

Goed werk leveren

Bezieling WAAR maken

Verslag van het Christelijk-Sociaal Congres,
27 & 28 augustus 2004 te Doorn

Wim Oolbekkink
Hans Groen
Jan Ekke Wigboldus
redactie


Stichting Christelijk-Sociaal Congres



Goed werk leveren: bezieling WAAR maken

*Verslag van de conferentie van het Christelijk-Sociaal Congres,
27 & 28 augustus 2004 te Doorn*

bijdragen van o.a.
prof.dr. Hans Adriaansens
dr. Erik Borgman
prof.dr. Pieter Anton van Gennip
drs. Herman Kaiser
Hannie van Leeuwen
mgr. Aad van Luijn,

redactie
Wim Oolbekkink
Hans Groen
Jan Ekke Wigboldus

Dit verslag van het Christelijk-Sociaal Congres 2004 wordt uitgegeven in opdracht van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres.

De congrescommissie bestond uit:

Cor van Beuningen, *Socires*

Trudy Blokdijk (congresvoorzitter)

Herman Kaiser, voorzitter *CSC*

Wim Oolbekkink, secretariaat *CSC*

Pieter Oudenaarden, *CNV*

Hein Pieper, *VKMO*

Bram Rutgers van der Loeff, *Stichting NCW*

Jan Ekke Wigboldus, secretariaat *CSC*

ISBN 90 807620 2 4

2004 Stichting Christelijk-Sociaal Congres

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaargemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotocopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Omslag, typografie & beeldbewerking: Hans Groen, Amsterdam

Fotografie: Rutger Oolbekkink

Druk: Ridderprint, Alblasserdam

Woord vooraf

Herman Kaiser

Het Christelijk-sociaal congres is een moment van ontmoeting en inspiratie. Daarvoor zijn ook dit jaar weer velen naar het gastvrije Doorn getogen. Wij zijn een congres in beweging. Wij zoeken de samenleving op. Maar we zoeken ook elkaar. Ter bemoediging en om van elkaar te leren.

De traditie van onze beweging voert terug naar de tijd rond de vorige eeuwwisseling. Vanuit de protestants-christelijke en de katholieke sociale opvattingen werd een antwoord gegeven op de sociale kwestie van die tijd. Het ging en gaat nog steeds om vragen rond gerechtigheid en solidariteit in onze samenleving.

Er wordt op ons als christelijk-sociale organisaties een appel gedaan. In een tijd dat veel dingen veranderen en de toekomst onduidelijk is kunnen mensen onzeker worden en verlamd raken door twijfels. Wij willen niet zelfgenoegzaam zijn en doen alsof wij wel alle antwoorden hebben op de vele vraagstukken van onze huidige samenleving.

De verzorgingsstaat dreigt vast te lopen. Er moeten nieuwe arrangementen worden ingevuld, zonder dat we al precies weten binnen welke contouren. Maatschappelijke en politieke discussies verlopen moeizaam. Juist nu er daadwerkelijk behoefte is aan dialoog en inlevingsvermogen blijkt het erg moeilijk om goed naar elkaar te luisteren. Dat geldt zeker voor de relatie tussen politiek en maatschappelijk middenveld.

Het congres van 2004 ging met name over de vraag hoe mensen die werken in organisaties de ruimte kunnen krijgen om daadwerkelijk met hart en ziel iets voor anderen te kunnen betekenen. Is er in onze prestatie- en afrekencultuur nog wel ruimte voor bezieling en vertrouwen? Gaat ont-bureaucratisering om minder regels omdat het systeem vastloopt, of omdat we mensen echt meer handelingsruimte en vertrouwen durven geven?

Bezielende organisaties vragen om leiderschap dat richtinggevend durft te zijn en dat mensen aan de basis de ruimte geeft om de goede dingen goed te doen. In de netwerksamenleving zal hiërarchische sturing plaats maken voor meer horizontale vormen van sturing. Communicatie en interactie vragen om een heel andere stijl van met elkaar omgaan. Die stijl wordt niet bepaald door oppervlakkigheden. Maar door gezamenlijk gedragen waarden. Mgr Van Luyn heeft ons drie kernwaarden voorgehouden: spiritualiteit, solidariteit en soberheid.

Het voorliggend verslag geeft een impressie. Ook zij die niet aanwezig konden zijn kunnen uit dit verslag de conclusie trekken dat we nog maar aan het begin staan om een nieuwe invulling te geven aan ons antwoord op de nieuwe sociale kwesties, de vraagstukken die te maken hebben met gerechtigheid en solidariteit. Wij staan midden in het pro-

ces om hierover meer helderheid met elkaar te krijgen. Zowel voor het lokale alsook het globale niveau. Wij willen midden in de wereld staan. Dat is de plaats waar wij dienen om de bouwen aan het Koninkrijk Gods.

Inhoud

Openingstoespraak		I
	<i>drs. Herman Kaiser</i>	
Vraaggesprekken I & II		5
Bevrijdende Kaders		7
	<i>Prof.dr. Hans Adriaansens</i>	
Geloof: ruimte voor goed werk		11
	<i>Dr. Erik Borgman</i>	
Workshops		17
Bezieling? Doen!		21
	<i>Impressie van de sessie met Ben Tiggelaar</i>	
Tafelrede		23
	<i>prof.dr. Pieter Anton van Gennip</i>	
Vraaggesprek III		29
Naar een samenleving met hart en ziel		31
	<i>Hannie van Leeuwen</i>	
De waarheid doen: naar een samenleving met hart en ziel		41
	<i>Mgr. A.H. van Luyn s.d.b.</i>	
Slottoespraak		51
	<i>drs. Herman Kaiser</i>	
Sprekers		55
Deelnemers		57



Congresvoorzitter mr. Trudy Blokdijk

Openingstoespraak

drs. Herman Kaiser



Het thema van ons congres is niet alleen een titel, maar vooral ook een appèl: “Goed werk leveren”. Waar wij ook staan in de samenleving, wij hebben een verantwoordelijkheid en een opdracht. Voor de klas, aan het ziekenhuisbed, op straat, in de fabriek, op kantoor, als vrijwilliger. Wij hebben allemaal onze taak. En die willen we ze goed mogelijk vervullen. Ons werk doen wij niet alleen op de eerste plaats voor onszelf, maar juist voor anderen die zijn aangewezen op onze zorg en inzet. Wij willen ons werk goed doen, juist voor de ander. Dat geldt voor de uitvoerder op de werkvloer, maar ook voor hen met een leidinggevende of bestuurlijke taak.

In de praktijk van alledag blijkt het vaak verre van eenvoudig om je werk te doen, laat staan goed te doen. Vaak groeien de problemen ons over het hoofd. De leraar van nu staat voor een heel andere klas dan tien of twintig jaar geleden. Veel ondernemers opereren in een heel andere markt dan 10 à 20 jaar geleden. De samenleving en de mensen zijn veranderd. Zij stellen andere eisen. Ook letterlijk door claims op tafel te leggen. Een deel van de mensen is berekenend en weet handig om te gaan met het aanbod van onze multi-optiesamenleving. Maar een grote groep raakt het spoor bijster. Weet niet meer waar ze aan toe is en waar ze het moet zoeken. Die mensen trekken zich terug in hun schulp, buiten het bereik van professionals. Of zij worden juist rebels en geagiteerd. En door die afwijzende houding zijn ze vaak eveneens moeilijk te bereiken voor hulpverleners, opvoeders en gezagsdragers.

Goed werk leveren wordt moeilijk omdat het werk moeilijker wordt. Maar ook omdat het soms moeilijker gemaakt wordt. Wij worden geconfronteerd met tal van regels en voorschriften. Van de overheid en van de eigen organisatie. Regels zijn nodig en goed om het maatschappelijk verkeer in goede banen te leiden. Steeds meer regels hebben niet meer het karakter om te dienen, maar om te beheersen. Velen voelen zich gedwongen zich steeds meer in te dekken tegen fouten die niet meer gemaakt mogen worden. Het oude gezegde “vergiszen is menselijk” past niet meer in een controle- en afrekencultuur. Leiderschap, visie en vertrouwen maken steeds meer plaats voor controle en afrekenen. Volgens de Vlaamse filosoof Herman De Dijn kenmerkt onze tijd zich door een verzekerings- of beheersingssyndroom. Onze vrijheid en ons zelfbegrip komen onder druk te staan. Er doet zich een wrange paradox voor. Nog nooit heeft de mens zo’n arsenaal van geluksmachines tot zijn beschikking gehad en toch lijkt de postmoderne mens niet echt tevreden. Alom is er sprake van crisis.¹ Er is, volgens De Dijn een onverengbaarheid met de ‘vrede des harten’. Die stelling sluit aan op de ondertitel van ons congres: “Bezieling WAAR maken”.

1 Herman De Dijn, *Geluksmachines in context*, Uitgeverij Pelckmans, 2001, pagina 112.

Wij stellen ons de komende twee dagen de vraag: wat is er nodig om door ons werk in onze organisaties en in de samenleving de vrede des harten terug te vinden. Zowel in hart van hem of haar die het werk doet als voor degene waar het werk voor bedoeld is.

Bij die vraag plaats ik twee belangrijke kanttekeningen.

Ten eerste lijkt dit misschien een vraagstuk op microniveau. Iets dat speelt in de interpersoonlijke sfeer tussen de leraar en de leerling, de verpleegkundige en de patiënt, de politieagent en de wetsovertreder, de hulpverlener en de probleemjongere, ondernemingsdirecteur of afdelingschef en medewerker.

Zolang we echter het vraagstuk van een bezielde relatie van al die paren uitsluitend als een individueel microvraagstuk blijven zien, laten wij beiden in een isolement achter. Het is namelijk vooral de organisatorische en beleidsmatige context die bepaalt of mensen de ruimte krijgen hun identiteit te beleven en om zich aan de ander met hart en ziel te kunnen geven.

Juist organisaties in een christelijk-sociale traditie bieden ruimte voor identiteit en zingeving. De uitdaging voor juist onze organisaties is om de ziel van onze instellingen te verbinden met de ziel van onze mensen. Wij moeten in staat worden geacht om de visie, strategie en beleid van onze organisaties te verbinden met de waarden, deugden en competenties van onze medewerkers.

Dan mijn tweede kanttekening bij de zoektocht naar een samenleving of organisatie waarin 'de vrede des harten' weer gestalte kan krijgen. Het lijkt mij in de christelijk-sociale traditie primair van belang dat wij ons dat doel durven te stellen. Dat wij op die manier durven te praten, op die manier naar onze werkelijkheid durven te kijken. Want het is zo goed als zeker te veel gevraagd om tot een standaardrecept te komen. Bezieling waar maken zal vooral ook betekenen: elkaar in de ogen kijken en elkaar bij die zoektocht herkennen. Dáárom zijn we hier bij elkaar. En hopelijk vinden we elkaar tijdens dat zoekproces in een klimaat van onderlinge bemoediging.

De Duitse organisatiekundige Gertrud Höhler stelt in haar boek *Die Sinn-macher* (München 2002) dat organisaties die een beroep doen op zin en zingeving de toekomst hebben. Zij trekken mensen aan die loyaal, stabiel en geëngageerd blijven. Die medewerkers willen niet meer behandeld worden als een object van controle en beheersing. Zij zijn partners.

Als de stelling waar is, dat waardengestuurde organisaties duurzaam en winstgevend zijn, dan is dat voor de christelijk-sociale beweging zonder meer een aanknopingspunt. De opdracht om bezield te werken is dan namelijk niet alleen een moreel beroep, maar het is tegelijk een kans om je als organisatie te onderscheiden in een samenleving die volgens De Dijn in een crisis verkeert omdat ze gevangen zit in de paradox van het aanbod van geluismachines die niet de vrede des harten voor de mens kunnen bereiken.

Dit congres is met name bedoeld om ons als christelijk sociale beweging bewust te zijn van de positieve kansen die wij kunnen benutten. Het gaat niet om morele superioriteit of om het abstract beleven van waarden. Het gaat om door praktisch handelen te laten zien waarom wij werken, voor wie wij werken en hoe wij werken. Wij werken met hart en ziel omdat we niet anders kunnen en niet anders willen. "Een spiritualiteit die pre-

tendeert te onsnappen aan het alledaagse is een valse spiritualiteit”.² Juist door het verbinden van geestkracht en het modern inrichten van onze organisaties kunnen wij goed werk leveren. Dat gaat niet vanzelf. Wij kunnen alleen bij de tijd zijn door de verbinding te leggen met onze traditie. Wij moeten in beweging blijven.

Niet alleen de organisaties van het maatschappelijk middenveld moeten bewegen. Het gaat om de christelijk-sociale beweging als geheel, dus ook om de politiek die de condities bepaalt die nodig zijn om ruimte te geven aan identiteit en maatschappelijke initiatieven.

De politiek worstelt met het gigantische vraagstuk van de duurzaamheid van solidariteit in onze verzorgingsstaat. Het sociale systeem dat wij met elkaar hebben opgezet dreigt vast te lopen. Het kabinet is zich bewust van vele gebreken in de samenleving. Het pleit voor minder bureaucratie en regelzucht en een herstel van verantwoordelijkheden in de samenleving. Door de economische situatie wordt een zware wissel getrokken op de bereidheid van maatschappelijke partners.

Ons congres gaat niet over de specifieke politieke agenda van deze weken, maar wij hebben wel een boodschap aan en voor de politiek. De onderliggende oorzaak van de problemen van de verzorgingsstaat is in wezen dezelfde als de crisis waar De Dijn het over heeft. Het gaat om een veel dieper liggend vraagstuk dan van financiële of budgettaire aard. Als de probleemanalyse op dat niveau blijft hangen zullen de aangereikte oplossingen ook niet verder komen.

Het erkennen van de verantwoordelijkheden van samenleving en maatschappelijk middenveld door de politiek kun je op twee manieren uitleggen. Het komt je als overheid praktisch goed uit óf je vindt als overheid dat er daadwerkelijk meer ruimte en vertrouwen moet zijn om goed werk te kunnen leveren. Datzelfde geldt voor het afschaffen van regels. Ontbureaucratisering kun je zien als een slimme zet van bureaucraten om onbeheersbare systemen weer enigszins in de greep te krijgen óf het is een oprechte poging om vertrouwen te geven aan maatschappelijke partners om met hart en ziel aan de slag te gaan. Ik ga ervan uit dat het kabinet onder aanvoering van een minister-president die in onze traditie staat kiest voor het laatste. Maar in veel geledingen binnen de christelijk-sociale beweging maakt men zich zorgen. Die zorgen spitsen zich toe op twee punten. Ten eerste op de eenzijdige wijze waarop het kabinet de dialoog voert met het maatschappelijk middenveld. Op de tweede plaats op de fundamentele rol van de overheid als schild voor de zwakken, ongeacht welke inrichting van de verzorgingsstaat-nieuwe-stijl. Juist omdat het voor de politiek en het maatschappelijk middenveld zo buitengewoon complex is om tot duurzame en rechtvaardige oplossingen te komen, komt het er meer dan ooit op aan om samen goed werk te leveren. Dat is dus een appèl, zowel aan de overheid als aan het christelijk-sociaal middenveld. De partners uit het middenveld zullen zich op hun beurt open moeten stellen voor sociale en economische veranderingen die de politieke kaders aan het begin van deze eeuw bepalen. De christelijk-sociale beweging zal op nieuwe problemen met hernieuwde antwoorden moeten komen. Onze kracht zit in onze bron. Die houdt ons fris en scherp. Verantwoordelijkheid en inspiratie horen bij elkaar.

Om dat laatste gaat het. Geef mensen en organisaties de ruimte om met hart en

2 De Dijn, p. 183

ziel aan de slag te gaan. Want dát is 'goed werk leveren'. Ik hoop dat dit een congres mag worden dat optimisme en positiviteit uitstraalt. Een congres dat bezielt én praktisch is. Een congres dat zelfbewust laat zien dat praktijk en bezieling samen kunnen gaan, samen moeten gaan. Een congres dat laat zien dat vooruitgang om de vooruitgang stuurloos is zonder leidraad uit de christelijk-sociale traditie. Onze traditie is springlevend. Wij zijn een beweging en in beweging. Ik wens u een bewogen congres toe.

Vraaggesprekken I & II

gespreksleider: Karin Ingelse



*Eerste vraaggesprek: v.l.n.r.
Karin Ingelse,
Ronald de Leij,
Wim Zwiep*

Aan het eerste vraaggesprek namen Wim Zwiep (*NS Reizigers*) en Ronald de Leij (*AWVN*) deel.

Wim Zwiep, van oorsprong machinist bij NS, wijst op het vakmanschap. Machinisten vormden als het ware een gilde en hadden maar één missie: zorgen dat de trein het volgende station zou halen. Dat maakte veel inventiviteit in de machinist los: als het nodig was werd een storing met elastiekjes en paperclips verholpen. Tegenwoordig heeft de machinist die regelruimte bijna niet meer. En dat ontnemt hem de mogelijkheden om goed werk te leveren, om te zorgen dat de trein blijft rijden. “In plaats van de elastiekjes en paperclips heb je nu een telefoonnummer dat je bij een storing moet bellen. En dan komt er iemand van een heel ander bedrijf om het op te lossen.” Wim Zwiep ziet wel kansen om weer iets van de vaktrots en van de regelruimte terug te brengen: “Je zou door job-rotation machinisten ook kennis van de storingsmonteur kunnen bijbrengen, waardoor ze ook werk in de hoogspanningskast kunnen doen bij storingen.”

Ronald de Leij heeft voorheen onder meer bij Akzo-Nobel gewerkt en werkt nu bij werkgeversorganisatie AWWN. Hij wijst erop dat het binnenhalen van onbezielde mensen een wederzijdse fout is van zowel werknemer als organisatie. Belangrijk is dat mensen gegrepen zijn door het werk waarvoor ze komen solliciteren. Eenmaal in de organisatie is een heel probleem hoe mensen hun bezieling kunnen vasthouden, ondanks de knevelende werking van allerlei regels. “Als het goed is, zijn regels bedoeld om mensen tegen zich-

zelf of tegen risico's te beschermen of om het klantbelang te waarborgen. Maar vaak zijn ze een uiting van wantrouwen." Volgens Ronald de Leij zit daar dan een mensbeeld achter dat mensen hun sap willen vasthouden en de regels zijn dan de citruspers waardoor er toch iets uit die mensen komt. Hij wijst ook op het doorslaan in regels, bijvoorbeeld als gevolg van rampen. Het lijkt dan alsof we alle risico's kunnen uitbannen: "Als dit ons enige leven is, dan word je angstig en wil je alles uit het leven halen en alle risico's wegregelen."



*Tweede vraaggesprek:
Elly Ouwens,
Piet Boekhoud*

Het tweede vraaggesprek speelde zich in het onderwijs af en wel met Piet Boekhoud en Elly Ouwens (voorzitter college van bestuur en docent aan het *Albedacollege*). Piet Boekhoud valt met de deur in huis: "Voer als werkers niet steeds discussies met elkaar over regeldruk, want dat leidt af van het echte werk en dat is al moeilijk genoeg." Hoe dan? Volgens hem moet in organisaties gezorgd worden dat problemen geadresseerd worden aan die mensen die er ook echt iets aan kunnen doen, ook als er teveel of verkeerde regels zijn. En passant meldt Piet Boekhoud dat al die organisaties en ministeries die zich met zogenaamde probleemjongeren bezighouden, handen vol geld kosten en dat zijn school hetzelfde voor veel minder geld zou kunnen doen. Terug naar 'mensen en regels' zegt hij: "Sommige mensen die de prachtigste dingen doen, hebben het gevoel dat ze illegaal bezig zijn omdat niet duidelijk is wat er van ze verwacht wordt en wat hun regelruimte is. Dat is doodzonde."

Elly Ouwens is niet geneigd om zich erg druk te maken over regels. "Ik heb als docent ruimte genoeg en waar nodig pak ik die. Als ik de deur van het lokaal dicht trek, dan bepaald ik wat er gebeurt." In haar opvatting scheppen mensen als Piet in de organisatie-leiding de randvoorwaarden om te zorgen dat docenten zich voluit met hun werk kunnen bezighouden. Dat werk vraagt een luisterende en respectvolle houding ten opzichte van de leerlingen. Als docent ben je er om iedereen goed tot zijn recht te laten komen. Op de vraag waar zij haar inspiratie vandaan haalt, zegt Elly Ouwens dat het stilte en God, maar ook de leerlingen met wie zij werkt zijn die haar de inspiratie geven voor haar werk.

Bevrijdende Kaders



Prof.dr. Hans Adriaansens

1. Herkenbaarheid is het motto van het werkprogramma van de RMO: in deze tijd wordt het steeds belangrijker dat mensen in hun activiteiten herkenbaar zijn. Ze willen ertoe doen, ze willen 'verschil maken'. Dat is het effect van wat wel 'individualisering' is genoemd. En die individualisering is weer het gevolg van de sterke kennisintensivering van de samenleving en de economie.

2. Probleem is dat die herkenbaarheid in heel wat van onze (publieke en private) organisaties te weinig tot haar recht komt. Dat komt doordat de organisatie van de samenleving nog op een andere leest geschoeid is: de leest van de industriële productie, waarin standaardisering, grootschaligheid en uniformering de boventoon voerden. Het komt óók doordat men zich zo krampachtig heeft verzet tegen individualisering. Dat zou namelijk alleen maar tot egoïsme leiden en de solidariteit ontwrichten. Individualisering was slecht (opmerkelijk dat deze gedachte vooral in confessionele kring opgeld deed, terwijl de geschiedenis van het Christendom toch vooral een geschiedenis van individualisering is geweest, zie de Galatenbrief van Paulus, en de Reformatie natuurlijk).

3. Mijn hoofdstelling van vandaag zou kunnen zijn: individualisering is niet slecht maar is slecht gemaakt (cf. de Amerikaanse en de Europese definitie van individualisering). Omdat we alleen maar in termen van 'ikke, ikke, ikke' over individualisering konden denken, hebben we verzuimd om individuele herkenbaarheid te organiseren; door die defensieve houding zijn we te lang blijven zitten met maatschappelijke structuren waarin mensen anoniem zijn, doorgeefluik van informatie, en 'meer van hetzelfde'. Kijk naar de massaliteit van het onderwijs, waarin onder de vlag van efficiency- en kwaliteitsverhoging fusies en samenvoegingen hebben plaatsgevonden. Gevolg: zowel leerlingen als docenten doen er nog nauwelijks toe, docenten zien hun professionele vrijheid door regels ingeperkt en de primaire taak van onderwijzen lijkt een bijproduct van management te zijn geworden (bijvoorbeeld: de verhouding primaire vs. secundaire taken in het hoger onderwijs).

4. Vanuit deze en dergelijke constatering heeft de RMO al in 2000 een drietal beleidsadagia geformuleerd. Die aanbevelingen betreffen drie essentiële dimensies van maatschappelijke organisatie — schaal, sturing en samenhang. Stuk voor stuk zijn ze erop gericht om de behoefte aan individuele herkenbaarheid maatschappelijk te organiseren. Anders gezegd: om individualisering nu eindelijk eens maatschappelijk in te kaderen.

5. Op de dimensie schaal is de traditionele tegenstelling tussen groot- en kleinschaligheid achterhaald. Die tegenstelling paste in de industriële periode waarin grootschaligheid de norm was en kleinschaligheid een romantische, maar weinig effectieve tegenbeweging. Nee, in een kennisintensieve samenleving waarin individuele burgers tot hun recht moeten komen, wordt die tegenstelling overbrugd. Als adagium geldt: 'klein binnen groot'. Met andere woorden: zorg dat in de primaire taakuitoefening de herkenbaarheid van mensen voorop staat. Om dat te garanderen is het noodzakelijk dat in de secundaire taken zoveel mogelijk synergie wordt gerealiseerd.

6. Op de dimensie sturing zeggen we dat de traditionele tegenstelling tussen top-down en bottom-up achterhaald is in de kennisintensieve samenleving, anders dan in de 19e en 20e eeuw, waarin hiërarchie de norm was en 'arbeiderszelfbestuur' een romantisch klein tegenbeweginkje. Ook die tegenstelling wordt overbrugd in het adagium 'ruimte binnen kaders'. Door de RMO is dat verder uitgewerkt in *Bevrijdende Kaders*, een rapport dat een op individuele herkenbaarheid gerichte sturingsfilosofie formuleert. Voor dit moment is het voldoende om vast te stellen dat herkenbaarheid van individuele burgers — professionals, uitvoerders of cliënten — alleen maar tot haar recht komt als aan twee voorwaarden wordt voldaan: glasheldere kaderstelling waar het de doelstellingen van de organisatie betreft en zoveel mogelijk horizontalisering waar het gaat om de uitvoering.

7. De derde dimensie van maatschappelijke organisatie waarop het beleid nog achterloopt bij de groeiende behoefte aan herkenbaarheid is samenhang. De traditionele tegenstelling is die tussen homogeniteit of heterogeniteit. Ontstaat samenhang op basis van gelijkheid of op basis van verschil? In het overheidsbeleid is gedurende de afgelopen decennia geprobeerd iedereen gelijk te maken: menging of spreiding van bevolkingsgroepen, 'samen naar school'-initiatieven, de middenschool, de afbouw van het gymnasium, loting voor de medicijnenstudie, etc. etc. Heterogeniteit, ofwel de erkenning dat groepen van elkaar verschillen, werd alom gezien als de basis van segregatie. In het adagium 'de cultuur van verschil' worden opnieuw die twee contrasterende opvattingen in elkaars verlengde geplaatst. Vanuit de erkenning dat herkenbaarheid kan worden gevoed door groepstrots en groepsidentiteit, wordt het van belang om op die basis een pluriforme samenleving te bouwen, een samenleving waarin de diversiteit van groepen en individuen niet wordt miskend maar juist de basis vormt voor de samenleving als geheel.

8. De consequenties van die drie beleidsprincipes reiken ver. De huidige ontwikkelingen van de verzorgingsstaat kunnen er mee worden geduid. Doordat sommige voorzieningen van de verzorgingsstaat gelijkelijk en generiek voor iedere burger gelden, ook de burger die ze eigenlijk niet nodig heeft, is er mede de oorzaak van dat de onderste inkomensgroepen door het ijs dreigen te zakken. Dergelijke generieke voorzieningen passen niet meer goed bij de eis van herkenbaarheid en de noodzaak van de menselijke maat. Toch zijn dat nu juist de kwesties die momenteel veel van het politieke debat bepalen. Ik zal er hier geen uitspraken over doen, maar een paar van die kwesties ter overdenking meegeven. Zijn we, met ons accent op gelijkheid, langzamerhand niet ook ongelijke gevallen

gelijk gaan behandelen? Past een voor iedereen gelijke voorziening, zoals AOW en Kinderbijslag, nog wel in een cultuur van verschil, waarin maatwerk de standaard moet zijn? Hoe kan het dat tegelijk met maatwerk voor 'algemeen verbindend verklaring' wordt gepleit? Het vreemde is dat elk van die drie principes vaak op steun kan rekenen, maar dat de consequente implementatie daarvan op groot verzet stuit.

Geloof: ruimte voor goed werk



Dr. Erik Borgman

1. Waarschijnlijk komt het gewoon omdat ik katholiek ben. Want, zoals u misschien weet, één van de bezwaren die tijdens de reformatie tegen het catholicisme werd ingebracht was dat het met alle feest- en heiligendagen de ledigheid bevorderde. Er wordt te weinig gewerkt en dat is schadelijk voor de samenleving, zeiden pamflettisten al zo'n vijf eeuwen voordat Laurens-Jan Brinkhorst ons namens het kabinet kort voor de vakantie hetzelfde aanzegde.

Op zulke momenten voel ik niet alleen dat wij een protestants kabinet hebben, maar op zulke momenten heb ik ook de aanvechting het derde hoofdstuk van het bijbelboek Genesis nog eens uit te spellen. Daarin wordt werken in het zweet van ons aanschijn gepresenteerd als een straf: God zelf wordt sprekend opgevoerd, zeggend:

Omdat je... hebt gegeten van de boom die Ik je had verboden,
zal de grond vervloekt zijn omwille van jou!
Zwoegend zul je van hem eten,
alle dagen van je leven.
Distels en doorns zal hij voortbrengen,
met veldgewas moet jij je voeden.
In het zweet zul je werken voor je brood,
tot je terugkeert naar de grond,
waaruit je bent genomen:
je bent stof,
en tot stof keer je terug (Gen. 3, 17-18).

Dat is wel even iets anders dan de situatie zoals deze daarvoor was, waarin de wereld een tuin was, waarin alles wat nodig en aangenaam was in voldoende mate beschikbaar was. Zo maakt de auteur van Genesis 3 duidelijk dat het feit dat we ons zo in moeten spannen voor ons eten en dat van onze ouderen en kinderen — en onze en hun kleding, ons wonen en al die andere zaken die we nodig hebben, of denken te hebben —, dat wij moeten werken, is omdat de wereld niet is zoals zij zou moeten zijn.

Werken is een noodoplossing, nodig omdat de aarde ons niet uit zichzelf zegent met de gaven die een goed leven mogelijk maken.

Dit is een bevrijdend geloof, allereerst voor wie zich niet erg wel voelen bij de tendens

om werken te maken tot het doel van het menselijk leven. Wie niet werkt zal volgens onze cultuur niet alleen niet eten, maar geen eigenwaarde hebben, geen zinvol bestaan leiden; hij of zij staat in feite buiten onze samenleving en valt in dit woest en ledig ten prooi vallen aan de verveling en de leegte.

De sabbat, het niet werken om te beseffen dat wij afhankelijk zijn van wat wij krijgen en dat wij zeer veel krijgen, is volgens de bijbelse geschriften een partiëel en gebrek-kig, maar reëel herstel van het paradijs waar we uit voorkomen en met het oog waarop wij geschapen zijn. In onze cultuur geldt dit diepe nietsdoen in ontvankelijkheid echter niet langer als een wenkend perspectief, maar als een dreigend gevaar.

In onze cultuur wordt de zin van een leven afgemeten niet aan wat het ontvangen heeft, maar aan de mate waarin een persoon erin slaagt zijn of haar stempel te drukken op het bestaan, van zichzelf en van anderen.

Hoevelen van ons zijn er niet die niet weten hoe de uren te vullen van de vakantie, en hoe velen doen niet alsof de vakantie een nieuwe vorm van werken is: ervaringen scoren, of vakantieliefdes, sportieve prestaties leveren, of bezienswaardigheden bekijken, of die grote stapel ongelezen boeken wegwerken.

Ik wed dat velen van jullie het herkennen als ik zeg dat ik vaak zozeer in het werk gevangen zit, dat ik in de vakantie tamelijk sterke prikkels nodig heb om uit de sfeer van het werk te komen. Met als gevolg dat vakantie houden een nieuwe taak dreigt te worden, echte ontspanning niet tot stand komt en de arbeid ons gevangen blijft houden.

Ik ga graag met vakantie, maar in mijn geval hebben vakanties weinig weg van de vreugde die de Prediker prijst, dat namelijk het beste voor de mens onder de zon is: eten en drinken en vrolijk zijn (Pred. 8,15).

2. Ik wil maar zeggen: ons arbeidsethos komt misschien voort uit de calvinistische variant van het christendom, maar aan de bijbelse God ontleen wij ons diep ingesleten activisme. Wij willen geen genadebrood eten. Terwijl de joodse en christelijke tradities ons ervan proberen te overtuigen dat wij altijd al genadebrood eten, dat wij altijd en onontkoombaar leven van wat ons gegeven wordt en dat dat ons gul gegund wordt.

Uiteindelijk probeert de christelijke traditie ons ervan te overtuigen dat we niet van onze verdiensten kunnen leven en alleen genade-brood ons werkelijk kan verzadigen. Dat is waar de het in de eucharistie om draait: wat wij zelf doen, voortbrengen, produceren kunnen we slechts aanbieden, in de hoop — en de gelovige zekerheid — dat de God die zozeer breken en delen is dat hij zichzelf heeft weggegeven, het omvormt tot voedsel dat waarachtig leven mogelijk maakt.

Ja, u hoort het goed, hier breekt een katholiek theoloog een lans voor het protestantse 'sola gratia'. Wij leven niet van onze werken, wij leven van Gods genade. Dat Martin Luther zich zozeer keerde tegen het idee dat de werken — en daarmee uiteindelijk ook het werken — letterlijk zaligmakend zouden zijn, hangt volgens mij samen met het feit dat in de economie van zijn tijd dit langzamerhand het centrale uitgangspunt was: alleen werk is de bron van waarde, alleen inspanning maakt het leven de moeite waard,

daarom kwam het werken steeds meer centraal te staan, economisch, maar ook existentieel.

Zoals voor ons: werken is van belang voor onze economie, beschikbaarheid voor werk voor een zo groot mogelijk deel van de bevolking is van belang, maar wij hebben werk en prestatie ook tot de kern van onze identiteit gemaakt. Met als schaduwkant dat mensen die geen werk doen en geen prestatie leveren, niet alleen economisch, maar vooral ook in ons ideologische landschap verschijnen als kostenposten, dat mensen die geen werk doen en geen prestatie leveren zichzelf gaan zien als kostenposten, en daarom hun leven als zinloos.

Daartegenover moet Luthers 'sola gratia' gesteld worden, die niet alleen de kern is van Paulus Romeinenbrief of het nieuwe testament, maar uiteindelijk de grondtoon is van de hele bijbel. In mijn woorden: wij leven van genade, allemaal, en niemand van ons kan en hoeft het eigen bestaan te rechtvaardigen. Wij zijn geschapen met het oog op goed leven en wij hebben geen andere taak dan goed te leven, de schepping die ons gegeven is 'recht te doen'. Recht doen inderdaad in de zin van rechtvaardig behandelen, maar ook recht doen zoals je een goede maaltijd recht doet door ervan te genieten, zoals je een kunstwerk recht doet door je erdoor te laten raken.

Theologisch gezien is menselijk leven: recht doen aan Gods gaven en daarin recht doen aan God en aan onszelf. Ons eigen bestaan is immers de ultieme gave en de wereld is ons uiteindelijk gegeven als de tuin waarover hoofdstuk 2 en 3 van Genesis over spreken, waar alle noodzakelijke ingrediënten zonder meer gegeven zijn en de mensen zelfs nog geen onkruid hoeven te wieden. Aan het einde van hoofdstuk 3, maar helemaal definitief aan het einde van hoofdstuk 11 van Genesis is deze tuin ingeruild voor de weerbarstige wereld die wij kennen, waar niets vanzelf gaat en alles inspanning kost, waarin het zelfs inspanning kost om te zorgen dat je je niet teveel inspant en aan de inspanning ten onder gaat.

Maar dan heet het, plompverloren en zonder enige inleiding, aan het begin van hoofdstuk 12:

God sprak tot Abram:

“Trek weg uit je land, je stam en ouderlijk huis,
naar het land dat ik je zal aanwijzen...

Ik zal je zegenen en jouw naam groot maken,
zodat jij een zegen zult zijn.” (Gen. 12, 1-2)

3. Misschien denkt u wel: hè, hè, toch ook nog iets positiefs over werk. Ik heb het na een soortgelijk verhaal dat het belang van werk op theologische gronden probeerde te relativeren wel eens aan de stok gekregen met een aantal toehoorders die vonden dat ik met terugwerkende kracht hun leven zinloos verklaarde: al hun inspanningen en opofferingen voor niets. Enerzijds meende ik dat deze reactie liet zien dat zij aan het denken waren gezet — en dat dit hoog nodig was, want wie de zin van zijn leven uitsluitend in zijn werk lokaliseert, heeft in ieder geval vanuit de christelijke traditie gezien een probleem, want hij of zij — zeker, dit komt ook bij vrouwen voor — probeert het goede leven te produceren en te verdienen in plaats van het als gift aan te nemen.

Anderzijds voelde ik mij niet goed begrepen. Mijn bijdrage heet nu: 'bevrijdend geloof', maar als ik zelf een titel zou mogen kiezen, dat zou deze luiden: Geloof: ruimte voor goed werk. Het gaat mij uiteindelijk — en ik denk dat dat in de lijn is van de christelijke traditie — niet om een verlossing van het werk zoals wij van het kwaad verlost moeten worden.

Het gaat mij om verlost werk, om een bevrijdende ruimte, waarin werk van een dwang bevrijd wordt tot het leveren van een bijdrage aan de verlossing, aan het zoeken en hervinden van de zegen. Deze weg wordt volgens de bijbelse verhalen door God ingezet bij Abram.

Dit wil in ieder geval zeggen dat werken gelovig gezien meewerken is. Niet alleen werknemers, die tegenwoordig vaak eufemistisch 'medewerkers' worden genoemd, maar ook managers en ondernemers zelf zijn religieus gezien geen eigen baas. Werken is ten diepste werken aan herstel, aan het herstel van de zegen die zo evident niet zonder meer over onze werkelijkheid en ons eigen leven ligt, maar die tegelijkertijd het enige is dat deze werkelijkheid en dit leven 'goed' maakt en werkelijk vervult.

Meewerken met dat wat onze werkelijkheid goed maakt en wat het menselijk bestaan vervult, op deze zaken gespist zijn, ze beschouwen en beleven als een gave die gekoesterd, geëerd en beschermd moet worden, in plaats van als een taak die volbracht moet worden en een project dat moet slagen, dat ontslaat van de voortdurende kramp nooit genoeg te doen. Dat veertig uren in een week bij lange niet voldoende zijn om te doen wat ik meen te moeten doen, is enerzijds een signaal van betrokkenheid bij wat er aan de hand is en vooral bij wat nog niet loopt zoals het moet lopen.

Anderzijds laat het zien dat ik diep in mijn hart niet geloof dat de werkelijkheid geschapen is, en dat ik denk dat de schepping mijn verantwoordelijkheid is. En dat verkramp, zet en houdt gevangen in een blijvend ongelukkig bewustzijn. Zolang mijn bestaan, zolang het bestaan van de mensen met wie ik leef en de mensen die ik op de televisie zie en waarover ik in de krant lees niet voluit gezegd zijn, heb ik naar mijn gevoel nog niet hard genoeg gewerkt. Maar verkramp het goede willen realiseren en afdwingen, dat verkramp het eigen bestaan en zet het werk gevangen in doelstellingen die gehaald en procedures die gevolgd moeten worden.

Ik ben ervan overtuigd dat hier het geloof van belang is dat de zegen die het leven goed maakt, genadig gegeven zal worden, en al gegeven is en wordt. Als de genade ons vooruit is, kunnen wij in het kielzog ervan — of beter gezegd in de ruimte ervan — goed werk leveren. Dan is het belangrijkste werk: zien waar deze genade zich aandient, zien waar het goede leven zich aandient waarop het menselijk bestaan gericht is, waarnemen welke barrières voorkomen dat dit goede leven doorbreekt en deze barrières dan uiteraard daadwerkelijk proberen te slechten.

Op deze manier voorkomen we dat het werk het doel wordt of is, en dragen er zorg voor dat het werk steeds opnieuw gericht wordt op het goede leven als doel. Of beter gezegd, op het faciliteren en ondersteunen van het goede leven als doel.

Op deze wijze wordt het bijbelse sabbatgebod, wordt de aansporing niet in het

werk gevangen te raken, maar het werk te onderbreken om opnieuw in contact te komen met de God die voor al het geschapene uit is op het goede en het zegent, wordt het onderhouden van dit sabbatsgebod een integraal onderdeel van werken. Zo worden we niet van het werk bevrijd, maar wordt het werk bevrijd uit de steeds dreigende bevangenheid in de eigen absoluteitheid, tot een openheid voor en een dienst aan het goede leven.

4. Ik beschouw dit als een positie in de lijn van de katholieke traditie: werk en genade zijn uiteindelijk niet elkaars concurrent, maar werk kan slechts waarachtig vorm krijgen in de ruimte van de genade, als het zelf een vorm van behoeden en koesteren van de genade kan zijn. Maar het is van belang te zien dat dit het hele werken verandert, niet slechts een beetje ontvankelijker maakt voor de wensen van de klanten bijvoorbeeld, of leniger in het reageren op nieuwe en onverwachte situaties, gespitster op de noodzaak tot aanpassing.

Het hele concept van wat werk is en waar het op uit is, verandert. De hele gedachtegang die ik gepresenteerd heb, heeft uiteraard alleen maar zin als er ook een zich aandienende en manifesterende genade is waarop kan worden ingespeeld, dat het goede, door God bedoelde en onze verlangens vervullende leven zich inderdaad aankondigt in gebeurtenissen en praktijken, in wat aan het licht komt.

Het is een basisovertuiging van de moderne cultuur dat dit niet het geval is. Wil de wereld beter worden, dan moeten wij het doen, wil het heil naderbij komen, dan moeten wij het naderbij brengen, wil het leven goed zijn, dan moeten zij zorgen dat het goed is. Er is geen rechte lijn van de constatering dat werk dat van deze ideeën uitgaat ons ongelukkig en ziek maakt, en het maatschappelijk leven vaak veel moeizamer maakt, er is geen rechte lijn van deze constateren naar het geloof in een genade die zich aankondigt, een zegen die beloofd en in die belofte al aanwezig is.

Anders gezegd: geloven is wel werken, maar ook dit werk is alleen zinvol in de ruimte van de genade.





Workshops

Workshop 1: Empowerment: macht of kracht?

Inleider: Sarien Roozendaal, Coördinator branchegroep zorg SBI training en advies

Moderator: Frank Seller

Empowerment betekent letterlijk: macht geven aan iemand die deze macht voorheen niet had. Sarien liet de aanwezigen zien wat dat betekent voor de eigen organisatie en wat het inhoudt voor de individuele medewerker.

Het werken met empowerment vraagt vertrouwen, verantwoordelijkheid geven en nemen, positief denken, risico's durven nemen, ruimte scheppen, elkaar op de juiste manier feed back geven en kaders vaststellen.

Tijdens de workshop verkenden de deelnemers de mogelijkheden, de risico's en de randvoorwaarden van empowerment.

Gaat het om het geven van macht, of is het veel meer het in staat stellen om goed te presteren?

Gaat het om macht of kun je grenzen verleggen door iemands talenten optimaal in te zetten?

Durf je te vertrouwen en te bouwen op elkaars expertise? Het geloof in elkaar als team maakt een organisatie sterk. Kracht en vertrouwen bepalen empowerment binnen de organisatie.

Workshop 2: Leiderschap: Ruimte scheppen voor goed werk.

Inleiders: drs. Geert Derkse en dr. Wil Derkse

Moderator: Hein Pieper

Wie weet wat leiding is? De managementhandboeken vertellen de nieuwste trends en handvaardigheden. Leiding geven is allang niet meer het optimaal inrichten van het productieproces. Hoe reken je docenten of verpleegkundigen af? Daarnaast is in onze samenleving waar gezag in een ander daglicht is komen te staan, schiet handboeken steeds vaker tekort. De gebroeders Derkse hielden de deelnemers voor dat je leiding geven niet via trucjes kunt leren. Wie echt leiding weet te geven raakt mensen in hun eigen motivatie. Hij of zij scheidt de beweging die nodig is om vooruitgang te boeken. Geen hogere cijfers los van de werkelijkheid, maar een grotere betrokkenheid bij hun eigen werk. Op een interactieve manier, door middel van het reageren op 'plaatjes' vulden de inleiders de workshop nader in.

Workshop 3: Kwaliteitszorg

Inleider: drs H. van Tol, senior adviseur Rijnconsult

Moderator: Dick Sanders

Boeiend in deze workshop was dat we het begrip kwaliteit benoemd hebben als een 'technisch' begrip en bij 'echte kwaliteit' kwam het eigen doen naar voren. Een woord als 'respect' kwam toen naar voren. Ook woorden als beleving, gevoel, liefde, ed. Dus er is een duidelijk verschil tussen kwaliteit en echte kwaliteit, aldus Helen van Tol. Er werd ook de vraag gesteld wat jouw bijdrage is aan echte kwaliteit? Daarover hebben we met elkaar van gedachten gewisseld. En dan is het prachtig dat je een uur later wordt uitgedaagd door Ben Tiggelaar

Om die bijdrage tot 'echte kwaliteit' te gaan 'doen'!

Workshop 3, kwaliteitszorg onder leiding van Helen Tol, is een workshop geweest waar een ieder uitgedaagd werd om nadenken en te verwoorden wat het verschil is tussen kwaliteit en echte kwaliteit en waar we aangesproken werden op onze eigen bijdrage tot die echte kwaliteit.

Vrijwel elke organisatie die goed werk wil leveren houdt zich bezig met de een of andere manier van kwaliteitszorg. Daar zijn allerlei methoden en modellen voor. Over kwaliteit wordt vaak gesproken als iets technisch. Het werk moet aan bepaalde normen voldoen. Die moeten gemeten kunnen worden. We willen ook afrekenen op kwaliteit. Aan het eind van het jaar moet je je scores kunnen overleggen. De ijverige uitvoerders worden gedwongen te denken in meetbare dingen. Ons werk bestaat uit rekensommetjes.

Ook al hebben we soms het gevoel dat het niet helemaal deugt. Wat deugt en wat van waarde is kun je meestal niet in getallen uitdrukken. Kwaliteit heeft te maken met het oergevoel dat je bezig bent de goede dingen op een goede manier te doen. Kwaliteit vraagt tijd. Kwaliteit vraagt vertrouwen.

Workshop 4: Anders inrichten van organisaties: de menselijke maat

Inleider: drs. J.F. Haak, interim manager en consultant cultuurverandering

Moderator: Jet Weigand

Mens zijn is verantwoordelijk zijn, beperking van die verantwoordelijkheid is een amputatie. De deelnemers aan de workshop zijn nagegaan waar verantwoordelijkheidsbeperking (regels) voorkomt in organisaties en wat daarvan de gevolgen zijn voor mensen en (resultaten van de) organisatie. Hierbij zijn verschijnselen als stress, kwaliteitsverlies, inefficiëntie en weerstand tegen veranderingen aan verantwoordelijkheidsbeperking gerelateerd.

De deelnemers hebben gezien dat angst de hoofdreden is voor de instandhouding van regels, zowel bij het management (angst voor verlies van controle) als bij de medewerkers (angst voor falen en repercussies).

Maar die angst kan worden weggenomen door een andere manier van inrichting en

sturing. De heer Haak toont dat door het voorbeeld van het Michelin concern (“L’organisme Michelin”). Aan het einde van de workshop presenteerde hij een bestuursconcept voor gebruik op de werkvloer waarmee de verandering naar en de handhaving van een verantwoordelijkheidscultuur ondersteund kan worden.

Workshop 6: Weerstand doorbreken, mensen boven regels

Inleider: Francis G.M. Pothof

Moderator: Frank Petter

Organisaties kennen — nagenoeg zonder uitzondering — een woud aan regels. Een aantal ervan bedenkt ze zelf, de meeste worden haar opgelegd, niet zelden ten gevolge van verzakelijking, vercommercialisering, juridisering en een onstuitbaar lijkende behoefte aan controle. Francis Pothof begint haar workshop met forse uitspraken.

Wanneer regels afleiden van de doelstellingen van de organisatie of er zelfs mee in strijd zijn, de uitvoering van de kerntaken in het primaire proces hinderen of compliceren, ontstaat weerstand.

De weerstand wordt dan beiderzijds ervaren, de krachten staan tegenover elkaar.

Hoe kunnen we die weerstand doorbreken? Puttend uit onze eigen krachtbron, handelend vanuit onze persoonlijke inspiratie zoeken we de dialoog of gaan we de confrontatie aan. Van belang is om duidelijk te krijgen wat onze kracht vormt. Waar komt die uit voort? Biedt ons besef van de eigen identiteit ons voldoende ruimte? Durven we creatief te zijn? Wat brengt ons ertoe om dienstbaar te zijn aan elkaar en bij wie ligt in een belangenconflict onze voorkeur? Na een korte inleiding zijn de deelnemers aan de workshop actief bezig geweest met de kwesties van de mens die goed werk wil leveren.

Workshop 9: Samenwerken tussen organisaties

Inleider: Herman Kaiser uit Roermond verhaalt over zijn praktijkervaring met grensverlegging en samenwerking

Moderator: Ineke Ludikhuizen

Om voor mensen goed werk te leveren moet je bijna altijd over de grens van je eigen organisatie heen kijken. In het onderwijs, de zorg, de dienstverlening, de veiligheid enz. Mensen, en zeker als ze in een bepaalde afhankelijkheidsrelatie zitten of kwetsbaar zijn, leven in hun eigen context. De leefwereld van mensen klopt nooit met de systeemwereld van de organisaties. Als al die organisaties met alleen hun eigen institutionele bril op naar de werkelijkheid van mensen kijken gaat het fout. Uitvoerders op de werkvloer hebben vaak snel in de gaten dat ze moeten samenwerken met collega’s uit andere organisaties. Niet altijd krijgen ze daar de ruimte voor. Soms worden ze terug gefloten. Ze moeten als schoenmakers bij hun eigen leest blijven. Klanten worden dan weer een loket verder gestuurd. Of van het kastje naar de muur. De optelsom van alle interne regeltjes achter alle loketten is vaak een bizarre bureaucratie. Het is niet effectief om de moeilijke gevallen als een hete aardappel tussen organisaties door te schuiven. Waar het op aan komt is te kiezen voor werk voor mensen, al moeten we de barrières in de eigen organisaties terzijde schuiven.

Workshop 10: Werk maken van je geloof. Geloof maken van je werk

Inleiders: Nynke Dijkstra-Algra en Cor van Beuningen

Is er zoiets als christelijk organiseren, dat wil zeggen een christelijke wijze van leiding geven aan een organisatie? Hoe kan een leidinggevende werk maken van zijn geloof, door en in de wijze waarop hij “de dingen” organiseert? Met haar methode van gavengericht werken heeft Nynke Dijkstra-Algra kerkbestuurders en gemeenteleden leren omdenken: zet niet “het systeem” voorop, maar de mensen, met hun gaven en talenten. Nynke houdt de deelnemers aan de workshop voor dat dit idee ook toepasbaar is in andere organisaties. Er wordt ingegaan op de vragen als: hoe zou dat er dan uit moeten zien? Hoe gaan we dan om met de spanning tussen de eisen van “het systeem” en de gaven van de medewerkers? Wat is er christelijk aan deze wijze van organiseren? Al met al leveren de antwoorden op deze vragen weer nieuwe vragen op die de deelnemers ter overdenking mee namen naar hun eigen organisaties.

Bezieling? Doen!

Impressie van de sessie met Ben Tiggelaar



Bezieling waar maken, dat klinkt als een mooi voornemen. Maar wat komt er in de praktijk van terecht? Hoe zorg je dat het niet bij een vaag voornemen blijft?

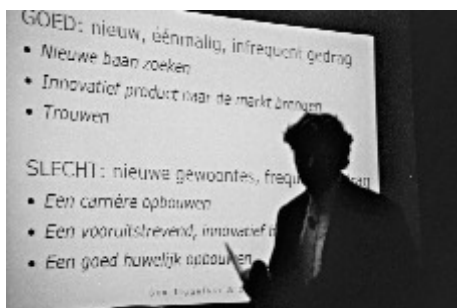
Ben Tiggelaar laat aan de hand van gedragswetenschappelijk onderzoek zien dat vaag voornemens bijna geen overlevingskans hebben. Concrete voornemens, waarbij het precieze gedrag helder is, maken een veel grotere kans. En de kans dat onze voornemens werkelijkheid worden, neemt met sprongen toe als we ons ook voorbereiden: hoe ga ik het aanpakken, wat kunnen de barrières zijn die ik tegenkom, hoe reageer ik daar op?

Tot zover gaat het nog over het bewuste en planbare deel van ons gedrag. Maar dat is slechts het topje van de enorme ijsberg. Onder water is er het onbewuste en routinematige gedrag. Dat is in vele jaren gegroeid door conditionering. En vaak beseffen we niet eens meer waarom we op een bepaalde manier reageren op mensen of situaties.

Moeten we ons er maar bij neerleggen dat ons gedrag dus kennelijk grotendeels onstuurbaar is? Nee, is de reactie van Ben Tiggelaar. Je kunt namelijk ook je eigen gedrag conditioneren. Door heel precieze gedragsvoornemens met jezelf af te spreken. Door je eigen handelingen te tellen en bij te houden. Door meetbare doelen voor jezelf te bepalen. Bijvoorbeeld voor de verhouding tussen het aantal positieve en negatieve prikkels die je als ouder aan je kind geeft. Of door in de agenda van je vergadering de inhoudelijke onderwerpen voorop te plaatsen en daardoor het belangrijkste voorrang te geven. Of door je persoonlijke missie als bladwijzer in je agenda te leggen waardoor je er steeds aan herinnerd wordt.

Maar is dat niet wat banaal? Bij bezieling moet het toch van binnenuit komen? Dat moet je toch niet gaan meten of tellen? Kan zijn, zegt Tiggelaar, maar de realiteit is dat vaag voornemens gewoon sneuvelen in de praktijk en dus moet je andere methoden kiezen. Als je tenminste wilt dat bezieling in je handelen zichtbaar wordt en niet alleen een mooie vlag is.

Ben Tiggelaar illustreert zijn benadering voortdurend met voorbeelden. De ene keer een sociaal-psychologisch experiment, de andere keer een reclamebeeld (de strijkijzerhoes). Daardoor heeft zijn verhaal impact. De congresdeelnemers hebben zijn boek *Doen!* meegekregen. Andere geïnteresseerden kunnen dat zelf aanschaffen, of eerst zijn website eens bezoeken, waar overigens heel praktisch en gratis werkmateriaal te vinden is (www.tiggelaar.nl)



Doen! met Ben Tiggelaar



Tijdens de ochtendmeditatie



Gesprek met de zaal





Tafelrede

prof.dr. Pieter Anton van Gennip

Dames en Heren, Beste Vrienden,

In de eerste uitnodiging voor deze bijeenkomst vermeldde uw programma, voor dit smakelijke moment van de dag: tafelrede door de eregast. Op het programma dat u vanochtend in uw congresmap aantrof werd u meegedeeld, dat ik de eregast zou zijn en dus de tafelrede zou uitspreken. Als u zich daar een beetje over verbaasde, zo niet er teleurgesteld over was, dan hebt u mijn sympathie; zelf was ik er ook nogal door overdonderd. Terwijl ik wist dat ik aan tafel wat zou mogen gaan zeggen. Iets wringt er dus. Niet zomaar iedere houder van een tafelrede is ook vanzelf de eregast aan die tafel. Integendeel: de houder van een tafelspeechje verzorgt slechts een klein tussengerechtje. Hij is dus eerder de cateraar dan de eregast. Tenzij... U raadt het al: aanvankelijk was er een andere cateraar benaderd voor de verzorging van dit culinaire tussendoortje. Eentje die ook met recht en rede de rol van eregast op zich had kunnen nemen, een heuse chef, 'de' chef. Maar de chef heeft vaak op vrijdag urgente andere verplichtingen. Zoals vandaag ook. Toen is mij gevraagd dit pre-dessertje te verzorgen. Dat ik daarmee ook automatisch eregast werd is bijna teveel eer. Want eervol is het natuurlijk wel als je voor de chef mag invallen. Ik bedank de organisatoren van harte voor die eer. En ik was, eerlijk is eerlijk, ook gewoon blij met hun idee om mij per tweede keus als cateraar te mobiliseren. In het voortraject naar deze zitting van het Christelijk Sociaal Congres heb ik her en der te verstaan gegeven, dat ik wat tijd zou willen, omdat ik meende iets te zeggen te hebben. Ik heb, meen ik, een boodschap. Ik ben blij dat ik deze invalgelegenheid krijg om die te brengen. Ik beloof u dat ik zal proberen om u niet boven u krachten te beproeven. Ik zal proberen het klein en fijn, kort en krachtig te houden. Vooral ook smakelijk en smaakvol. Om u daarna, zonder noemenswaardige inbreuk op de ontspannen sfeer die deze tafel tot nu kenmerkt, over te geven aan het eigenlijke, het 'grand dessert'. Mede daarom laat ik ook achterwege wat ik in de loop van de afgelopen week had voorbereid: twee overvolle A-4tjes, uiterst degelijk en genuanceerd, zeer subtiel en oersaai. Allemaal van wezenlijk belang. Maar alles is vandaag, linksom of rechtsom, al eens gezegd; mijn wijze van het nog eens zeggen zou waarschijnlijk geen nieuwe bijdrage zijn. Ik wil daarom proberen gewoon uit de 'volheid des harten' te spreken, een beetje puntsgewijze en wat willekeurig het verloop van de dag doorlopend. Om uit te komen bij mijn boodschap. 'de' boodschap, waar ik het eerder over had.

I. Mijn eerste punt is er een van positieve waardering voor de invalshoek van deze zitting

van het Christelijk Sociaal Congres: het thema identiteit, zeg: de christelijke signatuur van instellingen en voorzieningen, niet als iets formeels maar als bron van inspiratie en bezieling, als bron van de kwaliteit van inzet en werk. Het zijn die inspiratie en bezieling die de kern zijn van christelijke identiteit, van het typisch 'christelijke' van gelovige toewijding aan en in de wereld. Want die wereld, gegeven om uit te groeien tot de volle maat van onze waardigheid, is 'dus' ook gegeven om omgevormd te worden tot wat het visioen als eigenlijke toestand ervan schildert: een tuin van gerechtigheid en vrede, waarin de mens — dus alle mensen en ieder mens en m.n. de meest kwetsbare — tot zijn recht kan komen. In een moderne cultuur kunnen we niet buiten de formele of institutionele dimensie, zeg: de zuilkant van de identiteit. Maar die is de afgelopen decennia ook een molenstein om onze nek geweest. De inzet van anderen, ook uit eigen gelederen, voor doorbraak en veralgemening heeft ons zo opgeëist, dat we zelf het zicht dreigden te verliezen op waarom we toch ook graag wilden vast houden aan het eigene. Die behoefte kon nog zozeer gewoon democratisch recht zijn, het werd ook steeds meer 'not done' of zelfs een beetje zielig en achterhaald, dat we van dat recht gebruik wilden maken. Zo dreigden we zelf uit het oog te verliezen waar het uiteindelijk om te doen is. Maar vandaag heeft dat weer volop in het brandpunt gestaan en de aandacht gekregen die het verdient. Daarmee zijn nog lang niet alle problemen de wereld uit; niet met betrekking tot die kern waarin wij persoonlijk aangesproken worden, noch met betrekking tot de consequenties die zij heeft voor de inrichting van onze samenleving, laat staan voor de structurele of architectonische aspecten daarvan. Maar we hebben weer een wat scherper beeld van de juiste koers.

2. Sinds enige jaren is zelfwerkzaamheid een noodzakelijk ingrediënt van symposia en congressen. Wij hebben er vandaag ook onze tol aan betaald, voor het eerst — ik tel de samenzang even niet mee — toen we in vijf kernwoorden mochten proberen uit te drukken wat voor ons(zelf) bepalend is voor 'bezielde werken'. Bij de daarop volgende vergelijking en evaluatie met de burens links en rechts (en de latere video-impressie) bleek dat we veel dezelfde richting uitdachten: vakbekwaamheid, zorgvuldigheid, oog voor en toewijding aan de ander, collegiaal teamwork en zo nog het een en ander edels. Ik bleek een beetje uniek met een van mijn kernwoorden. Een tijdje kon ik zelfs denken dat ik er als enige op was gekomen. Bij de videopresentatie bleek echter dat ook mijn dochter — dat is die mevrouw daar rechts van mij aan de tweede tafel — het had: Humor. Het komt een beetje in de buurt van de lol die door Pieter Oudenaarde is genoemd. Inderdaad zal de bezielde werker plezier en voldoening hebben in haar of zijn werk. Bezielde mensen stralen dat uit en zullen dus niet al te ongeïnteresseerd of zelfs chagrijnig voor de klas, aan het ziekbed of in de vergaderzaal verschijnen. Zij werken zo aanstekelijk op anderen dat ook die hun klussen beter gaan klaren. Maar met humor bedoelde ik — en mijn dochter mogelijk ook — toch ook nog iets anders. Het heeft iets te maken met een diep besef van betrekkelijkheid en tegelijk ook een soort overwinning daarop. Betrekkelijk is een dubbelzinnig, in eerste instantie ook negatief begrip. Het betekent relatief in tegenstelling tot absoluut, afhankelijk in tegenstelling tot zelfgenoegzaam en kwetsbaar in tegenstelling tot onaantastbaar. In die tegenstellingen gaat ook het perspectief open op een andere

betekenis: aangewezen op betrekkingen met anderen, met het andere, met de Ander. Als ik in de spiegel kijk zie ik een alleszins betrekkelijk mens. En tegelijk zie ik dat juist die door God is gewild en wordt gekoesterd. Mijn naam in de palm van zijn hand. Naar jezelf kunnen kijken met, zoals dat te deftig heet, gelovige ogen. En je daardoor in genade kunnen aannemen, omdat je weet sowieso uit genade te leven. En dan ook met een andere blik mogen en kunnen kijken naar dat hele patroon van betrekkingen waarin je bent ingeweven: een blik van verwondering en respect, van mededogen en compassie, van bevestiging en relativering. Het een in en door het ander.

Terzijde: in dit mensbeeld van betrekkelijkheid in persoon, zich verdiepend tot eerlijk zelfverstaan ligt, vermoed ik, het hart van de christelijk sociale visie. Moderne maatschappijleren en daarop gebaseerde ideologieën en politieke programma's gaan terug op een beeld van de maatschappij als een construct, een gebouw waaraan naar hartelust, linksom of rechtsom, kan worden gesleuteld en verbouwd. Maar vanuit dit mensbeeld is de maatschappij niet zomaar iets. Het is het huis waarin levende mensen thuis moeten kunnen zijn. Daar kun je niet zomaar in het wilde weg aan vertimmeren, al lijken de achter tekentafels en in studeerkamers uitgewerkte blauwdrukken nog zo veelbelovend. Want niet elk technisch of esthetisch hoogstandje op papier bevordert de leefbaarheid. Hoogstandjes munten sowieso niet uit in (het bevorderen van) ontspannen leefbaarheid.

3. Toen ik het zojuist over mijn dochter had bemerkte ik bij sommigen enige onrust. Laten we nu toch altijd gedacht hebben dat we wisten wat voor vlees we met PA in de kuip hadden, laten we daar zelfs heel tolerant en begripvol over zijn geweest, en nu tovert hij ineens een dochter uit de hoed. Hoe zit dat? Zou de tafeldenaar dat kunnen uitleggen? Dat kan hij en hij doet het [in deze geschreven versie] op de plek die hij daar aanvankelijk voor in gedachten had [voor de gesproken versie]. De uitleg is simpel: tijdens de workshop vanmiddag deden we in onze groep een rollenspelletje. Die mevrouw speelde mijn dochter en ik had de rol van haar dementerende vader die zij kwam opzoeken. Ik zat vergenoegd het sigaartje te roken dat zij voor mij had meegebracht. Zowel de zuster als de directeur kwamen haar lastig vallen met opmerkingen over dat sigaartje op die plaats. Dat mocht niet. Uiteindelijk niet van de nieuwe rookwet. U begrijpt het al: ons rollenspel ging over de omgang met regels, op persoonlijk maar vooral ook op institutioneel niveau. Zij mij een beetje kennen, begrijpen waarom ik spontaan bereid was de rol van oude vader op mij te nemen, al moest ik voor het voorrecht van roken het offer brengen van de demencie. Het pleidooi van degene die de casus had ingebracht was: houd behalve met de letter van regels en wetten, ook rekening met de concrete omstandigheden van de mensen op wie zij moeten worden toegepast. Dat was mij uit het hart gegrepen. Er zijn de dag door veel harde woorden gevallen over regels, over regelgeving, over bureaucratie. Het is mij uit het hart gegrepen. Maar de hele dag al wordt ik ook geplaagd door een soort slepende twijfel. Per slot staan wij ook op het punt weer collectief te gaan ontdekken, van welk vitaal belang regels en regelhandhaving zijn. In opvoeding, vorming en onderwijs heeft lang de sfeer geregeerd van 'vrijheid blijheid' en spontaan het natuurlijk goede van mensen boven laten komen drijven. Het heeft veel etertjes opgeleverd en wij beginnen,

door schade en schande wijs geworden, houvast en duidelijke kaders opnieuw te waarden. Wat kortaf: wij zijn met zo velen, op zo'n klein lapje grond en met zo'n complexe cultuur, dat we heldere regels keihard nodig hebben. Meer precies in het kader van het christelijk sociale streven om gerechtigheid en vrede te dienen: de waarde van de solidariteit is niet hetzelfde als, laat staan uitgeput met de techniek van collectivisering. Maar het gevaar is niet denkbeeldig, dat juist in onze condities solidariteit een lege kreet blijft zonder daadwerkelijke uitingen van collectieve engagementen en arrangementen. Rechtvaardigheid 'is' niet herverdeling. Maar zij is ook niet denkbaar zonder bereidheid om te delen, c.q. te herverdelen. Typisch een gebied waarop we de techniek van Adriaansen van het sparen van de kool en de geit toe moeten passen. Maar we zullen dan met elkaar nog wel wat zorgvuldiger moeten uitmaken wat kool is en wat geit.

4. Daarmee ben ik toegekomen aan de boodschap die ik al een tijdje voor deze bijeenkomst hier zo graag wilde laten landen. Ik zal er kort over zijn. Het proces van professionalisering van diensten en voorzieningen heeft de afgelopen decennia de facto uitgewerkt ten koste van hun identiteit, a fortiori hun christelijke identiteit. Dat werd niet weinig in de hand gewerkt door de vrij breed gespreide dwaling, dat je naast identiteitsorganisaties (of personen) er ook kon hebben zonder identiteit. Alsof een mens of zijn producten ooit neutraal kunnen zijn. Ik beweer niet dat 'de anderen' uiteindelijk krypto-christenen zijn, ik meen wel dat wat christenen op hun manier doen door anderen ook wordt gedaan, maar dan anders. De identiteitsdiscussie heeft decennialang volledig uit het lood gehangen, alsof het tegendeel van identiteit algemeenheid is zonder identiteit, die dan ook nog eens verondersteld werd bevordelijker te zijn voor het algemeen belang, zo niet de enige garantie voor de rechtvaardigheid en transpartheid daarvan. Gevaarlijke nonsens. Professionaliteit en identiteit zijn geen elkaar uitsluitende tegengelen maar in elkaar geïmpliceerde en elkaar veronderstellende, bevruchtende en kritiserende componenten. Dat wij in ons feitelijke werk, in de institutionele en m.n. politieke kaders waarin het zich afspeelt, toch voortdurend worden geconfronteerd met fricties tussen beiden moet ons uitdagen om meer aandacht aan hun verhouding te besteden, die te verfijnen en te cultiveren op de krachtlijn van openheid voor wat zich aandient en beginselvastheid in de zin van candide trouw aan onszelf. Ooit was de rolverdeling duidelijk: (christelijke) identiteit werd bepaald door opvoeding en kerklidmaatschap, professionaliteit kwam daar als een soort extra bovenop door scholing en opleiding. Zo simpel ligt het niet meer. Dus is het zaak om de zorg voor de identiteit te professionaliseren. Ik heb het voorrecht — en het is echt een voorrecht — intensief betrokken te zijn bij wat het CNV terzake ontwikkeld heeft in de Marinus Ruppert Academie in het algemeen en in de Masterclass daarvan in het bijzonder. Als ik zou bezwijken voor de verzoeking nu een reclamepraatje te gaan houden voor die Masterclass dan stond ik hier morgenvroeg nodig. Nou, een ding dan: het is geweldig inspirerend om daar te ontdenken dat het vuur helemaal niet gedooft is maar dat jonge(re) vakbondsmedewerkers, als zij daartoe de kans en de middelen krijgen, bereid zijn intensief op zoek te gaan naar de contouren van christelijke maatschappelijk engagement anno 2004. Er zijn meer plekken in onze maatschappij waar zich dat avontuur afspeelt. Misschien wel te veel; in elk geval vaak ook — maar tegelijk is er dat ook de

charme van — nogal kleinschalig. En mij houdt nu de vraag bezig, of daaraan niet wat te doen zou zijn en wat gedaan moet worden. Moet de christelijk sociale beweging in den brede zich niet veel programmatischer en explicieter gaan toeleggen op professionalisering van haar omgang met identiteit? Weg uit de verlamdende illusie, dat identiteit en professionaliteit elkaar uitsluiten. Gericht en vakbekwaam zoeken naar een wederzijdse bevruchting en versterking van die factoren. Daarbij nauw met elkaar samenwerken en samen een creatieve en kritische gesprekspartner zijn voor de kerken. Toch zoiets als een maatschappelijke macht. Niet op grond van de macht van getal, kapitaal of formele positie. Wel op grond van de zichzelf bewijzende kwaliteit van het werk, het gehalte van menselijkheid ervan, gevoed door het visioen dat ons vanuit onze bronnen, als gave en opdracht is toevertrouwd.

5. Over ontkerstening en ontzuiling, secularisatie in zijn talloze verschijningsvormen, is in onze kringen lang vooral nagedacht vanuit het lot en het belang van kerken en confessionele instellingen. De praktische reactie op die processen en de positiebepaling erin is dan ook lang eenzijdig bepaald geweest door bezorgdheid daarover of zelfs verongelijkheid. Dat is niet onbegrijpelijk; veel wat ons dierbaar was, is meegesleurd door wilde stroomversnellingen. Maar het perspectief waarin wij vandaag met elkaar durfden te gaan staan geeft doorzicht op het uiteindelijke criterium bij de poging eerlijk in te schatten wie wij in eigenheid zijn, wat die eigenheid bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving en wat zij vraagt aan eigen kaders en voorzieningen. Als de levende mens de lof is van de levende God (Irenaeus), en zelf beschouw ik het als een verlossend voorrecht dat te mogen geloven, dan is de beslissende vraag niet wat de kerk, of 'het' christendom, of het confessionele veld bij de geschiedenis wint of verliest. De vraag is wat ten dienste is van levende mensen, van hun leven en samenleven. De ziel van werk is daaraan niet zomaar een belangrijke, maar een onmisbare dienst. De bronnen van die ziel helder houden wordt daarmee voor ons, onze verbanden en instituten, voorzieningen en diensten, de vitale prioriteit. Geen prioriteit van eigenbelang. Een prioriteit van ware godsdienstigheid.

Vraaggesprek III

gespreksleider: Karin Ingelse



Ton Sels,
Marcel van Marrewijk,
Rien Timmer

Het vraaggesprek op zaterdagmorgen stelde een drietal concrete uitwerkingen van 'goed werk leveren' centraal. Ton Sels (*CSC Rotterdam*), Marcel van Marrewijk (*Great Places to Work*) en Rien Timmer (*Leger des Heils*) namen deel aan het gesprek.

Het christelijk-sociaal congres in Rotterdam wil sociale uitsluiting in de stad tegengaan. Een paar jaar geleden werd een bijzondere conferentie gehouden. Ton Sels: "Er waren zo'n 120 mensen. Die hebben we in zes groepen verdeeld en elke groep kreeg een envelop met daarin een probleem in de stad. Dat probleem moest die groep met een heel beperkt budget gaan oplossen." De deelnemers waren overdonderd en hadden weinig in te brengen. Toch ontstond een positieve competitie om iets moois van deze opdracht te maken. Een van die projecten was 'de wijze muis', bedoeld om ouderen in een verzorgingshuis te leren omgaan met de computer. Een ander project kreeg als naam 'De Makker' mee. De directeur van christelijke basisschool de Akker in de Millinxbuurt had een probleem ingediend. Het ontbrak aan naschoolse opvang, terwijl daardoor de leerlingen na schooltijd op straat hingen tussen de drugsdealers. Ton Sels vertelt dat in samenwerking met studenten van de hogeschool Inholland een naschoolse opvang is opgezet die zo goed werkte dat de deelgemeente Charlois het concept daarvan heeft overgenomen voor heel het stadsdeel. Met enige trots sluit hij af: "Vier van de zes projecten zijn met succes uitgevoerd."

Great Places to Work wil bevorderen dat mensen met plezier in een organisatie werken.

Marcel van Marrewijk legt uit dat prijswinnaars gemeenschappelijk hebben dat ze hun werknemers niet meer zien als hulpbron om winst te maken. Hij is van mening dat medewerkers graag goed werk willen afleveren: “ze balen ervan als dat niet kan omdat de werkplanning hen dwingt om zaken af te raffelen.”

Het idee van Great Places to Work gaat uit van vijf waarden: respect, geloofwaardigheid, eerlijkheid, trots en kameraadschap. Bij organisaties die willen meedingen naar de prijs wordt zowel met directie als met medewerkers gesproken om erachter te komen of medewerkers blij zijn om in dat bedrijf te werken. Marcel van Marrewijk geeft toe dat dit in kleinere bedrijven makkelijker kan zijn. Ook ziet hij dat de vorm van aansturing in grote bedrijven vaak demotiverend is, maar ook in die bedrijven is het mogelijk om er een ‘geweldige plek om te werken’ van te maken. “Maar dan is belangrijk dat de hoogste baas zich niet als een popster opstelt en vooral uit is op eigen succes. Bescheiden leiders van grote bedrijven beginnen met de zachte kant van het bedrijf aandacht te geven, zoals omgangsvormen. En dat wordt vaak beloond met financieel succes.”

Het Leger des Heils is bij 98% van de Nederlandse bevolking bekend, vooral van majoor Boshard, de opvang van dak- en thuislozen en de collectepotten in Kersttijd. “Maar waarom we dat doen, waar we voor staan, dat was lang niet zo bekend,” zo legt Rien Timmer uit. Daarom is de campagne ‘wij geloven...’ gestart.

Een van de nieuwe initiatieven van het Leger des Heils is het 50/50 project, met als ondertitel ‘mensen voor mensen’. De vraag onstond: wat kunnen we doen met die bergen afgedankte kleding die het Leger des Heils binnen krijgt? Daar kwam uit dat van een paar afgedankte kledingstukken een prachtig hip nieuw kledingstuk kan worden gemaakt en die kledingstukken hangen bij de Bijenkorf. Met een label wordt duidelijk gemaakt dat het niet zomaar een jas of shirt is. Rien Timmer: “Als je dat kledingstuk koopt, gaat een groot deel van de opbrengst naar een project voor zwerfjongeren.” Hij voegt eraan toe dat het aardige is dat Leger des Heils en Bijenkorf onverwachte samenwerkingspartners zijn. En ook wordt samengewerkt met een sociale werkvoorziening waar de 50/50 kleding in elkaar wordt gezet.



50/50 modeshow

Naar een samenleving met hart en ziel



Hannie van Leeuwen

Een 78-jarige vragen als spreekster over dit thema tegen de achtergrond van ‘Goed werk leveren: bezieling waar maken’ houdt een zeker risico in. Immers, een leven van 64 jaar werken ligt achter mij; beelden uit het verleden kunnen dan vervagen en hierdoor een zekere vertekening laten zien. Maar toch ...

Iets over mijn werkzame leven.

Alvorens kleine baas te worden heb ik vele knechtsrollen vervuld. En inderdaad, zoals de uitnodiging stelt: “goed werk leveren, is een uitdaging”. Jawel, maar mijn eerste twee banen als ‘kleine knecht’ liepen uit op een regelrechte ramp. Er was geen ruimte en die kon ook niet worden bevochten.

Vanuit het militaire verzet bij het Bureau Nationale Veiligheid gekomen, werd ik belast met het vertalen van het England Spiel. In machteloze woede nam ik kennis van deze grote mislukking. Nog niet klaar, bleek mijn ‘baas’, Sanders geheten, bovendien vertrouwelijke documenten naar Rusland te hebben gesmokkeld. In zijn val nam hij onze hele afdeling mee, waaronder ook ik.

Hierna terechtgekomen bij de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek ben ik in no time opgeklommen van secretaresse tot chef de bureau op de afdeling Reclame. Temidden van alle ontwerpers zette ik mij in betrekkelijke vrijheid in voor in mijn ogen goede zaken. Van de gistproducten over naar het wondermiddel penicilline, dat op aansprekende wijze in de markt moest worden gezet. De afdeling breidde zich steeds meer uit en er moest dan ook een plaatsvervangend chef de bureau komen. Het werd een man met een vrouw en drie opgroeiende kinderen die een salaris kreeg waarvan ik ontzettend schrok, zo laag. Uiteraard zocht ik hogerop verhaal, maar het antwoord luidde: “U staat boven hem en staat hem dus in feite in de weg. Hij moet onder uw salaris blijven.” Een salaris dat overigens — ik was vrouw — maar enige honderden guldens hoger was. Welnu, mijn visie toen al op goede arbeidsverhoudingen en een rechtvaardige beloning betekende voor mij het veld ruimen. Zo gezegd, zo gedaan, met de zegen van mijn immer sociaal bewogen vader. Maar ik was wel wat afgeknapt op deze ‘sociale’ onderneming, altijd als voorbeeld genoemd.

De uitdaging als maatschappelijk werkster in het veld kwam na een studie voor maatschappelijk werkster — nodig als bestuurslid van Stichting ’40-’45, afdeling Delft — vervolgens bij de gemeente Rijswijk. Zeker nadat ik hoofd van de afdeling bijzonder maatschappelijk werk was geworden, heb ik het rauwe leven in volle omvang leren kennen. Wat een ellende, al die geruïneerde levens. Goed werk leveren, betekende toch

proberen iets te betekenen voor wat metterdaad het samenraapsel van de samenleving was. Maar dit werk ook nog met bezieling waar maken, ging mij soms te ver... Natuurlijk, er waren ook hoogtepunten, zoals de toestemming van hogehand op mijn verzoek om met feestdagen voor alle verwaarloosde jongeren in instellingen een pakket te maken. Alles werd betaald, maar de voorwaarde was wel: alles in eigen vrije tijd organiseren.

En toen kwam de periode van de CBTB, in combinatie al spoedig met het presidentschap van de CPB, de Christelijke Plattelandsvrouwen Bond.

Werken voor de agrariërs, van wie velen, zeker de kleine boeren, maar in het bijzonder ook de vrouwen, in een achterstandspositie verkeerden, was mij op het lijf geschreven, maar vergde ook bovenmatige energie. We pakten alles aan om mannen én vrouwen 'bij de tijd' te brengen. Tot aan het zelf schrijven en geven van kadercursussen onder de titel 'De CPB-wegwijzer', waarvoor ik avond in avond uit in touw was. Het was werk dat ertoe deed, dat niet alleen bleef steken bij de ruilverkavelingsgebieden. Jaarlijks heb ik op de bondsdagen getracht al die duizenden leden weer een hart onder de riem te steken. Bezieling waar maken, daar ging het om en deze periode wil ik dan ook afsluiten met een klein fragment uit mijn toespraak in 1968 ter gelegenheid van het 30-jarig bestaan.

Wij zullen hier op aarde zeer concreet in alle levensverhoudingen moeten meewerken aan het verzoenen van het schijnbaar onverzoenlijke. Daarom kunnen wij vandaag ook feest vieren. Wij zijn op weg naar Zijn grote toekomst, waarin Hij alles zal zijn in allen. Dan kunnen er ook vandaag in de woestijn rozen bloeien. Omdat er sprake is van een werkelijk omzien naar elkaar, van daadwerkelijke hulp aan ontwortelden en ont-heemden, van een opkomen voor de gebogenen in de samenleving, van het verwezenlijken van een begin van sociale gerechtigheid.

Iedere dag wordt er weer gezaaid op de akker van Gods wereld. Niet alles valt, Gode zij dank, op de rotsbodem of tussen de dorens. Er komt vrucht, soms wel honderdvoudig. Het is niet voor niets geweest en het zal niet voor niets zijn, al ons werken, ook binnen de CPB. Het heeft zin in en door Hem. Mag ik dat nog eens duidelijk maken met enkele regels uit een gedicht van Geert Bogaard.

Mijn jongen studeert
en mijn dochter
wil fröbelonderwijzeres worden.
Soms denk ik waarvoor?
Waarvoor moet je namen
van bloemen leren
en waarvoor moet je leren

boetseren met klei?
We gaan in de wildernis
en weldra verliest alle ding zijn naam.
Maar ik zeg tegen mijn jongen: studeer
en tegen mijn dochter: boetseer maar
je doet het nooit voor niets
je doet het voor een koninkrijk
dat komt
voor een woestijn, die bloeien zal
als een roos
en voor een wereld die nieuw wordt
onder Zijn handen.

Voor een wereld, die nieuw wordt onder Zijn handen, maar waarin Hij ons allen een plaats geeft om door onze handen, Zijn zegenende handen, door onze voeten geschoeid met de bereidheid van het Evangelie, Zijn voetstap door de wereld, door ons van liefde brandend hart, Zijn hart, vol van ontferming bewogen over alles wat gering en achtergesteld is, voelbaar, tastbaar en zichtbaar te maken. Gods mede-arbeiders. Een levend appèl.

Deze boodschap, nu ruim 35 jaar geleden, telkens weer in andere bewoordingen gebracht, was ook een duidelijk appèl vanuit het maatschappelijk middenveld (CBTB, CPB) naar de samenleving. Weliswaar identiteitsgebonden organisaties, maar christenen zijn geroepen een zelfde appèl te doen vanuit algemene organisaties.

En dan gaat het vooral om het over de hele linie uitdragen en overdragen van in de kern dezelfde boodschap, hetzelfde appèl, op eigentijdse wijze. Anne van der Meiden wijst er terecht op, dat het menselijk woord in de ontmoeting nog altijd het belangrijkste communicatiemiddel is. Communicatie is handelen tussen mensen, maar elk handelen heeft ethische implicaties. Mensen doorzien onecht handelen, manipuleren, de baas, de collega's, de kiezers naar de mond praten terwille van eigen eer. Het uitblijven van de realisatie van gedane beloften is dodelijk, evenals het niet nakomen van aangegane verplichtingen, en ga zo maar door.

Ethiek vraagt naar het waarvandaan, het waarom, wat en hoe van de motieven en doelstellingen van het intermenselijk handelen. Woorden, ja, maar vooral daden. Kortom, communicatie vraagt om authenticiteit, in woord en daad gekenmerkt worden door betrouwbaarheid. De waarheid maakt ook vrij, dat wil zeggen de vrije mens heeft speelruimte en scheidt die ook voor anderen. Wie zich schuldig maakt aan het beknotten van vrijheden, bijvoorbeeld van keuze in spreken en handelen (his master's voice, fractiedwang) maakt zich schuldig aan verwerpelijk handelen. Iedereen is niet alleen verantwoordelijk voor de inhoud van de boodschap, maar ook hoe die — als gevolg van ons handelen — overkomt. Liever dus een CDA dat verliest en zich druk maakt over z'n

identiteit en daarin z'n principiële kracht laat zien, dan een partij die op loze gronden arrogantie van de macht vertoont! We run this country.

Dat betekent, ieder op de plaats waar hij/zij staat de ander aanspreken in woord en daad met een boodschap, waaruit de kracht van de overtuiging spreekt. Een overtuiging die in overeenstemming is met het feitelijk handelen, waaruit hart en ziel spreken.

Als voorbeeld werken in de zorg.

Het is vandaag de dag geen sinecure om in de zorg te werken en zo te mogen meebouwen aan het een plaats geven, een geïntegreerde plaats, aan de geestelijk en lichamelijk gehandicapten — blijvend of tijdelijk — in onze samenleving. In elke concrete situatie moeten we dan zoeken naar de juiste opstelling. Daarvoor moeten wij boven op de maatschappelijke werkelijkheid en de werkelijkheid van het zorgveld van vandaag zitten. Daarvoor hebben wij een bezielde geloof met een inspirerende en innovatieve visie nodig. Anders gezegd: identiteitszorginstellingen moeten kritisch vooruitstrevend zijn en bij uitstek vernieuwend op het terrein van de zorg.

Wij leven in een samenleving die, anders dan 40 jaar geleden, vol is van paradoxen. Waar ondanks de grote inspanning van medici en technici de hedendaagse verzorgingsstaat velen steeds zeker maakt. Waar het cultuurpatroon nog steeds al te zeer op hebben is gericht, terwijl alleen het zijn bepalend dient te zijn. Waar het samenlevingspatroon wordt gekenmerkt door een zich afmeten aan elkaar.

Het is haast ongelooflijk wat wij de chronisch zieken, de gehandicapten (laten) aandoen. In zo'n paradoxale situatie komt het op onze geloofwaardigheid aan, op de vraag 'hoe brengen wij ook in de zorg het Evangelie op een verantwoorde wijze in het geding?' Het moet herkenbaar worden dat wij ons werk verrichten vanuit het Evangelie.

Professor Roscam Abbing schreef eens:

“Als Jan Palach zichzelf verbrandt, is dat op zichzelf gezien wel een vreemde, raadselachtige wijze van doen. Het is echter een daad die tot op vandaag een volk intens heeft beroerd in het licht van de achtergrond van die daad. De daad is stom, maar resoneert in de buurt van het woord. De daad krijgt teken, wordt sprekend.”

Zo zullen ook wij tekenen van hoop moeten oprichten. En dan is er op weg naar 2010 geen plaats voor doemdenken. Er is ook geen plaats voor zelfgenoegzaamheid. Wij zijn niet beter, ook niet in onze zorgplannen. Wel anders. Ook zonder de noodzaak van bezuinigingen en het maken van keuzes in de zorg moet het zorgbeleid, de welzijnszorg in bredere zin, kritisch worden doorgelicht. We hebben met een in het verleden vaak betuttelende zorg de gehandicapte, ook de oudere, jarenlang veel te veel naar de rand van de samenleving geschoven. Slachtoffer van onze zorg gemaakt. Van Melsen heeft gelijk gekregen met zijn stelling: “Een cultuur die op uitbanning van nood en lijden gericht staat, loopt het gevaar op den duur steeds meer gehinderd te worden door hen die niet meer tot een productieve bijdrage in staat zijn.”

Waarom hebben wij met zoveel christelijke zorginstellingen de strijd niet gewon-

nen als het ging om de afweging tussen cure en care? Zijn er geen slachtoffers van onze zorg in het verleden en heden omdat wij mensen tot een object van onze zorg hebben gedegradeerd? De vraag stellen is haar beantwoorden. En een heel ander terrein: hebben wij ook in christelijke kring niet de smaak te pakken gekregen van het leunen op de overheid? Natuurlijk, daar valt veel in positieve zin over te zeggen. De solidariteit als aanvaard principe binnen onze samenleving heeft ons, naast een heel leger van professionele hulpverleners, echter ook het overdragen van persoonlijke verantwoordelijkheid gebracht. Vrijwilligerswerk én mantelzorg zijn in twee betekenissen (noodgedwongen én als ont-plooiingsmogelijkheid) noodzakelijk geworden. En nu staan we dan voor de noodzaak van een herijking.

Voor de zorg zal een nieuwe aanpak nog duidelijker moeten worden uitgewerkt in de basisfilosofie. Eigen verantwoordelijkheid eerst, maar hoe ver willen we daarin gaan? Wat is in feite 'zorg op maat' en komen er wel keuzemogelijkheden voor de patiënt. Is er geen sprake van 'bedrog'? Christenen moeten de moed hebben om ongewenste ontwikkelingen een halt toe te roepen en een appèl hiertoe op de overheid te doen. Een basisfilosofie die ook een normen- en waardenpatroon behelst ten aanzien van omgangsvormen van medewerkers dat in contacten met patiënten direct tot uitdrukking moet komen. En hierbij benadruk ik dat signaturen en identiteit dynamische begrippen zijn en met de tijd evolueren. Immers, ook de patiënten/cliëntenpopulatie en het medewerkersbestand zullen pluriform zijn samengesteld en geenszins meer uitsluitend een identiteitsgebonden signatuur hebben. Dat vraagt, meer nog dan vroeger, een groot respect voor elkaars levensovertuiging. Ook in materiële zin zal de mogelijkheid moeten worden geschapen om levensbeschouwing en zingeving op diverse wijzen in te vullen. Belangrijk is ook welke medische ethiek gehanteerd zal worden en of wij al ons handelen willen vastleggen in protocollen. En hierin zal natuurlijk het belang van de bescherming van de rechten van de patiënt tot uitdrukking moeten komen. Kortom, een waarmaken van de identiteit in het management en het patiënten- en personeelsbeleid, de ethiek van de zorgverlening, de geestelijke verzorging en de educatie ofwel toerusting van het personeel. De meerwaarde van deze zorg zal moeten kunnen worden aangetoond en een appèl op anderen doen uitgaan.

Betekent dit dat wij elkaar de maat gaan nemen, welk geloof men aanhangt? Helemaal niet. Christelijke barmhartigheid kun je ook inhoud en gestalte geven met andersdenkenden. Als je dat maar met hart en ziel vanuit een duidelijk normen- en waardenpatroon doet. Dat betekent ook dat alle medewerkers binnen de zorginstellingen best gehouden mogen worden aan hun verantwoordelijkheid, persoonlijk en in groepsverband, op basis van een gezamenlijke, ook aan hen duidelijk gemaakte bijbelse mensvisie. Daad wordt teken, teken van hoop. Wij moeten tekenen van geloof in deze samenleving oprichten, daarvoor kunnen we jonge mensen warm maken, alleen niet als ze het gevoel hebben dat het alleen maar klanken en verbaal geweld zijn omdat we zonodig moeten. Zo ook jongeren en ouderen bij de zorg betrekken ook als vrijwilliger.

Zorginstellingen zullen echter ook moeten begrijpen dat het geen pas geeft de verzorgers steeds achter te laten lopen in materiële zin. Maar dan, dan gaat het pas beginnen. Want het is niet alleen het wegnemen van die oorzaken. Ver daar bovenuit gaat het erom

dat we een mens willen zijn in verantwoordelijkheid, die zich wil laten aanspreken op zijn dienstbaarheid tot de medemens. Dat we daarvan een aanspreekbare en aansprekende werfkracht maken. Mandaat tot dienst aan God en dienst aan de naaste. Dat houden we de samenleving voor. Ook voor opvoering van de kwaliteit, van de zorg en dat is werken aan de kwaliteit van het leven. Met alle christenen samen. Geen monopolie op onze waarden en normen. De lessen van het verleden ter harte nemen. Geloofwaardig blijven. Dat betekent ook: tegenstellingen niet verdoezelen.

Identiteitsgebonden instellingen hoeven niet op voorhand in de verdediging te gaan. De kwaliteit van de dienstverlening mag er zijn, maar kan nog steeds beter. De identiteit is een integraal onderdeel van kwaliteit van de dienstverlening. Dan zullen wij ook de gesprekspartners kunnen zijn als het gaat om het maken van ongetwijfeld noodzakelijke keuzes in de zorg. Eén van de meest heikele onderwerpen in de toekomst. Goed werken in de zorg betekent ook: medeverantwoordelijkheid dragen voor het maken van keuzes. De laatste procenten toevoegen aan de kwaliteitsnorm maakt de zorg oneindig duur. En hoe en waar maken we deze keuze? Laat ik er maar geen misverstand over laten bestaan. De care boven de cure. Moet alles wat kan?

Een zelfde beschouwing kan in feite ook voor het brede terrein van het onderwijs worden gehouden.

Wezenlijk hierbij is dat ieder kind, iedere mens wordt beoordeeld naar eigen maatstaf, ieder kind is immers geschapen met unieke mogelijkheden. Het gaat bij het onderwijs niet uitsluitend om het bijbrengen van kennis — dat ook — maar vooral om het klaar maken voor het leven in diepere zin. Onze identiteitsgebonden scholen moeten dan ook kweekplaatsen van een nieuwe levensstijl zijn. Kinderen, jong-volwassenen moeten niet alleen de kans krijgen zichzelf te ontplooien, maar ze moeten ook offers leren brengen.

Zelfverwerkelijking én zelfverloochening, dat zijn de kernbegrippen voor een revolutionaire — in de zin van vernieuwingsgezinde — confessionele school, waartoe professor Berkhof ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van de Unie 'School en Evangelie' opriep. Dat betekent ook op scholen het verzet bevorderen tegen bijvoorbeeld de overdreven prestatiemoraal en het consumptiegeloof. De waarden van het christendom komen immers met name tot uitdrukking in de ethisch sociaal-maatschappelijke aspecten van het onderwijs. Het voorleven van een opkomen voor de gerechtigheid, het bestrijden van maatschappelijke achterstanden en zinloos geweld. Onderwijs moet kinderen ook helpen zich te oriënteren in de wereld, die inzichtelijk moet worden gemaakt en ook aanknopingspunten moet bieden voor een plaatsbepaling. Dat alles is waarachtig geen eenvoudige zaak in deze ingewikkelde samenleving en het betekent soms ook twee verhalen moeten vertellen, die elk hun eigen werkelijkheid kennen. Een spanningsvol perspectief.

Het geven van kwalitatief goed en verantwoord onderwijs, dat is het bijbrengen van kennis tezamen met het aanleren van normen en waarden door enthousiaste, deskundige, maar bovenal met hart en ziel betrokken mannen en vrouwen. Dat is de beste dienst aan de samenleving en de jeugd van nu. Ondersteund door ouders die hen in hun waarde laten. Hierbij zullen we ons hoeden voor het claimen van dé waarheid in een sa-

menleving die hoe langer hoe ingewikkelder wordt, maar ook hoe langer hoe meer een veelheid van levensbeschouwelijke oriëntaties zal laten zien.

Kortom, identiteitsgebonden scholen zullen toekomst hebben, mits zij bij voortduur uitnodigend en participierend zijn bij het waar maken van hun dienst aan ouders en kinderen, maar evenzeer aan de samenleving.

Dan kom ik nu tot het terrein, waarop de sociale partners de eerste verantwoordelijkheid dragen. Mag ik dat als lid van de christelijke vakbeweging toespitsen op de christelijke vakbeweging die voorop loopt met een eigentijdse inhoud en vormgeving. Begrijpelijk ook, want juist een identiteitsgebonden vakbeweging verplicht! Maar heeft deze ook toekomst? Wis en waarachtig! Mits op het brede terrein van de arbeid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen voluit de Evangelische boodschap van bevrijding en verlossing voor mens en samenleving wordt ingevuld. Het is onze verantwoordelijkheid deze boodschap vandaag, morgen en overmorgen op eigentijdse wijze in te kleuren.

Voor ons bestaansrecht is zo méér nodig dan een stevig geformuleerde grondslag. Identiteit wordt bepaald door de vertaalslag van grondslag naar doelen, naar concreet en duidelijk beleid, dat inspeelt op de actualiteiten, maar ook een lange termijnvisie inhoudt. Dat betekent een maximale en optimale inspanning leveren om structuren en verhoudingen die niet aan de eisen van het christelijk-sociaal denken voldoen omver te halen en om te zetten. Bijvoorbeeld laten zien dat we hebben geleerd van de hete zomer in 1968, die zich boven bijna duizend steden in de Verenigde Staten van Noord-Amerika ontladde en de rijkste, machtigste natie tot in zijn fundamenten deed schokken. Ons de nog altijd historische woorden van dr. Martin Luther King blijven herinneren.

Dagelijks komen we nog steeds in aanraking met het onuitsprekelijk leed van duizenden onschuldige burgers, getroffen door vernietiging en verminking en van horden vluchtelingen, opgejaagd als beesten. Ook als christelijke vakbeweging zullen wij spreken over en werken door verzoening. Tegenstellingen overbruggen, vooroordelen wegnemen, sociale misstanden opheffen. Concrete hulp bieden in Indonesië en elders, maar ook binnen Nederland. En als dat niet lukt met een krachtig appèl, dan zal desnoods, als uiterste middel, de actie op andere wijze niet moeten worden geschuwd.

Dat betekent ook concreet de erkenning, dat de vruchten van de arbeid slechts waarde hebben voor zover zij mens en medemens dienen, anders wordt de mens hun dienaar en slaaf. Het 'zijn' is voor ons dan meer dan het 'hebben'.

Dat betekent ook een verantwoordelijk rentmeesterschap beleven ten opzichte van de Schepping: het is nog steeds vaak bij de beesten af zoals wij met de Schepping omgaan. In een nieuw besef van verantwoordelijkheid zullen wij economie en milieu met elkaar verzoenen. In ieder geval geen onbegrensde economische groei. Verantwoordelijke productie en consumptie dienen dan centraal te staan, in nauwe relatie tot de ethische waardering van behoeften en noden. Er is een laatste criterium voor alle patronen van consumptie en productie. Dan gaat het om de prioriteiten die wij voor en in ons leven stellen. Om het ethos van de hedendaagse reclame, de verbruiksgewoonten, de voeding, de kwantitatieve en kwalitatieve zijde van de welvaart.

We zijn in het nabije verleden geconfronteerd met kwantiteiten van welvaart, die

ons volkomen nieuw zijn en derhalve zijn er ook geen gezaghebbende consumptiepatronen meer. Aan de groei-ideologie zal een verantwoordelijke vakbeweging dan een halt toeroepen, ook al snijden we hiermee in eigen vlees. Anders lopen we vast.

Maar wat betekent het verder? De verworvenheden van ons prachtige sociale verzekeringsstelsel moeten worden herijkt. Mensen uitnodigen tot werken, maar het mag niet totaal worden uitgehold! Mensen die buiten hun schuld met calamiteiten worden geconfronteerd, mogen niet in de kou worden gezet. Dat staat haaks op de solidariteitsgedachte. Dat kan en mag niet. Wil het CNV toekomst hebben, een appèl kunnen blijven doen op de samenleving en op de overheid, dan zal het op de bres moeten blijven staan voor het tegengaan van sociaal onrecht, binnen en buiten onze grenzen. Dan zullen we ook in het arbeidsvoorwaardenbeleid aanzetten tot een tegengaan van de uitputting van ons milieu. Dan zal ook een oplossing moeten worden gevonden voor de steeds schaarser wordende ruimte in een effectief regionaal industrialisatiebeleid. Bij het verdelen van de koek zullen we dan kiezen voor het extra helpen van de zwakken in de samenleving, onder hen ouderen en gehandicapten. Zullen we ons eveneens druk maken over de ongewenste bijverschijnselen van deze welvaartstijd, die zich vaak uiten in zinloos geweld en andere vormen waarin mensen zich uitleven en hiermede tevens een spoor van ellende trekken door onze samenleving. In ons beleid zullen wij dan oog hebben voor de bijzondere positie van de mens en allerhande bedreigde groepen. En zullen we ons keren tegen de economisering van de samenleving. In de arbeidsomstandigheden en -verhoudingen ruimte maken voor een combinatie van werk én zorg, voor méér gelijkheid tussen mannen en vrouwen, voor aftopping van de hoogste inkomens om een draagvlak te behouden voor een matiging door alle werkenden ten behoeve van hen, die om welke calamiteit ook aan de kant staan.

De achterblijvers, de zieken en gehandicapten. Gerechtigheid, solidariteit en gespreide verantwoordelijkheid als kernbegrippen die het ook in de 21^e eeuw zullen kunnen maken. Solidariteit als uiting van betrokkenheid van de sterken met de zwakkeren. Dat kan voor het CNV nooit uitkomen op een beleid van louter op eigen belang gericht individualisme, maar evenzeer niet van een ondergaan in de collectiviteit. Solidariteit in combinatie met het beleven van eigen verantwoordelijkheid en dat betekent ook niet toegeven aan ongeclausuleerde marktwerking.

Een identiteitsgebonden vakbeweging heeft altijd toekomst. Een samenleving met hart en ziel zal ook niet versagen onder het geweld van een opgefokte maatschappij, maar vasthouden aan de droom van dr. Martin Luther King.

Ik droom dat op een dag zelfs de staat Mississippi, een woestijn die zindert van de verschroeiende adem van onderdrukking, zal omgevormd zijn tot een oase van vrijheid en recht. Ik droom dat mijn vier kleine kinderen eens zullen leven in een land, waar zij niet zullen worden beoordeeld naar de kleur van hun huid, maar naar het kaliber van hun karakter.

Welk appèl gaat van dit alles uit op de overheid en heeft de overheid hieraan een boodschap? Wat is de taak van de overheid in deze tijd en waar liggen de grenzen?

De protestanten hebben in dat opzicht de grenzen altijd nauwer getrokken dan vele anderen, ook in confessionele kring. Zeker in het verleden. Kuyper bijvoorbeeld was wars van overheidsbemoeienis op terreinen waar de overheid naar zijn mening niets te zoeken had. Zaken die het primaat waren en zijn van andere levenskringen, zoals gezin, bedrijf, school, etcetera. Kortom, s.i.e.k.-gedachte, dat wil zeggen soevereiniteit in eigen kring. De taak van de overheid bleef vanuit dit uitgangspunt beperkt tot het primair rechtsstaat zijn. Kuyper heeft vanuit deze gedachte ook een betekenisvolle rol gespeeld bij de totstandkoming van de eerste sociale verzekeringswet, de Ongevallenwet 1901; denk bijvoorbeeld aan zijn groot-amendement over de uitvoeringsstructuur.

In rooms-katholieke kring werd meer uitgegaan van het subsidiariteitsbeginsel, dat — zij het net een slag anders — evenzeer andere levensverbanden een grote waarde toekeende, maar toch de overheid wel een bijzondere rol toekeende in de ondersteuning, bijvoorbeeld van de kleinere verbanden.

Dat verhinderde echter beiden voorop te lopen bij het aanpakken van de sociale kwestie. De eer van de eerste stap kwam toe aan de sociaal-liberaal Van Houten met zijn Kinderwetje. De verlichte Mark Rutte van toen!

Eerst in de na-oorlogse jaren werd ook in de confessionele kring langzamerhand inhoud gegeven aan de sociale rechtsstaat. Vanuit de gedachte, dat de overheid wel terdege actief mocht ingrijpen in sociaal onrechtvaardige structuren. Baanbrekend werk is hier met name verricht door Marga Klompé met de Algemene Bijstandswet, waarin werd vastgelegd, dat het verlenen van financiële bijstand een overheidstaak is en dat ieder mens recht heeft op een menswaardig bestaan. Van genade naar recht, ofwel van formele gunst naar wettelijk recht. Een wet, die toen overigens uitging van maatwerk, van het noodzakelijkheids criterium en van de eigen verantwoordelijkheid. Deze wet werd ook in protestantse kring aanvaard. Daar was de invloed van onder meer de dr. A. Kuyperstichting goed merkbaar.

In de jaren daarna heeft de opbouw van wat toen de na-oorlogse verzorgingsstaat is gaan heten een grote impuls gekregen. Een opbouw, waaraan door christenen van harte is meegewerkt, mede onder invloed van het harmoniedenken, ofwel het poldermodel. Al moet worden gezegd, dat met name de rooms-katholieke stroming hieraan harder heeft getrokken dan de protestantse vleugel, die meer dacht vanuit normen en het beleven van eigen verantwoordelijkheid.

Nu staan we samen voor de noodzaak de doorgeschoten verzorgingsstaat weer om te buigen tot een sociale rechtsstaat, waarin een fundamentele verandering in verantwoordelijkheidsverdeling optreedt. Een overheid die zich terugtrekt op haar kerntaken, in combinatie met een appèl op verbanden en organisaties om hun verantwoordelijkheid te nemen, evenals een appèl op de eigen verantwoordelijkheid. En daarin moeten we samen de weg vinden, maar ook de juiste maat. Geen verzorgingsstaat meer, maar wel een sociale rechtsstaat, waarin de overheid de sociale grondrechten respecteert, alsook de opdracht nakomt om een schild te zijn voor de zwakken. In haar beleid er ook te zijn voor wie kwetsbaar is en op wie een appèl op de eigen verantwoordelijkheid maar in zeer geringe mate kan worden gedaan! En dat is in deze complexe samenleving een hels karwei, dat van ons allen vraagt boven op de werkelijkheid te zitten van bijvoorbeeld de koop-

krachtplaatjes. Sommigen als rekenmeesters, anderen als luisterend oor naar de noden van onze medemens. Hierbij passen geen loze kretes, geen werken met etiketten, maar een elkaar voortdurend aanspreken op de kernbegrippen van het christelijk-sociaal denken, waaronder ook solidariteit. Hierin ligt ook de inspiratie tot een bij voortduur bedenken van creatieve oplossingen, waarin de stem van hen, die geen stem hebben, doorklinkt. Daarbij moeten we elkaar bijvoorbeeld binnen het CDA ook corrigeren in het soms geen maat weten óf naar de ene kant, óf naar de andere. Maar dan wil ik u wel verklappen, dat ik me vaak meer thuis voel bij katholiek geïnspireerde denkers als Wijffels, met een grote compassie voor het maatschappelijk middenveld en het harmoniemodel, dan bij het soms zo vergaand op de spits drijven van de eigen verantwoordelijkheid. Alleen in de combinatie met solidariteit krijgen wij de sociale rechtsstaat in het juiste spoor. En dat is een opdracht voor ons allen, zonder uitzondering! De sociale rechtsstaat: een samenleving met hart en ziel!

De waarheid doen: naar een samenleving met hart en ziel



Mgr. A.H. van Luyn s.d.b.

Vorig jaar was het thema van het congres: 'Wat zijn waarden waard?'. Dit jaar is gekozen voor het thema: 'Goed werk leveren: bezieling WAAR maken'. De twee thema's liggen dicht bij elkaar en drukken hetzelfde streven uit, namelijk om de oriëntatie op waarden die bijna als vanzelfsprekend voorondersteld wordt, ook daadwerkelijk te realiseren en in praktijk te brengen. Als bisschop-referent voor 'Kerk en Samenleving' binnen de Nederlandse Bisschoppenconferentie ben ik verheugd dat de afgelopen jaren, vanaf 1991, toen de beide eeuwfeesten van het Christelijk-Sociaal Congres en van de pauselijke encycliek 'Rerum Novarum' gevierd werden, de opeenvolgende bijeenkomsten van het hernieuwde Christelijk-Sociaal Congres gewijd zijn aan belangrijke aspecten van het christelijk sociale gedachtegoed. Ik heb daar in het bijzonder twee redenen voor.

Ten eerste: in termen van het zogenoemde 'waarden-en-normen-debat' wordt door het Christelijk-Sociaal Congres duidelijk de voorrang gegeven aan de waarden boven de normen. Dat herken ik. Ook zelf heb ik er al verschillende keren op gewezen dat (met de woorden van minister Donner) 'de waartoe vraag' en 'de waarom vraag', de vraag naar gemeenschappelijke waarden en die naar het achterliggende mens- en wereldbeeld belangrijker zijn dan 'de hoe vraag', die beantwoord wordt met normen en met leuzen als 'fatsoen moet je doen'. Ik ben ervan overtuigd dat 'een sterker besef van de wezenlijke humane waarden' veel 'normen en regelgeving' overbodig zou kunnen maken. Terecht wordt dus de voorrang gegeven aan de waarden.

Behalve een prioriteit van de waarden, spreekt er — ten tweede — nog iets anders uit de thema's van de recente conferenties van het Christelijk-Sociaal Congres, namelijk de vraag hoe de waarden werkelijkheid kunnen worden. Blijkbaar ligt het probleem niet alleen niet in de normen, maar evenmin in de waarden zonder meer. Dat was overigens ook een van de bevindingen van het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (de WRR), dat werd gepubliceerd onder de titel: 'Waarden, normen en de last van het gedrag'. Over de waarden bleken we het in Nederland grotendeels eens; van een onduidelijkheid omtrent waarden, of ook een conflict van waarden, was in onze samenleving nauwelijks sprake. Het probleem is niet dat we niet zouden weten dat fundamentele zaken als gelijke vrijheid voor iedereen, rechtvaardigheid en de daarbij behorende solidariteit, vreedzaam samenleven op lokaal, nationaal en mondiaal niveau, en verantwoordelijkheid gepaard aan het besef dat ons handelen gevolgen heeft voor anderen en voor het natuurlijk milieu waarin we leven, dat dit soort zaken belangrijk zijn. Dat weten we, of minstens de meesten onder ons, wel degelijk; en zolang we het in vol-

doende algemene termen formuleren zijn we het daarover grotendeels eens. Met het opstellen van mission statements hebben we daarom vaak niet al te veel moeite.

Maar als we moeten uitleggen wat al die mooie woorden en waarden betekenen, en als we ze moeten doortrekken naar ons eigen handelen, en nog meer als we er niet meer over praten maar daadwerkelijk handelen — beslissingen nemen, keuzes maken, mensen en instanties benaderen, reageren op wat we om ons heen zien gebeuren — dan wordt het lastiger. De vertaling van het algemene naar het bijzondere, en van de woorden in de daden, dat is het probleem; een probleem dat we waarschijnlijk allemaal herkennen en dat daarom terecht centraal wordt gesteld in de opeenvolgende conferenties van het Christelijk-Sociaal Congres: ‘Wat zijn onze waarden waard in de werkelijkheid van alledag?’, ‘Hoe maken we onze bezieling daadwerkelijk waar?’

Tot nu toe heeft u vooral in workshops aan een antwoord op die vraag gewerkt. Voordat u dit in praktijk gaat brengen, wil ik u graag een paar woorden meegeven: woorden van Jezus zelf, die ik als titel boven mijn verhaal heb geplaatst, namelijk ‘de waarheid doen’. In het evangelie van Johannes lezen we over het nachtelijke gesprek van Jezus met Nikodemus, die naar hem toegekomen was met een vraag die een mengeling was van een wantrouwige toets en een zoeken naar raad en inzicht. In de conclusie van het gesprek zegt Jezus: ‘wie de waarheid doet, gaat in de richting van het licht’ (‘ho de poioon tèn alètheian erchetai pros to phoos’ — Joh. 3,21). Jezus spreekt dus, nog sterker dan het Christelijk-Sociaal Congres, niet zozeer over ‘waar maken’, maar over ‘waarheid doen’. Wie dat doet gaat naar het licht, het licht van de Geest die bezielt: de bezieling is niet voorgegeven, maar ze verschijnt, komt dichterbij, in de mate dat we aan het werk gaan. Maar hoe moeten we dan aan het werk gaan? Wat staat ons te doen? Hoe kunnen we “goed werk leveren”?

Wanneer we niets anders zouden hebben dan waarden en normen, zouden we ons in onze verlegenheid al gauw gedwongen zien om weer terug te vallen op de normen — zoals de maatschappelijke realiteit van het debat ook inderdaad laat zien. Die normen moeten ons dan maar helpen om ons handelen te reguleren. Maar dat biedt onvoldoende soelaas. Zoals de onderwaardering van normen die we een tijdlang kenden, geen echte vrijheid maar een problematisch ‘gedogen’ heeft opgeleverd, zo zal een overwaardering van normen, waarop soms wordt aangedrongen, op een ‘zero tolerance beleid’, waarschijnlijk meer regels en meer controle en meer cellen en strengere straffen opleveren, maar geen betere mensen of een betere samenleving.

We waren niet voor niets met de waarden begonnen en niet met de normen! We weten dat normen weliswaar belangrijk zijn als bakens die ons binnen de lijnen houden, maar we wilden juist meer dan dat. We willen niet alleen door normen en regels gebonden ons handelen ‘correct’ houden. We willen goed handelen en in dienst van het goede, dat altijd een gemeenschappelijk goed is, een bonum commune. Dit bonum commune is iets anders dan de optelsom van de (min of meer toevallige) individuele of groepsbelangen op een bepaald moment, en helemaal iets anders dan een vrijheid waarin we elkaar met rust laten opdat ieder zoveel mogelijk z’n eigen zin kan doen; het is een samenleving die iets laat zien van het Rijk Gods op aarde. Om dat te realiseren, willen we meer dan al-

leen maar normen, codes en bijbehorende juridische of tuchtrechtelijke sancties om te voorkomen dat we over de schreef gaan; we willen onze oriëntatie op het waarlijk goede ‘doen’ en in praktijk brengen. We willen niet alleen ons handelen normeren en ‘correct’ houden, maar we willen “met hart en ziel” het goede doen en gerechtigheid realiseren. En we beseffen dat we daarvoor nog iets anders nodig hebben dan normen en waarden. Waar vinden we dat andere? Hoe vinden we dat?

Waarden en deugden

Deze vraag stelt het Christelijk-Sociaal Congres — terecht — centraal en ik ga er graag op in. Het antwoord dat ik wil geven, ligt in de lijn van hetgeen vorig jaar tijdens uw congres door verschillende sprekers werd voorgesteld.

In de bekommernis om ‘waarden en normen’ in onze samenleving mogen we niet vergeten hoe Nederlands eigenlijk die termen zijn, waarin we het probleem verwoorden, en hoe beperkt daarmee de kaders zijn waarin we onze zorg dreigen op te sluiten. Probeer u maar eens over ons debat over ‘normen en waarden’ of ‘waarden en normen’ te spreken met buitenlandse collega’s; probeert u maar eens die termen te vertalen in het Frans, Duits of Engels. Je kunt ze natuurlijk gewoon letterlijk vertalen, maar het zal onmiddellijk blijken dat het niet overkomt, en dat de veelbetekenende blik waarmee u die woorden uitspreekt niet wordt beantwoord met enig begrip van uw buitenlandse partners. Persoonlijk kan ik daarvan getuigen, met name vanuit mijn werk in Europees verband binnen de commissie van de Bisschoppenconferenties in de EU, de COMECE. Al geruime tijd spreekt men in het Engelse taalgebied eerder van ‘values and virtues’. Premier Balkenende gebruikte deze uitdrukking onlangs ook in verband met de plannen van de Nederlandse regering voor een debat over Europese waarden in dit najaar, nu Nederland EU-voorzitter is.¹

Het tweede woord van deze titel ‘values and virtues’ verwijst naar een traditie waarop tijdens uw congres van het vorig jaar reeds een beroep werd gedaan: de traditie van de deugdethiek. Deze traditie is weliswaar niet beperkt tot, maar wel nauw verweven met het christelijke denken.

Ik wil u graag opnieuw herinneren aan die traditie van de deugdethiek en aan die aloude deugden die m.i. een verbluffende actualiteit hebben, zoals ook blijkt uit verschillende recente publicaties. In het reeds genoemde rapport van de WRR duiken de deugden weliswaar een paar keer op, maar worden ze vrijwel steeds ook weer snel afgevoerd. Ik denk dat de WRR daar een kans heeft laten liggen en dat de deugd een belangrijker rol in ons zgn. ‘waarden-en-normen-debat’ verdient. Ik ga hier geen college deugdethiek geven; dat moeten anderen doen. Ik wil putten uit de praktijk en de pogingen die daar gedaan worden om de bezieling waar te maken. Samen met u en de organisaties die u vertegenwoordigt en waarin u actief bent, maakt ook ons bisdom Rotterdam deel uit van de

¹ Zie de Volkskrant van 1 juli 2004. In dit verband is de toespraak van belang die premier Balkenende als EU-voorzitter hield tot het Europees Parlement te Straatsburg op 21 juli 2004, waarin hij aankondigde dat Nederland dit najaar het initiatief zou nemen tot een debat over de betekenis van de Europese waarden anno 2004 en waar hij als basis voor de agenda van het Nederlandse voorzitterschap met name naar deze drie fundamentele waarden verwees: vrijheid, solidariteit en respect.

grote beweging die christenen, hoe pluriform ook, samen vormen. In de lijn met de 'voorbeelden' van vanmorgen wil ik u daarom iets zeggen over de poging tot bezieling, die in ons bisdom gaande is. We hebben een program ontwikkeld dat gebaseerd is op drie pijlers: spiritualiteit, solidariteit en soberheid.

Deze Rotterdamse 'S-En' zijn niet bedacht vanuit de deugdethiek. Ze zijn überhaupt niet vanuit een theoretische constructie samengenomen. Ze zijn uit de praktijk van ons bisdom ontwikkeld binnen de setting van de Randstad als een eigentijdse vertaling van het dubbelgebod uit het evangelie: bemin God boven alles en de naaste als jezelf. Deze twee relaties vormen één geheel en zijn onmisbaar voor een menswaardig leven. 'Spiritualiteit' staat in het bijzonder voor de persoonlijk beleefde relatie met God, onze Schepper en Verlosser. De daadwerkelijke concrete relatie met de medemens, vooral de medemens in nood, wordt gevat in de 'Solidariteit'. De derde 's', die van 'Soberheid', is voor de beleving van het dubbelgebod de onmisbare voorwaarde: 'soberheid' voorkomt en verhindert dat ik mezelf steeds in het centrum plaats zodat er geen ruimte, tijd, aandacht en zorg overblijft voor de ander/Ander. Toen oud-minister Pronk op een diocesane dag in 1998 (de zogeheten Laurentiusdag) bij ons sprak, duidde hij wat hij als de hoofd-tendens zag in de ontwikkeling van de huidige cultuur en het mensbeeld, aan met de trefwoorden: meer, mijn en materieel. Daartegenover brengen de 'drie S-en' sober, solidaire en spiritueel precies de 'tegenbeweging' vanuit het evangelisch ideaal tot uitdrukking. Zoals gezegd is de drie-slag niet als een constructie bedacht, maar dat neemt niet weg dat de drie termen een hechte eenheid vormen. En dat ze niet bewust vanuit de deugdethiek werden afgeleid, neemt niet weg dat die traditie er sterk in doorwerkt.

Tegen de achtergrond van dit diocesane programma en met verwijzing ernaar wil ik laten zien:

- » waarin de deugd bestaat;
- » waarom zij zo'n belangrijke rol kan spelen in de hedendaagse bekommernis om 'waarden en normen' in het algemeen, en van bijzonder belang is voor de herhaalde vraag van het Christelijk-Sociaal Congres (hoe waarden daadwerkelijk waar gemaakt kunnen worden, hoe we de waarheid kunnen doen);
- » en tot slot, maar niet op de laatste plaats, wil ik aangeven hoe de deugdethische traditie een uitstekende mogelijkheid biedt om onze eigen christelijke inspiratie te laten doorwerken in ons engagement met betrekking tot de sociale problemen van de samenleving.

Heel globaal gesproken kunnen we 'deugden' als volgt definiëren (ik geef eerst een globale definitie en werk dan elk van de onderdelen daarvan wat verder uit): Deugden zijn stabiele houdingen, die door opvoeding en vorming ontstaan, waardoor je — in de mate waarin je ze verworven hebt — 'als vanzelf' in voorkomende situaties op de juiste wijze reageert en optreedt, waarbij dit 'juiste' veelal kan worden bepaald als een midden tussen twee extremen.

Deugden zijn stabiele houdingen: geen normen of regels die buiten ons staan en ons meer of minder dwingen, evenmin idealen of waarden die we als opties aanhangen en

aanprijzen, maar in ons doen en laten neergeslagen overtuigingen: disposities, karaktertrekken die ons handelen daadwerkelijk bepalen.

Deze zijn door opvoeding en vorming ontstaan. Opvoeding is meer dan disciplineren en het overdragen van kennis of regels, ze is van meet af aan, en wordt — als het goed is — steeds meer: vorming van de hele mens in al z'n aspecten. Die vorming ontvang je primair vanuit de gemeenschappen waarvan je lid bent: dat is op de eerste plaats het gezin en vervolgens ook de school, maar het gaat veel verder en houdt niet op bij een bepaalde leeftijd: ook de sportvereniging, de bedrijfsvereniging, de vakvereniging, de omroepvereniging, de politieke partij, de geloofsgemeenschap, enzovoort, hebben een opvoedende en vormende betekenis en verantwoordelijkheid. In al die gemeenschappelijke kaders worden mensen blijvend gevormd en vormen ze zichzelf en elkaar — of ze dit bewust zijn of niet. Vakbondsbestuurders vormen zichzelf en hun achterban door de manier waarop ze optreden; hetzelfde geldt voor journalisten en presentatoren van radio- en tv-programma's, sportbestuurders en coaches, politici, managers, docenten, kerkleiders, enz. enz. De deugdethiek vestigt de aandacht op deze vormende kracht van gemeenschappen, en ze stelt dat de deugd (of evenzeer de ondeugd — want als we niet oppassen vormen we onszelf en elkaar juist ten kwade, misvormen we onszelf en elkaar) het product daarvan is. De deugd (en het doen van waarheid) is dus een kwestie van voortdurende oefening en gestage groei! Ook op die manier is de deugdethiek onderscheiden van een moraal van (strikte) normen en (ideale) waarden. Deugd, deugdzaamheid betreft het standvastig waar maken van de waarden door mensen persoonlijk en in de verbanden die ze met elkaar en voor elkaar vormen.

Deudzame houdingen maken dat je in voorkomende situaties 'als vanzelf' op de juiste wijze reageert en optreedt: het gaat hier dus niet alleen maar om (regels voor) het handelen, maar ook om een vorming van onze spontane reacties, en dus van onze emoties en van onze verlangens. De deugd is niet een norm met behulp waarvan je kunt vaststellen of bepaalde grensoverschrijdende, taboes doorbrekende programma's op tv wel of niet schadelijk zijn voor mensen, met name voor jonge mensen (!), dan wel of een verbod daarvan wel of niet de vrijheid van meningsuiting bedreigt; maar ze is een houding die zich 'als vanzelf' afkeert van hetgeen smakeloos of schadelijk is. Ze is geen meetlat waaraan je kunt vaststellen of een bepaalde 'bonus' wel of niet uitgekeerd mag worden, maar een gevormd besef dat feilloos aanvoelt, dat ook al is het niet 'rechtswidrig' om iemand een premie van 50 miljoen te geven, het niettemin 'unanständig' is, zoals de uitspraak van de rechtbank te Düsseldorf luidde in het Mannesmann-proces.²

De juiste reactie of handelwijze wordt door de deugd veelal bepaald als een midden tussen twee extremen: Moed, bijvoorbeeld, is het midden tussen teveel en te weinig durven, tussen overmoed en lafheid. Hier blijkt dat de deugdethiek een optimistische ethiek is, die menselijke verlangens op zichzelf niet veroordeelt, maar stelt dat ze beschermd moeten worden tegen wildgroei of onderdrukking en gecultiveerd moeten worden om optimaal uit te groeien. En die optimale vorm bestaat — net als bij de gezondheid, of in de natuur — uit een midden tussen teveel en te weinig, te vroeg en te laat, te lang en te kort. Het is duidelijk dat dit midden ten eerste geen rekenkundig midden is, en ten

2 Vgl. *Bonner Generalanzeiger* van 23 juli 2004

tweede dat het geen ‘middelmaat’ is. Vrijgevigheid bijvoorbeeld, is niet het rekenkundig midden tussen alles geven en niets geven; evenmin betekent het voor iedereen in elke situatie precies hetzelfde. En iedereen die ‘genereuze’ mensen kent, weet dat hun generositeit alleszins het tegendeel is van maffe middelmatigheid!

Kardinale deugden

Er zijn vele deugden, en elke tijd vormt zijn eigen nieuwe deugden. Een uitputtende opsomming is niet mogelijk. Maar onder de vele deugden zijn er die belangrijker zijn dan andere, omdat ze in alle andere deugden noodzakelijk zijn en niet gemist kunnen worden. Dat zijn de zogenaamde kardinale deugden. Die naam heeft niets met ‘eminenties’ te maken. Het komt van het Latijnse woord *cardo* dat ‘spil’ of ‘scharnier’ betekent: het zijn de deugden ‘waar het om draait’ in elke deugdhouding. In tegenstelling tot wat het WRR-rapport stelt, zijn dit geen ‘grote’ deugden die voor de hedendaagse mens ‘te hoog gegrepen’ zouden zijn, en waartegenover nu eventueel nog slechts ‘kleine deugden’ geplaatst kunnen worden. Het zijn de kwaliteiten die in elke deugd — groot of klein — en in elke situatie nodig zijn. Al sinds Plato worden er vier kardinale deugden genoemd, die we de hele traditie door vinden, en die we op een of andere manier verbeeld ook in en op vele kerken en overheidsgebouwen aantreffen: maat (*temperantia*), moed (*fortitudo*), verstandigheid (*prudentia*) en rechtvaardigheid (*justitia*).

Vooraf in of op kerkelijke gebouwen, zoals onder andere in de kathedraal van ons bisdom, zien we dat deze vier vaak aangevuld worden met de drie zogenaamde theologale deugden: geloof, hoop en liefde. Ik zal later nog terugkomen op wat die naam ‘theologaal’ betekent.

Kardinale en theologale deugden samen vormen de 7 belangrijkste deugden, waarnaar — anders dan naar de 7 hoofdzonden³ — nog geen ijsjes zijn genoemd, maar die mijns inziens een grotere populariteit verdienen dan die ijsjes schijnen te hebben.⁴

Het is moeilijk om binnen de kardinale deugden nog een rangorde te maken. Ze zijn eigenlijk op een of andere manier alle vier even belangrijk. Maar meestal worden ze zo voorgesteld dat verstandigheid of rechtvaardigheid als de voornaamste verschijnen en moed en maat als minder verheven. We kunnen dus binnen deze vier nog twee groepen onderscheiden. Uit beide groepen neem ik er een. Ik sta achtereenvolgens stil bij ‘maat houden’ en bij rechtvaardigheid, in aansluiting bij de Rotterdamse S-en die erin herkend kunnen worden.

Matigheid en soberheid

‘Maat houden’: veelal spreekt men van ‘matigheid’. Maar ik geef de voorkeur aan ‘maat houden’ om overdreven asketische interpretaties te voorkomen. Deze *temperantia* is de door oefening sterk geworden vaardigheid om de juiste maat te bepalen. Om de juiste

3 Hoogmoed, afgunst, haat, gierigheid, wellust, vraatzucht en traagheid. De zeven zijn niet afgeleid uit de 7 (kardinale + theologale) deugden, maar gaan terug op teksten van Horatius en uit het Nieuwe Testament en werden pas in de 6de eeuw (door paus Gregorius de Grote) min of meer ‘gecanoniseerd’.

4 Gedoeld wordt op het ‘Magnum 7 Sins’ van Unilever. Zie het artikel van Jannetje Koelwijn, Het dikke ik. Over ijdelheid en narcisme bij mens en bedrijf, in *NRC Handelsblad* 31/7-1/8 2004 (Zaterdag Bijvoegsel), blz. 8-9.

maat te kunnen bepalen, moeten we voorkomen dat we door ongevormde of verkeerd gevormde verlangens op sleeptouw worden genomen. Het vermogen om de juiste maat te bepalen, vereist dat we onze begeertes de baas zijn. In diezelfde traditie van de deugdeethiek worden die begeertes meestal samengevat in de volgende drie: hebzucht, heerszucht en eerzucht; vaak wordt daaraan nog de genotzucht toegevoegd. Iedereen weet hoe gemakkelijk we ons door een of meer van die begeertes naar macht, rijkdom, prestige of genot laten leiden. Maar wie zich laat leiden door zijn begeertes, leidt zich niet zelf, is niet werkelijk eigen baas. In plaats van autonoom te zijn, laat hij zich door zijn begeertes de wet voorschrijven. Het zal duidelijk zijn dat de deugd van matigheid (anders dan een van de auteurs van het WRR-rapport meent, die juist de matigheid als voorbeeld geeft voor de stelling dat de oude deugden niet meer van deze tijd zijn) zeer eigentijds is: ze heeft een sterke band met de in onze tijd terecht zo hoog geprezen autonomie — terecht, wanneer die autonomie op de juiste manier wordt verstaan en geen verkapte heteronomie is. De deugd van het maat houden laat zien dat we pas echt autonoom zijn als we ons niet laten leiden door ‘wat in ons opkomt’, maar zelf onze begeertes beheersen.

In het Latijn wordt de deugd van de maat op verschillende manieren aangeduid. Meestal heeft ze temperantia. Maar een van de andere termen die in dit verband worden gebruikt is: sobrietas — waarvan ons woord ‘soberheid’ is afgeleid. Soberheid — een van de Rotterdamse drie S-en — staat voor het deugdzame vermogen zich niet te laten meesleuren door het meer-meer-meer van de consumptiemaatschappij: meer inkomen, meer consumptie, meer luxe, meer en sterkere prikkels, maar ook: hogere kijkcijfers, meer technische middelen, ‘meer efficiency’, meer hegemonie of marktbeheersing, enzovoort.

Het deugdzame vermogen om maat te houden inzake ons verlangen naar meer macht, meer bezit, meer genot en meer erkenning is geen voldoende voorwaarde, maar wel een noodzakelijke voorwaarde om deugdzzaam te handelen, en is daarom vóórondersteld voor elke andere deugd. Door niet van ‘maat’, maar van ‘soberheid’ te spreken wordt aan die maat in zekere zin een bijzonder accent gegeven: door een sobere leefstijl kunnen wij niet slechts onze eigen autonomie bewaren, maar vormen we tegelijk een tegenwicht tegen een samenleving en een cultuur die juist door mateloosheid en overdaad worden gekenmerkt. Door zo een tegenwicht te zijn, kunnen we tevens een teken zijn voor anderen. Ik kom op dit bijzondere accent nog terug.

Rechtvaardigheid en solidariteit

In de tweede groep kardinale deugden strijden rechtvaardigheid en verstandigheid om de voorrang. Ik neem de rechtvaardigheid. Een van de redenen waarom de rechtvaardigheid wel de belangrijkste wordt genoemd is, omdat ze onze verhouding tot de ander betreft. Deugden zijn weliswaar morele kwaliteiten waarmee we onszelf perfectioneren. De rechtvaardigheid echter herinnert ons eraan dat morele zelf-verbetering de ander niet uitsluit maar insluit. De rechtvaardigheid vraagt dat we kijken naar de gevolgen van ons handelen voor anderen, en vooral naar hoe we aan de principiële gelijkheid ofwel de gelijkwaardigheid van alle mensen recht doen. Hoe verdelen we hetgeen we te verdelen hebben? Dat heeft niet alleen betrekking op de verdeling van inkomens binnen onze

samenleving, of op de mondiale verdeling van de rijkdommen van de aarde, maar ook op de verdeling van macht en invloed, evenals — niet onbelangrijk — op onze verdeling van aandacht en van tijd. En dat alles niet alleen in distributieve (verdelende), maar ook in commutatieve (uitwisselende) en retributieve (vergeldende) zin: hoe belonen we onszelf en de anderen, hoe bestraffen of sanctioneren we anderen en onszelf?

In de Rotterdamse trits is de rechtvaardigheid te herkennen in de solidariteit. Solidariteit vormt een welbepaalde invulling van de rechtvaardigheid in de zin van 'gerechtigheid'. Want over wat precies rechtvaardigheid is, bestaat natuurlijk een voortgaand dispuut tussen verschillende opvattingen. Maar al die opvattingen werken met een notie van gelijkheid. De verschillen ontstaan doordat je die gelijkheid alleen aan het begin van de wedstrijd kunt willen of ook aan het eind ervan, en of je haar in absolute zin wilt nemen of eerder relatief, d.w.z. naar verdienste, naar vermogen, naar behoefte, etc.

De opvatting van rechtvaardigheid als solidariteit neemt in dat dispuut een duidelijke positie in. Ze zegt dat elke ongelijkheid een verantwoordelijkheid oproept en dat wij een bijzondere verantwoordelijkheid hebben voor de zwakkeren. Verantwoordelijkheid (van het individu voor het gemeenschappelijke goed, en van de gemeenschap voor het welzijn van het individu) betekent niet dat elke ongelijkheid er onverenigbaar mee is. Maar ze sluit wel extreme ongelijkheden uit, zeker wat betreft de basisbehoeften, en vooral: ze houdt in dat wie meer middelen en mogelijkheden heeft, daarmee ook een zwaardere verantwoordelijkheid draagt voor de ander en voor het geheel. Ik denk dat in de discussie over de exorbitante bonussen en salarissen aan de top van het bedrijfsleven teveel aandacht uitgaat naar de internationale vergelijking tussen de inkomens en dat te weinig wordt gevraagd hoe een dergelijke beloning zich verhoudt tot de verantwoordelijkheid en zorg voor anderen en voor het geheel.

Theologische deugden

Soberheid en solidariteit brengen een bepaald accent aan binnen, of geven een welbepaalde invulling aan de kardinale deugden van maat houden en rechtvaardigheid. Die specifieke invulling heeft te maken met het laatste punt dat ik aan de orde wil stellen.

Naast de kardinale deugden zijn er immers nog de theologale. In technische zin onderscheiden deze laatste zich volgens de traditie van de deugdethiek vooral op twee manieren, en daaraan danken ze ook hun naam. Ten eerste is hun voorwerp (dat waarop ze gericht zijn) niet op de eerste plaats wijzelf (onze eigen morele perfectie) of zelfs de ander of de gemeenschap, maar God. En ten tweede komen ze niet zozeer tot stand door opvoeding en vorming en oefening, dat wil zeggen door onze eigen inspanningen, maar worden ze ons geschonken door God. Ik ben me er wel van bewust dat beide punten niet zo vanzelfsprekend klinken voor hedendaagse oren. Maar misschien kunnen ze worden toegelicht door de deugden van maat houden en rechtvaardigheid te confronteren met wat we in het evangelie lezen.

Ik herinner u opnieuw aan het reeds genoemde dubbelgebod. De eenheid van die twee geboden staat daarin centraal: het eerste en tweede gebod zijn aan elkaar gelijk; authentiek God beminnen kan niet zonder liefde voor de naaste. Bovendien wordt de naastenliefde niet voor niets getoetst aan de liefde voor ons zelf: wij zijn (ook als beeld van

God, imago Dei) door en door relationele wezens en we verwerklijken onszelf door onze zorg voor de ander; en door op die manier recht te doen aan onszelf en aan de ander, doen we recht aan God.

Ook de bekende tekst over de werken van barmhartigheid (Mt. 25, 35vv) maakt duidelijk dat de toewijding aan God niet in de plaats komt van de toewijding aan de andere mens, maar juist daarin bestaat. Maar wie in de ander God bemint, wie in de hongerige de Heer voedt, in de dorstige de Heer te drinken geeft, in de naakte de Heer kleedt, in de vreemdeling de Heer opneemt en in de zieke en de gevangene de Heer bezoekt, die kan daarin boven zichzelf uitgroeien. Die hoeft immers niet meer af te wegen of de ander het wel verdient, of deze het niet aan zichzelf te wijten heeft dat hij er slecht aan toe is; die hoeft niet te zoeken naar gronden om het verschil te bepalen en de eigen overvloed te rechtvaardigen, die vindt zijn maat niet meer in vergelijkingen tussen eigen en andermans verdiensten of 'marktwaarde', niet in de dwingende noodzaak van gegroeide structuren of vertrouwde patronen, in een berekening van het nut of de kansen van de eigen positiebepaling. Die overstijgt in zekere zin de strikte maat. Niet in de zin dat hij terugvalt in de verkeerde mateloosheid, maar in de zin waarin Bernardus van Clairvaux zei dat 'de maat van de liefde de liefde zonder maat' is.

Tegen die achtergrond is dan de radikaliserings van de deugd begrijpelijk welke we in het evangelie vinden. De 'gewone' deugd van het maat houden stelt ons in staat om eigen baas te blijven en een juiste maat in de vervulling van onze begeertes te vinden: maatvol te zijn. De 'gewone' rechtvaardigheid vraagt dat we gelijkheid betrachten en de één (met name onszelf) niet bevoorrechten boven de ander. Maar het evangelie blijkt radicaler te zijn: 'verkoop al wat je bezit, en schenk de opbrengst aan de armen' (Mc.10,21), 'zoekt eerst het Rijk Gods en zijn gerechtigheid en al het andere zal je geschonken worden' (Mt.6,33). Wie Jezus wil volgen, wordt uitgedaagd om alles achter zich te laten. Vandaar de keuze in het diocesane program voor soberheid en solidariteit (in plaats van matigheid en rechtvaardigheid) om in alle pogingen om onszelf en anderen deugdzaam te vormen, herinnerd te blijven worden aan de evangelische radicaliteit en ons daardoor te laten inspireren, te laten bezielen.

Spiritualiteit

Ik geef toe dat dit niet zomaar een schepje boven op de vertrouwde deugd is; het verheft die inderdaad tot een andere orde, tot meer dan we uit onszelf kunnen opbrengen en vraagt om inspiratie en kracht van God zelf; om 'bezieling' in de theologische betekenis van het woord, welke steeds het 'Anliegen' van het Christelijk-Sociaal Congres geweest is. Om deze zelfde reden hebben we ook onze derde S: de spiritualiteit hard nodig; precies waarom ik al eerder voorgesteld heb om aan de 'drie P's' van de Shell, 'people, planet, profit' een vierde toe te voegen, van een Grieks woord, dat internationaal bekend is, 'pneuma', equivalent van 'spiritus' of 'geest'.

Ook spiritualiteit kunnen we opvatten als een deugd. Want weliswaar wordt de theologale deugd door God gegeven, maar het is aan ons om ons geschikt en ontvankelijk te maken voor die gave. Bij de passiviteit van de ontvankelijkheid voor Gods genade, hoort de activiteit van de aandacht die zich openstelt voor en blijft luisteren naar het

woord van het evangelie, de activiteit ook van de oefening en de praktijk die zich blijft verbinden met het leven van de kerk waarin dat evangelie wordt bewaard en de gemeenschap met de Heer wordt gevierd.

Met de term 'spiritualiteit' is dus nog iets anders bedoeld dan wat wel met die term wordt aangeduid als een groeiende mode onder hedendaagse managers: meditatiecursussen en abdijweekends. Daar is op zich niets tegen, maar het is niet voldoende. Dat zijn manieren om een soort hygiëne te brengen in een druk bestaan. Die hygiëne is van belang om de eigen vermogens optimaal te benutten. Spiritualiteit in de zin die wij bedoelen gaat echter een stap verder: ze oefent zich in een leven met God opdat Hij ons de drievoudige gave schenkt, van de gelovige ontvankelijkheid voor de boodschap van het evangelie, van het besef door Hem bemind te zijn en Zijn liefde te kunnen beantwoorden, en van het hoopvolle vertrouwen dat we daarbij door Zijn Geest worden geholpen en begeleid.

Zoals voor de gewone deugd, geldt zeker voor de theologale, dat ze geen kwestie is van alles of niets, van hebben of niet-hebben. De deugd is eerder een weg, waarop je geleidelijk kunt vorderen. Die weg is er een van oefening door te doen; de waarheid moet gedaan worden. De bezieling die dat vraagt, kunnen we voeden en waar maken door haar met elkaar te delen en uit te wisselen en door onze krachten te bundelen. Wanneer we, zoals in dit congres van oecumenische en sociale dialoog, ons hieraan wijden en gezamenlijk ernaar streven om werk te maken van ons christelijk geloof, zullen we steeds meer ontdekken dat we op de goede weg zijn, op weg 'in de richting van het licht'.



Slottoespraak

drs. Herman Kaiser

Stroming door de Geest

In zijn toespraak haalde Mgr Van Luyn Bernardus van Clervaux aan: De maat van de liefde is zonder maat. Liefde moet overvloedig zijn, overstromen, een stroom op gang brengen. Die overvloed is weldadig. Dat geldt ook voor de gave van de Geest. Als de Geest in ons allen werkzaam is doet hij ons overstromen. Vandaag en gisteren hebben wij iets van die stroming kunnen ervaren. Als christelijk-sociaal congres willen wij in beweging zijn. Wij willen stromen. Vanuit de bron van onze traditie willen wij werken aan een wereld die dichterbij het Koninkrijk komt dan de wereld zoals wij die aantreffen. Wij zijn uitgenodigd om onze verantwoordelijkheid te nemen. Om de problemen van vandaag aan te pakken met oplossingen van vandaag. Wij staan in de traditie, maar ook midden in de wereld. Daar willen wij goed werk leveren. Wij zijn ook moderne mensen, die willen worden beoordeeld op hun resultaten. Aan de vruchten kent men immers de boom.

Werken met hart en ziel

Elke dag opnieuw staan wij voor de taak die wij geacht worden te doen. Oog in oog met onze medemens. Als verpleegkundige aan het ziekenbed, als leraar voor de klas, als politiegagent met de wetsovertreder, als winkelbediende met de klant, als bestuurder met de burger, als voorman met je collega's in de montagehal.

Tijdens dit congres hebben wij goed begrepen dat de vertaling van christelijke waarden vooral een kwestie is van doen. Niet ingewikkeld doen, maar gewoon je normale werk goed doen. Goed werk leveren kan alleen als je dat met je hele ziel en zaligheid kunt doen. Daar heb je ruimte voor nodig. Die ruimte is vaak beperkt. Soms is ze zo smal dat ons dagelijks werk verstikkend wordt. We voelen ons dan gemangeld door een anoniem en niet beïnvloedbaar systeem. Mensen hebben ruimte en vertrouwen nodig om hun eigen wezen in hun werk voor anderen te leggen. Mensen willen dat zij zich niet hoeven te generen om uit te komen voor hun innerlijke drijfveren. Eigenlijk moet er een natuurlijke verbinding zijn tussen de ziel van de organisatie waarin ze werken en hun eigen ziel. Zin- en betekenisgeving is niet iets voor enkel in de vrije tijd. Er zijn organisaties die zo mechanisch zijn georganiseerd dat mensen een enorme kloof voelen tussen hun werk en de dingen die er echt toe doen. Bazen zijn dan geen leiders die ruimte creëren, maar regelneven die hun systeem onder controle willen hebben. Als mensen op al die plekken in al die organisaties nu eens de kans zouden krijgen om echt uit hun handen te laten komen wat past bij hun overtuiging...

Durven vertrouwen

Te gauw wordt gezegd: dat is allemaal romantiek. Managers werpen tegen dat de schoorsteen moet roken en dat effectiviteit en doelmatigheid de criteria zijn waarop zij beoordeeld worden.

Uit tal van onderzoeken blijkt dat het een valse tegenstelling is om zingeving en productiviteit als onverenigbaar tegenover elkaar te zetten. Er zijn juist aanwijzingen (ik memoreerde gisteren Getrud Höller) dat organisaties waarin de leiding ruimte schept voor zingeving op de werkvloer juist eerder duurzaam en productief kunnen zijn. De moderne werknemer is geen tandwiel in een Tayloriaanse machine. Hij en zij willen serieus genomen worden in hun hele mens zijn.

Met name organisaties die hun werk pretenderen te doen vanuit een christelijke identiteit of achtergrond zouden zich bij uitstek kunnen onderscheiden. Op de eerste plaats door een management dat kiest voor echt leiderschap dat vertrouwen durft te geven. Op de tweede plaats door mensen op de werkvloer die dat vertrouwen ook durven op te pakken. Mensen die niet bang zijn om grenzen te doorbreken als dat nodig is voor het doel dat men gezamenlijk wil dienen. Die dubbele uitdaging, voor leiding en uitvoerders, was voor ons aanleiding dit congres-thema te kiezen. Uit de reacties in het congres en uit gesprekken blijkt dat een vonk is overgekomen.

Verbindingen leggen

Er zijn prachtige verbindingen te leggen tussen de vele rijke gedachten die ons in dit congres zijn aangereikt. Het was een wonderlijk toeval dat Hans Adriaansens sprak over zijn drie S-en die nodig zijn om mensen bevrijdende kaders aan te reiken, terwijl Ad van Luyn het een dag later over drie andere S-en had. Tussen de drie S-en van vrijdag en de drie S-en van zaterdag lijkt ogenschijnlijk niet direct een verband te zitten. Maar dat verband is er weldegelijk. Beleidsmakers kunnen door nieuwe inzichten rond schaal, sturing en samenhang hun organisaties, hun medewerkers en hun klanten een nieuw perspectief geven. Spiritualiteit, solidariteit en soberheid zijn de kernwaarden die in een zingevende organisatie de ruimte moeten krijgen. Die ruimte komt niet vanzelf. Die moet georganiseerd worden. En soms letterlijk bevochten worden op de regelneven en systeemcontroleurs.

Om goed werk te leveren, hebben alle disciplines en vakgebieden elkaar nodig. De socioloog en bestuurskundige complementeert zijn benadering met de wijsgerige en theologische reflexie.

En omgekeerd. Niemand heeft de waarheid alleen in pacht. Niemand kan de wereld alleen veranderen. Spiritualiteit is een voortdurend in- en uitademen. Het gaat om inspiratie en expiratie. Om motivatie en transpiratie. Van jezelf en van de anderen.

Agenda van politiek en christelijk-sociale beweging

In mijn openingsrede heb ik gezegd dat de kunst van goed werk leveren niet alleen geldt voor het micro-niveau. Zij geldt ook voor de wereld van de politiek en de wijze waarop de politiek de dialoog voert met maatschappelijke verbanden.

Deze dagen waren vele politici verhinderd omdat de agenda's letterlijk uit elkaar

liepen. Marja van Bijsterveld heeft gisteren laten blijken dat de opdracht om bezieling waar te maken ook een opdracht is om de bezieling vast te houden in de relatie tussen politiek en samenleving. Juist nu de discussie over de toekomst van de verzorgingsstaat en de duurzaamheid van de solidariteit zo actueel is, moet er in de relatie tussen politiek en christelijk-sociaal middenveld goed werk geleverd worden. Daarom ben ik, met u allen, zeer verheugd dat Piet Hein Donner vandaag in ons midden is.

Bewegen in een stroom

Aan het begin van dit betoog sprak ik over een stroom, een vloed die op gang moet komen. Wie aandachtig het logo van onze stichting bekijkt kan daarin de contour van een rivier ontdekken. Alle afzonderlijke bolletjes vormen een stroom die naar een nieuw perspectief beweegt.

Als voorzitter van het CC wil ik niet aan het hoofd staan van een congresbedrijf dat eens per jaar een mooie bijeenkomst organiseert om vervolgens weer rustig na te denken welk onderwerp het volgend jaar eens leuk zal gaan doen. Wij zijn geen congresbedrijf. Wij vormen samen een beweging. Een continue stroom. Mij is in de afgelopen dagen weer eens duidelijk gebleken hoe sterk bij de achterban de behoefte bestaat om deel uit te maken van zo'n beweging. Velen van u gaven te kennen dat de maandag na het congres minstens zo belangrijk is als de congresdagen zelf.

Diep én breed

Onze beweging is te vergelijken met een rivier. Wij zijn ons bewust van onze bron. Wij bewegen ons door de tijd en de wereld. Vaak meanderend, maar altijd met het perspectief van de wijde zee. Over de diepgang van onze rivier hoeven wij ons niet de grootste zorgen te maken. Dat is een kwestie van goed bijhouden en onderhouden. In een land van dominees en baggeraars zit dat wel goed. Waar ik wel zorgen over heb is de breedte van de rivier. Veel geledingen zijn niet of maar in beperkte mate vertegenwoordigd op de beoogde momenten als vandaag en gisteren.

Als de Geest overvloedig stroomt moet onze rivier ook een echte rivier zijn. Een kletterend bergbeekje is mooi, vlak bij de bron. Stroomafwaarts maakt een echte rivier indruk door zijn breedte.



Christusdragers blijven niet langs de kant staan

Bij veel rivieren staat een beeld van Christoffel. Soms op een kerktoeren, vlak aan het water. In één uniek geval siert het christoffelbeeld een kathedraal. Dat is in Roermond, vlak bij de plek waar de Roer in de Maas stroomt. In het begin vond ik het maar een raar idee. De hoogste plek in de stad hoort toch niet ingenomen te worden door een beeld van een heilige, die bovendien ook nog vooral bekend is als legende? Maar als je goed kijkt zie je dat niet Christoffel het hoogste punt is. Dat is het Kind op zijn schouder. Christoffel is de Christusdrager. Twee jaar geleden mocht ik een symposium organiseren met de titel "Christoffel als metafoor". De legende van Christoffel is

rijk aan verbeeldingskracht. De veerman die nukkig bij ontij een drammerig kind de rivier overzet om maar van het gezeur af te zijn. Een vervelend klusje, maar daar hoef je je niet aan te vertellen. Totdat Christoffel midden in de rivier bijna onder zijn last bezwijkt. Hij komt haast niet verder en kijkt vertwijfeld omhoog naar het Kind op zijn schouder: “Wie ben jij?”. En dan zegt het Kind: “Ik draag de last van de wereld ...” Christoffel begrijpt zijn opdracht en zet met uiterste krachtinspanning het Kind veilig aan de overkant.

Net als Christoffel zijn wij geroepen om door de rivier te waden. Ook bij nacht en ontij. Op momenten waarop het “maar nu even niet” uitkomt. Wij hebben de opdracht om allen Christusdragers te zijn. Dragen, verdragen, verderdragen.

Wij kunnen niet langs de kant blijven staan. Wij gaan midden door de rivier. Juist nu, aan het begin van een nieuwe eeuw. Een eeuw met onverwachte uitdagingen aan mensen die staan in een lange en brede stroom.



Sprekers

(in volgorde van het programma)

Mr. Trudy. M.M. Blokdijk is partner van ACML, een bureau voor conflictinterventie en boardroomconsultancy. Zij is voorzitter van het Bestuursregister en voormalig loco Secretaris-Generaal van het Ministerie van OCenW.

Drs. Herman Kaiser is voorzitter van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres. Hij is als partner verbonden aan Rijnconsult, is lid van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling en was burgemeester van o.m. Roermond.

Prof. dr. Hans Adriaansens is voorzitter van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). Hij is hoogleraar Algemene Sociale Wetenschappen aan de universiteit van Utrecht, decaan van het University College Utrecht, voorzitter van de Raad van Toezicht van het St. Antoniusziekenhuis te Nieuwegein en (bestuurs)lid van veel sociaal-culturele organisaties.

Dr. Erik Borgman is theoloog en onderzoekscoördinator theologie en geesteswetenschappen van het Heyendaal Instituut van de KUN/Radboud Universiteit Nijmegen.

Karin Ingelse werkte eerst als docent Engels, maar is nu is presentator/journalist bij TV Rijnmond en is als staffunctionaris verbonden aan het Albedacollege te Rotterdam. Verder is zij betrokken bij projecten van het Christelijk-Sociaal Congres Rotterdam.

Ronald de Leij is hoofd Strategische Beleidsontwikkeling bij werkgeversvereniging AWWN en lid van de Commissie Het Werkend Perspectief. Hij was voorheen directeur sociale zaken VNO-NCW en daarvoor directeur Arbeidszaken bij AKZO-Nobel.

Willem Zwiep is werkzaam bij NS Reizigers. Hij is kaderlid van de CNV Bedrijvenbond en is jarenlang actief geweest in het ondernemingsraadswerk binnen de NS.

Piet Boekhoud is voorzitter van het College van Bestuur van het Albedacollege in Rotterdam en nauw betrokken bij het lokale CSC. Hij was voorzitter van de naar hem genoemde adviescommissie OCW inzake doorstroming in het beroepsonderwijs.

Elly Ouwens is als docent werkzaam voor de opleiding Sociaal-Pedagogisch Werk voor volwassenen. Zij doet dit aan het Albedacollege te Rotterdam.

Ben Tiggelaar werkt hij als zelfstandig en onafhankelijk onderzoeker en schrijver op het gebied van strategie, innovatie en gedrag. Sinds enige tijd verricht hij op dit gebied promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit. Hij staat al lange tijd hoog genoteerd in de toptien van managementboeken met zijn boek *Doen!*

Prof. dr. Pieter Anton van Gennip is theoloog-filosoof. Hij was van 1976 tot 2004 als algemeen-secretaris werkzaam bij de KRKS. Namens de Radboudstichting is hij sinds 1991 hoogleraar wijsbegeerte in relatie tot de christelijke levensbeschouwing aan de TU-Delft. Voorts doceert hij sinds 1976 filosofie van de religie aan de Fontys Hogescholen te Tilburg en sinds 1986 aan het seminarie Bovendonk te Hoeven. Sinds 1999 is hij rector van de Marinus Ruppert Academie van het CNV.

Rien Timmer is werkzaam bij het Leger des Heils als Issue manager. Hij is nauw betrokken geweest bij de bijzondere kledinglijn 50/50 fashion.

Marcel van Marrewijk is directeur van Great Places to Work Nederland, een organisatie die 'great workplace practice' wil bevorderen, onder meer door een jaarlijkse prijs.

Ton Sels is secretaris van CSC Rotterdam. Hij werkte mee aan het handboek *Talentrent* en was betrokken bij het project *De Makker* voor naschoolse opvang, verzorgd door studenten van hogeschool Inholland.

Hannie van Leeuwen is lid van de Eerste Kamer voor het CDA en is woordvoerder sociale zaken, met name sociale zekerheid. Zij is onder andere voorzitter van Stichting Olijf. Zij was Tweede-Kamerlid (1966-1978), wethouder van Zoetermeer en voorzitter van de Sociale Verzekeringsbank en van de Nationale Kruisvereniging.

Mgr. drs. Ad van Luyn s.d.b. is bisschop van Rotterdam en vice-voorzitter van de Nederlandse Bisschoppenconferentie. Hij is betrokken bij tal van maatschappelijke organisaties, waaronder als voorzitter van Pax Christi en als bestuurslid van de Radboudstichting.

Deelnemers

de heer W. Aantjes
de heer prof.dr. H.P. Adriaansens *Raad voor
Maatschappelijke Ontwikkeling*
de heer P.C. Baak *Kath. Bond van Ouderen*
de heer Chr. Baggerman *RMU*
de heer W.J. Berg *CNV Publieke Zaak*
de heer C.A. v.d. Berg *Hout- en Bouwbond CNV*
mevrouw V.B. van den Berge *Van Beekveld &
Terpstra*
de heer T. Berntz *KASKI*
de heer drs. C.L.J.M. van Beuningen *St. Socires*
mevrouw J.M. Bijsterveldt *CDA*
mevrouw H.J. Blaak *CNV*
mevrouw G. Blok *Stichting CSC*
mevrouw mr. T.M.M. Blokdijk
de heer P. Boekhoud *Albeda College*
de heer H. van Boggelen *CNV*
de heer dr. E.P.N.M. Borgman *Heyendaal
Instituut/KUN*
mevrouw A. Bosma *Stichting CSC*
de heer mr. J.W. van den Braak *Stichting NCW*
de heer E. van Breeene *VCGON*
de heer mr.drs. C. Bremmer *YMCA-Nederland*
de heer J.G. Brongers *Evangelische Alliantie*
de heer R. Burgers *Arjo Nederland BV*
de heer D.J. Coehoorn *Gemeente Maarn*
de heer drs. H.J.G.M. Crijns *Landelijk Bureau DISK*
de heer H.G. Dane Bez. *Centrum Hydepark*
de heer G. Derkse *Scholengemeenschap Breda de la
Salle*
de heer prof. dr. W.F.C.M. Derkse *Soeterbeek*
de heer P.J. van Dijk *VCGON*
mevrouw N. Dijkstra *Dijkstra Consult*
mevrouw G. Dolsma *VNO-NCW*
de heer mr. J.P.H. Donner *Ministerie van Justitie*
mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard *SBI*
de heer P. van Duyvenbode *Besturenraad*
de heer C. van Eerten *ROC ASA*
de heer G.J. Eijnsink *St. Cupertino*
de heer W. Eikelboom *SBI training & advies*
de heer J. Festen *Reliëf*
de heer W. van der Fliert *NCBTB*
mevrouw drs. A. Frijs-Stassen *Dienst Kerk en
Samenleving Bisdom Roermond*
de heer mr. J.J.A.M. Gennip *Stichting Socires*
de heer prof.dr. P.A. van Gennip *MRA-CNV*

mevrouw H.G.M. Giezeman *Mij. Nijverheid en handel*
de heer P.G.H.M. Gobbels *FNV*
de heer B.J.H. Godschalk *Christelijke Hogeschool Ede*
de heer P. de Graaf *WLTO*
mevrouw G.P. de Graaff *Unie NKV*
de heer J.P. de Groot *NCSU*
de heer drs. R.B.M. Grotenhuis *Cordaid*
de heer R.W.M. Gründeman *TNO Arbeid*
de heer J.F. Haak
de heer J. Haeck *Transport en Logistiek Nederland
(TLN)*
mevrouw mr. W.J.S.M. Hemels-Meijs *Unie NKV*
de heer H.J. Hoefman *ZIN*
de heer H. Hoefnagel *Radboudstichting*
de heer J. Hoogland *St. Philadelphia Zorg*
mevrouw H.W.F. Houben *St. Luciver*
mevrouw A. Huysmans-Pyckeret *DB-VKMO*
de heer A. van Iersel *Stichting Exodus*
mevrouw K. Ingelse *RTV Rijnmond*
de heer A. Jagersma *NCSU*
mevrouw Zr. H. Jans *Unie NKV*
de heer drs. J.J.L.M. Janssen *ROC ASA*
de heer B. de Jong *NBG*
de heer E.W. de Jong *Onderwijsbond CNV*
de heer drs. C. de Jong *Stichting Philadelphia Zorg*
de heer dr. E.P. de Jong *VKMO/KCN*
de heer J. Jongejan *CNV Bedrijvenbond*
de heer R. Jongen *Hout- en bouwbond CNV*
de heer F. Jonkman *Vereniging Philadelphia*
de heer drs. H.J. Kaiser *Stichting CSC*
de heer drs. B. Kamphuis *Alfa College*
de heer A.A. Kars *Zorggroep Rijnmond*
de heer A. Kik *Windesheim/Geert Grote Inst.*
de heer mr. drs. H.K. Klammer *Stichting NCW*
de heer dr. C.J. Klop *NCRV*
de heer L.B. Kobes *NCSU*
de heer P.J. Koeslag *CNV Publieke Zaak*
mevrouw drs. S.H. Koning- Klapwijk *Chr. Netwerk
GMV*
de heer L. Kooistra *Friesch Dagblad*
mevrouw G.A.M. Koolen *VCGON*
mevrouw G. van Leeuwen *SBI training & advies*
mevrouw J. van Leeuwen
de heer R.W.P.A.M. de Leij *AWVN*
de heer L.A. van der Linden *Kerk&Werk Den Haag*
mevrouw T. Lont *CDA Den Haag*

mevrouw I. Ludikhuize *Passage*
 de heer Mgr.drs. A.H. van Luyn s.d.b. *Bisdom Rotterdam*
 de heer M.-P. van Mansum *Reliëf Chr. Ver. V. Zorgaanbieders*
 de heer M. van Marrewijk *GPTW-Institute Nederland*
 mevrouw M.J.T. Martens *KTU*
 mevrouw W. Meteren *Trouw*
 de heer L.J. Molenkamp *ROC ASA*
 de heer P.J.M. Monchen *Vincentius Vereniging Nederland*
 de heer H. Monteban *Bez. Centrum HydePark*
 de heer A. van Nijen *Centraal Weekblad*
 de heer A. Oegema *STIMO/MKB-NL*
 de heer R. Oolbekkink *ROO produkties*
 de heer W. Oolbekkink *Stichting CSC*
 de heer mr. H.M.C.M. van Oorschot *Universiteit van Tilburg*
 de heer P. Oudenaarden *CNV*
 mevrouw E. Ouwens
 de heer J.H.A. Overeem *De Zwanenhof Bez.- en Conf.centrum*
 de heer dr. F. Petter *Universiteit v. Tilburg (CWL)*
 mevrouw M. Philippi *Stichting CSC*
 de heer drs. H.Th.M. Pieper *VKMO*
 de heer B. Plaisier
 mevrouw F.G.M. Pothof *Stichting De Waalboog*
 mevrouw Kim Yen Quach *Hogeschool IN HOLLAND*
 de heer J.J.M. Reulen *Bond KBVO*
 de heer R.J. Rijnbende *Unie NZV*
 de heer L. La Rivière *CNV Kunstenbond*
 de heer B. Roor *Evangelische Alliantie*
 mevrouw S. Rozendaal *SBI training & advies*
 mevrouw M.J. Ruigrok-van der Valk *SKaN-fonds*
 de heer B. Rutgers van de Loeff *Stichting NCW*
 de heer D.W. Sanders *NCSU*
 de heer P. Schalk *RMU*
 de heer G. Schuil *ICCO*
 de heer F.J. Seller *Aob/Bonaventura*
 de heer A.A. Sels *Chr. Sociaal Congres Rotterdam*
 mevrouw N.M. Sparnaay *Ned. Ver. Van Blinden en Slechtzienden*
 de heer J. v.d. Spek *PCOB*
 de heer C. Stal *SBI training & advies*
 de heer H. Strietman *Besturenraad*
 de heer P. Swart *CNV Bedrijvenbond*
 de heer D. Terpstra *CNV*
 de heer B. Tiggelaar *Tiggelaar & Company BV*
 de heer drs. C.J.C. Timmer *Stichting Exodus Nederland*
 de heer H. Timmermans *Chr. Netwerk GMV*
 mevrouw H. van Tol
 mevrouw M. Vanderkaa *CMC*
 de heer mr. drs. A.M. Van der Veen *CDA-WI/PB*
 mevrouw A. Verbaan-Bal *Stichting Zorgkring Westland*
 de heer J.F. Verhoog *Windesheim*
 de heer K. Verkerk *Hogeschool IN HOLLAND*
 de heer W. Verschuren *Beweging van Barmhartigheid/Zin in Werk*
 de heer D.M. Vis *Kamer van Koophandel Lelystad*
 de heer T. Vlot *CNV*
 de heer dr. H. Voets *TU Delft*
 de heer H. Vossen *Dienst Kerk en Samenleving*
 de heer G. de Vries *SBI training & advies*
 de heer A. Vroon *CHN*
 de heer P. van der Wal *KUN*
 mevrouw drs. H.A.C. Weigand-Timmer *Stichting CSC*
 mevrouw J.M.J.C. Westerbeek-Huitink *CNV Vakcentrale*
 de heer J. Westert *Ver. Philadelphia*
 de heer drs. J.W. Wigboldus *Stichting CSC*
 de heer E. Wijjveen *YMCA*
 de heer G. Willemse *SBI training & advies*
 de heer H. Willigenburg *Aob/CVHO*
 de heer ds. J.G. Zomer *Prot. Gemeente Wijhe*
 de heer W. Zwiël *NS*