



ANSELM GRÜN

Bezielend
leidinggeven

ten have | lannoo

Anselm Grün

BEZIELEND
LEIDINGGEVEN

Impulsen vanuit de *Regel*
van Benedictus van Nursia

Negende druk

TEN HAVE | LANNOO

Inhoud

Inleiding	7
1. Eigenschappen van een leidinggevende	13
2. Stijl van leidinggeven – mensbeeld van Benedictus	35
3. Leidinggeven is dienen	49
4. Omgaan met dingen	71
5. Omgaan met mensen	83
6. Zorg voor jezelf	117
7. Doel van leidinggeven – spirituele organisatiecultuur	125
Tot besluit	137
Literatuur	139

1. Eigenschappen van een leidinggevende

Het hoofdstuk over de kellenaar begint met de volgende woorden:

'Als kellenaar van het klooster moet iemand met levenservaring gekozen worden, met een gerijpt karakter, nuchter en sober, niet arrogant, niet licht ontvlambaar en niet grof, niet traag en verkwistend, maar godvrezend. Hij moet voor de hele gemeenschap een vaderfiguur zijn' (RB 31,1vv).

Hier worden belangrijke eigenschappen van een kellenaar genoemd. Voordat over de kunst van leidinggeven wordt gesproken volgt een beschrijving van het karakter van een leidinggevende. De houding die Benedictus van de kellenaar vraagt, veronderstelt dat hij de 'school van de zelfkennis' heeft doorlopen, zoals de vroege monniken die beschreven hebben. Wie leiding wil geven moet eerst leiding aan zichzelf kunnen geven. Hij moet met zijn eigen gedachten en gevoelens, met zijn verlangens en hartstochten kunnen omgaan. Evagrius Ponticus heeft in zijn boek *Praktikos* uiteengezet dat een monnik eerst aan zelfreflectie zou moeten doen om te zien door welke emoties hij zich laat leiden, welke verlangens in hem leven en door welke hartstochten hij bepaald wordt. Vervolgens moet de monnik deze gedachten en gevoelens helemaal doorgronden: Wat hebben ze hem te zeggen? Welk kernprobleem spreekt eruit? Waar-

door werd hij gekwetst? Wat staat een heldere manier van denken in de weg? De worsteling met zijn hartstochten, met de negen logismoi, zoals Evagrius ze noemt, is de wezenlijke opdracht van de monnik. Wie verantwoordelijkheid wil dragen moet eerst aan grondig zelfonderzoek hebben gedaan. Anders raken zijn leidinggevende taak en zijn eigen onuitgesproken behoeften voortdurend verstrengeld, zullen onderdrukte hartstochten z'n emoties bepalen en hem belemmeren in een heldere stijl van leidinggeven. Wie als leidinggevende uitstekend kan organiseren en controleren maar als mens volstrekt niet in balans is, kan in zijn bedrijf op korte termijn wel kosten besparen, maar zal op den duur de organisatie met zijn onrijpheid infecteren en medewerkers demotiveren. Zijn onbewuste verlangens en emoties projecteert hij op zijn medewerkers. Er ontstaat een 'brij van emoties' die als zand in de machine van de organisatie gaat werken. Wat iemand niet bewust onder ogen wil zien heeft onbewust negatieve gevolgen voor de omgeving. Je hoeft de herinneringen van Edzard Reuter aan zijn tijd bij Daimler Benz maar te lezen om te beseffen hoeveel energie weglekt door kleingeestige jaloezie en rivaliteit, door onderdrukte agressie en onevenwichtig gedrag van een leider. Daarom hecht Benedictus terecht zoveel waarde aan het karakter van een leidinggevende.

Levenservaring

Minimale voorwaarde voor de taak van het zakelijk leiderschap is de levenservaring van de kellenaar. In het Latijn

staat er 'sapiens': wijs, met inzicht. Sapiens komt van 'sapere' = smaken, smaak hebben, verstand hebben. Wie een fijnproever is, wie niet alleen over de dingen nadenkt maar ze ook werkelijk met al z'n zintuigen ervaart, zal wijs worden. Hij kent de dingen door en door. Wijsheid is iets anders dan slimheid (prudentia). Wijsheid heeft altijd met ervaring te maken. Het woord 'wijs' hangt samen met 'weten'. Hier wordt niet zozeer kennis bedoeld, 'weten' heeft vanuit de grondbetekenis eerder te maken met 'zien' en 'aanschouwen'. Wie de dingen ziet zoals ze zijn, is wijs. De kellenaar heeft in eerste instantie geen praktische kennis nodig maar wijsheid. Hij moet met de realiteit verbonden zijn en voor alles een 'fijne neus' hebben, gevoel voor het wezenlijke, voor wat leven is. Hij moet zelfkennis én mensenkennis hebben.

Rijpheid

Tweede voorwaarde is een gerijpt en doorleefd karakter (maturis moribus). Het woord 'rijp' doet denken aan een vrucht die rijp is en nu geplukt kan worden. Alleen een rijpe vrucht smaakt lekker. Een onrijpe heeft een bittere of zure nasmaak. De taak van de kellenaar veronderstelt rijpheid. Alleen zo is hij voor de mensen aan wie hij leiding geeft te genieten. Hij moet door zon en regen gerijpt zijn en het leven aankunnen. Door zich aan zon en regen bloot te stellen, aan de hitte van de dag en de duisternis van de nacht, zal hij van binnen langzaam veranderen. De criteria voor rijpheid zijn innerlijke rust, gelatenheid, heelheid, har-

monie met zichzelf. Wie met zijn diepste wezen in contact staat is niet zomaar van de wijs te brengen. Maar wie onrijp of onvolwassen is, kan zich zo gedragen dat het mensen geen goed doet. In de pers lees je steeds weer over managers die veel verdienen maar onrijp, onvolwassen zijn gebleven. Ook in onze tijd mogen medewerkers emotionele volwassenheid van hun chef verwachten. Anders zijn ze niet gemotiveerd om aanwijzingen en opdrachten van hem te accepteren.

Benedictus somt ook enkele kenmerken van een 'rijp' persoon op: ten eerste noemt hij nuchterheid. 'Sobrius' betekent: niet dronken, nuchter, niet verslaafd aan z'n lusten, wijs, bezonnen. Nuchter ben je als je de dingen ziet zoals ze zijn, als je ze niet door dronkenschap vertroebelt. Als je alles in de juiste verhouding ziet, een zakelijk oordeel kunt geven en je niet door je emoties laat leiden. Veel mensen zien de werkelijkheid niet zoals die is maar door de bril van hun onderdrukte verlangens, hun emoties, hun angst of wantrouwen. In de ogen van Benedictus ben je een 'rijp' en spiritueel mens als je alles in de juiste verhouding kunt zien. Spiritualiteit is geen vlucht voor de werkelijkheid maar juist de kunst om alles te zien zoals God het geschapen heeft. Dit lijkt eenvoudig. Maar wij ervaren dingen zoals we denken dat ze zijn. Heel vaak zien we niet scherp en hebben we een vertekend beeld van de werkelijkheid. We denken dat we alles voor onszelf mogen gebruiken en vinden onszelf bijzonder interessant en belangrijk. Alles moet in dienst van onszelf staan. Wie zo dronken van z'n eigen illusies door het leven gaat, is niet in staat echt leiding

te geven, maar zal bij mensen voor wie hij verantwoordelijk is eerder veel kapotmaken. Bij veel faillissementen wordt duidelijk dat degenen die verantwoordelijk waren zich door illusies lieten leiden en geen nuchtere kijk op de werkelijkheid hadden.

Edzard Reuter herhaalt in zijn memoires steeds weer de nadelige gevolgen die een groot concern als Daimler Benz ondervindt van ruzies als gevolg van kleingeestige jaloezie in de directie. Iedereen knokt voor zijn eigen stokpaardjes en vecht zogenaamd voor de goede zaak. Maar in feite draait alles om macht, ijdelheid en erkenning. Als een leidinggevende geen 'rijp' karakter heeft en zich niet heel nuchter inzet voor de goede zaak, zal hij al z'n aandacht richten op het 'in de kiem smoren van samenzweringen tegen zijn persoon' en daarmee oncollegiaal gedrag aanwakkeren (Reuter 153). Van goed leiderschap is op die manier geen sprake. Alle energie wordt niet voor de goede zaak, maar enkel en alleen voor macht gebruikt. Zo vorm je geen goed team maar 'een gemengde groep roofdieren zonder dompteur', zoals een bankier het managementteam van Daimler Benz typeerde. In zo'n bedrijf lekt de meeste energie weg naar het gevecht om macht en invloed. Het doel heiligt dan blijkbaar alle middelen. Noodzakelijke informatie wordt achtergehouden. Men laat de ander in het ongewisse en regelt alleen nog z'n eigen zaakjes. Als het leiders niet meer om een zakelijke confrontatie maar om hun ego te doen is (vgl. 179), gaat dat ten koste van het bedrijf, zelfs ten koste van de hele samenleving. Duizenden arbeidsplaatsen lopen dan gevaar en er ontstaat rondom het bedrijf een stoelen-

dans om de beste posities, maar niet een klimaat dat gunstig is voor de organisatie.

De Tübinger filosoof Otfried Höffe heeft in zijn boek *Moral als Preis der Moderne* bouwstenen voor een wereldwijde milieuethiek uitgewerkt, die overeenkomen met twee begrippen bij Benedictus: wijsheid en nuchterheid (bezonnenheid). Gelatenheid en bezonnenheid beschouwt hij als de voornaamste ecologische deugden. Höffe dringt aan op gelatenheid 'tegen de zichzelf overschattende overmoed (hybris) van de wetenschap' en op bezonnenheid 'tegen de mateloosheid van de techniek en de economische rationaliteit, die geen maat meer kennen' (Küng 330). De nuchterheid die Benedictus van de kellenaar vraagt, ziet alles in de juiste proporties en geeft de juiste maat der dingen aan. De economie lijkt in onze tijd volstrekt geen maat meer te kunnen houden. Iedereen streeft naar meer groei en meer inkomen. Slechts een wijs en nuchter leider zal deze verleiding kunnen weerstaan en genoeg nemen met de maat die bij hem en zijn bedrijf past.

Bescheidenheid

De kellenaar mag niet gulzig zijn. Het Latijnse woord 'edax = vraatzuchtig' wordt normaal gesproken voor dieren gebruikt. Rijpheid is bij een mens te herkennen aan het feit dat hij ook met dingen op een menselijke manier kan omgaan. Bij de maaltijd zie je maar al te vaak het beest in de mens. We schrokken ons eten gewoon naar binnen. Als

je echt van een maaltijd geniet, zul je nooit te veel eten. Je beleeft genoeg aan de eetcultuur. In de gerechten proef je Gods goede gaven. Iemand die het voedsel naar binnen propt, staat niet in contact met wat hij eet. Psychologen beweren dat onze manier van eten veel over onze relatie met de wereld zegt. Wie z'n voedsel verslindt zal ook mensen 'verslinden' en misbruiken en de schepping uitbuiten. Hij gebruikt alles alleen maar voor zichzelf. Ook draait bij hem alles om geld en is hij voortdurend uit op meer bezit en meer macht. In plaats van met zijn leidinggevende taak mensen te dienen, gebruikt hij alles alleen voor zijn eigen succes. Het gaat niet om het algemeen belang maar alleen om zijn eigen grenzeloze verlangens. Maar al propt hij nog zoveel naar binnen, tevreden is hij nooit en met zijn ontevredenheid zal hij z'n medewerkers aansteken. Hij wordt blind voor de wezenlijke opdracht van het leidinggeven en de verantwoordelijkheid die hij voor de samenleving heeft.

Wat Benedictus bedoelde met het gevaar van 'gulzigheid' kun je tegenwoordig ook op ander gebied zien. Topmanagers kiezen graag de duurste hotels. Ze meten hun waarde aan de kosten van hun reisjes, hun jachtpartijen, recepties of aan het formaat van hun dienstauto. Reuter die zelf vaak op reis moest, stelt met het oog op zijn collega's de vraag: 'Is er nog iemand die twijfelt aan de bijna verslavende aantrekkingskracht die reisjes en overnachtingen in luxe hotels altijd weer op sommige mensen schijnen te hebben, hoe ze als pepmiddel kunnen werken, met alle lusten maar ook met alle risico's van dien?' (Reuter 196). Wie niet vanuit andere waarden leeft zal voor dit soort verleidingen

steeds weer bezwijken. Een grote rol speelt voor Reuter de natuur die hem eraan herinnert 'hoe nietig je als mens bent ten opzichte van de wonderen op deze aarde, ... dat ook jij maar een sterveling bent' (196). Alleen degene die, net als Benedictus, verder kan kijken dan z'n eigen kleine wereld en in alles God zoekt in plaats van zichzelf, kan zo leven als de *Regel* dat van de kellenaar vraagt. Wie alleen met zichzelf bezig is, denkt alleen aan z'n eigen voordeel. Door op een andere werkelijkheid gericht te zijn wordt onze hang naar succes en bezit gerelativeerd. Zo wordt duidelijk dat het in ons leven uiteindelijk om God gaat en niet om succes en prestatie, om winst en inkomen.

Nederigheid

De eigenschappen die Benedictus van een leidinggevende verwacht, zou je ook deugden kunnen noemen. Deugd komt van deugen. Slechts wie zich de deugden (Latijn: virtutes = krachten) eigen heeft gemaakt, deugt voor het leiderschap. Nederigheid is zo'n deugd. Benedictus vraagt van de kellenaar niet hoogmoedig te zijn (non elatus). 'Elatus' is de mens die zich boven anderen verheven voelt en zich superieur gedraagt. Hij moet anderen kleineren om in z'n eigen grootheid te kunnen geloven. Veel mensen misbruiken hun macht door anderen klein te maken en op hen neer te kijken, door anderen waardeloos te maken om zichzelf op te waarderen. Benedictus wil dat de kellenaar nederig is, deemoedig, dat hij de moed heeft onder ogen te zien dat ook hij maar een mens is. Over de abt zegt hij dat deze

altijd moet beseffen hoe kwetsbaar hijzelf is (vgl. RB 64,13). Deemoed betekent je eigen vergankelijkheid en breekbaarheid (*fragilitas*) aanvaarden, erkennen dat het met jou zomaar gebeurd kan zijn, dat je een mens bent wiens levenshuis op elk moment kan instorten. Deemoed wil zeggen dat je de moed hebt af te dalen naar je diepste menszijn, naar je eigen schaduw. In plaats van zichzelf te verheffen moet de deemoedige van zijn hoge troon afkomen en inzien dat hij van aarde gemaakt is (*humilitas* komt van *humus*). Pas dan zal hij niet op anderen neerkijken maar menselijk met hen omgaan en hen naar waarde schatten. Hij loopt niet arrogant door het bedrijf en kijkt niet hooghartig op zijn medewerkers neer, maar hij is invoelend en gaat naast hen staan. Hij toont begrip voor hen, dat wil zeggen: hij komt voor hen op en gaat bij problemen voor hen door het vuur.

Voor de Amerikaanse psycholoog John R. O'Neill is hoogmoed de grootste valkuil voor leidinggevend in organisaties. Hij vertelt over een succesvol zakenman op Wall Street die, dronken van succes, z'n spirituele kant weggestopt had. Succes 'is de broedplaats van zelfoverschatting' (Neill 119) en zet de mens ertoe aan zijn schaduwkanten te verdringen. Daarom is het voor mensen in leidinggevende posities een eerste vereiste niet hoogmoedig te zijn. Hij maakt een checklist die te gebruiken is 'als eerste waarschuwingssignaal voor dreigende hoogmoed': 'Als je jezelf bijzondere kwaliteiten gaat toedichten, bijvoorbeeld door te denken dat je onfeilbaar bent in de beoordeling van anderen of dat 'vergissen is menselijk' niet op jou slaat, loop je al tegen jezelf aan. Zodra je van andersdenkenden beweert

dat het dwarsliggers zijn, dat ze zwakbegaafd en jaloers zijn of het geheel niet kunnen overzien, is dat het begin van de ellende. Als jij je in je machtspositie gaat afzonderen en de kring van vertrouwelijke adviseurs steeds kleiner maakt, ben je begonnen 'de klokkenluider te doden', dat wil zeggen alle afwijkende meningen de nek om te draaien. Waar hoogmoed heerst, wil het ego voortdurend de eerste viool spelen en is niet vies van machtsspelletjes, als het gaat om bijzaken als omgangsvormen, zaalopstelling, vergaderlocatie (Neill 119). Het gevolg van hoogmoed is dat je ophoudt met leren. Het ego blaast zichzelf steeds meer op. Je denkt dat je kunt doen wat je wilt. In feite laat een mens zich dan leiden door zijn verdrongen schaduw. Hoe meer schaduw je verdringt, des te verwoestender is het effect. Door een nederige houding ben je bereid je eigen schaduw onder ogen te zien. Voor O'Neill is het integreren van je eigen schaduw voorwaarde voor een duurzaam succes: 'Om de weg naar toekomstig succes te vinden moet je elke dag een stukje van je eigen schaduw verwerken. Iemand die blijvend succes heeft, heeft dit begrepen' (Neill 120).

Niet wispelturig

Een volgende eigenschap die de kellenaar moet hebben is 'niet wispelturig zijn - non turbulentus'. 'Turbulentus' betekent: onrustig, onstuimig, onrust veroorzakend, vol verwarring, verward. Het komt van het woord 'turba' = lawaai, wanorde, verwarring, ontwrichting, spook. Het slaat op een mens die niet tot rust komt omdat hij voortdurend

door het lawaai van z'n eigen gedachten beheerst wordt, heen en weer geslingerd door al z'n emoties. Het is iemand die niet helder kan denken, die innerlijk verscheurd is. Hij zit vol emoties die met hem aan de haal gaan. Ze hebben zijn innerlijke huis bezet. Hij is zelf geen heer des huizes maar overgeleverd aan de 'krakers', zijn hartstochten en emoties. Van zo iemand kan geen helder leiderschap uitgaan. Hij zal eerder onrust zaaien. Bij alles wat hij doet zullen zijn emoties meespelen. Op die manier ontstaat er een 'brij van emoties' om hem heen. In sommige bedrijven ervaar je rondom een afdelingsmanager een moeras van emoties waardoor het voor alle medewerkers moeilijk is om op een zakelijke manier te werken. Ze gebruiken hun energie alleen maar om door dat moeras heen te ploeteren. Sommigen vertalen hun innerlijke onrust in drukte en gejaagdheid die ze om zich heen verspreiden en ook van hun medewerkers eisen. Maar een afdelingsmanager die zijn medewerkers constant opjaagt, brengt hen geen stap verder. Hij creëert alleen maar onrust die op termijn niets oplevert. Door al dat gehaast laat hij ten diepste zijn haat zien. 'Haasten' en 'opjagen' zijn verwant met 'ophitsen', dat te maken heeft met haten. Omdat een mens die in zichzelf verscheurd is zichzelf haat, haat hij ook zijn medemensen. Hij geeft geen leiding, hij hitst mensen op en creëert alleen maar drukte en chaos. Hij denkt dat hij hen stimuleert tot werken door onrust te verspreiden. Maar in deze sfeer kan überhaupt niet effectief gewerkt worden. Sommige afdelingsmanagers wekken de indruk dat ze krachtadig leiderschap associëren met een hoop drukte en zichzelf willen bewijzen met een hectiek die ze ook op anderen overbrengen.

Dat is geen krachtadig leiderschap maar een vorm van haat jegens de medemens die niets tot stand brengt maar veel kapotmaakt. Daarom vraagt Benedictus van de kellenaar innerlijke rust, harmonie. Alleen wie dicht bij zichzelf is en rust vindt in God, zal in zijn omgeving een sfeer van rust kunnen scheppen, waarin medewerkers gedijen en zich met liefde aan hun werk wijden. Niet van grote opwinding, maar van rust gaat kracht uit. Een leidinggevende kan zijn innerlijke rust pas vinden als hij zijn eigen waarheid niet uit de weg gaat, als hij al zijn gedachten aan God kan voorleggen omdat hij zich door God totaal aanvaard weet.

Rechtvaardig

Vervolgens wil Benedictus dat een kellenaar niet grof is, niet onrechtvaardig (*non iniuriosus*). 'Iniuria' heeft niet alleen te maken met onrecht, maar ook met gewelddadigheid, schending, schade, verwonding. Wie leidinggeeft mag niemand kwetsen. Een basisprincipe in de psychologie is dat iemand die zijn eigen gekwetstheid niet onder ogen ziet, onherroepelijk anderen of zichzelf zal kwetsen. Of hij gaat onbewust weer op zoek naar situaties waarin de beschadigingen uit zijn jeugd zich herhalen.

Iedereen wordt in z'n leven gekwetst. Deze gekwetstheid kan ook een kans zijn om te groeien en gevoeligheid voor anderen te ontwikkelen. Maar wie zijn eigen verwondingen niet onder ogen ziet, zal voortdurend anderen of zichzelf pijn doen. Van een leidinggevende vraagt Benedictus dat hij zijn eigen gekwetstheid voorbij is. De confrontatie met je

eigen levensverhaal is daarom een voorwaarde voor wie leidinggeeft. Want anders raakt je eigen onverwerkte levensverhaal verstrengeld met de taak die je hebt. Veel mensen denken dat leiderschap macht is. Een niet gering aantal managers oefent deze macht uit door anderen te beschadigen en pijn te doen. Als een leidinggevende een medewerker zó kwetst dat die in tranen uitbarst of stilvalt, kan hij blijkbaar alleen op die manier 'macht' ervaren.

Maar met echte macht heeft dat niets te maken. Dat is meer het doorgeven van je eigen pijn. Door anderen te beschadigen wek je in hen niet het leven maar maak je het leven onmogelijk. Daarom is leidinggeven door mensen te kwetsen het omgekeerde van effectief leidinggeven. Het komt heel vaak voor dat leidinggevendenden hun medewerkers pijn doen. Dat kan 's ochtends bij een rondje door het kantoor al beginnen. Sommigen zien hun medewerkers niet staan, groeten niet maar zien alleen hun fouten. Of ze maken talloze stekelige opmerkingen. Vooral tussen mannen en vrouwen gaat er tegenwoordig veel mis. De chef denkt dat hij z'n secretaresse permanent moet kleineren om te laten zien wie de baas is. Je raakt mensen het meest door opmerkingen over hun uiterlijk te maken. Een directeur die tegen z'n secretaresse zegt dat ze te dik of niet aantrekkelijk is, kwetst haar diep. Want ze kan zich niet verdedigen. In veel bedrijven worden tegenwoordig zoveel mensen beschadigd, omdat er zoveel leiders zijn die zelf gekwetst werden en hun ervaringen doorgeven. Maar pijn maakt ziek en doet het aantal arbeidsongeschikten snel stijgen. Leiders die door organisatie en controle willen bezuinigen, geven dat bedrag ruimschoots weer uit vanwege een hoog ziekteverzuim.

‘Niet kwetsend’ is de ene betekenis van het woord ‘non iniuriosus’, de andere is ‘rechtvaardig’. De kellenaar moet recht doen aan alle medewerkers en hun behoeften en iedereen rechtvaardig behandelen. Rechtvaardigheid gaat ervan uit dat elke medewerker rechten heeft die gehandhaafd moeten worden. Er is het recht om jezelf te zijn, het recht op vrijheid, op waardigheid, op eerbied en respect. Een leidinggevende kan pas rechtvaardig zijn als hij z’n vooroordelen opzijgezet heeft. Hij moet eerst beseffen hoeveel vooroordelen hij onbewust nog altijd heeft. Pas als hij dat beseft kan hij zich ervan distantieren. Een zuiver oordeel is voorwaarde voor een eerlijke behandeling van het individu. ‘Wie het goede wil doen, moet zijn manier van denken veranderen’ (Demmer 502). Pas als je vrij bent van je vertroebelde gedachten kun je mensen zien zoals ze zijn en goed met hen omgaan. Rechtvaardigheid wil zeggen dat je iedereen gelijk behandelt, niemand bevoordeelt, je verre houdt van vriendjespolitiek. Want die levert alleen maar onenigheid en jaloezie op. Medewerkers zien altijd graag een rechtvaardige chef. Hij mag gerust streng zijn. Maar als hij rechtvaardig is en een zuiver oordeel heeft, wordt hij door iedereen gerespecteerd.

Goede besluitvorming

De volgende eigenschap die van de kellenaar gevraagd wordt, zit voor ons gevoel wel erg aan de ‘buitenkant’. Hij mag niet langzaam zijn, ‘non tardus’. Traagheid is als deugd weer ontdekt en vormt op dit moment een belangrijk

tegenwicht tegen het hectische tempo van onze tijd. Benedictus heeft er geen bezwaar tegen dat de kellenaar behoedzaam te werk gaat en geheel opgaat in de dingen die hij doet. 'Tardus' betekent in het Latijn traag, sloom, aarzelend, stompzinnig, dom. Er bestaat een traagheid die op een geestelijke blokkade wijst. Sommige mensen zijn traag in hun doen en laten omdat ze door bepaalde problemen geblokkeerd zijn. Ze zijn te veel met zichzelf bezig en daarom komt er niets uit hun handen. Ze rijden als het ware met aangetrokken handrem en verbruiken te veel energie voor zichzelf en hun geestelijke huishouding. Daardoor is er geen energie meer voor andere dingen. De vroege monniken beweerden dat je een spiritueel mens kon herkennen aan het werk dat concreet uit zijn handen komt. Als iemand in contact is met zijn innerlijke bron, met de bron van de Heilige Geest, borrelt het werk uit hem op, dan gaat er letterlijk iets van hem uit. In het Latijnse woord 'tardus' klinkt iets van aarzeling door. Er zijn mensen die maar geen beslissingen kunnen nemen omdat ze te perfectionistisch zijn. Ze zijn bang om fouten te maken. Gorbatsjov sprak destijds, toen hij in de voormalige DDR bij Erich Honecker op bezoek was de beroemde zin: 'Wie te laat komt, wordt door het leven bestraft.' Veel mensen komen te laat uit angst voor verandering, uit angst voor de consequenties van hun beslissing. Wie leiding wil geven moet duidelijk en resoluut beslissingen kunnen nemen. Hij kan niet wachten tot alles glashelder is. Een goede besluitvorming is voor Benedictus een spirituele deugd die voortkomt uit een soort intuïtie, waarin de monnik de stem van de Heilige Geest hoort en waarop hij vertrouwt.

Besluiteloosheid hangt vaak samen met perfectionisme. Omdat mensen nooit een fout durven maken, durven ze geen beslissing te nemen. Ze wachten tot anderen de knoop doorhakken. Maar juist door een beslissing steeds maar uit te stellen om vooral maar geen fout te maken, gaat alles mis. In sommige bedrijven bestaat de indruk dat de leiders er alleen maar op uit zijn hun positie te handhaven. Daarom moeten medewerkers vooral niet opvallen en geen fouten maken. Maar op die manier is er ook nooit ruimte voor iets nieuws, zo gaan fantasie en vernieuwing verloren. In de angst om beslissingen te nemen draait alles alleen maar om jezelf en je eigen onfeilbaarheid. Je stelt dan niet de mens en de organisatie centraal maar bent heel egocentrisch met jezelf en allerlei consequenties bezig.

De gevolgen voor de organisatie lijken dan minder belangrijk. Besluiteloosheid is de grootste blokkade voor goed leiderschap. Als in een organisatie allerlei beslissingen steeds maar uitgesteld worden, ontstaat onder de medewerkers ontevredenheid die hun elan afremt. Ze weten niet waarop ze kunnen rekenen en wachten tevergeefs op bepaalde besluiten. Hierdoor groeit de agressie tegen de directie en tegen henzelf. Deze agressie richt zich op de verkeerde en leidt ertoe dat medewerkers tot niets komen. Ze maken zichzelf kapot en verzieken het bedrijfsklimaat.

Sober

De kellenaar mag niet verkwistend zijn (non prodigus). Hij moet zorgvuldig met alles omgaan en geen dingen verkwan-

selen. Het woord verkwisten betekent eigenlijk 'verloren doen gaan, op lichtzinnige wijze besteden'. De kellenaar moet het kapitaal niet over de balk gooien, de schepping niet uitbuiten, maar goed omgaan met alles wat hem is toevertrouwd. Hij heeft geen macht over alles gekregen, maar slechts de taak om er zorgvuldig op toe te zien dat met alles goed wordt omgegaan, dat alles bestemd wordt voor het door God bepaalde doel. Verspilzucht wijst op een karakter dat verstoord is door gebrek aan eigenwaarde of dat door innerlijke chaos 'gestoord' is. Wie zichzelf als waardeloos ervaart moet met materiële zaken wel verkwistend omgaan, moet iedereen laten zien wat hij allemaal heeft. Omdat de innerlijke structuur ontbreekt, is er ook in de omgang met dingen geen structuur. Ook hier geldt hetzelfde patroon als bij besluiteloosheid. Je dient de dingen niet maar gebruikt ze voor jezelf, jaagt het kapitaal erdoor om met flair en arrogantie je minderwaardigheidscomplex te compenseren. Alles is dan alleen maar ter meerdere glorie van jezelf. Leidinggeven betekent echter dat je mensen en dingen dient; dat je in de eerste plaats oog hebt voor het belang van de mens en de organisatie, in plaats van voor je eigen prestige. Je moet een zekere afstand tot jezelf hebben, jezelf kunnen loslaten, niet steeds in een kringetje om jezelf heen draaien of vragen wat het jou oplevert.

Godvrezend

Tegenover de eigenschappen die een kellenaar maar beter niet kan hebben, zet Benedictus als samenvatting van alles

een belangrijke zin die je niet direct verwacht bij een man die de financiën bewaken moet: Hij moet godvrezend zijn (timens deum). Godvrezend betekent dat je door God geraakt bent. Je laat je door God aanraken, door de dingen die God je gegeven heeft. Je gaat er voorzichtig mee om. De heilige Hildegard von Bingen heeft de godvrezendheid geschilderd als een vrouw wier lichaam alleen maar uit ogen bestaat. Zij is de oplettende vrouw die met haar hele lichaam let op dat wat er om haar heen is, die in alles God ziet en zich in alles door God laat raken en aanraken. Een godvrezend mens voelt heel goed aan dat hij met heel zijn wezen voor God staat en op Hem gericht is. Als van een zakelijk leider godvrezendheid gevraagd wordt, laat Benedictus zien dat spiritualiteit niet iets puur bovennatuurlijks is, maar dat deze tot uitdrukking komt in een goede manier van bedrijfsvoering, in een juiste manier van met de dingen omgaan. Wie niet godvrezend is, zal ook niet zorgvuldig zijn in financieel-economische kwesties. Daarom wijzen economische problemen van kloosters er altijd op dat hun spiritualiteit niet krachtig genoeg is om tot alles door te dringen. Hun spiritualiteit is misschien alleen maar liturgisch of esthetisch en mist de kracht om tot in het alledaagse door te dringen. Ze richt zich te weinig op het zakelijke, op financiële belangen en sluit de ogen voor economische kwesties waarvoor je je ogen juist open moet houden. Mensen verschansen zich achter ideologieën om de realiteit niet te hoeven zien. Een voorbeeld van zo'n ideologie is bijvoorbeeld een klooster dat denkt elke klus zelf te moeten klaren en meent geen personeel te mogen hebben. Dat wijst altijd op gebrek aan realiteitszin. Het werk wordt niet goed

georganiseerd, er wordt een ideologie van gemaakt. Dat gebeurt niet alleen in kloosters maar ook in onze economie. Daar is werk alleen nog maar instrument. Alleen werk dat geld oplevert, telt. Ook dat is ideologiseren van werk zoals je dat in kloosters tegenkomt. Maar daarmee verlies je de realiteit uit het oog. We zijn niet meer godvrezend en daarmee ook niet meer zorgvuldig en voorzichtig. Een godvrezende houding houdt ook eerbied voor de mens in en uit zich in respect voor de mens. Voor Benedictus horen godvrezendheid en het geloof dat Christus in je broeder en zuster zichtbaar wordt, bij elkaar. Wie godvrezend is ziet in zijn medemens het evenbeeld van God.

Het woord 'godvrezend' klinkt ons wat vreemd in de oren. Maar een godvrezend mens is iemand die niet bang is voor z'n eigen hachje. Hij is op God gericht in plaats van op zichzelf. Wie godvrezend is, is niet meer bang voor mensen. Als je bang bent om fouten te maken en af te gaan bij anderen kun je geen leidinggeven. Want in elk aspect van je leiderschap blijf je uiteindelijk altijd alleen maar met jezelf bezig. Je ziet anderen alleen maar in termen van 'wat heb ik aan hen?' Godvrezendheid bevrijdt je van een ziekelijk egocentrisme, van angst voor je ego, je eigen succes. Wie godvrezend is heeft geen faalangst, geen angst voor mislukking of voor kritiek. Een godvrezende houding bevrijdt je, zodat je vrij van jezelf mensen en dingen door de ogen van God kunt zien waardoor iedereen en alles tot z'n recht komt. Je handelt naar de bedoeling van de Schepper. Je gaat met mensen en dingen om naar de bedoeling van God, Schepper van alles.

Als een vader

Het laatste wat van de kellenaar verwacht wordt – dat hij als een vader is – klinkt ons moderne mensen vreemd in de oren. We protesteren tegen een patriarchale manier van leidinggeven. Het gaat tegenwoordig om een collegiale en communicatieve managementstijl. Maar Benedictus bedoelt met het woord ‘vaderlijk’ iets anders, wat ook een actuele waarde heeft. De kellenaar moet voor de hele gemeenschap en voor ieder individu een soort vaderfiguur zijn. In de opvoeding is het juist de vader die zijn kind een steuntje in de rug geeft en aanmoedigt om risico’s te nemen, om z’n eigen leven te leiden. Iemand die zo’n stimulerende vaderfiguur gemist heeft zoekt vaak compensatie in de vorm van een ideologie, van strakke normen en starre principes. Als in sommige bedrijven mensen zich achter hun normen verschuilen, blijkt daaruit dat ze in hun leven geen echte vader ervaren hebben.

Mitscherlich spreekt over de vaderloze samenleving. Na de oorlog groeiden veel kinderen zonder vader op omdat die gesneuveld was of nog in gevangenschap zat. Maar Mitscherlich beweert dat ook tegenwoordig veel vaders hun plicht als vader verzaken en veel kinderen vaderloos opgroeien. De ‘kellenaar als vaderfiguur’ wil zeggen dat hij zijn medewerkers aanmoedigt om risico’s te nemen, om ook fouten te maken. In veel organisaties zijn leidinggevendenden daar bang voor. Ze denken alleen maar aan hun eigen positie, niet aan het belang van hun bedrijf. Een bedrijf dat geleid wordt door mensen die geen verantwoordelijkheid voor hun gedrag nemen, de fout steeds bij anderen zoeken en alleen

maar bezig zijn met hun eigen carrière, komt op korte of lange termijn in de problemen. Met name managers in Duitsland wordt verweten dat ze te weinig moed aan de dag leggen om hun medewerkers te steunen en hen te stimuleren risico's te nemen. Blijkbaar laat zo'n oude mentaliteit zich niet zo gemakkelijk uitroeien en kweekt men liever mensen die gehoorzaam bevelen opvolgen, dan medewerkers die ook een keer lol in een risico hebben.

Voor een vader gaat het belang van z'n eigen gezin altijd voor zijn eigen prestige. Hij steunt zijn kinderen, moedigt hen aan dingen te ondernemen. Hij stimuleert hen om eigen wegen te gaan. Hij heeft vertrouwen in hen en laat hen zelf ervaringen opdoen. Als we de vaderfiguur als voorbeeld nemen, ontstaat een ander type leidinggevende dan we momenteel overal zien: we zien geen angstige carrièrejagers maar leidinggevers met verantwoordelijkheidsgevoel, leiders die hun medewerkers bezielen, steun geven, hen stimuleren eigen wegen te bewandelen en naar nieuwe oplossingen te zoeken. Zo streeft Benedictus naar een gemeenschap die zich niet angstvallig aan normen vastklampt, maar naar een organisatie die risico's durft te nemen en nieuwe wegen inslaat. De hoge eisen die Benedictus aan de kellenaar stelt, vereisen een harde leerschool in zelfkennis en de bereidheid om aan jezelf te werken. Je kunt je eigen karakter niet helemaal 'verbouwen'. Maar als je jezelf aanvaardt, kan er iets veranderen, kunnen negatieve trekjes verdwijnen. Hoe bewuster je met jezelf omgaat en hoe consequenter je met je innerlijke weg bezig bent, des te beter zal het veranderingsproces op gang komen. Veel managers zouden er goed aan doen eerst eens met zichzelf aan de slag te gaan en

zichzelf te leren kennen in plaats van zich onmiddellijk met gecompliceerde medemensen en verbetering van het bedrijf bezig te houden. Want alleen wie zichzelf kent, is beschermd tegen zijn onbewuste behoeften en verdrongen hartstochten, die zijn blik vertroebelen en slecht zijn voor z'n stijl van leidinggeven.