

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Macht en hebzucht, of toegewijde generositeit? Het leiderschap van Machiavelli, Rand en Benedictus

*Leiderschap in deze tijd lijkt wel eens te stoelen op een duivelse combinatie van de opvattingen van Niccolò Machiavelli en Ayn Rand. Het leiderschapsmodel van Machiavelli is in de uitwerking vaak eerder op verwerving en behoud van eigen macht gericht dan op het bonum commune. Het model van Ayn Rand, dat drijft op de utopie van de vrije markt en hebzucht, heeft in de publieke sector veel vruchtbaars afgebroken. Het ‘benedictijnse alternatief’ zou een zegen kunnen zijn, ook buiten de kloostermuren. In dat leiderschapsmodel staan noties als zorgvuldigheid, genegenheid, geduld, geheugen, generositeit en gemeenschap centraal.*

---

door Wil Derkse

---

De auteur is bijzonder hoogleraar Wijsbegeerte vanwege de Stichting Thomas More bij de Open Universiteit, directeur van het Gastenhuis Kasteel Slangenburg nabij de Sint-Willibrordsabdij te Doetinchem en docent bij Tias Nimbas van Tilburg University en de Avicenna Academie voor Leiderschap.

## MACHIAVELLI EN DE MACHT

De naam Machiavelli roept niet bij iedereen warme gevoelens op. Tot in Van Dales *Groot woordenboek van de Nederlandse taal* toe hangt er een bedenkelijke geur rond zijn naam. Bij ‘machiavellisme’ lezen we eerst nog neutraal: ‘genoemd naar Niccolò Machiavelli (1469-1527), Floren-

tijns staatsman’, maar dan komen de twee hoofdbetekeningen: ‘1. staatsleer van Machiavelli, die berust op de gedachte dat ook moreel afkeurenswaardige middelen, zoals moord, veroorloofd zijn om de macht van de regeerders te vergroten; 2. (figuurlijk) sluwe, gewetenloze staatkunde of onderneming (waarbij het doel de middelen heiligt).’ Bij ‘machiavellistisch’ vinden we de betekenis: ‘2. (figuurlijk) op duivelse wijze sluw’. Het zijn met name de figuurlijke betekenissen die het imago van het denken van Machiavelli hebben bepaald. Dat komt vaker voor. Bij het qua ‘geur’ merkwaardig verwante ‘jezuïtisch’ staat eerst weer neutraal: ‘1. van, betreffende, behorend tot (de leer van) de jezuïeten’, maar dan volgt: ‘2. (figuurlijk, beledigend) dubbelhartig, doortrapt’, en bij ‘jezuïetenstreek’: ‘(beledigend) gemene of huichelachtige streek’. Nu waren noch Ignatius van Loyola noch Jezus – als naamgever van zijn vriendengenootschap – op enigerlei wijze ‘jezuïtisch’ in deze figuurlijke betekenissen. Evenmin kan Machiavelli bij nadere beschouwing een ‘machiavellist’ in negatieve zin genoemd worden. In zijn immens populair geworden boek *Il principe* (1513), in het Nederlands *De heerser*,<sup>1</sup> en nog sterker in zijn beschouwelijker *Discorsi* (over Livius) toont hij zich genuanceerder dan de aan hem toegeschreven spreuk ‘het doel heiligt de middelen’ doet vermoeden. Machiavelli maakt een onderscheid tussen ‘technische’ politieke middelen (onder afzien van de morele kwaliteit daarvan) en van de morele en theologische beoordeling van het *doel* van die middelen, en dat doel dient met goedheid en rechtvaardigheid verbonden te zijn. Dat die politieke middelen ertoe dienen om de *macht* te verwerven en te behouden is maar één kant van de medaille, want die *macht* zelf dient gericht te zijn op goedheid en rechtvaardigheid. Wanneer, zoals in de recente verkiezingsstrijd, alleen het verkiezingsresultaat echt telt (en bijvoorbeeld de waarheid en de eerlijkheid daarvoor mogen worden opgeofferd), dan ontbreekt er voor Machiavelli nog het morele perspectief van de door de verkiezingen verworven machtsbasis. Het verwerven daarvan lukt vaak alleen door niet ‘goed te zijn’, maar de *macht* en de staat dienen wel op het goede, het algemeen welzijn, gericht te zijn. Een krachtige vorst en een krachtig staatsbestel zijn, aldus Frans van Dooren in zijn toelichting op *De heerser*, ‘de beste voorwaarden om het volk tot vrede en welvaart te brengen’.<sup>2</sup> Daden van de vorst die enkel en alleen zijn eigen belang dienen, veroordeelt Machiavelli zonder meer, maar een daad die gericht is op het belang van de gemeenschap vindt hij te allen tijde gerechtvaardigd.<sup>3</sup> Het is verrassend om te zien dat Machiavelli toch het *bonum commune* uiteindelijk als ideaal en rechtvaardigheidsgrond ziet.

## AYN RAND EN DE HEBZUCHT

Dat ligt heel anders in een buitengewoon invloedrijke vorm van neoliberaal denken die geënt is op de geschriften van Ayn Rand (1905-1982), filosofe en schrijfster van de veelgeciteerde roman *Atlas shrugged*. In haar geschriften is geen plaats voor een *common good* gericht op de gemeenschap. ‘There is no such thing as society’, in de woorden van een van haar apostelen, Margaret Thatcher. Uiteindelijk is er slechts sprake van één *common drive*, aangeduid met *greed* – waarvan de vertaling met ‘hebzucht’ nog te beperkt is, omdat *greed* zich ook en niet zelden vooral in het niet-materiële domein manifesteert: macht, eer, reputatie, imago, excellentie omwille van de excellentie, invloed, concurrentie, ‘rankings’, populariteit, publiciteit, aantallen ‘quotes’, en niet te vergeten argwanende controle op dit alles. En het milieu bij uitstek waarin *greed* het best floreert is de volstrekt vrije markt. Omdat die vrije markt nog niet in zuivere vorm bestaat, is deze vooralsnog een utopie – die de adepten van Ayn Rand (zoals Alan Greenspan, zeer lange tijd president van de federale bank van de vs) tot werkelijkheid proberen te brengen, zoals Hans Achterhuis op een indrukwekkende wijze heeft overdacht.<sup>4</sup>

In heel wat publieke sectoren is deze utopie van de vrije markt doorgedrongen. De nutsbedrijven, het openbaar vervoer, de trias van politie, justitie en rechtspraak, de zorg, en niet in het minst ook het onderwijs, zijn de voorbije decennia grondig gereorganiseerd, geprivatiseerd en geliberaliseerd, vanuit

de ideologie en de daaruit voortvloeiende praktijk van het zogeheten *new public management*, zelf weer een vrucht van Amerikaanse *think tanks*, zoals de Rand Corporation.

De wrange gevolgen van liberalisering en privatisering zijn in vele

sectoren pijnlijk duidelijk geworden. In het Nederlandse basisonderwijs, bijvoorbeeld, is het bedrag dat per leerling beschikbaar is in de voorbije periode *gestegen*, maar zijn door de wijze waarop de veelal ‘bovenschoolse’ bestuurders omgaan met de geliberaliseerde ‘lumpsumfinanciering’ de klassen juist *groter* geworden. In het geprivatiseerde en ook anderszins volledig door de (uiteindelijk uit de school van Ayn Rand afkomstige) beginnenden van het *new public management* werkende Britse treinwezen zijn voor de *reizigers* de prijzen *hoger*, en de kwaliteit *lager* dan ooit in de periode van het nationale British Rail (en de beloningen en bonussen van de betrokken bestuurders zijn juist weer *hoger* dan ooit).

In deze sectoren worden het eigenlijke doel en de daarmee verbou-

*In heel wat publieke sectoren  
is de utopie van de vrije markt  
doorgedrongen*

den inhoud *ondergeschikt* gemaakt aan functionaliteit, instrumenta-  
 liteit, meetbaarheid, argwanende controle, transparantie en beeld-  
 vorming. Grahame Lock heeft in meerdere artikelen overtuigend laten  
 zien hoe in de zorg en het hoger onderwijs de ideeën van Ayn Rand via  
 allerlei kanalen en via beïnvloeding van ook goedwillende adviseurs  
 de afgelopen decennia tot in de haarvaten van (merkwaardig genoeg)  
 vooral de publieke sector zijn doorgedrongen.<sup>5</sup> De idolatrie van de  
 markt is niet allereerst schadelijk door ‘het najagen van materiële rijk-  
 dom, [als wel door] de onderschikking van verscheidenheid van mensen  
 en dingen aan een enkele regel, de regel van de meetbare kwantiteit’,  
 zo citeert Lock de Franse jurist Alain Supiot. Dit leidt in vele sectoren  
 tot een regime van de ‘indicatorenterreur’. Uit onderzoek weten we  
 dat bijvoorbeeld in de zorg het meten van prestaties de kwaliteit van  
 de zorg niet verbetert. De ‘draai naar de markt’, een geloofsartikel in  
 meerdere sectoren, ‘die ons zou bevrijden van bureaucratie en inertie,  
 heeft in feite tot een massale uitbreiding van de bureaucratie geleid, tot  
 een hyperbureaucratisering van de maatschappij’. De registratie van  
 de zorgprestaties gaat dan prevaleren op de zorg zelf; het voorbereiden  
 van leerlingen van het primair onderwijs op alleen kwantitatief uit te  
 drukken toetsen en het aanleggen van werkelijk vuistdikke prestatie-  
 dossiers voor iedere leerling, doet die leerlingen werkelijk aandacht in  
 hun groeiproces tekortkomen. Tot in het merkwaardig overeenkomstige  
 taalgebruik in zeer uiteenlopende sectoren toe zie je die hypercontrole:  
 missionstatements, targets, prestatie-indicatoren, dereguleringsvoor-  
 schriften, tijdschrijven, functioneringsgesprekken, rankings, scores,  
 enzovoort. Controle gaat helaas merkwaardig goed samen met wantrou-  
 wen. En controle van dit alles staat in de hiërarchie van vele organisa-  
 ties hoger dan de eigenlijke inhoud van het werk. Ik herinner me een  
 memo bij een vergaderstuk van een Raad van Toezicht waarvan ik deel  
 uitmaakte met daarin de zin ‘*Control* kan uw besluit helaas niet goed-  
 keuren’. Met *Control* was de *afdeling* Control van de interne accountant  
 bedoeld, maar leek als substantief bijna een absoluut monarch.

Het bijbehorende leiderschapsmodel is parallel hiermee zelden op  
*inhoudelijke* maar juist allereerst op formele en functionalistische crite-  
 ria gericht, grip en controle hebbend op mensen en zaken. Je ziet dat tot  
 in de taal van de taakomschrijvingen weerspiegeld: de leidinggevend-  
 den moeten ‘resultaatgericht’ en ‘daadkrachtig’ zijn, ‘ambitieuze en op ex-  
 cellentie gericht’, veelal zonder een nadere aanduiding van de aard en  
 kwaliteit van die resultaten en daden, of de *inhoud* van die excellentie.  
 Een recente profielschets voor de rector, ‘Rector-Bestuurder’, van een  
 katholieke middelbare school meldt wat blijkbaar als het meest essen-

tiële wordt gezien voor deze functie: ‘verbindend, ondernemend, innovatief en daadkrachtig’. Dat lijken me belangrijke secundaire eisen, maar zelf zou ik liever een rector hebben in wie andere kwaliteiten als

*Permanente en argwanende  
controle verstikken het leven*

primaire worden genoemd: liefst een geleerde mens die nog steeds dagelijks studeert, die bescheiden en dienend is, warm, genereus, op de achtergrond, haar of zijn mensen vooral niet storend bij hun werk en hun passie, en toch in

staat om uitnodigend ‘alle neuzen’ heel verschillend hetzelfde doel te laten dienen. Om zo de leerlingen, de medewerkers en niet in het minst ook zichzelf tot *leven* te wekken.<sup>6</sup> Permanente en argwanende controle verstikken daarentegen juist dit leven.

HET ALTERNATIEF: HET LEIDERSCHAPSIDEAAL VAN DE MONASTIEKE  
TRADITIE VAN BENEDICTUS

Een vacature voor een abdis of abt in de benedictijner traditie zou ongeveer in mijn zojuist gebruikte positieve bewoordingen kunnen worden geformuleerd: geleerd, warm en genereus, dienend, rekening houdend met de verschillen tussen de zusters of de broeders, realistisch over de eigen beperkingen én mogelijkheden, tot leven wekkend en zorg hebbend voor de eigen vitaliteit. En voor Benedictus van Nursia (480-547), wiens *Regel voor Monniken* al bijna vijftienhonderd jaar leidraad is voor vruchtbaar monastiek samenleven en samenwerken, is er wel een heilig doel: dat we tot *leven* en bloei komen. Middelen die daarop zijn gericht moeten dus ook zelf een heiligende en het leven stimulerende kwaliteit bezitten. Daarin zijn de sleutelwoorden niet ‘argwaan’, ‘individualisme’ en ‘hebzucht’, maar ‘genegenheid’, ‘gemeenschap’ en ‘generositeit’. Dat zijn geenszins ‘softe’ houdingen, terwijl het ontbreken van deze leiderschapskwaliteiten keiharde en pijnlijke consequenties pleegt te hebben. De benedictijnse leiderschapskwaliteiten zijn daarentegen vruchtbaar en duurzaam gebleken.

Bij een historisch en empirisch onderzoek naar de levensduur van 178 benedictijner abdijen in Zuid-Duitsland en Duitstalig Zwitserland (gesticht tussen 719 en 1946) bleek de gemiddelde levensduur rond de zes eeuwen te liggen.<sup>7</sup> Een uitschieter naar boven is het Zwitserse klooster van Disentis, gelegen aan de mooie spoorlijn tussen Chur en Zermatt, dat al meer dan 1250 jaar een vruchtbaar benedictijns kloosterleven kent. Dat lijkt me een mooi voorbeeld van duurzame ontwikkeling, want je kunt moeilyk 1250 jaar op één plaats gevestigd zijn als je de omgeving ecolo-

gisch, sociaaleconomisch en cultureel vervuult en leegzuigt. Het tegendeel is dan ook het geval: de lokale bevolking werkt voor een flink deel al ruim veertig generaties vruchtbaar samen met de monnikengemeenschap. De omgeving wordt zichtbaar mooier wanneer je dichterbij de abdij komt. De abdijschool is al vele jaren het beste gymnasium van het land en oefenschool voor vele Zwitserse bestuurders. Klooster en gymnasium zijn al decennialang ecologisch neutraal.

Bijna 20 procent van de onderzochte kloostergemeenschappen bestaat sinds het stichtingsjaar ononderbroken tot de dag van vandaag. Natuurlijk werden er ook kloosters gesloten. Het genoemde onderzoek toont dat dit in ongeveer driekwart van de gevallen gebeurde door dwingende externe omstandigheden, en in slechts een kwart van de gevallen door falend management of ontbrekende middelen van *governance*. Het inhoudelijk geïnspireerde leiderschapsmodel dat ten grondslag ligt aan deze ongewone duurzaamheid en stabiliteit kun je dus bezwaarlijk een hype noemen. Natuurlijk zijn de zusters en broeders niet ingetreden *vanwege* het benedictijnse leiderschapsmodel en de bijbehorende governanceprincipes, maar deze zijn wel belangrijke randvoorwaarden voor de continuïteit van de gemeenschappen en het gemeenschappelijk cultiveren van hun 'missie'.

De 'strategie' van dit soort gemeenschappen is simpelweg het streven naar zeer langdurige continuïteit in zeer wisselende en soms turbulente contexten. Hun 'missionstatement' is al even beknopt te formuleren: samen zusters of broeders te zijn onder de *Regel* van Benedictus en een abdis of abt, 'in een oefenschool voor de dienst van de Heer'. En wel een milde en aangename oefenschool, gericht op het persoonlijk en gemeenschappelijk beleven van 'goede dagen'.<sup>8</sup>

De levensduur van de gemeenschappen in de monastieke traditie komt allereerst voort uit de kracht van de *gemeenschap*, vanuit een gemeenschappelijk *commitment*. In deze traditie heeft men gekozen voor verbindend leiderschap vanuit de gemeenschap. Je zou kunnen spreken van netwerkleiderschap: van alle zusters en broeders wordt verbindend leiderschap verwacht in hun eigen verantwoordelijkheidsgebied.

*Zorgvuldigheid* is daarbij een belangrijke bindende deugd in deze organisatie, waarbij ik een deugd heel klassiek opvat als een moeizaam te verwerven houding van voortreffelijkheid, waaraan decennia geoefend en geschaafd kan worden. De zorgvuldigheid waarmee alles in het dagelijkse leven gebeurt: daar gedijen de mensen, de dingen en de eigen ziel bij. Ook kan zorgvuldigheid gezien worden als een belangrijk element in een strategie gericht op de lange termijn. Daar hoort natuurlijk de zorgvuldige omgang met elkaar bij, ook met degenen die ernaast zitten, of die er nog in moeten groeien – een 'afrekencultuur' houdt het niet gemiddeld zes

eeuwen vol. Dan is er de zorgvuldige omgang met de spullen, in de ruimste zin van het woord: alles als heilig vaatwerk behandelen. Het klooster én de omgeving van Disentis zijn er in 1250 jaar alleen maar mooier op geworden. Voorts noem ik nog de zorgvuldige omgang met jezelf: niet verwaarlozen (blijven voeden), niet overbelasten (hulp vragen en krijgen), niet onderbelasten (in de groei blijven). Deze zorgvuldigheid in de omgang met mensen, dingen en in de omgang met onszelf (en deze domeinen hangen samen) staat in fel contrast met het slordige, haastige, hectische, oppervlakkige, dat onze hedendaagse cultuur zo vaak kenmerkt. In plaats van haast, hype, hebzucht en hyperindividualisme wil Benedictus geduld, geheugen, generositeit en gemeenschap.

*In plaats van haast, hype, hebzucht en hyperindividualisme wil Benedictus geduld, geheugen, generositeit en gemeenschap*

De *Regel* van Benedictus – een pragmatisch boekje, gericht op de bouw van een oase van orde, discipline en hartelijke toewijding in een turbulente omgeving – opent met een vers dat luisteren vanuit een houding van *genegenheid* als de belangrijkste verbindende deugd ziet. In de af-

sluitende hoofdstukken wordt duidelijk gemaakt dat wanneer er spanning is tussen de ‘orde’ en de onderlinge genegenheid, deze laatste moet prevaleren: opnieuw een strategische keuze die opvallend vruchtbaar is gebleken.

#### DIENEND LEIDERSCHAP

Hetzelfde geldt voor het strategisch leiderschap vanuit de benedictijnse grondhoudingen. Die gelden voor alle monniken, en dus ook (en speciaal) voor de eindverantwoordelijke. De basishouding is die van het alert luisteren met het oor van je toegenegen hart, om te horen wat er van je wordt gevraagd. Dan zijn er de in de monastieke beloften uitgesproken houdingen van de stabiliteit (erbij blijven, niet wegelopen van wat er voor je ligt), de verbetering van je levensstijl (*jouw leven* kan altijd aan kwaliteit winnen) en de gehoorzaamheid (de kunst van het gehoor geven aan je *meerdere*; dat kan de schoonmaker zijn). Deze houdingen proberen alle zusters en broeders levenslang in te oefenen, dus ook degenen die (eind)verantwoordelijkheid dragen.

Het leiderschap van de abdis of abt is allereerst *dienend*, rekening houdend met de verschillen tussen de zusters of de broeders. De leidinggevende dient zich aan te passen aan het bevattingsvermogen en het karakter van de anderen (in plaats van andersom), met (stevige) flexibiliteit. Ook het leidinggeven gebeurt vanuit een houding van *deemoed* (dat letterlijk een houding of gemoed om te *dienen* betekent), waarbij het centrum van de



aandacht en de toewijding van de leidinggevende buiten zijn of haar ego ligt, namelijk bij de ander en het andere.

En ook de strategische besluitvorming gebeurt allereerst – horizontaal en coöperatief – vanuit de *gemeenschap*, en niet vanuit de abt of abdis. ‘Telkens als er in het klooster iets belangrijks gebeuren moet, roept de abt de hele gemeenschap bijeen en zegt dan zelf waarover het gaat’, zo staat er in de *Regel* van Benedictus. Hierin telt elk woord: ‘iets belangrijks’, dat is wat allen aangaat. Verderop staat dat minder gewichtige dingen wel aan het ‘managementteam’ kunnen worden overgelaten, en in onbelangrijke zaken beslist de abt zelf. Volstrekt anders dan wij in onze dagen gewend zijn. De abt moet vervolgens zelf zeggen ‘waarover het gaat’ – niet waar hij heen wil, want dan heeft de hele consultatie geen zin. ‘Terwijl hij luistert naar de raad der broeders’, en wel met aandacht en genegenheid, ‘overweegt hij de zaak opnieuw, en doet dan wat hij als het vruchtbaarst oordeelt’, dat wil zeggen vruchtbaar voor de gemeenschap, niet voor zijn ego.

Het model van Machiavelli is niet zonder realisme overwogen en geformuleerd, en is uiteindelijk gericht op wat goed is voor de gemeenschap. Maar de vorsten van Machiavelli’s eigen Florence en zijn omgeving waren toch eerder op verwerving en behoud van de eigen macht gericht dan op het bonum commune. Het model van Ayn Rand, niet zelden met goede bedoelingen ingevoerd, heeft in de publieke sector veel vruchtbaars afgebroken én veel ‘beroepszeer’ veroorzaakt. Zou het ‘benedictijnse alternatief’ geen zegen kunnen zijn, ook buiten de kloostermuren?

#### Noten

- 1 Niccolò Machiavelli, *De heerser* (vertaald en toegelicht door Frans van Dooren, met een nawoord van Arnon Grunberg). Amsterdam: Atheneum—Polak & Van Genneep, 2009 (24e druk). Alleen al de recentste Nederlandse vertaling van Frans van Dooren uit 1976 werd tot dusverre 23 maal herdrukt.
- 2 Machiavelli 2009, p. 39.
- 3 Machiavelli 2009, p. 31.
- 4 Hans Achterhuis, *De utopie van de vrije markt*. Rotterdam: Lemniscaat, 2010; over Ayn Rand en haar rol in de ontwikkeling van deze utopie, zie speciaal pp. 13-105.
- 5 Zie bijvoorbeeld over het hoger onderwijs: Grahame Lock, ‘De mopperaars. Van zelfkwellling naar diagnose’, *Streven* 76 (2009), nr. 8, pp. 718-728.
- 6 Zie over het levenwekkende doel van leiderschap het onvolprezen boek van Anselm Grün O.S.B., *Menschen führen, Leben wecken* (Nederlandse vertaling: *Bezielend leidinggeven*. Amsterdam: Ten Have, 2002).
- 7 Emil Inauen en Bruno S. Frey, ‘Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht. Über die ausserordentlicher Stabilität einer besonderen Institution’, *Erbe und Auftrag* 86 (2010), nr. 3, pp. 267-307.
- 8 Ik schreef hierover uitvoeriger in *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven* (Tiel: Lannoo, 2000) en *Gezegend leven. Benedictijnse richtlijnen voor wie naar goede dagen verlangt* (Tiel: Lannoo, 2007). Zie ook mijn ‘Niet bij bedrijfsvoering alleen... Waardenoriëntatie en voortreffelijkheid in bestuur en management’, in: Ad de Rooij (red.), *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland*. Diemen: Veen, 2006, pp. 123-144.