

# 2 Benedictijns leiderschap en HRM<sup>1</sup>

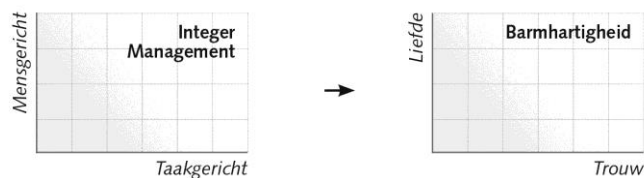
## 2.1 Inleiding

Op veel plaatsen in de Bijbel kunnen we aanwijzingen lezen ter onderbouwing van christelijk leiderschap en HRM. In dit hoofdstuk gaan we het model van christelijk leiderschap, zie figuur 2.1, en van christelijk HRM, zie figuur 2.2, nader invullen door aanwijzingen die we vinden in de Regel van Benedictus (verder aangeduid als de Regel of <sup>RB</sup>). Dit blijkt een concretisering te zijn van de vele Bijbelse opdrachten en inzichten zoals we die in hoofdstuk 5 lezen. Maar nog veel meer, want hoofdstuk 5 schetst slechts een zeer beperkt deel van de rijkdom van de Bijbel. De Regel is, zoals we hiervoor in hoofdstuk 1 kunnen lezen, een vroegchristelijk boek, dat op een zeer groot aantal Bijbelse teksten en inzichten is gebaseerd.

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen van de modellen van christelijk leiderschap in paragraaf 2.2 en HRM in paragraaf 2.3 beschreven aan de hand van de Benedictijnse spiritualiteit, zoals die blijkt uit de Regel. Hiervoor wordt een groot aantal citaten uit de Regel weergegeven, waardoor de waardevolle visie van Benedictus tot ons komt. De Bijbelse basis voor de modellen voor christelijk leiderschap en HRM is, zoals gezegd, beschreven in hoofdstuk 5,

## 2.2 Benedictijns leiderschap

In de Regel geeft Benedictus veel aanwijzingen voor hoe een meerdere leiding dient te geven. In de meeste gevallen wordt gesproken over de abt, soms over de kellenaar (facilitair manager), decaan (teamleider) of andere leidinggevenden (oversten, meerderen, seniors). In het algemeen kunnen we zeggen dat aanwijzingen voor de abt altijd gelden voor de eindverantwoordelijke binnen de organisatie, maar meestal ook voor alle leidinggevenden. In dit boek vertalen we de genoemde aanduidingen voor leidinggevende functies die de Regel gebruikt voornamelijk met manager of leidinggevende. Waar de Regel spreekt over monniken gebruiken wij bij voorkeur het woord medewerkers of ondergeschikten. Benedictijns leiderschap kenmerkt zich door het relativeren van de eigen (machts-)positie door het woord nederigheid c.q. bescheidenheid, loyaliteit en mildheid. In hoofdstuk 4, dat handelt over de eigenschappen van de christelijke manager, gaan we hier nader op in. In dit hoofdstuk wordt Benedictijns leiderschap beschreven aan de hand van de kernwoorden liefde en trouw, zie figuur 2.1.



<sup>1</sup> Uit: Christelijk Management volgens de Regel van Benedictus (2016), dr. Tom van den Belt, [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl)

Figuur 2.1 Christelijke leiderschap

Achtereenvolgens bespreken we de woorden liefde, trouw en barmhartigheid, waarbij tevens de bijbehorende woorden uit het wetenschap-pelijk model betrokken worden.

### Liefde, mensgerichtheid

Op veel plaatsen in de Regel herkennen we invloeden, en soms zelfs letterlijke citaten uit de Regel van Augustinus, die ook wel *de Regel der liefde* wordt genoemd. Dit geeft al aan dat liefde ook in de Regel een belangrijk element is. En wel tweeledig, namelijk zowel <sup>“RB 4,21.</sup> *niets boven de liefde van Christus stellen*” als *“de naaste liefhebben als zichzelf”*. Benedictus begint zelf al in het eerste vers van de Proloog door zich de *liefdevolle vader* te noemen, die de richtlijnen aan zijn zoon geeft.

Het is belangrijk dat de abt alle medewerkers in gelijke mate liefheeft (RB2,22), maar daar is wel een nuance in, die in de praktijk van managers vaak herkenbaar is: <sup>“RB2,16.</sup> *Hij mag geen aanzien des persoons kennen in het klooster.* <sup>17.</sup> *De een mag hij niet meer liefhebben dan de ander, tenzij iemand een hogere graad van deugd en gehoorzaamheid blijkt te bezitten*”. In het tweede hoofdstuk van de Regel, dat helemaal handelt over de abt, lezen we hoe hij medewerkers moet terechtwijzen: <sup>“RB2,23.</sup> *Wijs terecht, dring aan, bestraf*”. <sup>24.</sup> *Dat wil zeggen, dat hij naar tijd en omstandigheden afwisselend met dreigementen en met vriendelijkheid te werk moet gaan, nu eens de gestrengheid van de meester, dan weer de liefde van de vader tonend*”. Streng zijn kan nodig zijn, maar bij de leidinggevende moet de ‘vaderlijke’ liefde duidelijk ook herkenbaar zijn. Datzelfde lezen we ook in RB2,31: *“De een moet hij met milde goedheid tegemoet treden, een ander met terechtwijzingen, weer een ander met overredingskracht,* <sup>32.</sup> *en zich zó volgens ieders geaardheid en bevattingsvermogen aan elkeen aanpassen...”* Mensgerichtheid van de leidinggevende blijkt dus ook duidelijk in het rekeninghouden met hoe de capaciteiten en omstandigheden van de medewerker zijn. Dit wil niet zeggen dat de manager zich geweld moet aandoen, maar uit liefde en mildheid zal de leidinggevende zich zo gedragen tegenover de ondergeschikte.

De abt wordt in RB27,8 erop gewezen dat hij het liefdevolle voorbeeld van de goede Herder moet volgen, dat in vers 5 al was toegelicht: <sup>“5.</sup> *De abt moet immers met de uiterste zorg ervoor waken en zich met al zijn scherpzinnigheid en ijver ervoor inzetten, om geen enkel van de schapen, die hem zijn toevertrouwd te laten verloren gaan*”. Benedictus geeft aan dat de liefdevolle houding van een leidinggevende zich uit in een bescheiden vriendelijkheid tegenover hen die iets van de leidinggeven vragen. In hoofdstuk 31 over de kellenaar, de facilitair manager, is dat treffend verwoord: <sup>“13.</sup> *Hij moet vooral nederig weten te zijn, en als hij iemand niets geven kan, moet hij hem minstens een vriendelijk antwoord aanreiken,* <sup>14.</sup> *zoals er geschreven staat: “Een vriendelijk woord is meer waard dan de beste gave”*.

In hoofdstuk 64 lezen we dat de leidinggevende door zijn houding de liefde tot uitdrukking brengt: <sup>“8.</sup> *hij moet goed weten dat hij veeleer moet dienen dan heersen*”. En dat hij door de liefde, onderscheid maakt tussen de persoon en het handelen van de betreffende medewerker. <sup>“11.</sup> *Laat hij het kwaad haten, maar de broeders liefhebben*”. Het corrigerende en eventueel bestraffende handelen van de leidinggevende tegenover deze medewerker moet gekenmerkt zijn door mildheid, bezonnenheid en zelfbeheersing. De liefde wordt in het leidinggevende werk gecombineerd met beleid, zodat er een gebalanceerde aanpak van goede, maar zeker ook van kwade processen binnen de organisatie kan plaatsvinden.

Eveneens in hoofdstuk 64 lezen we <sup>“14.</sup> *Daarmee willen wij niet zeggen, dat hij de ondeugden moet laten voortwoekeren, integendeel: hij moet ze met beleid en liefde uitroeien op een wijze die hem zoals we reeds gezegd hebben voor elkeen het beste voorkomt.* <sup>15.</sup> *Daarbij moet hij er zich op toeleggen eerder bemind dan gevreesd te*

worden". Zowel de houding van de leidinggevende, als zijn beleid en aanpak van wat er gebeurt en wat de medewerkers doen, worden gekenmerkt door maatwerk. Een algemeen herkenbare houding en beleid kan toegepast worden op een specifieke wijze die bij de betreffende medewerker past. Dit wil overigens niet zeggen dat er een willekeur mag ontstaan, zo blijkt uit hoofdstuk 63: <sup>2</sup>. *De abt van zijn kant mag de hem toevertrouwde kudde niet in verwarring brengen en onrechtvaardige maatregelen treffen alsof hij kan doen en laten wat hij wil,* <sup>3</sup>. *maar hij moet altijd bedenken, dat hij van al zijn besluiten en daden aan God rekenschap zal moeten afleggen".*

De Regel geeft een aantal malen aan dat de voorschriften van de Regel ook voor de abt gelden. De voorschriften die gebaseerd zijn op de naastenliefde zijn hiervan de meest belangrijke, omdat dit een gebod van God zelf is. Daardoor dient al het handelen van de leidinggevende de – nogmaals beschreven en sterk geformuleerde – oproep van hoofdstuk 72 te bevatten: <sup>7</sup>. *niemand zoekt wat hij voor zichzelf voordelig acht, maar veeleer wat goed is voor de ander.* <sup>8</sup>. *Op onbaatzuchtige wijze leggen zij zich toe op de broederliefde.* <sup>9</sup>. *In liefde vrezen zij God".*

### **Trouw, taakgerichtheid**

De Regel geeft op verschillende plaatsen aan dat de abt, net als de rest van de monniken, zich aan de Regel dient te houden. Het is hiermee een universele gedragscode, die voor de leidinggevende net zo van toepassing is als voor de 'gewone' medewerkers. De abt dient trouw te zijn in zijn gedrag en houding aan de Regel. Maar meer nog, van hem wordt ook verantwoording gevraagd van zijn houding en handelen, in zijn volgen van de richtlijnen van de Regel. <sup>RB3,11</sup>. *De abt van zijn kant echter moet alles doen met ontzag voor God en met inachtneming van de Regel, omdat hij weet, dat hij zonder twijfel over al zijn beslissingen rekenschap zal moeten afleggen voor God, de meest rechtvaardige Rechter".* De Regel hecht veel waarde aan het handelen van de leidinggevendenden. Van hen wordt gevraagd dat zij door de wijze waarop zij handelen en leidinggeven laten zien hoe het hoort. Hun handelen is de praktische uitwerking van de Regel. We kunnen zeggen, dat de leidinggevende door zijn handelen onderwijs geeft aan de medewerkers. <sup>RB2,11</sup>. *Als iemand dus het ambt van abt aanvaardt, moet hij zijn leerlingen op een tweevoudige wijze als leraar leiding geven,* <sup>12</sup>. *dat wil zeggen: hij moet hun al wat goed en heilig is meer nog met daden dan met woorden duidelijk maken, zodat hij ontvankelijke leerlingen de geboden des Heren door zijn woorden voorhoudt, maar hen die hardleers zijn en hen die minder ontwikkeld zijn door zijn daden Gods wet voor ogen stelt".* Van een leidinggevende wordt verwacht dat hij betrouwbaar is en zich houdt aan de afspraken die gemaakt zijn, en daardoor ook nog aan anderen leert hoe zij zich moeten gedragen.

We kunnen dit anders zeggen, namelijk dat van de leidinggevende een waarheid verwacht wordt, die voor iedereen de waarheid is, zijn 'ja' is 'ja' en zijn 'nee' is 'nee'. Waarheid en trouw zijn in het algemeen eigenschappen die van elke monnik, en zeker van leidinggevendenden, worden verwacht. Trouw aan het klooster en aan de gemeenschap is, naast de belofte van gehoorzaamheid, een van de belangrijke beloften die de monnik bij zijn intrede aflegt, de belofte van 'stabilitas'.

Verschillende aanwijzingen in de Regel bepalen dat men 'altijd de waarheid spreekt, zoals Proloog,26 en 'met hart en mond' in RB4,28. De abt getuigt in RB2,9 *"...uw waarheid en uw heil heb ik verkondigd"*. De Regel waarschuwt voor de situatie die voor veel mensen herkenbaar is, en ook wel regelmatig voorkomt, namelijk dat een leidinggevende zichzelf niet aan de regels houdt, die hij wel aan zijn medewerkers oplegt, en erger nog, waar hij de medewerkers op aanspreekt als die zich er niet aan houden. De waarschuwing in de Regel refereert aan de waarschuwing die Jezus uitsprak om niet te doen wat de farizeeërs doen, maar zich wel te houden aan Gods geboden die zij preken: <sup>RB4,61</sup>. *In alles gehoorzamen aan de orders van de abt, ook als deze –wat God verhoede!– zelf anders zou handelen, indachtig dit gebod van de Heer: "Doet wat zij zeggen, maar doet niet wat zij doen"*.

De Regel geeft aan dat het betrouwbaar zijn van de leidinggevende een van de kernpunten van het leiderschap is. Dit is gebaseerd op de diverse plaatsen in de Bijbel, waarin gewaarschuwd wordt tegen onbetrouwbaar gedrag, met name ook in de verantwoording over onbetrouwbaar handelen. De ernst van de onbetrouwbaarheid van de leidinggevende ligt in het gevaar dat erin schuilt dat medewerkers het gedrag van hun leidinggevende overnemen. De Regel schrijft de waarschuwing in tamelijk scherpe bewoording: <sup>“RB2,13.</sup> *Alles daarentegen wat hij zijn leerlingen als strijdig met Gods wet heeft voorgehouden, moet hij hun ook door zijn eigen daden leren vermijden. Want anders zou hij, terwijl hij anderen predikt, zelf verworpen worden,* <sup>14.</sup> *en zou God omwille van zijn zonden wel eens tot hem kunnen zeggen: “Hoe waagt gij het over mijn geboden te spreken en uw mond vol te hebben van mijn Verbond, terwijl gij toch de tucht haat en mijn woorden in de wind slaat?”* <sup>15.</sup> *En verder: “Gij hebt wel naar de splinter in het oog van uw broeder staan kijken, maar niet de balk gezien in uw eigen oog”.*

De verbondstrouw van God met de gelovigen wordt in de Regel toepasselijk verwoord door de vergelijking met een schaapskudde die aan de herder is ‘toevertrouwd’ door God. Daardoor heeft de herder een verbond met de schapen, of anders gezegd, de leidinggevende met de medewerkers. De leidinggevende zal alles doen om ervoor te zorgen dat de ondergeschikten zich kunnen ontwikkelen en tot hun recht komen, aldus de Regel in RB 2,32 *“...dat hij niet enkel aan de hem toevertrouwde kudde geen schade lijdt, maar zich veeleer over de groei van een goede kudde kan verheugen”.*

Van iedereen wordt verwacht dat hij zijn plichten trouw vervult en zijn werk naar behoren uitvoert. De leidinggevende moet er op toezien dat de medewerkers hun taak correct en met aandacht uitvoeren en doen wat er van hen verwacht en gevraagd wordt: <sup>“RB41,4.</sup> *Het komt aan de abt toe hierin te voorzien.* <sup>5.</sup> *Hij moet alles zo weten te regelen en te beschikken, dat de zielen zalig worden en dat de broeders tevens bij het verrichten van hun werk geen reden tot klagen hebben”.* De leidinggevende moet er op letten of de mensen voldoende fysiek in staat zijn om het werk te verrichten en bij zwaar werk kan hij passende maatregelen treffen: <sup>“RB39,6.</sup> *In geval er bijzonder zwaar werk geweest is, wordt het aan het oordeel en de bevoegdheid van de abt overgelaten om, zo nodig, iets meer te geven”.* De Regel schrijft op vele plaatsen voor welk beleid van toepassing is op alle monniken betreffende de uitvoering van het werk. Gewoon hard werken en je plicht doen is de norm die voor iedereen geldt en die ook het meest heilzaam is voor het geheel van de gemeenschap. Voor de leidinggevende geldt steeds dat hij de medewerkers bemoedigt en stimuleert, zowel door woorden als –en vooral– door zijn eigen gedrag.

### **Barmhartigheid**

Het komt regelmatig in de praktijk voor dat medewerkers zich niet aan de afgesproken prestaties en regels houden. De leidinggevende moet erop toe zien dat iedereen zich aan de afspraken houdt en doet wat er verwacht mag worden. Anders gezegd, dat iedereen ‘bij’ blijft en het geheel van de organisatie –team of afdeling– geen schade lijdt. In het geval dat er iemand is die buiten zijn schuld ‘afdwaalt’ en niet ‘bij’ blijft uit onvermogen, verwacht de Regel dat de leidinggevende de vastgestelde norm voor deze persoon niet handhaaft, maar door liefde barmhartigheid betoont. <sup>“RB27,8.</sup> *Laat hij het liefdevol voorbeeld van de goede Herder navolgen, die de negenennegentig schapen in de bergen achterliet om het ene schaap, dat verdwaald was, te gaan zoeken:* <sup>9.</sup> *Met diens zwakheid had Hij zoveel medelijden, dat Hij het op zijn heilige schouders wilde nemen om het zo naar de kudde terug te dragen”.*

In hoofdstuk RB34 krijgt de leidinggevende de aanwijzing om rekening te houden met de zwakheden van sommige medewerkers. Zij hebben meer tijd, geduld, middelen, etc. nodig dan de anderen. Hij dient die medewerkers barmhartigheid te bewijzen. Hoofdstuk

27 spreekt in dit verband over ‘de meeste zorg’ en ‘scherpzinnigheid en ijver van de abt’:  
“<sup>5</sup>. *De abt moet immers met de uiterste zorg ervoor waken en zich met al zijn scherpzinnigheid en ijver ervoor inzetten, om geen enkel van de schapen, die hem zijn toevertrouwd te laten verloren gaan*”.

Van de leidinggevende wordt dus echt maatwerk verwacht in datgene wat hij aan de medewerkers geeft. Overigens dienen de medewerkers deze barmhartigheid in nederigheid te ontvangen, en waarschuwt de Regel de andere medewerkers om niet ontevreden te zijn, maar eerder God te danken dat zij sterk zijn en daardoor minder nodig hebben. De leidinggevende wordt in hoofdstuk 64, dat in zijn geheel handelt over de eigenschappen van de abt, nogmaals erop gewezen dat barmhartig zijn tot de kern van zijn leiderschap behoort.

Het is goed om aan de regels vast te houden, dus om voor iedereen herkenbaar betrouwbaar te zijn, maar barmhartigheid is daarvoor richtinggevend. Vasthouden aan regels en afspraken is voor iedereen goed, –met de houding van ‘gelijke monniken, gelijke kappen– maar altijd moet de manager zich afvragen of maatwerk nodig is. Daarbij is het tevens belangrijk dat hij zich bewust is van zijn eigen zwakheid en ervaringen in het verleden of mogelijk in afhankelijkheidssituaties in de toekomst: “<sup>RB64,9</sup>. *Ook moet hij onbaatzuchtig, matig en barmhartig zijn,* <sup>10</sup>. *en altijd laat hij de barmhartigheid het winnen van de rechtvaardigheid, opdat hijzelf dit ook eens ervaren mag*”. Met het woord gerechtigheid wordt bedoeld op het zich houden aan de formele, juridische, regels en afspraken. En verderop wordt de leidinggevende nogmaals gewezen op zijn eigen menselijkheid en dat hij, mede met dit in gedachten, mild met zijn medewerkers omgaat: “<sup>RB64,13</sup>. *Laat hij zijn eigen broosheid altijd indachtig zijn, en bedenken, dat men het geknakte riet niet mag breken*”. De leidinggevende is een voorbeeld in het rekening houden met de zwakheden van medewerkers, zoals van alle medewerkers verwacht mag worden, zoals we lezen in RB72,5. Door deze houding verwijst de leidinggevende naar wat in Hebreëen 4 gezegd wordt over Jezus: <sup>15</sup>. *Want de hogepriester die wij hebben is er een die met onze zwakheden kan meevoelen, juist omdat hij, net als wij, in elk opzicht op de proef is gesteld*”.

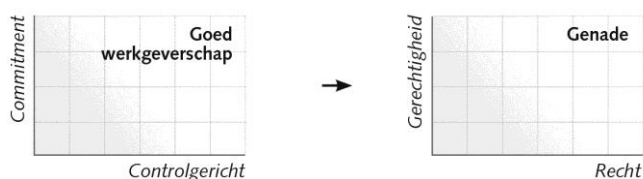
Op verschillende plaatsen in de Regel wordt gewezen op de barmhartigheid die God ons heeft bewezen, zoals in RB7,46 en RB53,14. Dit is de basis waarop wij ons gedrag en houding op afstemmen, om zo waardig christelijk genoemd te kunnen worden.

Het leidinggeven ‘met de menselijke maat’ is niet een willekeurig gedrag van ‘vriendjespolitiek’ en voorkeuren, maar sterk gericht op het handhaven van afspraken en trouw zijn aan beleid, maar wel door de liefde vormgegeven: “<sup>RB64,14</sup>. *Daarmee willen wij niet zeggen, dat hij de ondeugden moet laten voortwoekeren, integendeel: hij moet ze met beleid en liefde uitroeien op een wijze die hem zoals we reeds gezegd hebben voor elkeen het beste voorkomt.* <sup>15</sup>. *Daarbij moet hij er zich op toeleggen eerder bemind dan gevreesd te worden*”. Bijzonder in deze tekst is de aanwijzing van vers 15. In de geest van de Regel wil ‘bemind’ niet zeggen dat de leidinggevende moet streven naar populariteit, maar dat zijn managementpraktijk van ‘naasteliefde’ wederkerig werkt bij de medewerkers. Vooral moet de leidinggevende er op gericht zijn, dat men niet bang voor hem is of een zekere angst ervaart bij de contacten met de manager.

### **2.3 Benedictijns HRM**

Het model van christelijk HRM heeft drie kernwoorden: recht, gerechtigheid en genade, zie figuur 2.2. Deze woorden en zeker de betekenis van deze woorden komen veel voor in de Regel. Met recht bedoelen we het vastgestelde beleid, waarbij de afspreken, eisen en sancties voor iedereen in alle situaties gelden. Door toepassen van gerechtigheid is het mogelijk om rekening te houden met de zwakkeren binnen de organisatie, en met de zwakten van de mensen. De kracht van de Regel ligt met name in het feit dat deze gerechtigheid op zoveel plaatsen is vastgelegd. Men kan er dus op rekenen, weliswaar in

alle nederigheid, maar dan vooral ook in het besef, dat de toepassing van gerechtigheid niet verdiend is, maar wordt gegeven als gebaar van genade.



Figuur 2.2 Christelijk HRM

### Recht, controlgerichtheid

In de Regel lezen we veel voorschriften voor zeer diverse leef- en werksituaties en –omstandigheden waarin de leden van de (klooster-) gemeenschap zich kunnen bevinden en hoe men zich jegens elkaar dient te gedragen. Deze regels gelden, zo wordt steeds aangegeven, voor iedereen en in elke omstandigheid. Tegelijkertijd biedt de Regel veel mogelijkheden om rekening te houden met de omstandigheden van mensen en omgeving. Daarover lezen we verderop onder het kopje Gerechtigheid. Bij de beschreven voorschriften komt het regelmatig voor dat sancties en straffen worden bepaald voor degene die zich niet aan het voorschrift houdt. Dat biedt duidelijkheid voor iedereen. Reeds in de Proloog,<sup>6</sup> worden we allen opgeroepen om God in alles te gehoorzamen, als basis van ons gedrag, met een waarschuwing voor het gevaar dat we ontferd kunnen worden van het eeuwig heil. Hoewel dit voorschrift voor iedereen geldt, wordt in RB2 een bijzondere nuanciering aangebracht, namelijk: *“RB2.21. De enige grond, waarop wij door Hem verschillend beoordeeld worden, is of wij beter blijken te zijn dan anderen in goede werken en tevens nederig.”*<sup>22</sup> *Allen moet hij dan ook gelijkelijk liefhebben, voor allen late hij eenzelfde maatstaf gelden, die echter wel rekening houdt met hun verdiensten”*.

Volgens de Regel is het legitiem en nuttig om binnen het geheel, maar dan ook publiek bekend gemaakt, rekening te houden met de verdiensten van medewerkers, verdiensten die ten goede komen aan het geheel van de organisatie, of een deel daarvan. Deze ‘subjectiviteit’ blijkt ook bij de regeling van het benoemen van de decanen (teamleiders): *“RB20.4. Zij worden dan ook niet volgens hun rang gekozen, maar met het oog op hun goede levenswandel en hun onderricht dat van wijsheid getuigt”*.

De Regel kent diverse sancties en straffen, elk verband houdend met de fout, het vergrijp of het misdrijf dat is gepleegd. Dit varieert van een berisping, al dan niet onder vier ogen of in het bijzijn van iedereen (ter lering en waarschuwing van de gemeenschap), tot degradatie- of lijfstraffen en zelfs excommunicatie, wegsturen uit de gemeenschap. De Regel kent straffen voor ongeveer elke situatie waarmee men te maken krijgt bij het wonen en werken met elkaar. Voorbeelden hiervan zijn: ontevredenheid en mopperen RB5,19, te laat komen RB43,14, stiekem zijn RB46,3, laksheid RB48,19. In het algemeen wordt hierover gezegd dat de straf passend moet zijn en door de abt wordt vastgesteld: *“RB24.1. Naar de ernst van het misdrijf moet ook de maat van de uitsluiting of van tuchtmaatregelen worden afgemeten, <sup>2</sup> de zwaarte van de vergrijpen wordt beoordeeld door de abt”*.

De Regel is mild en biedt veel maatwerk in het bestraffen van monniken, maar ook van leidinggevenden. *“RB30.1. Iedere leeftijd en begripsvermogen moet men op een aangepaste wijze bejegenen”*.

Vrijwel overal wordt gezegd dat men een- en andermaal moet waarschuwen, voordat de straf wordt toegepast. In onder meer de verzen RB20,5, RB23,2 en RB29,3 wordt zelfs

gesproken over drie maal waarschuwen. Een teamleider (prior) wordt zelfs vier maal gewaarschuwd bij slecht gedrag, RB48,19. Medewerkers krijgen hierdoor de kans om zich te verbeteren en alsnog weer volgens de voorschriften van de Regel te handelen. In situaties waarin de vrede en harmonie van de organisatie wordt bedreigd, spreekt de Regel over strenge straffen, zoals in vers RB42,9 en RB34,6 en 7: *“<sup>6</sup>. Vóór alles moet voorkomen worden, dat het kwaad van de ontevredenheid onder welk voorwendsel dan ook zelfs maar in een woord of een uiting de kop opsteekt. <sup>7</sup>. Als iemand hierop betrapt wordt, moet hij een bijzonder strenge straf ondergaan”*. Ontevredenheid onder medewerkers is een van de meest bedreigende verschijnselen voor het voortbestaan van de organisatie. Het grote belang dat Benedictus aan de vrede in de gemeenschap hecht, blijkt wel uit de openingswoorden: ‘voor alles’. Dit moet als eerste aangepakt worden en de grote zorg van de eindverantwoordelijke zijn.

Hoofdstuk 28 biedt aanwijzing voor situaties waarin ‘gewone’ straffen niet helpen. Toepassen van straffende maatregelen wordt vergeleken met medisch ingrijpen, *“<sup>RB28,2</sup>...., dan doet de abt wat een ervaren arts moet doen <sup>3</sup> als hij kompressen heeft aangewend, de zalf van zijn vermaningen, de geneesmiddelen van de heilige Schrift en tenslotte de gloeiende stift van ban en geseling”*. Soms is het nodig om verdergaande en meer ingrijpende straffen toe te passen. Als krachtigste middel wordt het gebed van de abt en van alle anderen genoemd. Al de strafmaatregelen zijn erop gericht dat de gemeenschap beschermd moet worden tegen ongewenste en ongunstige gevolgen van de fouten en de negatieve houding van degene die de fouten maakt of negatief is: *“<sup>RB28,8</sup> anders zou één ziek schaap wel eens de hele kudde kunnen besmetten”*.

Over het toewijzen van taken is de Regel duidelijk. De leidinggevende verdeelt de taken onder de medewerkers. Deze op hun beurt voeren de opgedragen werkzaamheden stipt en goed uit. Vers RB48,1 zegt dat ‘niet de eerste de beste’ mag doen wat er gedaan moet worden, maar degene die de opdracht heeft gekregen. Dit vers betreft het lezen tijdens de maaltijden, maar uit het geheel van de Regel is duidelijk, dat deze ordening voor iedereen en alle omstandigheden geldt. Er wordt duidelijk leiding gevraagd van de leidinggevendenden. Overigens mag men wel elkaar gaan helpen, dat wordt zelfs verwacht, als men met de opgedragen taak klaar is. Dit bevordert het teamwerk en medeverantwoordelijkheid voor elkaars werk en men dient elkaar in liefde, RB35,6.

Nieuwkomers binnen de organisatie moeten op de hoogte zijn van de regels, voorschriften en gedragscode en verklaren zich daaraan te houden. De Regel bepaalt een introductieprogramma voor hen die in de gemeenschap willen gaan wonen, zoals in hoofdstuk 64 voor de priesters, waarbij de belofte dat men de Regel zal volgen de kern is: *“<sup>2</sup>. Maar als hij beslist en met volharding blijft aandringen, moet hij weten, dat hij de wet van de Regel in alles zal moeten onderhouden”*. Hierdoor is voor de leidinggevende, maar ook voor de andere medewerkers, een belangrijke basis gelegd om de nieuwe medewerker aan te spreken op gedrag en houding.

### **Gerechtigheid, commitmentgerichtheid**

In het voorgaande is duidelijk geworden dat er een helder beleid is over de toepassing van de Regel, namelijk voor iedereen en in alle omstandigheden. De Regel mag niet overtreden worden en iedereen die dat wel doet ontvangt een passende straf of sanctie. Toch is de Regel niet bedoeld om mensen af te schrikken of om het moeilijk of onmogelijk te maken zich aan de voorschriften te houden. Reeds in de Proloog lezen we: *“<sup>46</sup>. In haar opzet hopen wij niets te bepalen dat te moeilijk, niets dat te zwaar is. <sup>47</sup>. Maar mocht er toch iets in voorkomen, dat wel wat streng lijkt, maar op redelijke gronden voor de verbetering van fouten en het behoud van de liefde vereist wordt, <sup>48</sup>. laat u dan niet*

*meteen afschrikken en ontvlucht niet de weg van het heil, die aanvankelijk altijd nauw is*".

Het creëren en bewaren van vrede en harmonie is een belangrijke doelstelling voor de gemeenschap, waar de Regel voortdurend aandacht voor vraagt. Hierdoor kan ieder tot zijn recht komen en zich kan ontwikkelen. De leidinggevendenden krijgen door de Regel veel handvatten aangereikt om op een bezonnen en van wijsheid getuigende manier de Regel toe te passen. Centraal bij deze 'maatwerk' richtlijnen staat de zorg voor de zwakkeren binnen de gemeenschap. Zwakkere mensen, zieken, jongeren en ouderen worden genoemd als minder kansrijk en minder sterk.<sup>”RB36.1</sup> *Vóór alles en boven alles moet men zorg dragen voor de zieken, zodat ze werkelijk gediend worden als Christus in eigen persoon*". Zij krijgen extra aandacht, veel zorg, meer voeding, of lichtere taken. Twee hoofdstukken gaan specifiek over zieken, kinderen en ouderen, te weten respectievelijk hoofdstukken 36 en 37. In hoofdstuk 37 wordt uitdrukkelijk gepleit om mild en niet streng te zijn, met het oog op de zwakheden:<sup>”RB37.2</sup> *Altijd moet hun zwakheid in aanmerking genomen worden en wat de voeding betreft, mag de Regel beslist niet in al zijn gestrengheid op hen worden toegepast*.<sup>3</sup> *Integendeel, men moet tegenover hen een liefdevolle toegeeflijkheid in acht nemen en hen reeds voor de vastgestelde uren laten eten*". Ook voor de facilitair manager, de kellenaar geldt als richtlijn:<sup>”RB31.9</sup> *Bijzonder veel zorg moet hij besteden aan de zieken, de kinderen, de gasten en de armen, ...*". De zwakheden wijzen niet alleen op ziekten of karaktereigenschappen, maar ook op de leeftijd. Voor jongeren en ouderen moeten de normen en regels passend worden gehanteerd. Dit is een mooi voorbeeld van leeftijdsbewust beleid.

Dat deze aanwijzing voor het omgaan met zieke medewerkers niet vrijblijvend is, blijkt al eerder, en ook iets verder in hetzelfde hoofdstuk:<sup>”6</sup> *De abt moet derhalve de grootste zorg aan de dag leggen om te voorkomen dat de zieken onder enige verwaarlozing te lijden hebben*". en<sup>”10</sup> *Met de grootste zorg moet de abt ervoor waken, dat de zieken niet door de kellenaars of de verplegers worden verwaarloosd, want persoonlijk is hij aansprakelijk voor alle tekortkomingen van zijn leerlingen*".

Het belangrijkste daarbij is steeds dat de 'sterken' niet ontevreden zijn, of gaan mopperen en zo onrust en onvrede verspreiden in de gemeenschap. Dat is het grootste kwaad van alle slechte dingen die kunnen gebeuren.

De Regel schrijft voor dat het in het algemeen nuttig is om in het beleid rekening te houden met de zwakheden van de medewerkers. Bijvoorbeeld bij het samenstellen van de maaltijden<sup>”RB39.1</sup> *Dit met het oog op ieders zwakheden*" en bij het beleid over consumpties<sup>”RB40.3</sup> *Als wij nu rekening houden met het onvermogen van de zwakken, zijn wij toch van mening, dat...*".

Overigens dient de leidinggevende altijd goede zorg te dragen voor medewerkers die zich niet aan de afspraken (kunnen) houden of volgens de richtlijnen (kunnen) presteren. Als mensen fouten maken kan dat een bedreiging zijn voor de goede moraal van de anderen, of het geheel van de organisatie in gevaar brengen. De Regel geeft aan dat juist voor hen die fouten maken zorg nodig is:<sup>”RB26.1</sup> *De grootste zorg moet de abt besteden aan de broeders die fouten begaan, omdat "niet de gezonden een geneesheer nodig hebben maar de zieken*". Dat wil natuurlijk niet zeggen dat de mensen die goed hun werk doen of die zich extra inzetten vergeten worden, integendeel, de Regel geeft regelmatig aan dat de leidinggevende hen moet bemoedigen en zelf een voorbeeld moet zijn.<sup>”RB.55</sup> *De achtste trap van nederigheid bestaat hierin, dat de monnik alleen dat doet wat de algemene leefregel van het klooster en het voorbeeld van de meerderen leren*".

In hoofdstuk 48, over het werken binnen de gemeenschap, herkennen we een modern verzuimmanagement. Zieken en zwakkeren worden niet 'thuis geparkeerd', buiten het arbeidsproces gezet, maar op een passende wijze daarbij betrokken.<sup>”RB48.24</sup> *Zieke of*



*zwakke broeders krijgen iets te doen of te maken dat van dien aard is, dat ze niet ledig zijn, maar ook niet bezwijken onder de overmatige inspanningen of weglopen.* <sup>25.</sup> *Hun onvermogen moet door de abt in aanmerking genomen worden”.*

Naast een ‘steunbeleid’ voor zieke en zwakke medewerkers biedt de Regel een sociaal beleid gericht op kwetsbare persoonlijke financiële en sociale omstandigheden. <sup>”RB53,15.</sup> *Vooraf aan het opnemen van armen en vreemdelingen moet men de grootste zorg besteden, omdat men in hen Christus meer in het bijzonder ontvangt,...*”

De Regel geeft aan dat de abt in het sociaal beleid wijsheid, bezonnenheid en matigheid laat doorklinken. Hierdoor wordt bevorderd dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen en voorkomen dat zij last hebben van onbuigzame en harde regels. <sup>”RB64,19.</sup> *Laat hij deze en andere voorbeelden van gematigdheid, die de moeder der deugden is, ter harte nemen en alles met zoveel maatgevoel regelen, dat er voor de sterken nog iets te verlangen blijft, en de zwakken niet worden afgeschrikt”.*

### **Genade**

Uit het bovenstaande blijkt dat de Regel veel aandacht schenkt aan de zwakheden van mensen in het algemeen en de basis daarvoor is de (naasten-)liefde. De voorschriften voor de medewerkers op de vele gebieden van het wonen, leven en werken binnen de gemeenschap zijn duidelijk. Overtredingen, tekortkomingen en nalatigheid moeten worden gestraft. Zoals we zagen, bepaalt de abt steeds, met in achtneming van de persoonlijke omstandigheden, wat de juiste strafmaat is. Dit is kenmerkend voor de toepassing van genade in het strafbeleid volgens de Regel. Niet alleen bij het bepalen van de straf, maar ook bij het ten uitvoer brengen van de straf, wordt rekening gehouden met de persoon in kwestie.

Dit alles is gericht op het weer terug kunnen komen van de betreffende persoon in het geheel van de gemeenschap. <sup>”RB25,5.</sup> *..., volgens de maat en op het uur welke de abt voor hem geschikt geoordeeld heeft”.* Het sociaal beleid is er niet op gericht om mensen uit te sluiten, maar juist om alle betrokken zich verder te laten ontwikkelen en een goed lid van de gemeenschap te laten zijn. Om die reden schrijft de Regel voor dat mensen die streng gestraft worden, een of een paar wijze collega’s toegewezen krijgen, die de taak hebben om de gestrafte weer ‘binnenboord’ te krijgen. <sup>”RB27,2.</sup> *En daarom moet hij alleszins als een ervaren arts alle middelen aanwenden: hij stuurt “senpecten” uit, dat wil zeggen ervaren en wijze broeders, <sup>3.</sup> die de wankele broeder als het ware in het geheim komen bemoedigen en opwekken om nederig voldoening te brengen. Zij moeten hem bemoedigen,...*”.

In het Bijbelboek Job geeft Job aan dat men hem als leidinggevende kan herkennen aan de toepassing van gerechtigheid en recht. Hij gebruikt de metafoor van de kledingstukken oppermantel en tulband, die de waardigheid tot uitdrukking brengen. <sup>12.</sup> *omdat ik de arme red die om hulp roept, en de wees die in de steek gelaten is.* <sup>”Job29,14.</sup> *Ik kleed mij in gerechtigheid en deze kleedt mij, het recht is mij een tulband”.* Zijn leiderschap is als zodanig herkenbaar voor de zwakkeren binnen de gemeenschap, die hij de kans geeft om naar vermogen te functioneren. In het genoemde Bijbelgedeelte spreekt hij over twee groepen sociaal zwakkeren, die vaak in de Bijbel als combinaties genoemd worden, namelijk ‘wezen en weduwen’ en ‘verlamden en blinden’. <sup>12.</sup> *..., en de wees die in de steek gelaten is.* <sup>13.</sup> *(...), in het hart van de weduwe breng ik de vreugde terug.* <sup>15.</sup> *Ogen was ik voor de blinde, voeten was ik voor de verlamde”.* In de Bijbel wordt tientallen malen gesproken over het ondersteunen en helpen van weduwen en wezen, zoals de opdracht in Jesaja 1:17 *“..., bied wezen bescherming, sta weduwen bij”.* Met weduwen en wezen wordt in het algemeen gewezen op mensen die ‘alleen staan’, die niemand hebben als sociaal steunsysteem. Christelijk management kan de steun aan deze groep

mensen, concreet aan weduwen, wezen en mensen in een sociaal isolement, beschouwen als criterium om te toetsen in hoeverre het beleid christelijk genoemd kan worden.

Ook in het facilitair management van de organisatie wordt rekening gehouden met de omstandigheden. Ook hier wordt in het beleid gesproken over ‘geschikte momenten’ en dat er gegeven of genomen wordt ‘wat nodig’ is. <sup>“RB31,18.</sup> *Op de daartoe geschikte tijd wordt verstrekt wat verstrekt moet worden en gevraagd wat gevraagd moet worden,* <sup>19.</sup> *opdat niemand in het huis van God zijn gemoedsrust verliest of gegriefd wordt”.* Hiermee bedoelt de Regel vooral dat het beleid, zowel geven als nemen, goed doordacht en passend is, gebaseerd op liefde en loyaliteit van de leidinggevende voor iedereen binnen de gemeenschap. De passage in vers 19 wijst niet op een afhankelijkheid van ‘genade in de ogen van de massa’, maar op uiterste zorg voor harmonie en vrede binnen de organisatie. Onrust en onvrede zijn fnuikend voor het geheel van de gemeenschap. Door wijsheid in beleid en verstandige communicatie bevordert de manager de rust en vrede, in het belang van het geheel.

Heer, onze God,

Uw troon,  
door eeuwige vrede omgeven,  
is louter licht en schoonheid.

Uw liefde straalt over ons als de middagzon  
Uw werken openbaren ons Uw heerlijkheid en macht,  
Uw goedheid en Uw barmhartigheid.

Laat ons op deze dag in Uw aanwezigheid leven,  
waardoor wij niet moe worden,  
het enige nodige te zoeken en te doen.

Daarom bidden wij  
door Christus, onze Heer,

Amen.