

WAARDENGEDREVEN LEIDERSCHAP

samenvatting van de inleiding van Geert A.M. Derkse

Leiderschap is in!

Veel leidinggevendenden zijn op zoek naar bronnen van waarden die richtinggevend kunnen zijn in hun eigen leiderschap. Seminars, workshops, lezingen en cursussen gaan als zoete broodjes over de toonbank. Bezinningscentra gaan met managers op zoek naar geïnspireerd leiderschap. Kloosters zijn overvol – met gasten.

Voor velen blijkt een vijftien eeuwen oud document zo'n richtinggevende bron te zijn: de Regel van Benedictus. Iemand als Anselm Grün heeft daarover verschillende publicaties het licht doen zien, met titels als *Leven en beroep*, *Bezielend leidinggeven* en *Spiritualiteit voor managers*. In het Nederlandse taalgebied is een boek als *Een levensregel voor beginners* van mijn broer, Wil Derkse, een bestseller.

In mijn eigen werk als directeur van een school voor voortgezet onderwijs probeer ik mij te laten leiden door een aantal waarden uit die Regel van Benedictus.

In 1974, zeventien jaar oud, raakte ik min of meer toevallig bekend met de benedictijnen van de St. Willibrordsabdij, in de volksmond de Slangenburger genoemd, een mooi, klein abdijtje in de bossen achter Doetinchem.

In de eerste jaren dat ik er kwam was ik vooral onder de indruk van de uiterlijke verschijningsvormen. In de loop der jaren raakte ik meer en meer bekend met de inspiratie van de monniken die deze abdij bevolken, met de Regel. En in 1992 heb ik mij officieel verbonden met deze abdij, als lekenlid.

De naamgever van de Regel – Benedictus van Nursia – werd geboren in 480 in Midden-Italië. Op jonge leeftijd werd hij kluizenaar. Maar omdat hij al snel aanhangers kreeg, groeide hij uit tot een soort leidsman, voor wie een aantal aanwijzingen schreef. In steekwoorden zouden die aanwijzingen benoemd kunnen worden als praktisch, down to earth, orde en flexibiliteit en gericht op persoonlijke groei.

Door de eeuwen heen zijn er veel volgelingen van Benedictus geweest, die als de patriarch van het westerse monnikendom wordt beschouwd. Niet alleen zijn er in deze traditie benedictijnse monniken, maar ook cisterciënsers en trappisten.

Op dit moment leven er meer dan 30.000 mensen in kloosters van deze benedictijnse oorsprong.

Mijn eigen belangstelling voor benedictijns leven en benedictijnse waarden is lang van persoonlijke aard geweest. Maar toen ik een leidinggevende functie in een school kreeg, bleek de benedictijnse inspiratie mij ook professioneel te beïnvloeden.

Als voorbereiding op de start in een nieuwe baan als directeur heb ik mij zo'n drie, vier dagen in de abdij beziggehouden met een hoofdstuk van drie pagina's dat gaat over de kwaliteiten die een abt moet hebben; een abt is de leidinggevende van een abdij, een soort CEO. Het verblijf eindigde met een paar goede voornemens die ik maakte om in mijn nieuwe baan goed te kunnen starten: om mijn schoolleiderschap dienstbaar te laten zijn; om te vermanen, te bemoedigen en te troosten, om ieder naar zijn of haar gesteltnis tegemoet te treden; om aandachtig te luisteren en van harte respons te geven.

De Regel van Benedictus is geen handboek voor management. Maar er staan wel waarden in waarop leiderschap gebaseerd kan zijn.

Het eerste woord in de Regel is: luister; in het Latijn: *ausculta*. Het doet denken aan het *auscultiere* dat een arts doet, met de stethoscoop. Het gaat dan volgens Benedictus om aandachtig luisteren, respons geven om tot resultaat te komen. In een notendop is daarmee de Regel gekenschetst en tegelijk ook de stijl van leidinggeven die zich op de Regel beroept.

Dat is in een school heel goed te doen, bijvoorbeeld 's morgensvroeg, bij het half uurtje koffie of thee voordat de lessen beginnen. Verhalen, belevenissen, maar ook tussendoor een kraakje, een piepje. Zo heb ik een tijdje geleden een oudere docente lichamelijke oefening iets horen zeggen over het moeilijker kunnen horen in de zaal. Een praatje op mijn kamer, een roosteromzetting, een rol als begeleider van een spastische leerlingen hielpen om deze collega met plezier te blijven lesgeven.

In de Regel van Benedictus spelen drie waarden, drie kwaliteitsimpulsen een belangrijke rol. De eerste is die van de *stabilitas*, de stabiliteit, vroeger gemakkelijk vertaald als de onmogelijkheid om het klooster ooit nog te verlaten. Maar stabiliteit heeft vooral te maken met commitment, niet weglopen, erbij blijven en liefst van harte. Dat is in een school van groot belang. Afgezien van de roosterproblemen en in bredere zin de hr-problemen die ontstaan wanneer het vaak voorkomt wanneer een docent na zo'n drie, vier maanden weer eens verkast, is het voor leerlingen onmogelijk zich te identificeren met zo'n leraar. Maar ook in het privé-leven of in het beroepsleven is stabiliteit van belang, zeker ook in een geestelijk opzicht: wie zich te gemakkelijk overgeeft aan dagdromen – was het maar vast ..., had ik maar wat met ..., was ik maar ... – is in gedachten al weg!

De tweede waarde is die van *conversio morum*, de ommekeer van gewoonten, een verandering van levensstijl, dagelijks verbetermanagement. Bijvoorbeeld door op een wat andere manier de telefoon aan te nemen, een paar rustmomenten in te bouwen, 's avonds iets moois te lezen. In het onderwijs is het niet zo moeilijk om vast te roesten en dit jaar dezelfde les te geven als vorig jaar en het jaar ... De veranderingen in het vmbo waarin betekenisvol leren voor leerlingen een rol spelen zijn wat dat betreft zo gek nog niet.

De derde – en op het eerste gezicht lastigste – waarde is die van de *obedientia*, de gehoorzaamheid. Niet zo populair, omdat gehoorzaamheid vaak gemakkelijk heeft geleid tot kadaverdiscipline. Obedientia komt van het Latijnse ob-audire, een versterkt luisteren en dat doet een beetje denken aan het eerste woord van de Regel. Het heeft te maken met jezelf loslaten, je af te stemmen op iemand of iets die je iets te vertellen heeft, gehoor geven. Zo verstaan kan gehoorzaamheid ook betekenen dat de meester naar de leerling luistert. Buiten een abdij kun je als leidinggevende gehoorzaam zijn door je te oefenen in luisterbereidheid – in plaats van spreekvaardigheid – tijdens vergaderingen, door in gesprek te gaan met zieke medewerkers en door een klagende leerling gehoor te geven.

Vanuit deze drie benedictijnse kernwaarden is geïnspireerd leidinggeven niet alleen mogelijk, maar ook heilzaam.

Zo verstaan is leidinggeven ten diepste dienstbaar en gericht op groei.

In belangrijk 'hulpmiddel' in dit benedictijnse leidinggeven is het principe van de *discretio* van groot belang. Benedictus roept op tot onderscheid maken. Heel praktisch: de een moet wat vroeger te hebben dan de ander, of de een moet vriendelijk gecorrigeerd worden, de ander wat strenger. Maar ook fundamenteeler: de abt moet zich aanpassen aan ieders geaardheid en bevattingsvermogen. In school dus geen gemiddelde les voor de gemiddelde leerling. Of voor de ene docent een andere jaartaak dan voor de ander: voor de sterke moer er nog iets te verlangen blijven terwijl de zwakke niet mag worden afgeschrikt. Zo kom ik tot mijn uitspraak: géén gelijke monniken, géén gelijke kappen.

Geïnspireerd leiderschap, waardengedreven leiderschap lijkt iets voor brave Hendrikken, een soort cursus hemelfietsen. Maar Benedictus blijft stevig met de voeten op de grond. Als hij schrijft over de handwerkslieden van het klooster, raadt hij aan de door hen gemaakte producten net iets goedkoper in de markt te zetten dan degenen die in de 'wereld' staan. Heel aards dus! En hij motiveert deze koopmansgeest met de uitspraak 'ut in omnibus glorificetur deus', opdat God in alles verheerlijkt worde. Ook in het verkopen van producten, in ons geval dus in het leidinggeven. Het gaat erom hetzelfde anders te doen.