

De Benedictijnse manager

Om maar met de deur in huis te vallen: ‘Ben jij een voorbeeld voor je medewerkers in hoe ze moeten omgaan met elkaar?’ Zou je kunnen zeggen dat je gematigd bent in de manier waarop je reageert? En wat zouden medewerkers vinden van de manier waarop je met ongewenste situaties omgaat? Weten ze dat je die altijd aanpakt, of kijk je soms weg, zodat het ‘onrecht’ blijft bestaan? Weet je zeker dat niemand bang voor je is?, dat iedereen bij je terecht durft met vragen, opmerkingen en kritiek?, en dat je een stimulans bent voor mensen die meer willen en meer aankunnen?

De bovenstaande vragen zijn wellicht confronterend, en misschien ervaar je ze als een ‘spiegel’, die precies het licht op de juiste punten laat vallen en waarbij je denkt: ‘Ja, dat herken ik?’ Het is goed mogelijk dat jij je realiseert dat er diverse goede elementen in je managementstijl te herkennen zijn, maar dat er ook nog iets te verbeteren valt in je persoonlijke leiderschapsstijl wordt geleid. Hoe dan ook, management is nooit af. Het is een voortdurend proces van wisselwerking in de relatie tussen de manager en de werknemers. En vergeet vooral ook niet de kritische reflectie op het eigen handelen. Dat is misschien nog wel het moeilijkste, want niemand weet precies wat jezelf denkt en voelt, behalve jezelf. Zelfkritiek toepassen, feedback (durven) ontvangen, de moed te hebben om je eigen visie en handelen ter discussie te stellen en bovendien bereid te zijn om te willen veranderen zijn kenmerken van krachtig leiderschap. Van leiderschap met lef en bedenk hierbij dat lef afkomstig is van het Hebreeuwse woord ‘lev’ dat hart betekent. Maar als fundament van het leiderschap van een christelijke manager is het besef dat je als leidinggevende – zoals Augustinus het zegt - “Altijd leeft vanuit de gedachte dat je God rekenschap zal moeten afleggen over degene aan wie jij leiding hebt gegeven”¹.

De vroegchristelijke kerkvader Benedictus (480-547) heeft een indrukwekkende Regel voor het leven en werken in een (geloofs-)gemeenschap gegeven, die bekend staat als de Regel van Benedictus. Hiervoor is hij onder meer geïnspireerd door Augustinus, waarvan het voorgaande citaat komt. De Regel van Benedictus krijgt een steeds grotere bekendheid onder en toepassing bij christelijke managers. Dat is niet verwonderlijk, omdat deze Regel heel concreet en breed toepasbaar is. Benedictus schreef de Regel met een ongekende Bijbelse basis en een op Christus’ liefde gericht perspectief. Hieronder geef ik een aantal voorbeelden van Benedictijns management en leiderschap aan de hand van drie citaten uit hoofdstuk 64 van de Regel². Benedictijns management vraagt om voortdurende reflectie, bezinning, bewustwording en oefening.

Dienend leidinggeven

Het volgende citaat laat ons zien dat we leiding geven moeten doen in navolging van Christus. In dienst van God, aan hem verantwoorden, handelen vanuit dienende liefde en in het besef van onze eigen (toekomstige) afhankelijkheid van de mildheid en goedheid van anderen.

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.

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.

Het besef dat onze verantwoordelijkheid voor hen aan wie we leidinggeven een zware en fundamentele verantwoordelijkheid is. Het is een last die we op ons hebben genomen, waarover we aan onze hoogste Opdrachtgever rekenschap zullen afleggen. Benedictus koppelt daar, in navolging van Augustinus, meteen een concrete kwaliteit van de manager aan, namelijk dat hij moet dienen in plaats van heersen. In de persoonlijke reflectie waarin de manager zichzelf kritisch bevraagd, zal dit punt een belangrijke plaats in moeten nemen. 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'? En stel jezelf dan vooral ook de vraag: 'zouden mijn medewerkers 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 dat in de kloostertraditie. De manager gaat steeds weer op zoek naar oude en nieuwe inzichten, die hij ook aan zijn medewerkers, als leden van de werkgemeenschap, kan doorgeven. Benedictus geeft nog een paar concrete gedragseigenschappen aan voor een goede manager, waarin we de Bijbelse aanwijzingen van God herkennen, onbaatzuchtig, matig en barmhartig. Mensen binnen de organisatie moeten weten dat de manager niet op eigen belangen en doelen gericht is, maar zich volledig inzet voor het dienen van de belangen van de werkgemeenschap. En laat de manager vooral ook niet vergeten, dat hij nu of later zelf ook barmhartigheid nodig heeft en die hoopt te 'wedervaren'.

Niet weggijken: aanspreekcultuur

Hoe vaak komt het niet voor dat er iets gebeurt binnen de organisatie dat als ongewenst gedrag geduid kan worden? Situaties waarbij mensen genegeerd worden, onder druk gezet om iets wel of niet te doen, er wordt niet naar ze geluisterd, anderen worden 'voor getrokken' of bevoordeeld, mensen worden agressief, boos en vernederend bejegend of onder druk gezet, enzovoort. Als dit zich voordoet binnen de organisatie leidt het ertoe dat mensen zich niet veilig voelen en zich gaan terugtrekken. Er is soms sprake van een onderdrukkings- of angst-cultuur. En hoe vaak komt het dan niet voor, dat de leidinggevenden '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?

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 wel eens 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 toelaggen eerder bemind dan gevreesd te worden.

Het vraagt om krachtig leiderschap van de manager om dit kwaad aan te pakken, om de 'daders' en veroorzakers van het ongewenste klimaat binnen de werkgemeenschap aan te

spreken en te doen stoppen met het slechte gedrag. De manager moet er op toe zien dat iedereen recht wordt gedaan, zich veilig voelt binnen de organisatie en dat de gemeenschap in vrede leeft.

Rust en maatgevoel

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

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.

Benedictus geeft aan dat je voor de sterkere mensen binnen de organisatie een zodanige managementstijl vertoont, dat ze door jou worden aangespoord om zich verder te ontwikkelen, maar tegelijkertijd, dat niemand bang voor je is. Dit vraagt van de manager een hoge mate van sensitiviteit voor de gevoelens binnen de gemeenschap en aandacht voor elk individu. Uiteraard kan een manager niet iedereen binnen een organisatie kennen, maar dient dan wel een voorbeeld te zijn, hoe anderen dit kunnen doen. Alleen daardoor is het mogelijk dat de organisatie zich kan ontwikkelen en de mensen daarbinnen tot (geestelijke) groei kunnen komen.

Aanwijzingen voor de Benedictijns manager

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 je zelf altijd onder kritiek, dat maakt bescheiden.

Dr. Tom van den Belt is organisatie-socioloog en managementfilosoof. Hij is als oblaat verbonden aan de Benedictijner Sint 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. Het boek wordt op 1 november 2016 gepresenteerd tijdens de Inspiratiedag van Missie Nederland. Het boek is te bestellen via www.beltomadvies.nl