

OVERGAVE EN GEHOORZAAMHEID.
KUNNEN WE HET NOG VAN ONZE
MENSEN VRAGEN? WIM HARRIJVAN
STELT VAN WEL.

GEHOORZAAMHEID

OVERGAVE

AUTONOMIE

VRIJHEID

Figuur 1. De polariteiten in ons geloofsleven

GEZONDE SPANNINGEN IN CHRISTELIJK LEIDERSCHAP

Voor de meeste leiders en ondernemers zijn de termen 'overgave' en 'gehoorzaamheid' geen dagelijkse kost. Het past niet zo in de meeste bedrijfsculturen. Moderne ondernemers laten hun werknemers vrij en geven hun ruimte voor authenticiteit en autonomie. Zij creëren een ondernemende en creatieve werksfeer. Goed voor de gezondheid van de organisatie. Zo snijdt het mes aan twee kanten, met name in de commerciële sector. Gelukkige werknemers, gelukkige werkgevers. In dit artikel maak ik mij sterk voor de dimensies 'overgave' en 'gehoorzaamheid'. Ik wil hun kracht en onmisbaarheid aantonen, zeker voor christelijke ondernemers.

Als coach begeleid ik een leidinggevende van een middelgrote uitvaartonderneming. Het is een zeer begaafde man met een zachtmoedig karakter. Hij is net nieuw in zijn rol als directeur. Zijn voorganger had met harde hand een goedlopend bedrijf

opgebouwd. Hij had veel discipline en regels ingevoerd. Overtredingen werden hard en rechtvaardig aangepakt. De zelfstandigheid van de werknemers was hierdoor stevig de kop in gedrukt. Ze moesten zich overgeven en gehoorzaam zijn. Dit leidde tot een ongezonde en gespeelde loyaliteit. Ze waren eigenlijk bang geworden en gedroegen zich ingehouden opstandig. De nieuwe directeur wil graag een omslag maken met de organisatie: meer zelfstandigheid en vrijheid voor de werknemers, maar wel graag met behoud van gezonde omzet en winst. Zijn vraag: wat kan ik het beste doen en laten om die omslag te maken? Zijn werknemers voelen zich in eerste instantie onzeker bij hun nieuwe directeur. Ze lachen hem uit en vinden hem slap. Stiekem hebben ze veel respect voor zijn gaven en karakter, maar dat komt er in de communicatie niet zo uit. De directeur is zo door en door verdraagzaam en zelfstandig, dat hij deze sfeer goed kan verdragen. Maar daarmee komt hij er niet. Hij wil

nog meer begrijpen hoe het werkt. Als hij zich beperkt tot het propageren van slechts autonomie en vrijheid, zal hij de oorlog niet winnen. Hij zal ook iets moeten met hun tegenhangers 'overgave' en 'gehoorzaamheid'. Na deze omslag in het denken van deze man komt het veranderproces krachtig op gang. Het uitkomen van zijn droom zal nog wel maanden in beslag gaan nemen. Maar als evenwichtige leidinggevende (dat wil zeggen: als leider met vier polen in zijn denken en handelen) ontvangt hij steeds meer vertrouwen en respect. Niet alleen voor hem prettig, maar ook goed voor zijn werknemers, die nu ook vierpolig durven te gaan werken. Autonoom en vol overgave, vrij en van daaruit ook gehoorzaam. ¹

VIER GRONDASPECTEN VAN LEIDINGGEVEN

In het christelijke leidinggeven kunnen mijns inziens vier grondaspecten onderscheiden worden die een rol spelen tussen de leider en de volger: ▶

autonomie en overgave, vrijheid en gehoorzaamheid. Als het goed is, zijn deze aspecten ook onderdeel van het geloofsleven van een christelijke leidinggevende. De polen spelen

namelijk ook in de omgang tussen God en mens (zie figuur 1). In de relatie met God kan een christelijke leider zich oefenen in zijn leiderschap. In de Bijbel zien we een mooi voorbeeld in David.

Voordat hij koning wordt, geniet hij en worstelt hij op alle fronten van zijn geloofsleven. Autonomie heeft te maken met het feit dat de mens op zijn eigen benen

mag en moet staan, zelf beslissingen neemt en zijn eigen problemen oplost. David leert dit als herder al, maar ook in zijn woestijnperiode, op de vlucht voor Saul. Als tegenpool is er ook overgave aan anderen, bij wie hij geborgenheid, liefde, achting en ook de nodige weerstand vindt. David leert omgaan met zowel vrienden als vijanden. Vrijheid en gehoorzaamheid hebben te maken met de situatie, het speelveld waarin elk mens zich bevindt. Dit speelveld wordt bepaald door veel dingen: aanleg, mogelijkheden, opvoeding, et cetera. Geeft de mens een goed antwoord op zijn situatie, dan zal hij de situatie aankunnen. Geeft hij het verkeerde antwoord, dan zal de situatie macht over hem krijgen. David leert omgaan met de barre woestijn. Hij permittteert zich vrijheden (zoals het eten van tempelbroden), maar blijft wel gehoorzaam aan zijn God (zoals blijkt als hij Sauls leven spaart). Na die persoonlijke ervaringen wordt hij pas koning. Zo proeft en doorleeft David wat het betekent om gehoorzaam, vrij, autonoom en vol overgave te zijn.

Voordat we op christelijk leiderschap in organisaties ingaan, staan we kort stil bij de vier grondaspecten zelf, en bij hun gezonde en ongezonde vormen (zie kaders).

DE VIER POLEN EN DE BIJBEL

Naast David zijn er nog veel meer voorbeelden van leiders in de Bijbel; leiders die ons kunnen inspireren, zoals Daniël, Nehemia, Jozef, Mozes, Jozua, Gideon en ga zo maar door. Ze verschillen in omstandigheden en in stijl, maar in hun levens zie je telkens momenten terug waarin de spanning tussen gehoorzaamheid en vrijheid opspeelt, evenals de spanning tussen autonomie en overgave. Als je deze leiders met elkaar vergelijkt, kun je verschillen en overeenkomsten aanwijzen. Fascinerend en leerzaam. De vraag is natuurlijk: hoe vertaal je de inzichten die je hier opdoet in je eigen leiderschap?

VERDER GROEIEN IN GEZOND LEIDERSCHAP

Nu naar de praktijk. Als je een brug naar de praktijk van christelijk leiderschap

wilt slaan, kun je beginnen met een drietal ‘simpele’ stappen.

1. Ken jezelf: welke polen hebben jouw voorkeur?

Als je je eigen handelen onder de loep neemt, komen daar je voorkeuren aan het licht. Stel jezelf – om te beginnen – de volgende vragen:

- Kun je je gemakkelijk overgeven aan anderen? Welke belemmeringen heb je daarbij weleens?
- Zijn er bepaalde situaties waarin jouw overgave sterk vermindert of toeneemt? Wat zegt dit over jou?
- Aan welke waarden en normen gehoorzaam je? Hoe zien anderen dat terug in je gedrag?
- Hoe neem je beslissingen? Welke afwegingen maak je daarbij?
- In welke situaties voel je je maximaal vrij? In welke minimaal?
- Door welke factoren wordt jouw vrijheid min of meer geroofd?
- In welke gaven of vaardigheden kun je je zelfstandig redden?
- Waar word je onzeker van, of waarvan ga je minder goed functioneren?

Voor een scherper beeld kun je gebruikmaken van uitgebreidere vragenlijsten en diagnosegesprekken.

Soms is dat niet eens nodig. Een voorbeeld. Ik kwam eens in aanraking met een manager die beslissingen nam op basis van veel te weinig informatie. Gaandeweg een gesprek kwamen we daar samen achter. Hij had het idee (zijn persoonlijke ‘norm’) dat hij in zijn functie overal verstand van moest hebben. Uit angst om onzeker over te komen, stelde hij te weinig vragen aan zijn medewerkers. Helaas nam hij wel veel beslissingen... Met deze ontdekking kon de manager een volgende stap gaan zetten. Zie stap 2.

2. Werk aan je ontwikkeling

Als de ‘diagnose’ gesteld is, kan de ontwikkeling in gang worden gezet. Hierbij kun je overwegen dit samen met God en vertrouwelingen te doen. Ik heb gezien hoe mensen daardoor hun blik konden verbreden en tegelijk op steun en bevestiging konden rekenen.

In het voorbeeld uit stap 1 was de ontdekking de eerste aanzet tot een

behoorlijk grote verandering. Eerst bij de manager zelf. Hij werd opener en koos meer voor samenwerking. Bovendien ging hij verder nadenken over zijn opvattingen en gedragingen op het gebied van vrijheid en gehoorzaamheid. Door hierover te spreken en ernaar te handelen, bloeide de samenwerking met naaste collega’s vrijwel onmiddellijk op. De beslissingen die hij nam, waren niet alleen veel beter, maar werden ook beter geaccepteerd.

Als je echt vierpolig leider wilt zijn, is het niet vreemd als je nog aan ontwikkelpunten moet werken. Je hebt in de loop van je leven en loopbaan je eigen persoonlijke stijl ontwikkeld, met de daarbij behorende voorkeuren. Daar ben je mee vertrouwd en aan gehecht. Grote kans ook dat je hieraan een deel van je succes te danken hebt. Toegroeien naar vierpoligheid vereist daarom vaak enige zoektijd en wijsheid.

3. Wees sprekend en aansprekend, maar ook aanspreekbaar

Het overdragen van je eigen ervaring is een kunst. Je bent zelf een wandelend en sprekend voorbeeld geworden als je stap 1 en 2 hebt doorlopen. Hier kun je actief gebruik van maken. Daarmee kun je de vonk laten overslaan op medewerkers. Ik raad managers vaak aan niet alleen hun succesverhalen te vertellen, maar ook hun struikelingen en met moeite verworven overwinningen. Daarmee geef je medewerkers ook de ruimte om te wennen en uit te proberen welke weg voor hen persoonlijk de beste is om naar vierpoligheid te streven.

¹ De vier polen uit dit artikel ontleent de auteur aan Op zoek naar een nieuwe horizon, dr. W. Zijlstra, Callenbach, 1989, p. 262 e.v., (niet meer verkrijgbaar). De toepassing op christelijk leiderschap komt van de auteur zelf.

VRIJHEID

Vrijheid heeft te maken met ruimte. Ruimte voor jezelf en de ander, de ruimte die ieder nodig heeft om te kunnen groeien. Dat kan alleen als je trouw blijft aan jezelf en zo ook aan de ander, trouw aan zijn eigen gevoel, verlangens en dromen. De echte vrijheid ontspooit als alles mogelijk moet blijven. Dan wordt de mens slaaf van verdrongen driften, en verliest hij zijn identiteit. Ontsporing treedt ook op wanneer er geen verantwoordelijkheid wordt genomen voor de consequenties van gemaakte keuzes. Een heel andere vorm van ontsporen treedt op als de mens zich uit angst voor verandering ernstig vastklampt aan de opvattingen en de regels van de groep. *‘Opdat wij waarlijk vrij zouden zijn, heeft Christus ons vrijgemaakt. Houdt dus stand en laat u niet weer het slavenjuk van de wet opleggen’* (Gal. 5). Vrijheid betekent niet dat wij doen waar we zin in hebben, maar het is dienen van elkaar door de liefde. Wij zijn vrij geworden doordat wij door God bemind zijn, zonder condities. Deze liefde drijft de vrees uit. Juist omdat het om een ongeconditioneerde liefde gaat, kan niets mij voorschrijven hoe ik in liefde met de ander moet omgaan. Maar tegelijk komt het nergens zo precies als in de liefde.

GEHOORZAAMHEID

Gehoorzaamheid komt voort uit het horen, werkelijk luisteren naar de ander. Wie dat doet, ontdekt waar de grens ligt van de ruimte die de ander nodig heeft om te kunnen groeien. Een belangrijk aspect van gehoorzaamheid is respect voor de grens. Als je die overschrijdt, doe je de ander kwaad, en belemmert het hem/haar in zijn/haar groei. Gehoorzaamheid wordt ongezond wanneer het enkel gehoorzaamheid is aan de norm of regel van de groep, zonder rekening te houden met de relatie tot de concrete mens in zijn/haar concrete situatie. En gehoorzaamheid ontspooit evenzeer wanneer een mens zich uit angst voor echt engagement slechts laat leiden door wat hem goeddunkt. In de Bijbel is er een duidelijk verband tussen gebod en horen, en gebod en vrijheid. De Tien Geboden geven de grenspalen van de ruimte waarin Israël in de vrijheid, die het uit pure barmhartigheid gekregen heeft, leven en groeien mag. Buiten deze grenspalen wacht weer de slavernij. Het gaat hier niet om een kinderlijke gehoorzaamheid. Het is een ‘volwassen’ gehoorzaamheid, die onze autonomie insluit.

AUTONOMIE

In het Evangelie worden wij tot een gezonde autonomie opgeroepen en bevrijd. God is liefde, Hij wil geen slaven maar partners in een verbond, medewerkers aan het heil, het heel- worden van de mens. *‘De Geest van God, die in onze harten woning maakt, overweldigt ons niet, maar overtuigt ons door de kracht van de waarheid en de liefde zelf. De Geest getuigt dan met onze geest dat wij kinderen Gods zijn’* (Rom. 8:16). De autonomie ontspooit als ik mijzelf beschouw als de ‘maatstaf van alle dingen’. Bange leiders wantrouwen de autonomie van de enkeling. Deels is dit ook wel terecht, want ongezond-autonome mensen willen graag superieur zijn en boven alles uitstijgen, het stralend middelpunt zijn van hun eigen heelal. Dit is een kern van de zonde en gebrokenheid waarin wij leven. In Christus mogen we een voorbeeld zien van gezonde autonomie die door liefde gedreven is.

OVERGAVE

Gezonde overgave betekent: je openstellen voor de naaste, je toevertrouwen aan de ander en de ander als een spiegel gebruiken. De oproep tot geloof betekent een uitnodiging om als leerling met Christus op weg te gaan, naar zijn woorden te luisteren, toe te laten dat God door zijn Geest aan ons werkt. De essentie van overgave is dat ik doordrongen ben van het besef dat ik de ander nodig heb, zoals de ander mij nodig heeft. De overgave ontspooit wanneer ik uit angst om op eigen benen te staan en zelf beslissingen te nemen, mij aan de ander uitlever, de ander idealiseer. “Je moet je overgeven!” is een misleidende en onbarmhartige oproep. De overgave ontspooit ook als ik meen niemand nodig te hebben en mijzelf voortdurend onder controle houd.

ACHTERGROND

Wim Harrijvan is coach en bestuurslid van de Vereniging voor Christencoaches. Meer informatie is te vinden op www.christencoach.com.