

4 Benedictijnse manager¹

4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken 2 en 3 hebben we respectievelijk gelezen hoe aan leiderschap, HRM en management vorm en inhoud wordt gegeven door naleving van de Regel. In die hoofdstukken zijn gedeelten geschreven over leiderschap en de houding van de manager, binnen een groter geheel van beleid en theoretische kaders.

De Regel heeft diverse aanwijzingen gegeven over de abt, de eindverantwoordelijke manager en andere leidinggevendenden. Daarbij wordt met name aandacht geschonken aan de eigenschappen, houding en verantwoordingsperspectief van de leidinggevende.

In dit hoofdstuk lezen we wat het kenmerkende is van de christelijke, Benedictijnse manager, wat kort samengevat kan worden met ^{“RB2,4.} *Daarom mag de abt niets leren, bepalen of bevelen wat tegen de wet des Heren ingaat,* ^{5.} *maar zijn bevelen en zijn leer moeten als een zuurdesem van goddelijke gerechtigheid de geest van zijn leerlingen doordringen*”. Het zuurdesem is een mooie verwijzing naar wat essentieel is, naar het DNA van christelijk management, namelijk de naleving van de wet van God. Romeinen 12:8 handelt over de wil van God, en daarin lezen we: *“Wie leiding geeft, moet dat doen met volle inzet*”. Voor de Benedictijnse manager kunnen we de volgende kernwoorden herkennen: verantwoordingsbesef, maatgevoel, voorbeeldgedrag –in alle nederigheid– en vriendelijke eigenschappen. Deze vier kernwoorden worden achtereenvolgens beschreven in de volgende paragrafen. In een aantal voorbeelden wordt naast citaten uit de Regel ook citaten uit de Bijbel gegeven, die vaak als basis dienden voor verschillende voorschriften van de Regel.

4.2 Verantwoording

Een van de meest kenmerkende aspecten van Benedictijns, dan wel christelijk management is dat de manager zich verantwoord over zijn gedrag, houding en (de gevolgen van) zijn beslissingen. ^{“RB2,33.} *Voor alles moet hij het heil van de zielen die hem zijn toevertrouwd niet uit het oog verliezen of van minder belang achten om meer zorg te besteden aan vergankelijke, aardse en onbestendige dingen.* ^{34.} *Hij moet juist altijd bedenken, dat hij de leiding van zielen op zich heeft genomen, en dat hij over dezen dan ook rekenschap zal moeten afleggen.*” Het begin van dit citaat ‘Voor alles’ –in de brontekst ‘ante omnia’–, dat in de monastieke traditie een belangrijke rol speelt, komt een aantal malen in de Regel voor. Hier wordt erop gewezen dat de abt in feite twee zaken als het centrum van zijn verantwoordelijkheid moet beschouwen: het heil van zijn medewerkers en de rekenschap daarover. De kern van al het handelen en van de motieven van de abt moet zijn: het zoeken van het Koninkrijk van God en Zijn gerechtigheid.

¹ Uit: Christelijk Management volgens de Regel van Benedictus (2016), dr. Tom van den Belt, www.beltomadvies.nl

En verder lezen we: ^{“RB3.11.} *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*”. In eerste instantie legt de manager rekenschap af aan God, zijn hoogste zender en opdrachtgever, maar ook aan de gemeenschap. Op veel plaatsen in de Regel wordt gewezen op het grote besef van de abt dat hij zich eens zal verantwoorden. ^{“RB2.6.} *Altijd moet de abt bedenken, dat zijn eigen leer en de gehoorzaamheid van zijn leerlingen – beide punten– bij het huiveringwekkend oordeel Gods voorwerp van onderzoek zullen zijn*”.

Ook bij andere leidinggevendenden wordt gewezen op het besef dat zij zich zullen verantwoorden bij God over hoe zij leiding hebben gegeven, ^{“RB31.9.} *...wel wetend, dat hij over hen allen rekenschap zal moeten afleggen op de dag van het oordeel*” en ^{“RB64.7.} *Degene die tot abt is aangesteld moet altijd bedenken, welke last hij op zich genomen heeft en aan wie hij rekenschap zal moeten geven van zijn rentmeesterschap*”.

De verantwoording die van de Benedictijnse manager wordt gevraagd is verbonden met de mate waarin hij verantwoordelijkheid draagt. Hoe hoger de positie binnen de organisatie, des te zwaarder is de verantwoordingsplicht, ^{“RB2.30.} *...en hij moet goed weten, dat van hem, aan wie meer is toevertrouwd, meer wordt opgevorderd*”. Juist door het sterke besef van verantwoording aan God, kan voorkomen worden dat de Benedictijnse manager zich laat leiden door emoties of willekeur en een leiderschapsstijl toepast, waaronder de gemeenschap en de medewerkers te lijden hebben. ^{“RB63.2.} *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,* ^{3.} *maar hij moet altijd bedenken, dat hij van al zijn besluiten en daden aan God rekenschap zal moeten afleggen*”.

De Benedictijnse manager is niet alleen operationeel leidinggevende, maar ook een geestelijk leider. Hij draagt medeverantwoordelijkheid voor de geestelijke ontwikkeling van zijn medewerkers, met name ook omdat hij, zoals we hierna kunnen lezen, een voorbeeldfunctie heeft. ^{“RB3.37.} *Hij moet dus weten, dat wie de leiding van zielen op zich neemt, zich klaar moet maken om rekenschap te geven.* ^{38.} *Daarom moet hij ervan overtuigd zijn, dat hij op de dag van het oordeel over evenveel zielen aan de Heer rekenschap zal moeten geven als hij broeders onder zijn hoede weet, en natuurlijk komt daar zijn eigen ziel nog bij*”.

De verantwoording betreft niet alleen de eigen houding of het eigen gedrag, maar ook de gevolgen van het leiderschap. Als er iets niet goed gaat, om te beginnen bij de medewerkers zelf, valt dat onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Hoewel er een verontschuldigungsgrond gevonden kan worden in de onwillige en opstandige mentale toestand van de medewerkers zelf. ^{“RB2.7.} *De abt moet goed weten dat het de herder zal worden aangerekend, als de huisvader enig tekort in de opbrengst van zijn schapen zou ontdekken.* ^{8.} *Anderzijds is eveneens waar, dat de herder bij het oordeel van de Heer vrijuit gaat, als hij alle herderlijke zorg besteed heeft aan een onrustige en ongehoorzame kudde en op alle mogelijke wijzen getracht heeft hun ziekelijk gedrag te genezen*”.

De eindverantwoordelijke draagt ook de aansprakelijkheid voor dat wat er gebeurt met en binnen de gemeenschap. Met name het welzijn van de medewerkers, naast de bijzondere zorg voor zwakkeren, is een grote verantwoordelijkheid van de manager. ^{“RB36.10.} *..., want persoonlijk is hij aansprakelijk voor alle tekortkomingen van zijn leerlingen*”.

Het besef van de Benedictijnse manager dat hij zich moet –en wil– verantwoorden over zijn doen en laten, vraagt, zoals we eerder zagen, een kritische reflectie op eigen handelen en houding. Deze reflectie kan, als het goed is, niet zonder gevolgen blijven, maar dient als basis voor verandering of verbetering van de eigen leiderschapsstijl. ^{“RB2,39.} *Naarmate hij dan ook nauwgezetter is waar het de verantwoording over anderen betreft, zal hij ook meer zorg besteden aan de verantwoording over zichzelf, ^{40.} en door anderen met zijn vermaningen beter te maken ook zichzelf verbeteren van zijn fouten*”. Deze professionele reflectie is gebaseerd op de christelijke normen zoals we hiervoor kunnen lezen. De manager stelt zich elke dag onder meer de volgende vragen: ‘Wat heb ik gedaan?’, ‘Heb ik het goede gedaan?’, en ‘Heb ik het goed gedaan?’, ‘Heb ik de belangen van de gemeenschap en van de medewerkers gediend en behartigd?’, ‘Ben ik barmhartig geweest en geduldig, liefdevol en een levend voorbeeld van de liefde van Christus door mijn gedrag en houding?’

4.3 Maatgevoel

Voor wat betreft het leidinggeven aan mensen wordt van de manager echt maatwerk verwacht. In hoofdstuk 2 zagen we reeds dat hij zowel sterk taakgericht als mensgericht moet zijn in de managementpraktijk. In het vorige hoofdstuk hebben we veelvuldig kunnen zien dat rekening wordt gehouden met de persoonlijke omstandigheden, zwakheden en ziekten van medewerkers, maar ook met de plaatselijke omstandigheden, die alle aanleiding kunnen geven tot maatwerkbesluiten. Vrijwel overal staat daarbij in de Regel bepaald dat de abt hierover een beslissing neemt. De Regel zegt dat de manager zich moet realiseren dat hij een zware taak op zich heeft genomen, ^{“RB2,30.} *...om namelijk zielen te leiden en zich dienstbaar te maken aan de karakters van velen*”. Dit vraagt van de leidinggevende dat hij de mensen aan wie hij leiding geeft ook echt kent. Daarnaast moet hij ook nog zijn leiderschapsstijl aanpassen, zodat het resultaat uiteindelijk goed zal zijn. ^{“RB2,31.} *De een moet hij met milde goedheid tegemoet treden, een ander met terechtwijzingen, weer een ander met overredingskracht, ^{32.} en zich zó volgens ieders geaardheid en bevattingsvermogen aan elkeen aanpassen en zich zó naar hem plooiën,...*”.

Zoals hiervoor hebben gezien, heeft het leiderschap een doel, bij elk persoon, maar ook voor het collectief van de medewerkers, namelijk dat niet de huidige status wordt gehandhaafd, maar dat er ook sprake is van ontwikkeling en groei: ^{“RB2,32.} *..., dat hij niet enkel aan de hem toevertrouwde kudde geen schade lijdt, maar zich veeleer over de groei van een goede kudde kan verheugen*”.

We zagen in het vorige hoofdstuk al dat er veel rekening wordt gehouden met de persoonlijke zwakheden van medewerkers. ^{“RB34,1.} *Zoals er geschreven staat “werd aan elkeen uitgedeeld volgens de maat van ieders behoefte”. ^{2.}Daarmee willen wij niet zeggen dat er aanzien van persoon mag bestaan, verre van dien, maar wel dat er rekening moet worden gehouden met zwakheden*”. Dit vraagt van de leidinggevende genuanceerde besluiten, en niet zomaar vaste regels en een standaardhouding voor iedereen. Hij moet hiervoor zijn medewerkers goed kennen, weten wat ze nodig hebben, en vervolgens nagaan of zijn besluit het gewenste effect heeft.

Op zich vraagt een dergelijke genuanceerde houding en maatwerk-beslissingen ook moed van de manager, die ongetwijfeld van andere medewerkers vragen zal krijgen. Niet voor niets wordt het werk van de leidinggevende een zware, en op zijn minst uiterst verantwoordelijke taak genoemd.

Het is belangrijk dat de leidinggevende eenduidig bij zijn besluit blijft bij het op gepaste maat behandelen van zijn medewerker, ongeacht het gedrag van de betreffende medewerker. ^{“RB43,19.} *En verder: als iemand iets door de overste krijgt aangeboden en hij*

weigert het aan te nemen, dan zal hij, wanneer hij op een ander moment weer hebben wil wat hij eerst geweigerd heeft of iets anders, volstrekt niets krijgen, totdat hij zich naar behoren gebeterd heeft". Het is in het belang van de geloofwaardigheid van de leidinggevende, maar ook in het belang van de gemeenschap en de andere medewerkers, dat de manager consistent gedrag laat zien. Ondanks het hiervoor beschreven 'maatwerk' in het leiderschap, is het nodig dat de medewerkers weten waar men aan toe is bij de betreffende manager en dat deze niet willekeurig besluiten neemt en licht te beïnvloeden is.

Niet alleen bij het verstrekken van goederen en taken, of bij zijn reactie op gedrag van medewerkers, maar ook bij het geven van straf en toepassen van sancties past de manager 'maatwerk' toe: ^{„RB64,12.} *Als hij moet straffen, zal hij voorzichtig te werk gaan en laat hij iedere overdrijving vermijden*". Deze voorzichtigheid komt ten goede aan de gemeenschap, men weet dat kwaad niet ongestraft blijft, maar dat de manager ook daarbij blijk geeft van wijs handelen en zich niet door emoties geleid overtrokken reageert. ^{„RB64,14.} *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.* ^{15.} *Daarbij moet hij er zich op toeleggen eerder bemind dan gevreesd te worden*".

Ook in het toekennen van opdrachten is het belangrijk dat de leidinggevende zijn mensen kent en weet wie hij een bepaalde taak kan laten uitvoeren. Hierdoor wordt het betreffende werk goed uitgevoerd, maar is er tegelijkertijd een uitdaging gecreëerd voor mensen binnen de gemeenschap die dat ook zouden willen doen, om zich te ontwikkelen en hun best te doen. ^{„RB38,12.} *De broeders lezen of zingen niet op de rij af, maar alleen diegenen die in staat zijn de toehoorders te stichten*".

Het toepassen van maatwerk in het management is geen doel op zich, maar heeft belangrijke gevolgen voor de medewerkers. Hierdoor kan het doel van de gemeenschap, namelijk verder ontwikkelen en groeien, eerder gestimuleerd worden, in plaats van geremd. ^{„RB64,19.} *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*".

4.4 Voorbeeld

Over Benedictus wordt gezegd –door Gregorius de Grote– dat hij geen andere Regel had kunnen schrijven dan hij gedaan heeft, omdat hij zelf zo leefde. Hij had deze voorschriften voor zichzelf bepaald en leefde iedereen voor hoe ze dienden te leven. Hij hield zich aan de Regel, en bepaalde dat hij, en iedereen uit de gemeenschap volgens de Regel moest leven. De Benedictijnse manager dient zich dan ook aan de Regel te houden, ^{„RB64,20.} *Vooraf moet hij even goed als de anderen in alles deze Regel onderhouden*".

De Benedictijnse –christelijke– manager moet zich volgens de Regel goed bewust zijn van hoe hij genoemd wordt, namelijk een leidinggevende met de naam van Christus. In de voorbeeldfunctie ten opzichte van de medewerkers maakt hij de liefde van Christus zichtbaar. Dit legt een zware verantwoordelijkheid op hem, de medewerkers moeten hem eer bieden, niet omdat hij dat verdient heeft, ^{„RB61,13.} *..., maar uit eerbied en liefde voor Christus.* ^{14.} *Zelf moet hij zich dit goed bewust zijn en zich zó gedragen, dat hij zulk een eer waardig is*". Deze aanwijzing is voor de christelijke manager een bijzonder aspect van de professionele reflectie. Hij dient zich zoals we hiervoor lazen –dagelijks– af te vragen, of hij zich zo heeft gedragen tegenover zijn medewerkers.

Mensen binnen de organisatie moeten weten dat de leidinggevende niet op eigen belangen en doelen gericht is, maar zich volledig inzet voor het dienen van de belangen van de werkgemeenschap. Laat de leidinggevende vooral ook niet vergeten, dat hij nu of later zelf ook barmhartigheid nodig heeft en die hoopt te ‘wedervaren’.

Niet weggijken: aanspreekcultuur

Hoe vaak komen we niet in aanraking met ongewenst gedrag? Situaties waarbij mensen anderen negeren, onder druk zetten, niet naar ze luisteren, voortrekken of bevoordelen of boos, agressief of vernederend bejegenen. Als dit zich voordoet binnen een organisatie ontstaat er een sfeer van onveiligheid en trekken mensen zich terug. Soms is er sprake van een onderdrukings- of angstcultuur: de vrede binnen de gemeenschap lijkt dan ver weg te zijn. Hoe vaak zien we dan niet dat leidinggevendenden ‘wegkijken’ en doen alsof er niets aan de hand is? Doen ze dat uit angst voor ‘de daders’? Of zijn ze zelf ook onderdeel en medeveroorzakers van deze cultuur? Benedictus kent het gevaar van deze houding van de leidinggevende en hoe dit kan werken als verkeerd voorbeeld voor medewerkers. Hij waarschuwt nadrukkelijk: *“RB 64,11. Laat hij het kwaad haten, maar de broeders liefhebben. ¹² Als hij moet straffen, zal hij voorzichtig te werk gaan en laat hij iedere overdrijving vermijden, want als men al te hardhandig het roest van een pot wil schuren, zou men hem weleens kunnen breken. ¹³ Laat hij zijn eigen broosheid altijd indachtig zijn, en bedenken dat men het geknakte riet niet mag breken. ¹⁴ 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. ¹⁵ Daarbij moet hij er zich op toelagen eerder bemind dan gevreesd te worden.”*

Het vraagt om krachtig leiderschap om dit kwaad aan te pakken, om ‘daders’ en veroorzakers van het ongewenste klimaat binnen de organisatie aan te spreken en te laten stoppen met hun slechte gedrag. De leidinggevendenden moeten erop toezien dat iedereen recht wordt gedaan, zich veilig voelt en dat de gemeenschap in vrede leeft.

De Regel geldt, zoals we in het voorgaande hoofdstuk hebben kunnen lezen, voor iedereen binnen de organisatie, dus ook voor de leidinggevendenden. Echter, van leidinggevendenden wordt voorbeeldgedrag verwacht, zeker in het naleven van de Regel: *“RB65,17. ...,want hoe hoger hij boven de anderen geplaatst is, met des te groter nauwgezetheid moet hij zich houden aan de voorschriften van de Regel”*. Van iedereen binnen de gemeenschap wordt verwacht dat zij elkaar willen helpen. Op grond van het voorgaande citaat wordt van de manager een voorbeeld hiervan gevraagd. Dit betekent voor de leidinggevende dat hij zich steeds bewust moet zijn van wat dit zegt over de relatie van zijn medewerkers met hem, namelijk *“RB64,8. Hij moet goed weten dat hij veeleer moet dienen dan heersen”*. Dienend leiderschap krijgt hierdoor een bijzondere betekenis, namelijk het ‘als voorbeeld’ naleven van de dienstbaarheid van Christus. In RB64,21 spreekt de Regel over ‘knecht onder de knechten’ –servus concervis–, waarbij verwezen wordt naar het ‘knechtschap van Christus’. Dit is opnieuw een wezenlijk voorbeeld van het christocentrische karakter van de Regel, met name daar waar het aanwijzingen voor leidinggevendenden betreft.

De manager heeft, zo zagen we hiervoor, een voorbeeldfunctie voor de medewerkers. Van hem wordt verwacht dat hij zich zo gedraagt, zoals hij dat ook van zijn ondergeschikten verwacht. Hij dient zich, zoals we hiervoor gezien hebben, aan de Regel te houden, en sterker nog, van de leidinggevende wordt verwacht dat hij deze nauwkeuriger naleeft dan een van de medewerkers. Hierbij valt te denken aan het begrip integriteit. De manager vertelt niet alleen wat de regels en gedragscodes zijn, maar laat vooral ook zien hoe men hiermee dient om te gaan.

Een manager die zelf niet het goede voorbeeld geeft door eigen houding, gedrag en beslissingen zorgt ervoor dat er een chaos in de gemeenschap kan ontstaan. Hij draagt daar zelf de verantwoordelijkheid voor, en dient zich af te vragen wat dit voor gevolgen heeft voor het functioneren van het geheel van de organisatie. ^{“RB65,10.} *De verantwoordelijkheid voor deze rampzalige gang van zaken berust op de allereerste plaats bij hen die een dergelijke wantoestand in het leven geroepen hebben*”. Medewerkers worden gewaarschuwd om wel te doen wat de manager zegt, maar niet te doen wat hij doet, zo zagen we in het vorige hoofdstuk. ^{“RB2,13.} *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,* ^{14.} *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?”* ^{15.} *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”*.

Een manager is voor medewerkers een voorbeeld van vertrouwelijkheid en betrouwbaarheid. Om die reden kunnen de ondergeschikten niet alleen met werkproblemen bij de leidinggevende terecht, maar is hij ook een vrijplaats voor hen, om privéaangelegenheden te bespreken, of persoonlijke moeilijkheden. ^{“RB46,5.} *Als het echter over een zonde in de ziel gaat die uiteraard verborgen is, moet hij die alleen voor de abt blootleggen of voor een van de geestelijke vaders,* ^{6.} *die weet hoe hij zijn eigen en andermans wonden moet genezen zonder ze open te leggen en bekend te maken*”.

Conflicten en ontevredenheid over de hiërarchische posities binnen de gemeenschap hebben niet alleen een negatieve invloed op de mensen binnen de gemeenschap, maar net zo goed op de manager zelf. Een conflict in de leiding leidt meestal tot ongezonde partijvorming en onenigheid tussen groepen binnen de gemeenschap. De manager moet zich ervan bewust zijn en steeds beoordelen in hoeverre hij zich in zijn handelen en bij besluiten die hij neemt, laat beïnvloeden door de onrust binnen het geheel. Het gevaar van de onvrede raakt hem zelf en kan een vernietigende invloed hebben op zijn persoonlijk functioneren en geloofwaardigheid. ^{“RB65,8.} *en doordat de abt en de prior het oneens zijn is het onvermijdelijk, dat niet alleen hun eigen zielen, zolang dat conflict duurt, gevaar lopen,* ^{9.} *maar ook hun ondergeschikten hun ondergang tegemoet gaan doordat zij partij kiezen*”. Om die reden is het noodzakelijk om, zoals eerder is gezegd, alles te doen, om deze negatieve gevoelens en handelingen binnen de organisatie te voorkomen, en als die er al zijn, krachtig aan te pakken en te verwijderen.

Een opmerkelijk aspect van het voorbeeldgedrag van de manager is hoe hij omgaat met medewerkers die uit zichzelf bij de ‘concurrent’ vandaan komen. Voor de abt betreft dat een bij hem bekend klooster. In zo’n situatie gaat hij loyaal met z’n collega-abt om en legt hem deze kwestie voor. ^{“RB61,13.} *Wel past de abt goed op dat hij nooit een monnik uit een klooster dat hem bekend is voorgoed in het zijne op zal nemen zonder toestemming of aanbevelingsbrieven van zijn abt,* ^{14.} *want er staat geschreven: “Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook aan een ander niet”*. Na goed overleg kan de medewerker in de organisatie worden opgenomen, uiteraard wel volgens de daarvoor bepaalde implementatieprocedures en een goed inwerkplan.

4.5 Eigenschappen van de Benedictijnse manager

De Regel heeft zelfs een heel hoofdstuk gewijd aan de eigenschappen van de abt, hoofdstuk 2. Dit is het eerste inhoudelijke hoofdstuk van de Regel. Daaruit blijkt hoe belangrijk leiderschap is voor het goed functioneren van een organisatie en een gemeenschap zoals een abdij. Verder staat in het laatste deel van de Regel nogmaals een

hoofdstuk over de abt, dat begint met aanwijzingen over het aanstellen van de abt. Ook dit hoofdstuk 64 heeft voor het grootste deel betrekking op zijn houding en eigenschappen.

Een leidinggevende wordt gekozen op grond van wie hij is en hoe hij is. ^{“RB64,2.} *Een goede levenswandel en een onderricht dat van wijsheid getuigt, zijn de gronden waarop men iemand kiest voor dit ambt, ook al zou hij de laatste in rang zijn binnen de gemeenschap*”. De laatste opmerking in dit citaat biedt een bijzonder inzicht in de Benedictijnse spiritualiteit. Rang of stand zijn functioneel binnen de organisatie, maar zijn op geen enkele wijze bepalend voor het beoordelen van de persoon zelf. Er wordt vooral gelet op de integriteit, geloofwaardigheid en authenticiteit van de persoon ^{“RB64,9.} *Ook moet hij onbaatzuchtig, matig en barmhartig zijn, ^{10.} en altijd laat hij de barmhartigheid het winnen van de rechtvaardigheid, opdat hijzelf dit ook eens ervaren mag*”. De leidinggevende is op grond van het genoemde citaat niet zelfgericht, maar gericht op het welzijn van de medewerker, in het belang van de organisatie. Dit citaat is weer een treffend onderdeel van de reflectie van de manager op zijn eigen handelen. Hij vraagt zich af of hij meer barmhartig is geweest dan gefocust op het toepassen van regels en afspraken. Heeft hij voldoende rekening gehouden met de omstandigheden van de ander? In deze aanwijzing blijkt nog een bijzonder motief voor de erkenning van de persoonlijke omstandigheden van de medewerker, namelijk zijn –toekomstige– eigen afhankelijkheid van barmhartigheid van anderen. Deze wisseling van perspectief, vanuit hemzelf naar vanuit de medewerker, is kenmerkend voor de Benedictijnse manager, die we in veel aanwijzingen van de Regel tegenkomen.

De manager maakt zijn eigen afwegingen voor de besluiten die hij neemt, en laat zich niet beïnvloeden door druk van ontevreden medewerkers. Wel houdt hij rekening met de zwakkeren. ^{“RB55,21.} *Zo moet ook de abt rekening houden met de zwakheid van de behoeftigen, niet met de kwaadwilligheid van hen die afgunstig zijn. ^{22.} Maar bij al zijn besluiten denke hij aan het oordeel van God*”. Van de manager wordt verwacht dat hij vernieuwend denkt en zijn gedachten bekend maakt en op grond daarvan tot besluiten en handelen komt. Hij zal aan de medewerkers vertellen tot welke inzichten hij is gekomen, gebaseerd op de bekende vertrouwde waarden. ^{“RB64,9.} *Daarom moet hij goed onderlegd zijn in de wet Gods, zodat hij de nodige kennis bezit om daaruit nieuw en oud naar voren te brengen*”.

De opsomming van de eigenschappen van de facilitair manager, de kellenaar, kunnen gelezen worden als gelden ze voor alle leidinggevendenden. ^{“RB31,1.} *....., die wijs is, rijp van karakter, sober en matig, niet verwaand, niet wispelturig, niet bars, niet traag, en niet verkwistend, ^{2.} maar godvrezend, hij moet als een vader zijn voor de gehele gemeenschap*”.

Bij de voorgaande citaten, maar ook op andere plaatsen, wordt over de leidinggevende gezegd dat hij over wijsheid dient te beschikken. Wijsheid wil ook zeggen: ‘beschikken over inzicht en berekendheid. ^{“Lucas14,28.} *Want wie van jullie die een toren wil bouwen gaat niet eerst de kosten berekenen, om te zien of hij wel genoeg heeft voor de bouw?*”. Een manager doet er verstandig aan om bij besluiten die hij moet nemen gebruik te maken van lessen uit het verleden, zowel van hemzelf als van anderen uit de gemeenschap. ^{“RB59,6.} *De ervaring heeft ons in dezen iets geleerd*”.

Deze eigenschap vraagt ook iets van de manager, van zijn communicatieve vaardigheden. De manager moet bedenken dat wat hij zegt, zijn visie die hij bekend maakt, niet vrijblijvend is. Deze moeten gevolgen hebben voor hem zelf, maar vragen ook iets van zijn medewerkers, als hij zijn eigen uitspraken serieus neemt, maar deze zijn, hoe dan ook, niet vrijblijvend. ^{“RB2,6.} *Altijd moet de abt bedenken, dat zijn eigen leer en de gehoorzaamheid van zijn leerlingen –beide punten– bij het huiveringwekkend oordeel*

Gods voorwerp van onderzoek zullen zijn". Hij moet zijn visie en inzichten aan zijn medewerkers uitleggen, soms met woorden, maar vooral door zijn handelen. ¹¹ *Als iemand dus het ambt van abt aanvaardt, moet hij zijn leerlingen op een tweevoudige wijze als leraar leiding geven, ¹² dat wil zeggen: hij moet hun al wat goed en heilig is meer nog met daden dan met woorden duidelijk maken*".

Het voorgaande citaat vraagt van de manager een kritische reflectie op zichzelf, namelijk dat hij, datgene wat hij zegt, ook zelf in de praktijk brengt. Bovendien werkt het gedrag in overeenstemming met de visie ook leerzaam voor de medewerkers. Niet iedereen zal even goed begrijpen wat het betekent, wat door de manager gezegd of geschreven is. Door zo'n congruente levenswijze van woord en daad, van 'practice what you preach', maakt hij iedereen duidelijk wat het goede is. ¹² *..., 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*".

Volgens de Regel is het belangrijk dat de manager, naast wijsheid ook rust uitstraalt. Dit is niet alleen een persoons eigenschap, maar kan gezien worden als een managementvaardigheid die geoefend kan worden. Dat oefenen kan de manager met name doen door het toepassen van een kritische reflectie op eigen handelen. Hierbij wordt hij geconfronteerd met een aantal karaktereigenschappen, die de onrust kunnen veroorzaken of versterken. Deze zal hij steeds blijvend moeten beteugelen of proberen te veranderen. ¹⁶ *Hij mag niet gejaagd of angstig zijn, niet overdreven of koppig, niet jaloers of al te achterdochtig, want anders vindt hij nooit rust. ¹⁷ Omzichtig en bezonnen geeft hij zijn bevelen*". De Regel geeft diverse aanwijzingen over de eigenschappen van een leidinggevende.

Ook over het karakter spreek de Regel, maar zodanig dat er niet wordt uitgegaan van een vastgeroest karakter: 'ik ben nu eenmaal zo', maar van het perspectief van een karakter dat groeit en zich verder ontwikkelt. Daardoor ontstaat wijsheid en matigheid, waardoor leidinggevend in staat zijn om de goede karaktereigenschappen te tonen en te benutten en de eigen zwakke eigenschappen te beheersen, kortom een gerijpt karakter. ¹ *Als kellenaar van het klooster wordt iemand uit de gemeenschap gekozen, die wijs is, rijp van karakter, sober en matig, niet verwaand, niet wispelturig, niet bars, niet traag, en niet verkwistend, ² maar godvrezend, hij moet als een vader zijn voor de gehele gemeenschap*".

Door het beheersen van zijn karaktereigenschappen, wijsheid en maatgevoel is de leidinggevende in staat om op een bij de situatie en persoon passende wijze leiding te geven. In het wijsheidshoofdstuk 7 van Prediker, lezen we hoe de manager zichzelf ook als een mens met fouten beschouwt, net als zijn medewerkers, en daardoor weet te relativiseren wat men over hem zegt, en met wijsheid omgaat met deze situaties. ²⁰ *Er is geen mens op aarde die nooit zondigt, die alleen maar goed is en altijd rechtvaardig. ²¹ Spits daarom je oren niet bij alles wat er om je heen gezegd wordt. Dan hoef je niet te horen hoe je dienaar je vervloekt. ²² Je weet maar al te goed hoe vaak ook jij een ander hebt vervloekt*".

De Regel vraagt niet om autoritair gedrag, maar wel om het gedrag van een autoriteit. ²⁴ *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. ²⁵ Dat betekent, dat hij ongebreidelde en ongedurige geesten eerder streng moet berispen, gehoorzame, zachtaardige en geduldige karakters daarentegen moet hij met aandrang opwekken om het nog beter te doen. Betreft het nalatigen en minachters van de tucht, dan manen wij hem aan hen streng te straffen en tegen hen op te treden*".

Uit het voorgaande blijkt dat de Benedictijnse manager vriendelijk, maar ook consequent en duidelijk moet zijn. Vooral vriendelijk, want ook een berisping of strenge straf kan op

een wijze en vriendelijke manier gebracht worden. In 2 Timotheüs 2 lezen we de bevestiging daarvan: “²⁴. Een dienaar van de Heer moet geen ruzie maken, maar voor iedereen vriendelijk zijn; hij moet een goede leraar zijn en een verdraagzaam mens, ²⁵. en zijn tegenstanders zachtmoedig terechtwijzen”. Hierdoor kunnen mogelijk de betreffende aangesproken persoon, maar ook de anderen in de gemeenschap ervan leren en zich verbeteren. De vriendelijkheid zorgt ervoor dat de mensen worden uitgenodigd en bereid zijn om de boodschap die in de vermaning zit aan te horen. De manager brengt door de vriendelijke houding de opdracht uit Filippenzen 4:5 in praktijk: “Uw vriendelijkheid moet bij alle mensen bekend zijn”.

Leidinggeven kan volgens de Regel uitsluitend goed worden uitgevoerd als de manager zich bewust wil inzetten in dienst van Christus’ liefde en barmhartigheid. Dat kan soms moeilijk zijn, gelet op complexe situaties en lastige menselijke omstandigheden. Dat vraagt naast de reflectie op het handelen ook een kritische reflectie van de manager op zijn (verborgen) motieven. “^{RBProloog,40}. Laten wij ons hart en lichaam dan voorbereiden voor de strijd in dienst van de heilige gehoorzaamheid aan Gods geboden”. Deze reflectie vraagt om moed van de manager, namelijk moed om zichzelf kritisch te beschouwen en te beoordelen. Het joodse woord voor hart is ‘lev’ en dat is nu juist wat een manager nodig heeft. Het laatste citaat kan verwijzen naar Psalm 86:11 “Leer mij, HEER, uw weg, opdat ik in uw waarheid zal wandelen; verenig mijn hart om uw naam te vrezen”. In de Hebreeuwse grondtekst wordt voor ‘verenig mijn hart’ –‘maak mijn hart één’– de meervoudsvorm ‘harten’ (*lebin*) gebruikt. Volgens de rabbijnse uitleg wordt bedoeld dat mensen ‘twee harten’ hebben, namelijk de twee kanten van het karakter. Daarmee wijst men op een positieve kant met mooie karaktereigenschappen en op een duistere kant van de mens, met minder prettige eigenschappen, die men liever verborgen laat. Beide kanten horen bij de gehele mens. Door deze te verenigen, worden beide door de mens aanvaard als deel van hem zelf. Daardoor kan hij één zijn, vergeving voor het kwaad en bestending van het goede vragen en nastreven. In Spreuken 4,23 lezen we de hierbij passende oproep “Van alles waarover je waakt, waak vooral over je hart, het is de bron van je leven”. De genoemde ‘lev’ is nodig om van ganser harte in dienst van God en de naaste te staan.

Heer,

Wie mag toeven binnen Uw tent?
Wie wonen op Uw heilige berg?

Die wandelt oprecht en gerechtigheid doet,
Die de waarheid hartgrondig belijdt.
Die niet rondbrengt wat hem op de tong komt.

Zijn medemens brengt hij geen kwaad toe,
Hij laadt geen smaad op zijn naaste.

De nietswaardige ziet hij met verachting,
Maar die de Heer vrezen, hen eert hij.

Zwoer hij tot zijn schade,
Hij wijzigt het niet;

Hij leent zonder rente te vragen.
Neemt niets aan tegen wie in zijn recht staat.

Die aldus wandelt,
Hij zal niet wankelen in eeuwigheid.

(Psalm 15, tekst: Ida Gerhardt)