

Yvonne Nieuwenhuijs distilleert leiderschapsmodel uit Regel Benedictus

‘Ware leider is geen heerser maar dienaar’

“De Regel van Benedictus is een prima stelregel voor hedendaags leiderschap”, poneert cultuurhistorica en trainer Yvonne Nieuwenhuijs.

“Deze eeuwenoude gids om ons leven en dat van de ander op koers te houden, blinkt uit door zijn diepmenselijke karakter.”

“Richting geven aan je leven en anderen inspireren om hetzelfde te doen. Die les in leiderschap leren we van Benedictus”, vertelt Yvonne Nieuwenhuijs. De Nederlandse ‘trainer in leiderschap’ en ontwikkelaar van bezinningsprogramma’s is de auteur van het denk- en doeboek *Benedictijns leiderschap*.

Hoe luidt de kerndefinitie van benedictijns leiderschap?

“Wie dit model volgt, leidt en bezielt mensen. Hij of zij dient daarbij de meest uiteenlopende karakters en talenten zodat ze tot hun recht komen. De energie die hieruit ontstaat laat op haar beurt de organisatie of gemeenschap rond de leider bloeien.”

Coaches, psychologen en goeroes allerhande lanceren uiteenlopende leiderschapsmodellen met gelijkaardige claims. Waarin zit de meerwaarde van de benedictijnse visie?

“Die zit zonder twijfel in het diepmenselijke karakter. Benedictus is een ijkpunt binnen onze spirituele traditie, omdat hij als eerste heeft onderkend dat elk individu in een groep vanuit zijn kwaliteiten en op basis van zijn specifieke karaktertrekken benaderd dient te worden.”

Uw boek benadrukt de meerwaarde van structuren. Waarom?

“De proloog van Benedictus’ Regel focust op de menselijke zoektocht naar harmonie. Die tocht duurt een leven lang en ondernemen we het best samen. Hij ziet het klooster als de ultieme leerschool voor het goede leven. In deze beschermde omgeving zijn monniken verenigd die samen op pad willen gaan in de richting van het gemeenschappelijke doel. Om de bestem-

ming voor ogen te houden en de bezieling blijvend te voeden, zijn evenwel structuren of regels aangewezen. Deze stelregel uit de proloog wordt concreet in de driedelige ordening die hij telkens aanbrengt in tijd, ruimte en relaties.”

De dagindeling is in het kloosterleven inderdaad sterk afgelijnd. Maar valt iets gelijkaardigs toe te passen op het jachtige moderne leven?

“Die tijdsindeling van monniken is allesbehalve willekeurig. Heel bewust wisselen ze momenten af waarop ze handelen, inspiratie opdoen of reflecteren. Soms lijkt het alsof buiten de kloostermuren alles gericht is op handelen. Dat lijkt productiever, maar is het niet. Vandaag geldt dat wanneer geen ruimte overblijft voor deugd-doende stilte en bezinning, medewerkers niet meer inzien waartoe ze zo hard werken.”

‘Benedictus schuift menselijkheid, zelfkennis en mildheid naar voren.’

Licht u ook de driedeling van de ruimtelijke dimensie toe?

“Kloosters scheiden duidelijk de plekken voor gemeenschapsleven of gebed. Een aspect dat compleet ontbreekt in moderne ‘kantoor-tuinen’. Het rumoer sterft daar nooit uit. Eigen-tijdse benedictijnse leiders kunnen de rust terugbrengen door elke ruimte toe te rusten op haar functie en er zo over te waken dat mensen minder snel worden afgeleid.”



Benedictus doorgronde zichzelf en medemensen met hart, hoofd en buik.

Ulrica van Panhuys propageert ‘herderlijk’ leiderschap

‘Samen boom optillen, geeft meer kracht’



Ulrica van Panhuys.

De Nederlandse consultant, Ulrica van Panhuys, heeft op basis van de beroemde psalm 23 een eigenzinnig leiderschapsmodel uitgebouwd. “Mijn methode laat individuen toe de geest van de goede herder uit te ademen en zo een team inspiratie in te blazen.”

Christelijke inspiratiebronnen voor leidinggevend zijn niet alleen gestoeld op de traditie van ordes of de erfenis van inspirerende figuren. Zo heeft de Nederlandse coach in authentiek leiderschap, Ulrica van Panhuys, op eigen houtje een model ontwikkeld dat voortbouwt op de bekende psalm 23 over de Goede Herder. “Deze psalm bevat tijdloze en universele tips voor leiders. In luttele regels zit zelfs zo veel wijsheid dat ik er een volledig model in zeven fasen uit heb gepuurd” (zie kader).

Hoe omschrijft u zelf de ‘herderlijke’ methode?

“Dit model helpt in een eerste beweging tot sereen persoonlijk leiderschap te komen. Gelooft in het goede en onze capaciteiten leidt tot

zelfverwezenlijking. Dankzij deze introspectie wordt de basis gelegd voor warme interpersoonlijke contacten. De richtvraag daarbij is: ‘wat zou de Goede Herder in deze situatie doen?’ Het belang van de kudde wordt nooit uit het oog verloren. Tegelijk leeft dit type leider tussen zijn mensen. Hij of zij is aanspreekbaar, ook als het tegenzit. En uiteraard beseft hij het belang van samenwerking. Wie samen een boom optilt, beschikt plots over gebundelde kracht.”

Welke kerncompetenties heeft dit type leider?

“Omgaan met diversiteit is een belangrijk startpunt. Elk lid van een kudde volgt een persoonlijke levensweg en vertoont specifieke sterktes en zwakheden. Een goede herder weet evenwel

iedereen te ondersteunen en bruggen te slaan tussen verschillende overtuigingen en levenswijzen. Eerlijkheid en duidelijke communicatie dragen daartoe bij. Ook waakt de leider erover dat elk teamlid zich gerespecteerd en ‘geborgen’ voelt. Dit vanuit het besef dat een warm leef- of werkklimaat bevorderlijk is voor de creativiteit en de prestaties ‘tout court.’”

‘Teamleden snakken vaak naar geborgenheid.’

Herderlijk leiderschap legt volgens u de verbinding tussen de zakelijke en de geestelijke wereld. Maar valt herderlijk leiderschap wel toe te passen in pakweg een zakenbank?

“Dit model geeft de leider een menselijker gelaat en dit in principe binnen elke omgeving. Wie ‘herderlijk’ in het leven staat, reageert altijd net dat beetje menselijker, zelfs in een hardere zakelijke context. Ook dit soort leider dreigt ooit te worden gedwongen om iemand te ontslaan, maar de ene doet dit al met meer respect en empathie dan de andere.”

Ulrica van Panhuys, *Herderlijk Leiderschap*, Unique Way to Fulfill, 312 blz., €18,95. Bestellen kan via www.tertio.be

“Ook in de onderlinge relaties schept Benedictus orde. Beraad ziet hij daarbij als een ingrijpende instrument. Wanneer grote beslissingen zich opdringen, raadpleegt een abt iedereen. Veel bedrijven kunnen daaruit lessen trekken. Een klein managementteam hakt tegenwoordig vaak de cruciale knopen door zonder echt te luisteren naar het personeel. En zelfs wanneer medewerkers formeel naar hun kijk worden gevraagd, is onduidelijk of hun visie ook effectief de uitkomst beïnvloedt.”

U heeft kenmerken van een benedictijnse leider uit de Regel gedestilleerd. Maar welke lessen bevatten die teksten los van uw interpretatie?

“Benedictus heeft de uitdagingen van leiderschap uitvoerig behandeld. Zo wijdt hij een hoofdstuk aan de benoeming van de abt en een ander aan zijn eigenschappen. Menselijkheid, zelfkennis en mildheid schuift hij daarbij nadrukkelijk naar voren. Onderscheidingsvermogen is nog zo’n element dat in de Regel wordt benadrukt. Een benedictijnse leider weet op basis van hoofd, hart én met buikgevoel de situatie en het gedrag van medemensen te beoordelen. Zijn insteek is daarbij nadrukkelijk positief: goede eigenschappen worden benadrukt. De kunst is het goede te dienen en anderen aansporen om het beste uit zichzelf te halen.”

De benedictijnse gelofte van ‘obedientia’ lijkt te vloeken met onze tijdgeest, vindt u niet?

“Dit principe impliceert aandachtig luisteren en waarschtig gehoor geven. Modern vertaald betekent dat openstaan voor wat situaties van ons verlangen en voor datgene wat het hart ons ingeeft. Volgens Benedictus dienen leiders deze aanbeveling veel meer nog dan de gewone monnik toe te passen. In die zin blijken ze eerder dienaars dan heersers. We krijgen constant een overvloed aan prikkels en signalen te verwerken. Door die ruis raken we afgeleid van onze diepere doelen. Stilte is daarom heilzaam. In de rust hervinden we onze innerlijke stem.”

Een andere grondhouding in de Regel is ‘stabilitas’. Hoe vult een moderne leider dit concept het best in?

“Monniken kiezen voor een levenslang verblijf in een gemeenschap. Dat biedt en vraagt stabiliteit. Een dergelijk ‘commitment’ is tegenwoordig zeldzaam. Bijna niemand woont of werkt nog jarenlang met dezelfde mensen op

dezelfde plek. Een nevenverschijnsel van die evolutie is – opnieuw – versnippering van aandacht en ons gebrek aan focus.”

Welke inspirerende leider in binnen- of buitenland past al deze lessen succesvol toe?

“De prior van de abdij in Umbrië met wie ik cursisten in contact breng, belichaamt benedictijns leiderschap wonderwel. Onder zijn impuls is een dynamische gemeenschap van twintigers en dertigers gegroeid waarin de Regel van Benedictus met hart en ziel wordt beleefd. Spontaan zie ik ook andere voorbeelden maar wel telkens in de spirituele of religieuze sfeer. Binnen andere domeinen worden leiders die uitblinken in onderscheidingsvermogen en bezonnenheid duidelijk minder in de schijnwerpers geplaatst.”



Yvonne Nieuwenhuijs.

Verwacht u dat leiderschap naar benedictijns voorbeeld ooit doorbreekt in de hardere sectoren van de zakenwereld?

“Ik merk toch dat steeds meer grote ondernemingen waardegedreven wensen te opereren. Directieleden van banken die tijdens bezinningsdagen met de denkbeelden van Benedictus kennismaken, drukken me op het hart dat ze toepasbaar zijn in hun beroepspraktijk. Ik geloof hen graag (lacht) maar weet tegelijk dat een cultuuromslag nodig is om dat te realiseren. Nu ligt de nadruk vaak te eenzijdig op aandeelhouderswaarde en economisch gewin. De menselijke dimensie van het leiderschap raakt hierdoor ondergesneeuwd.”



Yvonne Nieuwenhuijs, *Benedictijns leiderschap. De Regel van Benedictus als inspiratiebron*, Ten Have, Utrecht, 170 blz., €19,95. Bestellen kan via www.tertio.be

Methode pasteur

Het leiderschapsmodel PASTEUR – Frans voor herder – behelst zeven fasen die verwijzen naar evenveel fragmenten uit psalm 23. Elke letter staat voor een etappe in de ontwikkeling van de persoon en zijn organisatie. Consultant Ulrica van Panhuys licht toe. “Het is een proces dat telkens in wording is.” Of zoals hoogleraar Steven ten Have in zijn voorwoord zegt: “Het is geen recept maar een richting. Eerder een reis dan een bestemming. Met Ulrica van Panhuys die van verkerner tot gids is geworden.”

- **P**ais’ of vrede: “De bron raken we in stilte opnieuw op het spoor. Persoonlijk leiderschap begint met goed naar je roeping te luisteren en een positieve relatie met jezelf op te bouwen. Dit vergt de moed om eens diep in de spiegel te kijken.”
- **A**ccceptatie: “Wanneer we onszelf en onze leefsituatie aanvaarden, ontstaat de ruimte om onmacht om te zetten in kracht.”
- **S**oepelheid: “Humor en emotionele intelligentie laten toe soepel met obstakels om te gaan.”
- **T**ransfiguratie: “In deze fase gebeurt de overgang van persoonlijk naar interpersoonlijk leiderschap. Daarbij dienen we de vraag te stellen of we echt een voorbeeld zijn voor de ander. Communicatieve vaardigheden en het vermogen om met tegen-gestelde meningen om te gaan, zijn andere vereisten om van gedaante te veranderen in een ware leider.”
- **E**venwicht: “Autonoom handelen en respect tonen voor de ander zijn hier de uitdagingen. Leiderschap is een kwestie van geven en nemen.”
- **U**nificatie: “Constructief samenwerken vergt empathie. Denk als leider niet spontaan dat je weet hoe de ander denkt. Maar stel vragen en peil naar ieders intrinsieke motivatie. Denk na over de gepaste leiderschapsstijl en over de beste manier om inspraak te organiseren.”
- **R**ealisatie: “Doorverwezenlijking van herderlijk leiderschap blijft je innerlijke kracht stromen. Hierdoor kun je gezondheid onderhouden in de omgang met de ander en trouw blijven aan je aanvankelijke en authentieke keuzes.”