouwen die zich manifesteren met ferme taal, met duidelijke en eenvoudige oplossingen. Hiermee willen ze de crises te lijf te gaan en ze werpen zich op voor al degenen die zich er zorgen om maken. Ze vinden op veel plekken weerklank met schijnbaar evidente oplossingen.

Vandaag bied ik deze evidentie tegenspraak en wil u een andere kijk presenteren, die haar bron vindt in zingevende tradities, en die ons dichter brengt bij waar leiderschap mijns inziens om gaat, namelijk ons leiden naar het hogere doel, dat waar het leven en samenleven goed voor is. En ik waarschuw u meteen – dit leiderschap is hard werken.

### **Zingevende tradities laten zien wat niet wordt gezien**

We hebben in Nederland een veelkleurigheid aan tradities, kerken, genootschappen, en groeperingen van mensen die zich verenigen rond religie, levensbeschouwing, spiritualiteit en zingeving. Zingevende tradities zijn van cruciaal belang voor een vitale, medemenselijke en democratische samenleving. Ze doen namelijk iets wat essentieel is voor deze samenleving, en wat niet of nauwelijks gebeurt, als zij er niet zouden zijn. Ze horen daarom thuis in ons land. Ik neem u daar graag in mee.

Nu is het goed te zeggen dat ik de zingevende tradities niet zozeer institutioneel benader, dat wil zeggen, als een instelling, organisatie of instituut, waarin er afspraken zijn en regels over wie over wat gaat, welke verantwoordelijkheden draagt, en hoe het leiderschap daarbinnen is geregeld. Dat allemaal is niet onbelangrijk. Mijn aangrijpingspunt vandaag is echter dat wat deze tradities beogen, namelijk zichtbaar maken wat als zinvol en daarmee van waarde, belangrijk, en van betekenis is voor een goed leven en goed samenleven. Kortweg, deze tradities tonen wat levenskwaliteit heeft. Daarmee brengen ze mensen samen.

Zingevende tradities doen dat langs de band van verhalen. Zingevende tradities als het christendom en de islam, en ook het hindoeïsme en het humanisme, zijn meester in het vertellen van verhalen – rijke, krachtige verhalen die tot de verbeelding spreken, aanvuren, tot verbinding brengen. Het zijn verhalen van gewone en heilige mensen, van goden en God, en van engelen en bovennatuurlijke wezens. Grote verhalen, kleine verhalen. Het is namelijk aan de hand van verhalen dat wij mensen begrijpen wie we zijn, wat we doen en

wat we daarin waardevol vinden, om het met de Franse filosoof Paul Ricoeur (1992) te zeggen. De inhoud van de verhalen, de manier waarop ze verteld worden en doorgegeven, mag dan per traditie verschillen, zonder verhalen gaat het niet.

De verhalen zijn meer dan louter een bron om ons doen en laten te inspireren. Als verhalen zo bedoeld zouden zijn, dan bieden ze louter een rechtvaardiging achteraf, een redenering van iets dat we toch al van plan waren. Verhalen uit zingevende tradities bieden zoveel meer dan een moraal of een wijze les. Met de Nederlandse theoloog Erik Borgman (2017, p. 28) denk ik dat deze verhalen “een *toegang* tot de werkelijkheid [bieden], (...) een *sleutel* om haar te openen, een *licht* om haar in haar ware gedaante zichtbaar te maken en een *benadering* om haar [de wereld] tot spreken te brengen”.

Verhalen uit zingevende tradities zijn als een zoeklicht, een heuristiek. Ze openen iets wat we met de ogen van de maakbaarheid, beheersing en controle niet zagen. Het vertellen van deze verhalen, het lezen ervan, en het luisteren ernaar, scherpen onze waarneming.

We gaan andere dingen zien en beter. Wie de ander is. Wat armoede betekent, en rijkdom. Wat zorg en aandacht verdient. Wat toekomst heeft. En welk beroep dat alles op ons doet.

We worden er sensitiever van, in de zin dat we beter waarnemen. Meer nog: onze kijkrichting verandert, ja, ze wordt omgedraaid. Met ferme taal, duidelijke en eenvoudige oplossingen bannen we geen crises uit. Nee, wij *worden* aangesproken, er *wordt* op ons een beroep gedaan, in ons *wordt* het verlangen gewekt om de wereld tot een plaats te maken waar het goed leven en goed samenleven beter mogelijk is dan nu. In de mate dat wij ons daarvoor ontvankelijk weten, ervoor open staan, ontstaat ruimte “waarin de toekomst zich aankondigt, waarin de uitnodiging klinkt aan deze toekomst deel te nemen en waarin op deze uitnodiging kan worden ingegaan” (Borgman, 2017, p. 191).

Kortom, verhalen uit zingevende tradities openen een andere manier om in de wereld te zijn. Ze verpulveren het recht van de sterkste, van het succes en op de maakbaarheid. Ze reiken ons een andere horizon van leven aan. Ze hebben niet alleen de kwaliteit van leven van ieder van ons persoonlijk op het oog, maar ook die van het samenleven. Ze verdienen daarom een plek in het publieke debat over grote maatschappelijke vraagstukken en over de crises die op ons pad komen.

### **Leiderschap vanuit zingevende tradities**

Vanuit zingevende tradities gaat leiderschap er anders uitzien. Waarover gaat dan het leiderschap? Ik duid vier gezichtspunten aan.

Vooraf, nog dit. Leiderschap is niet iets buiten onszelf, als een ding waar je naar kunt kijken. Leiderschap is onlosmakelijk verbonden met de persoon die het op zich neemt.

Deze persoon heeft daartoe eerst en vooral het eigen huishouden op orde te hebben – in geestelijke, mentale zin. Eerst dan kan het leiderschap tot zijn recht komen.

Eén. Zingevende tradities wijzen op de eerste plaats op de grondhouding van leiderschap. De boeddhistische traditie bijvoorbeeld wijst op vriendelijkheid en mildheid. Vanuit een vriendelijk en welwillend bewustzijn, mild en vol begrip, kan een leider om zich heen kijken en zien wat vriendelijkheid in zijn of haar directe omgeving doet. Leiderschap toont empathie, en biedt steun en bemoediging (Schweitzer, 2022). Ze bouwt geen muren, sluit niet buiten, is niet uit op wraak, maar reikt met vriendelijkheid naar de ander uit, en verbindt met mildheid.

Twee. Zingevende tradities wijzen op de tweede plaats op het grotere geheel. Ze wijzen erop dat leiderschap niet gaat over het opleggen van de eigen wil, het regelen van het eigen gewin, of het fixen van de belangen van de eigen groep. Dat klinkt als een evidentie, maar de ervaring leert ons dat het niet zo vanzelfsprekend is. In de islamitische traditie wordt er bijvoorbeeld op gewezen dat leiderschap toewijding is aan heel de mensheid en aan Allah. Een leider is er niet voor zichzelf maar voor het grotere geheel (Kessi, et al., 2022). Leiderschap vanuit zingeving en spiritualiteit is daarom niet uit op onderdanigheid of volgzzaamheid, maar is erop uit om te dienen, en dienstbaar te zijn aan de gemeenschap.

Drie. Zingevende tradities laten op de derde plaats zien dat leiderschap een manier van leven en samenleven oproept. Leiderschap bevordert levenskwaliteit waardoor mensen tot *leven* komen. Ik neem u daarvoor mee in een verhaal uit de christelijke traditie, namelijk van de heilige Franciscus. Franciscus leefde op de wending van de twaalfde naar de dertiende eeuw, en is onder andere bekend van zijn spreken met de dieren. In dialoog met zijn broeders werkt Franciscus aan het leiderschap (Speelman, 2023). Een voorbeeld hiervan zien we in zijn Brief aan Broeder Leo, waarin hij een twijfelende broeder richting geeft door hem op te roepen zijn eigen weg te vinden.

“Broeder Leo, je broeder Franciscus wenst je heil en vrede. Zo zeg ik je, mijn zoon, als moeder: alles wat wij onderweg besproken hebben, regel ik beknopt in deze uitspraak en ik geef je de raad – en je hoeft om raad niet naar mij toe te komen, want ik geef je deze raad –: als je een of andere manier beter vindt om aan de Heer God te behagen en zijn voetspoor en armoede te volgen, doe dat dan (...). En als het voor je ziel noodzakelijk is en je voor een andere bemoediging opnieuw naar mij wilt komen, kom dan.”

Franciscus is een leider op de wijze van een moeder. Als een moeder geeft hij raad en bemoediging, en schept hij de ruimte voor de jongere om te doen wat gedaan moet worden. Franciscus zegt Leo niet wat hij moet doen, dat laat hij over aan God, die doet doen. Wat Franciscus doet: hij zet Leo in diens eigen roeping. Door aan zijn roeping gehoor te geven, kan hij worden wie hij bedoeld is te zijn. Kortom, Franciscus wijst ons erop dat leiderschap

er niet op gericht is om te bepalen wat een ander moet doen, maar om de ander te laten leven vanuit en doen richten op diens eigen bestemming. De franciscaanse traditie draait leiderschap als het ware om. Leiderschap is dienstbaar zijn opdat de *ànder* gehoor kan geven zijn of haar eigen roeping en diens hogere doel kan nastreven.

Vier. Zingevende tradities laten op de vierde plaats zien dat leiderschap niet iets is van een enkeling, al zou je hopen en verwachten dat de leider het leiderschap op excellente wijze belichaamt. Leiderschap is iets van heel de gemeenschap. Een prachtig voorbeeld hiervan is te vinden in de regel van heilige Benedictus. Hij leefde op de wending van de vijfde en zesde eeuw van onze jaartelling en is bekend als voorbeeld voor kloostergemeenschappen van mannen en vrouwen. In zijn regel is te lezen:

“Telkens als er in het klooster [de gemeenschap] iets belangrijks gebeuren moet, roept de abt [de leider] de gehele gemeente bijeen en zegt dan zelf waarover het gaat. Terwijl hij luistert naar de raad van de broeders, denkt hij zelf over de zaak na en doet dan wat hij het nuttigst oordeelt. De reden waarom wij hebben vastgesteld, dat allen voor het beraad bijeengeroepen moeten worden, is dat de Heer vaak aan een jongere openbaart wat het beste is”.

Leiderschap begint met luisteren – allereerst naar wat er gebeurt en zich aandient. En dan samen overwegen, wikken en wegen, luisteren naar wat er in alle diversiteit over gezegd en gedeeld wordt. Het kan zo maar zijn dat het de jongere is, die inbrengt wat het goede is. Het is zaak om hiervoor niet weg te lopen, maar eraan toegewijd te zijn. Dat is leiderschap. De benedictijnse traditie draait leiderschap om. Iederéén is uitgenodigd om leiderschap te tonen, betrokken te zijn op het grotere geheel van de groep, gemeenschap, samenleving en zichzelf in te brengen.

Als ik het samenvat, vanuit zingevende tradities is leiderschap een spirituele aangelegenheid, waarin mensen elkaar raken, in beweging zetten, oriëntatie bieden, elkaar stimuleren tot groei en levenskwaliteit (Derkse, 2023). Leiderschap brengt mensen, gemeenschappen en ook de samenleving bij hun hogere doel, daar waar het leven en samenleven goed voor is. Geluk. Medemenselijkheid. Verbinding.

### **Leiderschap in tijden van crises**

Zingevende tradities bieden geen pasklare oplossingen voor de crises. De verhalen uit deze tradities laten *wel* zien dat het van het grootste belang is om crises van wereldformaat of van de schaalgrootte van een mensenleven ernstig te nemen, daadwerkelijk in de modder ervan te gaan staan, deze te laten spreken en daardoor iets zichtbaar te maken van wat uitstaat naar het hogere doel.

Zingevende tradities laten zien dat een samenleving die mensen tegen elkaar opzet,

uiteendrijft, wij tegenover zij - hoe subtiel ook - dat dat geen leven is. Leiderschap vanuit zingevende tradities reikt uit, zoekt naar verbinding, en weet dat elke en iedere mens wordt wie ie is, *door* de ander.

Zingevende tradities laten zien dat een samenleving van louter individuele verdiensten waarin het draait om het eigen succes, tiranniek is geworden, dat dat geen leven is. Leiderschap vanuit zingevende tradities doet dienstbaar zijn aan de gemeenschap, de samenleving, en weet dat elke en iedere mens leeft van wat ie geeft *aan* de ander.

Zingevende tradities laten zien dat een leven vanuit maakbaarheid, beheersing en controle geen vreugde of voldoening schenkt, dat dat geen leven is. Leiderschap vanuit zingevende tradities doet leven van wat komt, en weet dat elke en iedere mens wordt van wat ie moedig ontvangt *van* de ander.

Kortom, vanuit zingevende tradities zet leiderschap ons op het spoor van óverleven naar léven, van kwaliteit van leven. Dit leiderschap reikt uit, zoekt verbinding, is dienstbaar aan de gemeenschap, en durft ontvangen van wat wordt gegeven. Ik noem het contemplatief leiderschap. Samen met mijn collega's in Nijmegen doe ik er onderzoek naar en schreef er een boek over (Van der Zee, 2019).

Het is geen leiderschap voor cynische mensen, mensen vol eigenwaan en gemakzucht, mensen van wraak en destructie. Nee, het is leiderschap van de zachte krachten, 'als een moeder'.

Eigzinnig. Tegendraads. Transformatief. Het is leiderschap van de dag van morgen, en de dag erna. De crises doen een niet mis te verstaan beroep op ieder van ons, en op ons als samenleving. We kunnen daarom niet om het leiderschap vanuit de zingevende tradities heen.

*“Blijf niet staan bij wat eertijds is gebeurd, laat het verleden nu rusten. Zie, ik ga iets nieuws verrichten, nu ontkiemt het – heb je het nog niet gemerkt?” (Jesaja, 43).*

Dank u wel.

## Literatuur

- Borgman, Erik (2017). *Leven van wat komt. Een katholiek uitzicht op de samenleving*. Utrecht: Uitgeverij Meinema.
- Derkse, Wil (2023). *Benedictijnse levenskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tielt: Lannoo.
- Kessi, Andi et al. (2022). Islamic leadership, emotional intelligence, and spiritual intelligence on passion of work and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, Vol.2, 1; <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.87>
- Ricoeur, Paul (1992). *Oneself as another*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schweitzer, Sophia (2022). De kracht van vriendelijk leiderschap. *Boeddhistisch Dagblad*.  
<https://boeddhistischdagblad.nl/achtergronden/178055-de-kracht-van-vriendelijk-leiderschap-3/>
- Speelman, Willem Marie (2023). Besturen: mensen wijzen op hun roeping. In: Theo van der Zee (red.). *Leidende principes van goed besturen. Reflecteren in dialoog over het eigen handelen*. Woerden: Verus, p. 84 – 89.
- Zee, Theo van der (2019). *Leidinggeven aan wat komt. Een contemplatieve benadering van leiderschap*. Soest: Boekscout.