

Benedictijns leiderschap

Bent u een voorbeeld voor uw medewerkers of uw gemeenteleden in hoe ze met elkaar moeten omgaan? Bent u gematigd in de manier waarop u reageert? Wat zouden medewerkers en gemeenteleden vinden van de manier waarop u met ongewenste situaties omgaat? Pakt u die altijd aan of kijkt u soms weg, zodat het 'onrecht' blijft bestaan? Weet u zeker dat niemand bang voor u is en dat iedereen bij u durft te komen met vragen, opmerkingen en kritiek? Bent u een stimulans voor mensen die meer aankunnen?

Bovenstaande vragen zijn wellicht confronterend. Misschien zijn ze als een 'spiegel', die het licht precies op de juiste punten laat vallen. Waarschijnlijk herkent u de goede elementen van uw leiderschapstijl, maar ziet u ook dat er nog wel iets te verbeteren valt. Leiderschap is nooit af. Het is een voortdurend proces van wisselwerking tussen leiders en mensen aan wie leiding wordt gegeven. Ook kritische reflectie op het eigen handelen speelt een rol. Dat is misschien nog wel het moeilijkste, want niemand weet precies wat hij zelf denkt en voelt. Zelfkritiek toepassen, feedback (durven) ontvangen en bereid zijn om te veranderen zijn kenmerken van krachtig leiderschap. Van leiderschap met lef (bedenk hierbij dat lef afkomstig is van het Hebreeuwse woord 'lev' dat hart betekent).

Het fundament van het leiderschap van een christen is het besef dat je als leidinggevende 'altijd leeft vanuit de gedachte dat je aan God rekenschap zal moeten afleggen over degene aan wie jij leiding hebt gegeven' (Augustinus¹).

De vroegchristelijke kerkvader Benedictus (480-547) schreef een indrukwekkende Regel voor het leven en werken in een (geloofs-)gemeenschap. Hij liet zich hiervoor onder meer inspireren door Augustinus, waarvan het voorgaande citaat komt. Dat de Regel van Benedictus een steeds grotere bekendheid onder christelijke managers krijgt is niet verwonderlijk. Hij is heel concreet en breed toepasbaar, heeft een krachtige Bijbelse basis en een op Christus' liefde gericht perspectief. Benedictijns leiderschap vraagt om voortdurende reflectie, bezinning, bewustwording en oefening. Aan de hand van drie citaten uit hoofdstuk 64 van de Regel² geef ik hieronder een aantal voorbeelden van Benedictijns leiderschap.

Dienend leidinggeven

⁷ Degene die tot leidinggevende is aangesteld moet altijd bedenken, welke last hij op zich genomen heeft en aan wie hij rekenschap zal moeten geven van zijn rentmeesterschap, ⁸ hij moet goed weten dat hij veeleer moet dienen dan heersen. 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. 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.

¹ De Regel van Augustinus, Hoofdstuk 7. Leiding. In: *Regel van Augustinus*, Hunink, V. (2005), Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennip.

² Regel van Benedictus in *Christelijk management volgens de Regel van Benedictus* (2016), Tom van den Belt, Barneveld: Beltom Advies.

Onze verantwoordelijkheid voor hen aan wie we leidinggeven, is een last waarover we rekenschap afleggen aan onze hoogste Opdrachtgever. Benedictus koppelt daar, in navolging van Augustinus, meteen een concrete kwaliteit van leiderschap aan, namelijk dat de leider moet dienen in plaats van heersen. In de persoonlijke reflectie waarin de leidinggevende zichzelf kritisch bevraagt zal dit punt een belangrijke plaats moeten innemen. Hierbij stel je jezelf de vraag: Heb ik in deze situatie, bij deze persoon of kwestie, mijzelf dienstbaar opgesteld, of heb ik 'geheerst'? Heb ik 'de baas gespeeld'? Stel jezelf dan vooral ook de vraag: Zouden mijn medewerkers, mijn gemeenteleden, hetzelfde antwoord geven als ik?

Voortdurende Bijbelstudie, gericht op het denken over en verbeteren van het eigen leiderschap is noodzakelijk, zo lezen we in deze passage. Lectio Divina, het Goddelijke lezen, heeft dan ook een belangrijke plek in de kloostertraditie. De leidinggevende gaat steeds weer op zoek naar oude en nieuwe inzichten, die hij ook aan zijn medewerkers en leden van de gemeenschap kan doorgeven.

Benedictus noemt nog een paar concrete gedragseigenschappen voor een goede leidinggevende, waarin we de Bijbelse beschrijvingen van God herkennen: onbaatzuchtig, matig en barmhartig. Mensen binnen de organisatie of gemeente 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 (werk-/geloofs-) gemeenschap. Laat de leidinggevende vooral ook niet vergeten, dat hij nu of later zelf ook barmhartigheid nodig heeft en die hoopt te 'wedervaren'.

Niet wegstijven: aanspreekcultuur

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 toeleggen eerder bemind dan gevreesd te worden.

Hoe vaak kom je 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 uw organisatie of gemeente ontstaat er een sfeer van onveiligheid en trekken mensen zich terug. Soms is er sprake van een onderdrukkings- of angstcultuur. Hoe vaak zien we dan niet dat leidinggevend '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? Het vraagt om krachtig leiderschap om dit kwaad aan te pakken, om 'daders' en veroorzakers van het ongewenste klimaat binnen de (werk- of geloofs-) gemeenschap aan te spreken en te laten stoppen met hun slechte gedrag. De leidinggevend moeten erop toezien dat iedereen recht wordt gedaan, zich veilig voelt en dat de gemeenschap in vrede leeft.

Rust en maatgevoel

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, en of de opdracht die hij geeft op de goddelijke dan wel op de tijdelijke dingen betrekking heeft, altijd moet hij met onderscheiding en met mate te werk gaan 18. en denken aan de gematigdheid van de heilige Jacob, die zei: "Als ik mijn kudde nog langer vermoei met lopen, zullen allen nog binnen de dag sterven".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.

Leidinggeven aan mensen, een organisatie of gemeente, vraagt om een innerlijke houding van rust en gematigdheid. Vaak zijn leidinggevendenden echter niet zo rustig en gedragen ze zich gejaagd, gestrest, opgewonden, boos, onredelijk en zelfs soms onfatsoenlijk. Leidinggeven vraagt om een voortdurende oefening in zelfbeheersing (voor veel mensen een van de moeilijkste dingen) en bezinning op passend gedrag, de juiste aanpak en goede beslissingen. Steeds weer in het besef dat je als leidinggevende aan twee belangrijke grondslagen moet denken, namelijk dat je rekenschap moet afleggen en dat je een voorbeeld bent voor iedereen binnen de organisatie en gemeente. Of beter gezegd, dat je het beeld van Christus wilt (en moet) tonen aan anderen.

Benedictus moedigt aan om een zodanige leiderschapsstijl te vertonen, dat sterkeren worden aangespoord om zich verder te ontwikkelen, maar dat tegelijkertijd niemand bang voor je is. Dit vraagt een hoge mate van sensitiviteit voor de gevoelens binnen de gemeenschap en aandacht voor elk individu. Uiteraard kan een leidinggevende niet iedereen binnen een organisatie of gemeente kennen, maar hij of zij dient dan wel te laten zien, hoe anderen dit kunnen doen. Alleen daardoor is het mogelijk dat een organisatie of gemeente zich ontwikkelt en de mensen daarbinnen tot (geestelijke) groei komen.

Benedictijns leiderschap:

1. Dien zoals Christus, in liefde en afhankelijkheid
2. Spreek aan en pak het kwaad aan
3. Bewaar altijd rust en maatgevoel
4. Streef naar vrede binnen de gemeenschap
5. Stel uzelf altijd onder kritiek, dat maakt bescheiden.

Dr. Tom van den Belt

Organisatie-socioloog en managementfilosoof. Van den Belt is als oblaat verbonden aan de Benedictijner St. Willibrordsabdij Doetinchem. Dit artikel is gebaseerd op zijn boek *Christelijk management volgens de Regel van Benedictus*. In het boek is de Regel van Benedictus volledig opgenomen. Tijdens de Inspiratiedag Goed Werkgeverschap van MissieNederland op 1 november 2016 wordt het boek gepresenteerd. Het is te bestellen via www.beltomadvies.nl