

## Betrouwbaar leiderschap\*

*Op dit moment staat in onze maatschappij maar zeker ook in christelijke kringen leiderschap sterk in de belangstelling. Er is een verlangen merkbaar naar betrouwbaar, integer leiderschap en een transparant beleid. Leiders die onbetrouwbaar zijn gebleken op ethisch of financieel gebied worden in de meeste gevallen genadeloos afgerekend. Dit artikel is een aanzet om na te denken over wat integer leiderschap is, wat verwacht mag worden van aangestelde leiders in gemeente of christelijke organisatie en op welke wijze we kunnen toezien op elkaar.*

### Integer leiderschap

Augustinus (354-430 na Chr.) worstelde in zijn tijd al met integer leiderschap. Hij was er van overtuigd dat, als men de weg van God wilde gaan, de mens zich moet ontwikkelen tot een integere persoonlijkheid door een innerlijke eenheid van denken en handelen én liefde voor de naaste. Hij komt namelijk tot de droevige conclusie dat huichelachtige christenen de grootste vijanden van de gemeente zijn. Realiteit door alle eeuwen kerkgeschiedenis.

Er wordt in de gangbare literatuur een onderscheid gemaakt tussen vier gebieden van integriteit: persoonlijke, organisatorische, relationele en marktintegriteit. De gemeente/christelijke organisatie en de leider worden vanuit deze vier gebieden kort belicht.

### Persoonlijke integriteit

Allereerst een algemene definitie van persoonlijke integriteit:

*Integriteit is de persoonlijke eigenschap van een individu die inhoudt dat de persoon eerlijk en oprecht is. De persoon beschikt over een intrinsieke betrouwbaarheid, zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Hij heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Een integere persoon zal zich niet laten beïnvloeden door oneigenlijke zaken.*

Uit deze definitie kan worden afgeleid dat iedere christen en dus ook een leider, die werkelijk ernst wil maken met het navolgen van Christus, een integere persoon behoort te zijn. Integriteit is onafhankelijk van de stijl of de vorm van leidinggeven maar heeft alles te maken met de persoonlijkheid, het karakter, de waarden en normen. Paulus schrijft aan Timotheus dat hij in alles een voorbeeld moet zijn (1 Tim. 4:12) en dat hij daarbij een zuiver geweten moet behouden (1 Tim. 1:19).

Kenmerken van integere mensen:

- zij komen hun afspraken, toezeggingen en verplichtingen na
- zij gaan zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie en gevoeligheden
- zij nemen de ander serieus, meten niet met twee maten
- zij zijn loyaal aan hun gemeente/organisatie
- zij erkennen hun fouten en geven hier openheid over indien nodig
- zij kennen hun sterktes en zwaktes en handelen daar naar

### Organisatorische integriteit

In een gemeente of organisatie is een leider vrijwel nooit alleen werkzaam maar zal er in teamverband gewerkt worden. Ook van een team of organisatie mag integriteit worden verwacht. Integriteit van een team kan bijvoorbeeld worden gezien door de wijze van samenwerken. Gunnen de leden elkaar de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en vult men elkaar aan. Of moet iedereen overal over meebeslissen en 'controleert' de één de ander? Houden de leden van een team zich aan de gemaakte afspraken en steunen zij elkaar?

Kenmerken van integere organisaties:

- zij komen hun afspraken, toezeggingen en verplichtingen na
- zij zijn open over de financiën
- zonde wordt niet bedekt maar bespreekbaar gemaakt
- er is een sfeer van onderling respect
- er is een gezonde gezagsstructuur, zonder machtsuitoefening

### Relationele integriteit

Binnen gemeente en organisatie heeft iedere leider te maken met allerlei persoonlijke en zakelijke relaties. In deze relaties is onderlinge integriteit essentieel. Er zijn allerlei zaken die relaties onderdruk kunnen zetten zoals roddel, (seksueel) misbruik en manipulatie. Hoe moeilijk is het niet om niet te roddelen wanneer een relatie moeizaam verloopt. Milde vormen van misbruik komen misschien wel vaker voor dan in eerste instantie wordt gedacht. Bijvoorbeeld kan een voor-wat-hoort-wat mentaliteit er toe leiden dat er geen (geestelijke) vrijheid is om de juiste besluiten te nemen. De verplichting die wordt gevoeld t.o.v. een persoon of groep kan besluiten beïnvloeden. Manipulatie komt in allerlei vormen voor en is vrijwel altijd gebaseerd op leugens, verkeerde voorstelling van zaken en heeft vaak eigen belang i.p.v. het belang van de ander op het oog.

Kenmerken van relationele integriteit:

- oprechte, respectvolle omgang met elkaar
- geen vriendjespolitiek
- vrij van manipulatie

### Marktintegriteit

Het klinkt misschien wat vreemd om in kerkelijk verband te spreken over een 'markten' en 'producten'. Enige creativiteit leidt tot het onderscheiden van twee 'markten' die worden 'bediend': de leden (van gemeente of organisatie) en de niet-leden (of eigenlijk de nog-niet-leden). Het 'product' is het meest kostbare en dierbare bezit: het evangelie van Jezus Christus. Dat betekent dat zorgvuldig omgegaan moet worden met het aanbieden van deze boodschap. We willen immers mensen niet misleiden of een valse voorstelling van zaken geven. De boodschap zal consistent en begrijpelijk moeten zijn, vrij van dwang en manipulatie. Wie de boodschap van het evangelie aan nog-niet-leden brengt zal open moeten staan voor de vragen en kritische opmerkingen van de toehoorders.

Kenmerken van 'marktintegriteit':

- zuivere communicatie/prediking, vrij van manipulatie en verkeerde voorstellingen
- uitnodigend, zonder dwang
- open houding, vragen mag en wordt op prijs gesteld
- kritiek stemt tot nadenken en een eerlijke reactie
- respectvolle omgang met andersgelovigen, ook al zien we ze als een concurrent
- samenwerken daar waar dat mogelijk is
- eerlijkheid en openheid op financieel gebied

### Wat mogen we van leiders verwachten?

Onze maatschappij behoefte heeft aan integer, betrouwbaar leiderschap. Voor christelijke leiders ligt de lat meestal nog hoger omdat van hen verwacht wordt dat zij op alle gebieden zich gedragen als waardige ambassadeurs van Christus. Niet alleen de ethische maar ook de morele standaard is hoog. Wie durft dan nog een leider te zijn?

De bijbel leert ons dat niemand volmaakt is en dat wij allemaal afhankelijk zijn van de genade van God en Jezus Christus. Leiders maken ook fouten, net als ieder ander. Een integere leider heeft echter een aantal eigenschappen en vaardigheden die maakt dat het vertrouwen niet ernstig te lijden heeft van de fouten die hij maakt.

Zoals Augustinus in zijn leven al ontdekte is integriteit een ontwikkelingsproces. Een integere leider is niet volmaakt maar heeft de bereidheid om zich door God te laten vormen en staat open voor correctie van anderen. Hij erkent zijn fouten als hij daarop wordt gewezen en vraagt vergeving waar dat nodig is. Een integere leider is bereid om verantwoording af te leggen en is open over de doelen die hij nastreeft. Deze houding is onafhankelijk van leeftijd en ervaring, ook jonge leiders met deze houding kunnen de kans krijgen om te groeien in hun karakter en hun bediening.

## Hoe kunnen we elkaar helpen?

Er zijn verschillende manieren waarop christenen elkaar kunnen helpen om te groeien in integer leiderschap.

- Leiders mogen van hun gemeente of organisatie hulp verwachten in het groeien in leiderschap. Zij hebben mensen nodig die hen helpen om eerlijk te kijken naar hun houding, spreken en handelen. Mensen die hen liefdevol op fouten wijzen en die in gebed om hen heen staan.
- Liefdevolle relaties en vriendschappen bevorderen openheid en eerlijkheid over ons persoonlijke leven. Vrienden zijn zij, die niet meteen klaar staan met een oordeel over onze zwakheden of fouten maar die oprecht belangstelling hebben voor onze belevenissen en gevoelens. Wat is het geweldig om samen te zoeken naar Gods weg voor vergeving en herstel, naar groei en versterking. Ook een betrouwbare coach of mentor kan deze rol vervullen of mede-leidinggeevenden.
- In teamverbanden zoals oudstenraad en gemeenteenraad is vrijheid nodig om onderwerpen aan de orde stellen die openheid en respectvolle relaties binnen het team bevorderen. Moeilijke onderwerpen als omgang met geld, seksualiteit, manipulatie en machtsuitoefening mogen daarbij zeker niet ontbreken. Steun elkaar en bidt voor elkaar.
- In Jacobus 5 wordt de genezende werking beschreven van het beleiden van je zonden aan vertrouwde mensen. In protestantse kring wordt misschien wel te weinig gebruik gemaakt van dit goede advies.
- Afspraken over wederzijdse verwachtingen van gemeente/organisatie en het aangestelde leiderschap kunnen besproken en vastgelegd worden in een gedragscode, taakomschrijving of een contract. Dit helpt bij het gesprek er over en geeft de betrokkenen houvast intijden dat het misschien wat minder goed gaat.

De Stichting Gedragcode Leidinggeevenden heeft een gedragscode ontwikkeld voor christelijke leidinggeevenden. Aan de gedragscode is een klachtenregeling verbonden die de mogelijkheid biedt om in geval van seksueel misbruik, machtsmisbruik of manipulatie door leidinggeevenden een klacht in te dienen die vervolgens door een onafhankelijke commissie wordt onderzocht. Voor meer informatie verwijzen wij u naar [www.sglmeldpunt.nl](http://www.sglmeldpunt.nl).

### Tot slot

We kunnen uitputtend onderzoek doen, dikke boeken schrijven en boeiende dialogen houden over betrouwbaar leiderschap. Waar het uiteindelijk op aan komt is het in praktijk brengen van de principes van God. Laten we elkaar helpen om te groeien, elkaar bemoedigen waar het kan en bidden voor elkaar.

\* Daar waar in het artikel gesproken wordt over leiders kunnen dit zowel mannen als vrouwen zijn, leiders van allerlei groepen. Voor de leesbaarheid is gekozen om in de mannelijke vorm te schrijven.

Dit artikel is verschenen in IDEA nr. 4 - augustus 2006

=====

### Aanvullingen

#### Definitie van manipulatie:

Onder manipulatie wordt verstaan het bewust of onbewust misbruik maken van een ander om er zelf beter van te worden. Dit kan zowel met machtsvertoon als op subtiele wijze gebeuren.

#### Verder lezen:

Wie je bent als niemand kijkt; Bill Hybels.

Het normale christelijke leven; Watchman Nee.

Koning naar Gods hart; Gene Edwards.

In de bijbel: het levensverhaal van Daniël en Jozef. Het verschil tussen het leiderschap van David en Saul.