

levensbeschouwing en werk

*over levensovertuiging, inspiratie,
werk en organisatie*

November 2011

Kees Blokland

www.keesblokland.nl

ontembaar

*na de tijden vervulde
het woord helder
de lijnen de vlakken
het fundament*

*de orde van het gebouw
verleende rust aan
bewoners en bezoekers
in schone lokalen*

*de regen de sneeuw
het onweer derde niet
buiten hilde de storm
bogen de bomen*

*alleen het licht kleurde
binnen anders en de lucht
woog zwaar elke nieuwe
dag was berekend*

*in de stilte van haar
twijfel zag ze uit
het raam het nieuwe rood
ongehoorzaam en ontembaar*

Levensbeschouwing en werk

Over inspiratie, werk en organisatie

1. Inleiding

Als kind ben ik opgevoed in een orthodox protestantse traditie, waarin het geloof een centrale rol in het leven speelde. Streng dogmatisch, met uitgesproken leerstellingen en veel gedragsregels. Daarbij hoorde een sterk ontwikkeld arbeidsethos, gezagsgetrouw, egalitair ('voor God zijn de mensen gelijk') en een hoog plichtsbesef.

In de middelbare schoolperiode werd ik atheïstisch, tijdens de studie sterk georiënteerd op filosofie, het positivisme. Bij het vak methodologie was ik gefascineerd door de wetenschapswetenschap, het verkennen van de grenzen van kennis en weten, het zeer objectiverend bezien van theorievorming, hypotheseformulering, systematisch onderzoek, kritische toetsing etc. Het belang van reflectie, zorgvuldigheid en vooral bescheidenheid in het stellig zeker van iets zijn is me toen goed bijgebracht.

Na mijn studie ben ik begonnen in het organisatie-advieswerk en heb vervolgens gekozen voor personeelswerk, wat sindsdien de hoofdlijn in mijn loopbaan is.

Met 35 jaar kwam ik in aanraking met de doopsgezinde kerk, waar een vrijzinnige geloofsgemeenschap mij een anker bood, zonder dogma's, voor de behoefte aan zingeving die me van jongs af aan liefdevol is meegegeven. Lange tijd heb ik mijn ontwikkeling in levensovertuiging sterk gescheiden gehouden van mijn professionele functioneren. Het waren gesepareerde werelden: werk en privé.

Hierbij speelde zeker ook een rol dat ik erg terughoudend wil zijn om mijn eigen levensovertuiging, en al zeker de geloofsdienominatie, in de beroepsuitoefening aan anderen 'op te dringen'. De scheiding van kerk en staat geldt eigenlijk ook voor arbeidsorganisaties, en we willen liever geen geschillen over geloof op de werkvloer.

In dit essay wil ik proberen de kernelementen van levensbeschouwingen te schetsen. Dan ga ik in op de relevantie van levensovertuiging voor het dagelijks werk en voor het functioneren in een arbeidsorganisatie. Daarna verken ik het omgekeerde: welke betekenis kan werk hebben voor zingevingvraagstukken. Dan blik ik terug en geef mijn overwegingen.

2. Kernelementen van levensbeschouwing

Een eerste vraag hierbij is wat de essentiële kenmerken zijn van levensovertuiging. Hiertoe heb ik (onder meer) een analyse gemaakt van de antwoorden van 35 binnen- en buitenkerkelijken op de vraag ‘Wat is jouw overtuiging over hoe de wereld in elkaar zit, over wat richting geeft aan je handelen, over jouw onopgeefbare waarden, over je geloof of je ongeloof’.¹ Daarnaast heb ik de literatuur over de verschillen tussen en de overeenkomsten van verschillende levensovertuigingen/geloofssystemen geraadpleegd.

Ik kom tot de volgende essentiële kenmerken van levensovertuiging:

a. moraliteit, goed en kwaad

Het begrip van goed en kwaad, in de bijbel meteen al beschreven bij de zondeval, staat centraal in het geloof en in veel levensbeschouwingen. Wat goed en deugdelijk is om te doen, zoals b.v. hard werken, niet doden, niet stelen, je woord houden, je talenten benutten, is een sleutelonderdeel. Als de mens onder druk komt te staan zoekt hij steun of een oriëntatie om het goede na te volgen en niet te bezwijken voor de verleiding van het slechte.

b. zingeving, „waartoe zijn we op aarde”

De mens besteedt veel energie aan de hele existentie en aan de procreatie, maar als dat lukt, al is het maar tot op zekere hoogte, dan doet zich nadrukkelijk de ‘waarom, waartoe’ vraag voor.

In de Maslovpynamide staat zelfverwerkelijking bovenaan, maar zonder fundamentele oriëntatie staat de mens daarbij met lege handen.

Geloof en levensovertuiging geeft een meer of minder concreet levensdoel; enkele voorbeelden zijn:

- gehoorzamen aan de wetten van God
- het eeuwige leven beërven
- de 10 geboden navolgen
- de liefde voor de medemens praktiseren

Christelijk geloof kent zeer vele (constructies van) antwoorden op de zingevingsvraag. In de vrijzinnige opvattingen, die een grote variatie kennen, staat ook die ‘waartoe’ vraag centraal.

Ook de filosofie heeft in veel stromingen antwoorden gezocht op deze vraag.

Humanisme en existentialisme zoeken die zingeving niet in het bovenaardse, maar zoeken wel.

¹ Overtuigingen van (on)geloof – Doperscafé 22 april 2008

c. reductie van angst, behoeden voor ziekte, gevaar en dood

Onze existentie wordt voortdurend bedreigd en de primitieve en rationele responsen op die angsten zijn de mens onvoldoende. Christenen bidden om bescherming, genezing, nageslacht, genade, en nog veel meer. Met het voortschrijden van onze kennis en techniek hebben we veel zaken waar de primitieve mens bang voor was opgelost of verbeterd, maar de Verlichting en de technologiesprong hebben ons niet kunnen verlossen van onze existentialistische angsten en onzekerheden. Het is een bekend gegeven dat het kerkbezoek toeneemt bij crisis en oorlog. Het mag onrespectvol klinken, maar ik ben ervan overtuigd dat angstreductie een belangrijk psychologisch motief is voor geloof.

Niet voor niets schrijven veel primitieve geloven aan de angstaanjagende bliksem en donder goddelijke oorsprong toe.

d. liefde en barmhartigheid

De deugdzzaamheid en moraliteit die ook al door de Grieken tot kernelement van levensbeschouwing was gemaakt is door het Christendom verrijkt met het gebod tot naastenliefde en barmhartigheid. Vanuit evolutionair perspectief is de liefde ook wel gekenschetst als een efficiënte respons op de procreatie noodzaak, maar dat vind ik een lelijke reductie, en ook quaestieus.

Natuurlijk, de mens is een sociaal wezen en het voortbestaan van de soort is gebaat bij een sociale instelling van het individu. Maar het voelt slecht om de eigen romantische ervaring van belangeloze liefde en de ongeëvenaarde sensatie van onverwachte aanraking te moeten laten terugbrengen tot een efficiënte verbijzondering van onze voortplantingsdrift of een praktische uitwerking van ons 'contract social'.

e. verklaring van het onverklaarbare

De primitieve mens kende alleen een kleine wereld om zich heen, met veel onverklaarbare en angstaanjagende natuurverschijnselen. Door het unieke reflectieve vermogen van de mens, onderscheidend t.o.v. het dier, was hij in staat instrumenten te ontwerpen om zijn leefwereld comfortabeler te maken en kennis te ontwikkelen om raadsels te beantwoorden.

Het geloof heeft de mens nodig gehad om de ontbrekende gaten te vullen.

Het geloof als verklaringbron is sterk geërodeerd door de toenemende hoeveelheid natuurverschijnselen die door de wetenschap zijn verklaard.

f. Steun en troost bij emoties

De mens heeft een gevoelsleven ontwikkeld waarbij emoties als boosheid, vrees, vreugde, liefde, verrassing, walging en schaamte² in allerlei vormen en constructies voorkomen. Het geloof en de levensbeschouwing hebben vaak tot functie om die emoties, zeker als ze heftig worden, te ondersteunen, op te vangen, te sublimeren en een plaats te geven. Onmiskkenbaar is dat veel mensen moed putten uit hun diepere overtuigingen in moeilijke tijden en er troost in vinden bij verdriet. Vriendschap en liefde krijgen in het perspectief van (goddelijke) zingeving meer glans, en kunnen zo tot een centrale levensopgave worden: „heb uw naaste lief als uzelf” wordt door velen als de kernboodschap van Jezus Christus gezien.

² Daniel Goleman : Emotonal Intelligence

g. deel zijn van een geheel

De sociale behoefte van de mens, het deel uitmaken van een geheel, wordt in een geloofsgemeenschap intensief bevredigd. Samen geloven, samen geloof ontwikkelen, samen de rituelen ondergaan of er in participeren, samen bidden, samen gemeentezijn: de onderdompeling in een geloofsgemeenschap is vaak een intensieve groepsdynamische ervaring met een uitgesproken sociale dimensie. Naast de positieve, functionele, effecten hiervan zijn ook angstaanjagende aspecten bekend: sektevorming, groepsdruk, xenofobie, brainwashing, fanatisme, collectieve hysterie etc.

De kernelementen van geloof komen voor verschillende mensen in verschillende vormen terug. De accenten liggen voor iedereen weer anders. Voor sommigen gaat het vooral over de moraliteit, voor anderen staan de zingeving- en filosofische kernvragen voorop en weer anderen 'doen' hun geloof heel praktisch in liefdadigheid.

Religie en wetenschap hebben door de eeuwen heen op gespannen voet gestaan³. Het geloof heeft de wetenschap lange tijd aan banden gelegd, later, na de verlichting en de ontwikkeling van het positivisme, heeft de wetenschap de godsdienst gemarginaliseerd, en meer recent zijn de twee niet meer tegenover elkaar maar naast elkaar geplaatst.

Dawkins⁴ beschrijft de primaire geloofsdimensie op een 7 puntsschaal:

1. sterk theïstisch: 100% „God is er, dat geloof ik niet, ik weet het”;
2. theïstisch: „ik weet het niet zeker, maar ik geloof in God”;
3. semitheïstisch-agnostisch: „ik ben onzeker, maar ik ben geneigd in God te geloven”;
4. agnostisch: „bestaan en niet-bestaan van God even (on)waarschijnlijk”;
5. semiagnostisch: „ik weet niet of God bestaat, maar ben sceptisch geneigd”;
6. atheïstisch: „ik weet het niet zeker, maar acht bestaan God onwaarschijnlijk”;
7. sterk atheïstisch: „ik weet dat er geen God is”.

Bij deze indeling zijn wetenschap en geloof bijna communicerende vaten: meer kennis betekent minder plaats voor geloof en vice versa.

Indien we kennis en wetenschap enerzijds en levensovertuiging anderzijds niet tegenover elkaar op 1 dimensie plaatsen, maar naast elkaar als verschillende gebieden, dan krijgen we NOMA: Non Overlapping Magisteria⁵.

Ik vind dat een aantrekkelijk perspectief: er is ruimte voor beide, zowel een ontwikkelde en verlichte kennistheoretische wetenschapsopvatting, als een fundamentele, open geloofsbeleving.

³ Prof P.J.J. Drenth. *Religie en wetenschap: op een gespannen voet*. Doperscafé 29 september 2009

⁴ Richard Dawkins: *The God delusion* 2006 Bantam Great Britain

⁵ Stephen Gould, 1999

Als ik dan de geloofsposities probeer te ordenen dan kom ik tot het volgende:

1. Onverschillig: „nadenken over geloof is zonde van de tijd. Het leidt toch tot niets. Ik heb meer te doen”;
2. Bewust afzijdig: „het domein van geloven is niet relevant. Wetenschap en filosofie (logica) zijn de enige kennistheoretische domeinen die ik als richtsnoer aanvaard”;
3. Atheïst: „het geloof in God, een hogere macht al dan niet als persoon, is onjuist en onzinnig. Geloofssystemen die hiermee geassocieerd zijn, wijs ik af”;
4. Agnost: „Ik kan niet weten of God cq. een hogere macht bestaat of niet bestaat. Het is ook niet verstandig om een geloof te definiëren in het onkenbare domein”;
5. Ietsist: „Er is meer dan datgene wat we kunnen waarnemen en wetenschappelijk verklaren en beredeneren. Er is ‘iets’ als ankerpunt voor moraal, als bron van zingeving, als bescherming tegen angst, als kern van liefde, als verklaring van het raadsel, als steun voor emotie, als verbindend element in de kosmos. Dat ‘iets’ kan vele vormen en gestalten hebben”;
6. Vrijzinnig gelovige: „Er is ‘iets’ en ik plaats dat in de context van het christelijk geloof, in de traditie van de kerkelijke geloofsontwikkeling en treed toe tot een geloofsgemeenschap op grond van mijn eigen belijdenis”.
7. Kerkelijk gelovige: „Ik onderschrijf het credo of de gemeenschappelijke belijdenis van de geloofsgemeenschap waartoe ik behoor en waaraan ik deelneem. Ik participeer in de rituelen en geloofsessenties van mijn geloofsgemeenschap. Naast de kern van dit geloof heb ik eigen inzichten en interpretaties”;
8. Orthodox gelovige: „ik volg de tekst van de bijbel en/of van de dogma’s van mijn geloof(sgemeenschap) naar letter en geest. Vrije interpretatie daarvan is onjuist en wijs ik af. Ik twijfel niet, ik ben zeker van mijn geloof”.

Op bovenstaande indeling is het nodige af te dingen. Hij voldoet niet aan het criterium mece: ‘mutually exclusive and completely exhaustive’. Maar hij plaatst de vrijzinnig gelovige wel op een positie die centraal staat in het geloofsspectrum, en terecht. In discussie over geloof wordt geloof en geloofsbeleving stevast gereduceerd tot 1 dimensie: geloof je in God of niet, en vervolgens wordt die dimensie dan in een dichotomie van 2 fundamentele posities opgeknipt: atheïsme of orthodox geloof. Daarbij komt vrijzinnig geloof er vanaf als een soort slap compromis, vlees noch vis. En dit terwijl vrijzinnig geloof cq een vrijzinnige levensovertuiging ook een fundamentele keuze is .

3. Levensbechouwing en werk

Werk vormt voor bijna alle mensen, in de loop van hun persoonlijk bestaan, zowel in tijd als in aandacht een essentieel bestanddeel van de existentie. Werk is nodig om de middelen te verwerven om in het levensonderhoud te voorzien, en daar kan bijna niemand omheen. De meeste opleiding is gericht op werk en loopbaan, wat je doet vormt een belangrijk deel van je identiteit, werk kost veel tijd, geeft werkdruk en werkvoldoening, in het werk vind je vaak een intensieve werkgemeenschap. Als geloof en levensovertuiging betekenis hebben voor het leven als geheel, dan is het niet voor de hand liggend de werkbeleving en het werk te isoleren t.o.v. geloof en levensovertuiging.

Als je wezenlijke inspiratie geen rol mag spelen in je werk, dan mis je een essentie.

Om die reden wordt vrij breed geaccepteerd dat het goed is als werknemers hun levensovertuiging mee kunnen betrekken in hun werk(opvattingen). Ik heb dat, na aanvankelijke aarzeling, toen mijn levensovertuiging zich verder ontwikkelde, ook zelf toegepast, maar altijd terughoudend. Immers, wat we als ongewenst zien is het opdringen van levensovertuiging aan collega's of werknemers of het creëren van spanningen op de werkplek rond verschillen in geloofsopvatting. Vroeger was de scheidslijn rooms-protestant op de werkplek potentieel explosief, nu is de opvatting over de Islam een splijtzwam in de samenleving. Een paradox: levensovertuiging en geloof zijn belangrijk als inspiratie in het werk en vormen tegelijkertijd een risicovolle splijtzwam.

Het risico zelf lijkt me overigens per definitie minder indien de opvatting vrijzinnig en open is.

3.1. De betekenis van levensbeschouwing voor werk

Aan de hand van de *kernelementen* van levensbeschouwing wil ik nu behandelen wat de relevantie ervan voor werk is of kan zijn:

a. moraliteit

Veel organisaties maken zich druk over hun Mission Statement en hun governance. In het vaststellen van de kerndoelen en –waarden van een organisatie gaat het meteen en ten fundamentele over moraliteit:

- zijn we alleen uit op winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde of tellen de belangen van werknemers en het milieu ook wezenlijk mee?
- wie zijn onze belanghebbenden, alleen de aandeelhouders, of ook klanten, omgeving, werknemers, toeleveranciers etc.?

Deze discussies zijn ook op eigen merites te voeren, maar geloof en levensovertuiging voegen er mijns inziens een dimensie aan toe. Het kale kapitalisme c.q. shareholder-denken evenzeer als het kale marxisme c.q. verdelingsdenken leidt tot een samenleving zonder inspiratie en moraal, die naar mijn overtuiging (en ook volgens de lessen uit de geschiedenis) niet duurzaam is.

Het vaststellen van een gedragscode in een organisatie, en het bij werknemers tussen de oren krijgen is een activiteit waarbij de normen en waarden worden geëxpliciteerd. Vaak worden ook cases en dilemma's beschreven en aan groepen werknemers voor discussie voorgelegd. Dan gaat het over goed en kwaad, en over de grenzen daartussen. Deze aanpakken zijn vaak zeer waardevol en geven werknemers steun en richting bij morele keuzes. Hierbij is het de kunst om soms heel expliciet en zwart-wit te zijn : “diefstal wordt hier niet getolereerd “en soms genuanceerd : “wees terughoudend met het aannemen van relatiegeschenken “. Mensen die leven vanuit een duidelijk waardenbesef hebben een belangrijke toegevoegde waarde bij dit soort benaderingen.

Het toepassen van sancties bij overtredingen tegen geschreven of ongeschreven regels van de organisatie vereist een zekere stevigheid en ook hardheid. Vaak is, daaraan voorafgaand, er druk op HR om een ‘duidelijk ‘ sanctiebeleid te formuleren, voor velen liefst zo dat bij bepaalde overtredingen 1 op 1 bepaalde sancties horen. Ik heb dan steeds een pleidooi gehouden voor een verantwoord afwegingsproces van wikken en wegen, waarbij situationele factoren zorgvuldig door één of meer gewetensvolle en gerijpte verstandige functionarissen (mensen!) worden beoordeeld. Ik vertrouw meer op een proces van gewetensvolle en genuanceerde afweging, dan op het toepassen van een idiot-proof checklist. En : dan speelt vertrouwen in mensen en ook geloof in barmhartigheid een rol (voor mij). Hier heb ik in mijn loopbaan als HRprofessional vaak slag over moeten leveren en ben regelmatig in de hoek gezet van ‘softie ‘ , iemand die ruimte laat voor ongesanctioneerd wangedrag.

In elk geval ben ik sterk beïnvloed door een casus, waarbij een beveiligingsmedewerker op staande voet is ontslagen omdat hij was ‘betrapt op het in zijn eigen zak steken van de inhoud van een bij de bewaking ingeleverde portefeuille’. Het geval kwam bij mij toen de man kort daarna zelfmoord had gepleegd en de werknemers van de vestiging daarop het werk hadden neergelegd : onze collega is voor een klein vergrijp onevenredig hard aangepakt. Toen ik de zaak dieper onderzocht (samen met Hans de Sonnaville) bleek de werkelijkheid genuanceerd en veel zaken verkeerd ingeschat :

- de diefstal bleek niet echt bewezen, alleen een vermoeden (het ging overigens om ongeveer 7 gulden)
- de man is stevig verhoord, beschuldigd, en vervolgens gebroken thuis huilend aangekomen
- als vrijwilliger beheerde hij de kas van de kerk, zijn wereld was ingestort
- zijn persoonlijke crisis is onvoldoende opgemerkt door de chef, PZ en – vooral- door de hulpverleners
- etc, etc

In een in principe sociaal bedrijf was eenduidig gereageerd op een ernstige overtreding (zoals het zich liet aanzien), met een gevolg dat echt niemand gewild had.

Dit was mogelijk niet zo ver gekomen indien er nauwkeuriger naar de feiten was gekeken en indien er genuanceerder was gewikt en gewogen. Een meer humane c.q. humanistische benadering zou daarbij geholpen hebben. En een benadering vanuit levensovertuiging en barmhartigheid zou mogelijk ook tot een minder verbeter en strakke aanpak hebben geleid.

Als ik terugkijk naar mijn ervaring als P en O-er, dan denk ik dat moraliteit en voor de werknemers met hun problemen echt openstaan, en niet als vertrekpunt zonder meer het organisatiestandpunt te hebben, een kernwaarde voor het vak is. Dit heeft maar ten dele met competentie te maken, het is veeleer een zaak van instelling en, onder druk, (want die is er vaak!) van ruggengraat. Daarbij heeft mijn levensovertuiging mij steun gegeven. De overtuiging, die me van jongs af aan is meegegeven, dat ‘voor God alle mensen gelijk zijn ‘ heeft me gewapend tegen oneigenlijke druk van bepaalde types om , waar dat m.i. onvoldoende gerechtvaardigd was ‘nu eens stevig door te pakken ‘. Dit is nadrukkelijk *geen* pleidooi om altijd toegeeflijk te zijn, maar wel om medemenselijkheid en barmhartigheid nadrukkelijk toe te laten bij de bejegening van medewerkers die dwarsliggen of de fout in (lijken te)gaan.

Moraliteit is ook in het geding bij het vaststellen wat de grenzen zijn van fair zaken doen. Winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde kunnen niet het ultieme kompas zijn voor het handelen van topmanagers. Het SpoorwegPensioenFonds, waarvan ik bestuurslid ben, probeert een maximaal rendement tegen een aanvaardbaar risico uit de geldmarkt te halen. Maar we beleggen *niet* in bedrijven die er onaanvaardbare praktijken op na houden, en we beleggen *wel* in bepaalde fondsen die ontwikkelingslanden helpen. In de discussie hierover in ons bestuur speelden naast rationele afwegingen en “damage control “uiteindelijk de morele overtuigingen van de individuele bestuursleden een doorslaggevende rol, gelukkig.

In de harde zakenwereld leven genoeg mensen die aanspreekbaar zijn op moraliteit. De bankencrisis heeft bewezen dat het daarop ook fout kan gaan. Ik doe een sterk pleidooi om daarbij niet alleen de regels aan te scherpen, maar in te zetten op verhoging van normen- en waarden-besef in organisaties en dan allereerst bij sleutelfunctionarissen en opinionleaders.

Last but not least : laten mensen die in dezen vanuit een overtuiging of een geloofsdienominatie spreken vooral ook bescheidenheid hanteren. Het hebben van een levensbeschouwelijke overtuiging, het behoren tot een kerkgenootschap, rechtvaardigt op geen enkele wijze de aanname op ‘moral higher ground ‘ te staan. De recente crisis in de RKkerk over seksueel misbruik bevordert het gezag van de kerk niet als hoeder van de moraliteit.

Er zijn diverse leerstoelen bedrijfsethiek aan universiteiten, ook in Nederland. Bij de betreffende hoogleraren is wel een zekere overrepresentatie van (ex-) geestelijken aan te treffen(Henk van Luijk, Eduard Kimman), waarschijnlijk omdat in eerste instantie gezocht is in de richting van kerkelijke instituties. Vanuit de wetenschap worden belangrijke bijdragen geleverd aan de bedrijfsethiek, denk aan de wijsgerige fundering, de methodiek en ook de agogiek.

Geloof en kerken hebben niet het monopolie inzake moraliteit, maar zijn er wel van doordrenkt. Er is binnen de bedrijven nog een wereld te winnen bij het toepassen van moraliteit in al zijn facetten, een hoogst actueel thema na de bankencrisis.

b . zingeving, ‘waartoe zijn we op aarde ‘

Werk is een existentiële bezigheid, nodig om het bestaan zeker te stellen, een bron van sociaal contact, een voorwaarde voor veiligheid en dak boven het hoofd en een mogelijkheid tot zelfrealisatie : vakmanschap, creativiteit, ontplooiing van talenten. In het verleden heeft de theologie nogal zwaar aangezet bij arbeid als goddelijke opdracht : “in het zweet uws aanschijns zult gij uw brood verdienen “en “ora et labora“. Later is er geleidelijk een schisma ontstaan tussen de wereld van het geloof, geconcentreerd op zondag en in de kerk, en de wereld van het werk, van maandag tot zaterdag en in een vacuum qua geloofsbeleving.

Mede door de terugval van de rol der kerken en het dominanter worden van de leefwereld die met werk samenhangt is er de laatste jaren meer aandacht voor de mogelijkheden tot zingeving die werk biedt en lijken werk en het arbeidsverband meer en meer een kompas aan mensen voor hun levensoriëntatie te (moeten) leveren. Binnen het NCW is een contactgroep levensbeschouwing actief, van waaruit een staalkaart van zingevingsactiviteiten wordt georganiseerd, die zich richt op managers, ondernemers, stafmensen en bedrijfsadviseurs in de vorm van bezinningsbijeenkomsten, retraites, themaconferenties en publicaties. Ook het CNV (o.m. via het SBI in Doorn) organiseert activiteiten op het snijvlak van zingeving en arbeid(sorganisaties).

Ik heb direct voorafgaand aan mijn begin bij NS deelgenomen aan een bezinningsbijeenkomst van het NCW in een klooster. Het was een opeenvolging van meditaties, stiltemomenten, groeps gesprekken, deelname aan de getijden der kloosterbroeders, loopbaananalyse en afweging van levensdoelen en prioriteiten. Het vormde voor mij als deelnemer een waardevolle gelegenheid om goed na te denken over de vraag hoe ik mijn levensovertuiging zowel prive als in werk beter tot gelding kon brengen. Ik heb er veel aan gehad, en los van de concrete (goede) voornemens nam ik ook de ervaring mee aangeraakt te zijn door iets van een overstijgende betekenis, dat dit is waar het om gaat in het leven en dat ik daar ook in mijn werk vorm en inhoud aan kan geven.

Met mijn team heb ik bij NS de afgelopen jaren enkele korte retraites georganiseerd. Ik herinner me vooral de bijeenkomst waarbij we elk onze werkdoelen/prioriteiten vooraf lieten gaan door een persoonlijk statement over wat ons echt inspireert. In dit werkverband wilde ik als leidinggevende terughoudend zijn bij het introduceren van de zingevingsvraag als ankerpunt voor een bedrijfsmeeting, en gelukkig kwamen er vrijuit aanzienlijke verschillen in levensoriëntatie naar boven, maar we deelden als groep het gevoel, dat de uitwisseling wel heel relevant was voor ons werk en voor ons teamverband.

On a lighter touch zijn onze meetings ook wel eens onderbroken/verrijkt met een korte yogasessie, waarbij de geest wordt vrijgemaakt van de gebruikelijke vergadergedachten. Zelfs een zeer korte yogaoefening leidt al snel tot afstand nemen en enige reflectie, en dat voegt ook onmiddellijk waarde toe aan de arbeidservaring. Het klinkt een beetje ‘fout’, maar aandacht geven aan zingeving en reflectie in de werksituatie is ook bedrijfseconomisch effectief!

Jonge mensen vragen bij hun sollicitatie wat ons bedrijf doet aan duurzaamheid, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en of er ruimte is om, al dan niet met andere collega's (in semi-werkverband) aan vrijwilligerswerk te doen. Voor de nieuwe generatie is het meer dan in het verleden normaal om van de organisatie te vragen dat er aandacht en ruimte is voor zingeving. Het is denk ik een aspect dat belangrijk wordt bij de keuze voor een werkgever. Alweer een zakelijke reden om als bedrijf aan zingeving te doen. Dit kan ook behoorlijk intensief zijn, al lijkt het meer fundamentele zoeken naar zingeving aan de filosofen en theologen (c.q. hun instituten) voorbehouden.

c. angstreductie

Deze functie van levensovertuiging/geloof lijkt met de werksituatie niet veel raakvlakken te hebben. Ik heb de hypothese gehoord dat in de ‘Bible belt’ relatief veel ondernemerschap wordt aangetroffen, met als verklaring dat de orthodox-gelovigen, vanwege hun Godsvertrouwen, minder angst hebben om risico's te nemen. Bij het bevorderen of het afdwingen van veiligheid in bedrijven, bij het voorkomen van bedrijfsongevallen, kenmerken de succesvolle benaderingen zich nu juist door discipline en rationele interventies, naast het aanmoedigen van het breed rapporteren van bijna-ongevallen en het open uitwisselen van waargenomen risico-situaties, en niet in laatste instantie op ‘vertrouwen en hoop’.

d. liefde en barmhartigheid

In het domein van de arbeidsverhoudingen zijn de plichtethiek en de rechtenethiek tegenover elkaar komen te staan, waarbij de plichtethiek typisch een werkgeversdenklijn was en de rechtenethiek typisch tot het werknemers-gedachtengoed hoorde. Bij het opstellen van bedrijfsreglementen zie je een interessante mix van deze twee soorten benadering (het 'recht 'op een fatsoenlijke lunchpauze versus de 'plicht 'om de arbeidsprestatie op tijd te leveren). De laatste jaren is de aandacht voor deugdethiek (zie b.v. Andreas Kinneging : de geografie van goed en kwaad) toegenomen en in bedrijven is er bij selectie en opleiding ook tot op zekere hoogte aandacht aan besteed.

Bij NS heeft de groepsraad zich zeer recent gebogen over de essentiële waarden van de organisatie en daarbij zijn de deugden van Aristoteles nadrukkelijk betrokken. De naastenliefde, een door het Christendom centraal gestelde deugd, heeft het wat moeilijker om onderdeel te worden van de zeden en gewoonten in arbeidsorganisaties. Zeker waar competitie, mede als gevolg van internationalisatie, scherper is geworden, ervaren velen hun werk als een rat-race, waarin het recht van de sterkste, de slimste en de snelste bepalend is. Veel leidinggevendenden proberen op het niveau van hun eigen teams wel om de waarden van collegialiteit en teamgeest, iets voor elkaar over te hebben, te stimuleren, maar ten opzichte van andere (de verder weg gelegen) afdelingen en zeker ten opzichte van de buitenwereld (denk aan concurrenten en toeleveranciers) voelen velen zich vrij om de wetten van de jungle toe te passen.. Uit medewerkers-betrokkenheids-onderzoeken blijkt dat hinder en pesten op het werk voor een te grote minderheid van personeelsleden realiteit is.

In grote organisaties zijn er nogal wat instanties en procedures waarbij mensen terecht kunnen als ze in de knel komen : vertrouwenspersonen, OR, klachtencommissie, vakbond(sadviseur), personeelszaken, de chef of de naasthogere chef, etc.. Dit soort opvangmogelijkheden zijn goed om te hebben, maar helaas kennelijk nodig omdat 'liefde en barmhartigheid 'in organisaties niet alomtegenwoordig zijn.

Hier is nog veel terrein te winnen en ik denk dat beïnvloeding van de top van arbeidsorganisaties en van opinieleiders uit het vertegenwoordigend overleg vanuit het domein van levensbeschouwing en geloof juist in dezen zeer vruchtbaar kan zijn. Zie ook welke invloed op de manier van onderling bejegenen uitgaat van leiders met een sterk sociaal en ethisch profiel, zoals destijds Herman Wijffels bij de Rabobank en Aad Veenman bij NS, en zie ook hoe desastreus het in de andere richting kan uitwerken zoals destijds bij Enron, Ahold en AbnAmro.

In mijn persoonlijke ervaring heb ik gezien hoe zowel de meedogenloze elleboogwerkers als de gewetensvol sociaal bewogenen carrière maakten. En op langere termijn heb ik daarbij toch wel enige rechtvaardigheid geconstateerd : de al te handige jongens (m/v) lopen vroeger of later tegen een muur.

In onderhandelingen waar ik in betrokken was ging het er vaak op het scherpst van de snede aan toe. Eerlijk gezegd : dat geeft ook een kick. Dan is vaak een strijdmodel aan de orde , waarbij tactische en strategische zetten worden gedaan. Zeker als het dan tot een conflict komt – bij nogal wat CAO-onderhandelingen hoort dit inmiddels tot het standaard-ritueel- en als de druk van de buitenwereld wordt opgevoerd, zie je dat sommige spelers alle middelen geoorloofd lijken te vinden.

Ik vond het bijvoorbeeld ver buiten de orde dat bij een zogenaamd ‘spontane’ poortstaking bij Hoogovens er zo’n file ontstond dat de Velsertunnel dichtslibde en de ziekenauto’s uit Velsen-Zuid het Rode Kruis-Ziekenhuis niet meer konden bereiken. Dat vonden de jongens bij de poort zelf ook toen ik hen daar informeel op aansprak : binnen 5 minuten was de staking even ‘spontaan ‘ over.

In mijn overtuiging is het juist bij dit soort conflicten en onderhandelingen, dat je met respect en begrip moet blijven handelen en je niet laten wegdrijven in een stroom van verongelijkte boosheid en escalatie, ook al wordt je soms zeer getart.

Stevigheid en zonedig hardheid is vaak zakelijk nodig, maar menselijkheid en het toekeren van de zachte kant en een hand uitsteken verricht ook onder grote averse druk , zonder schade voor je verdediging van de goede zaak, dikwijls veel goeds.

Veel partijen houden elkaar nodeloos vast in een negatief ‘prisoner’s dilemma ‘van wantrouwen en angst voor gezichtsverlies.

Alweer : op langere termijn is het ook puur zakelijk vaak beter om in conflicten niet *te* scherp te koersen op korte termijn winst en het klem zetten van de tegenpartij.

Dit is nadrukkelijk geen ‘zachte heelmeesters ‘ pleidooi. In de praktijk van personeelszaken ben ik overtuigd geraakt van de noodzaak om helder te zijn, problemen te adresseren en bij de naam te noemen, slecht nieuws niet uit te stellen, reorganisaties snel te besluiten, etc, etc. Ik heb ronduit slechte ervaringen met ‘het nog eens aanzien ‘, problematische mensen het voordeel van de twijfel geven, kandidaten waar je twijfel bij voelt toch aanstellen, mensen in hun comfort-zone laten dysfunctioneren, onruststokers even niet zien, e.d.

Dit vereist van een HRprofessional dat deze niet bang is om in een gesprek of ten opzichte van een groep de confrontatie aan te gaan, onaangename feiten onder ogen te brengen, onzin te weerspreken, overtredingen aan de orde te stellen. Dit eist een zekere persoonlijke moed en ik erken : soms moet je jezelf ertoe zetten, even diep ademhalen.

Zonder deze persoonlijke moed is het gebaar van barmhartigheid mogelijk een teken van zwakte : als ‘ingeven en meebewegen ‘niet een echte *keuze* is, maar een vluchtheuvel , dan verlies je geloofwaardigheid en vervolgens al snel positie.

Eén van de moeilijkste dilemma’s uit het vak van de HRprofessional is mijns inziens dit : *wanneer kies ik voor de harde lijn en wanneer voor begrip*. Juist op het snijvlak van organisatie-belang en de menselijke behoeften, daar zitten de personeelsproblemen, en helaas ken ik uit de praktijk vele situaties die zich niet lenen voor gemakkelijke win-win oplossingen. Dan is het essentieel dat je niet terugvalt in een standaard-voorkeurspatroon, maar een gewogen besluit neemt, zonder je door angst of druk te laten leiden. En als je liefde en barmhartigheid ziet als iets softs, waarvoor geen plaats is in de arena van de bedrijfsorganisatie, dan raak je vroeger of later los van de basis : *mensenwerk*.

e. verklaring van het onverklaarbare

Deze geloofsgrond is voor werk en werkhouding m.i. niet relevant. De fundamentele vragen in dezen en de zoektocht naar het hoe en waarom, die zullen niet zo snel op de arbeidsplek gesteld worden en plaatsvinden.

Of vergis ik me?

f. steun en troost bij emoties

Werk en deel zijn van een arbeidsorganisatie levert een scala van emoties op. De angst voor ontslag, de stress om begonnen taken af te maken, de druk van bazen en het pesten door collega's, de bevrediging van creativiteit en het succes van een goede deal.

De levensovertuiging en het geloof dat iemand meeneemt naar de werkplek is zeker relevant bij de verwerking van werkgerelateerde emoties :

- angst en onzekerheid over de toekomst (dreigend ontslag) kunnen mensen buitenproportioneel in het ongerede brengen; dan helpt het geloof relativiseren en dan helpt een gefundeerde levensovertuiging iemand in balans te houden
- de vriendschap en ook de liefde die vaak voortvloeit uit collegialiteit wordt soms wel verder ingekleurd door het delen van levensovertuiging of door het uitwisselen daarvan; juist de vriendschap die voortkomt uit collegialiteit kan een brug slaan tussen mensen met verschillende levensovertuiging/geloof. Sterker nog, juist op dit vlak zie ik een interactieve positieve beïnvloeding. Op de werkplek zijn de geloofsinstituten (de kerken en de moskee) fysiek en psychologisch wat verder uit het zicht en voelt de gelovige minder de druk van het eigene (de dogma's, de regels) en zal hij gemakkelijker de brug slaan naar een andere overtuiging. Het in vriendschap uitwisselen van overtuigingen leidt op zijn beurt weer tot verdieping van de teamgeest en collegialiteit : je kunt iets delen uit je intieme levenssfeer.

Het FNV heeft samen met TNO een module ontwikkeld om het voeren van gesprekken (o.m. hierover) op de werkvloer te bevorderen. Tegen wat aanvankelijke weerstand (verlies van tijd, wantrouwen jegens de bedoelingen van de bond) in is dit bij een aantal bedrijven uitgetoetst en wel met positieve ervaringen. Werknemers met elkaar in gesprek brengen en daarbij een zekere verdieping naar persoonlijke opvattingen stimuleren heeft een – voorzichtig- positief effect, het overbrugt cross-culturele vooroordelen, het maakt verschillen bespreekbaar, het trekt mensen bij de groep, levensovertuiging en geloof worden minder een splijtzwaam en meer een gespreksbasis.

In een aantal grote steden is DISK (de Dienst aan Industrie en Samenleving vanuit de Kerken) actief of actief geweest. Ik heb bij Hoogovens ervaring met pastoraal werk dat in IJmuiden werd verricht. Bij grote reorganisaties werden enkele gespreksgroepen gestart en was er de mogelijkheid voor individuele pastorale zorg. In mijn perceptie was er in de methodiek van groepsfacilitering en individuele counseling overigens niet een markant verschil met wat groepstrainers en counselors die niet op levensbeschouwelijke grondslag werken doen.

Wel was de verwachting van de deelnemers anders.

In het leger is de inbreng van de geestelijken (en de humanistische geestelijke verzorgers) in hun pastoraat veel markanter. Daar zijn de emoties ook heftiger en existentieler dan in de industrie. De ervaring in Uruzgan is dat de geestelijke verzorging intensief is en in hoge mate aan een behoefte voldoet.

Op kleinere schaal wordt er door het baggerbedrijf van Oord uit Sliedrecht ook een geestelijk verzorger meegestuurd met expedities naar het verre oosten. Een ploeg werknemers die ver van huis langere tijd in isolement leven, zij hebben ook behoefte aan steun en soms troost.

Al met al zie ik hier een grote potentiële synergie tussen levensbeschouwing en werk, en zou ik willen stimuleren dat we werken en samenwerken voorzien van een spirituele dimensie. Maar dan juist niet om zieltjes te winnen of verschillen uit te vergroten, maar door de integrerende kracht van het werkverband te gebruiken om geloofsverschillen te overbruggen en, omgekeerd, door de intimiteit van het geloofs/levensovertuigingsdomein te gebruiken om collegialiteit een diepere dimensie te geven.

Het hoeft wel nauwelijks betoog dat integratie en transreligieuze (of misschien nog beter : translevensbeschouwelijke) spiritualiteit alleen vanuit een ondogmatische benadering kans van slagen heeft. Hier ligt dus een kans en een argument voor de vrijzinnigheid.

g. deel zijn van een geheel

In de wijze waarop de sociale behoefte van mensen in structuren wordt bevredigd heeft een grote verandering plaatsgevonden :

- de participatie in kerkelijke verbanden is in Nederland (en West Europa) sterk afgenomen
- de sociale identiteit van mensen is in veel mindere mate door de geloofsdiensten bepaald
- werkverbanden zijn veel dominanter en bepalender geworden voor de sociale identificatie (dan kerken)
- vrije-tijdsverbanden (sport- en hobbyclubs) zijn sociaal veel belangrijker geworden en zelfs kernbronnen van identificatie
- de verschillende verbanden zijn gaan overlappen en zijn meer fluide geworden (zie o.m. Naisbitt : Megatrends)

Ik ga er van uit dat de maatschappij nog opener zal worden, meer internationaal georiënteerd en dat multiple opties voor tijdsbesteding en sociale identificatie verder zullen toenemen. Geloofsgemeenschappen zullen nog minder bepalend worden voor de sociale cohesie dan nu al het geval is indien de sociale interactie in de kerken vooral blijft worden aangeboden in een setting van een liturgisch ritueel, dat steeds verder afstaat van normale interactiepatronen.

De sociale verbanden die werkgemeenschappen en vrijetijdsclubs aanbieden zullen sterk concurreren, qua tijdsbesteding en qua identificatie met de kerken. Het is omineus dat een toenemend aantal voetbalsupporters begraven wil worden in een Ajax- of Feijenoord-setting, bijvoorbeeld onder gras met middenstip.

Hier kunnen, behalve het kleine segment dat behoefte heeft aan sektarisch isolement, de kerken terrein terug winnen, indien ze zich openstellen voor andere vormen van interactie, waarin de 'core business' van zingeving en orientatie op levensbeschouwing een prominente plaats krijgt. Te denken valt aan :

- thematische bijeenkomsten
- groepsdiscussies
- inloopbijeenkomsten
- Doperscafe-achtige settings
- ouderkringen
- filosofie- en literatuurstudie
- studiecentrum

Ik zie daarentegen weinig in het aanbieden in een moderne of populaire verpakking van de oude rituelen zonder inhoudelijke verdieping zoals : dansen in de kerkdienst, beatdiensten, internetgebed, gezongen gebed, etc

Mijns inziens zou een wegvallen van de geloofsgemeenschappen als levende verbanden, waarin levensbeschouwelijke orientatie wordt verdiept en gedeeld, onze maatschappij zeer armoedig maken. Uiteindelijk zou dit ook de voeding van werkverbanden met inspiratie en diepgang doen verminderen of stoppen.

In de concurrentie om tijd en aandacht zullen de kerken ten opzichte van arbeidsorganisaties en vrijetijdsverbanden nog wel een stap terug moeten doen. Maar door andere vormen (dan de traditionele kerkdiensten) te ontwikkelen en door op de spirituele dimensie fundamenteel én vrijzinnig te opereren kan een belangrijke toegevoegde waarde voor mensen in hun arbeidssituatie worden geboden :

- reflectie
- work-life balance
- emotionele steun
- ethisch kompas

3.2. De betekenis van werk voor levensbeschouwing en geloof

Werk en arbeidsorganisaties hebben omgekeerd ook betekenis voor het domein van geloof en levensbeschouwing (ik noemde al enkele interactie-effecten)

Allereerst wil ik de mogelijkheid die arbeid biedt tot zelfrealisatie noemen. Een belangrijk aspect van zingeving is de benutting van talenten. De arbeidsplek is wel bij uitstek een gelegenheid om talent te ontplooien en uit te leven. In de creatieve hoek, dichters, schilders, musici, is het al heel evident dat werk de mogelijkheid biedt tot hoogstaande ervaringen, topervaringen ook, die qua fenomenologie en qua beleving dicht in de buurt komen van ervaringen die beschreven worden van ‘bekeringsen ‘ in de protestant-orthodoxe sfeer (zie ook Maslow : religieuze topervaringen).

Maar ook dicht bij de grond is de arbeidssatisfactie van architecten, bouwvakkers, machinisten, dietistes en ook personeelsmensen soms op een niveau dat het gevoel ontstaat : dit doet ertoe, hier gaat het om, dit is essentieel, dit hoort bij het wezen van de dingen.

In religies zijn er veel verwijzingen naar werk, ook in de bijbel. Maar de recente ontwikkeling van de functie van werk in de levenssfeer van mensen is niet geincorporeerd in de geloofsconcepten die ons zijn overgeleverd, Hier is werk aan de winkel!

Ten tweede is er in veel arbeidsorganisaties meer aandacht gekomen voor de mentale aspecten van werk en organisatie :

- het belang van inspiratie
- het sturen op waarden, normen en doelen
- het ontplooien en toepassen van groepsdynamica
- het beïnvloeden van motivatie en inzet
- het verhogen van arbeidssatisfactie en tevredenheid over de organisatie
- het bevorderen van loyaliteit
- het verhogen van inzetbaarheid en vitaliteit

Al deze mentale aspecten hangen in meer of mindere mate samen met de levensbeschouwing van mensen, althans zijn niet goed onafhankelijk daarvan te beïnvloeden.

In zijn algemeenheid geldt, dat als op de mentale aspecten een appèl gedaan wordt op de medewerkers, om daar naar een hoger, meer sophisticated, meer beziëld, niveau te streven, dat dat dan bijna ondenkbaar is zonder dat een meer bewuste en afgewogen levensinstelling wordt gevraagd. De onverschillige 9-5ers, die alleen voor geld komen werken, ‘zich verhuren’, en verder een leeg bestaan als consument willen voeren , ‘basaalmetaboliseren voor de buis aan een infuus met borrelnootjes’ , dat zijn zeker niet de ideale werknemers van de toekomst.

Arbeidsorganisaties hebben dus de wereld van inspiratie nodig én bieden een belangrijk toepassingsgebied voor alles wat mensen brengt tot een ‘goed leven ‘ , en daar willen / moeten levensbeschouwelijke instituties toch qq een bijdrage leveren.

Ten derde levert arbeid niet alleen kansen (zelfrealisatie en mentale inspiratie), maar veroorzaakt het ook problemen die vragen om een levensbeschouwelijke inbreng :

- bij *conflicthantering* is mediation, het overbruggen van verschillen, een belangrijk activiteitengebied. Dit heeft primair een professionele, interdisciplinaire basis (juridisch, sociaal-psychologisch, economisch, agogisch), en deze wordt in kwalificerende opleidingen overgebracht. Onmiskenbaar speelt echter ook de dynamiek van vertrouwen, verzoening, overbrugging, reconciliatie en vergeving een rol, en daarbij zal de levensbeschouwelijke oriëntatie een rol spelen.
- bij *exploitatie* van mensen, zoals bij bepaalde huisvesting van illegalen, jeugdarbeid, verwaarlozing, prostitutie, opjagen van schoonmakers, etc is er zowel in de opvang van slachtoffers als in de beïnvloeding van de omgeving en mede-veroorzakers een rol voor hulpverleners/vrijwilligerswerk, pastoraal werkers en opinion leaders.
- bij oriëntatie van organisaties op *duurzaamheid* is het waardenbesef en de levensoriëntatie van geloof en levensbeschouwing een potentieel belangrijke en bijdragende factor, die het gat kan vullen dat een oppervlakkig en opportunistisch actionisme zou kunnen laten vallen
- bij *stress* , die vaak werkgerelateerd is, kan de spirituele dimensie , al dan niet in combinatie met beschouwing van reflectie en work-life balance tot verbetering en/of tot nieuw perspectief leiden

3.3. Ongewenste vermenging van de twee domeinen

In de combinatie van geloof en werk zien we bestaande interacties en ook onderbenutte mogelijkheden.

Laat ik afsluiten met wat ik zie als ongewenste vermenging van de twee domeinen :

- *zieltjes winnen*

Druk uitoefenen op medewerkers/collega's om tot een bepaalde levensovertuiging over te gaan, waarbij de werkrelatie mede als drukmiddel wordt gebruikt, is flagrant in strijd met de geloofs- en gewetens-vrijheid van mensen. Zeker voor mensen met een hiërarchische of functionele gezaghebbende positie past hier volstrekte terughoudendheid.

Dwang en aandrang zijn inzake geloof en geweten, en al helemaal op de werkplek, uit den boze.

-*schijnheiligheid/mooi weer*

Sommige managers etaleren nogal opzichtig hun geloofsdenominatie : het lijkt weleens een virtuele vluchthaven voor hun gewetensfunctie, vooral als 'met de andere hand ' rücksichtslos wordt geopereerd. Helaas, juist de handigerds met een onderontwikkelde gewetensfunctie gebruiken graag de camouflagekleuren die een anderszins te respecteren geloofsopvatting kan bieden. De variant dat op werkdagen uit een ander moreel vat wordt getapt dan op zondagmorgen, systemscheiding, komt ook voor, en dat is eigenlijk een argument om de twee domeinen te verbinden.

-moral high ground

Mensen met een geprofileerde levensovertuiging nemen nogal eens impliciet aan dat ze in moreel opzicht per definitie hoger staan dan anderen. In dezen past slechts bescheidenheid, zelfreflectie, een hoge normstelling t.a.v. het eigen gedrag en een respectvolle basishouding t.o.v. andersdenkenden.

Ook hier kan de verbinding met collega's over de grenzen van de eigen overtuiging heen alleen gelegd worden op basis van menselijke gelijkwaardigheid. Wél vanuit een eigen identiteit, een eigen keuze ook, maar niet vanuit superioriteit of afwijzen van de ander in zijn overtuiging, hoezeer ook strijdig met eigen opvattingen. Manuela Kalsky (Doperscafe 28 mei 2010) stelt dat transreligieuze verbinding door vrouwen vanuit een pragmatische, soms triviale, relatie gemakkelijker gemaakt wordt dan door mannen, die in de uitwisseling eerder vastlopen op formeel gedefinieerde verschillen en leerstelligheid.

-middelpunt vliedende kracht

Waar een oriëntatie op gemeenschappelijke waarden mensen en werknemers bij uitstek kan verbinden, kunnen geloofsopvattingen juist/ook mensen tegenover elkaar plaatsen, geesten scheiden, zodat op de werkplek subgroepen ontstaan die elkaar gaan mijden of een antagonistische houding aannemen met alle risico's vandien en eventuele escalatie daarenboven. Dit risico is des te groter naarmate de overtuigingen meer dogmatisch en gesloten zijn. De interactievaardigheden, tolerantie en sociale cohesie van de betreffende medewerkers spelen dan ook weer een bevorderende of matigende rol.

4. Overwegingen

Dit artikel is allereerst geschreven vanuit een persoonlijke positie : mijn religieuze opvoeding en ontwikkeling, mijn ervaringen als personeelsdirecteur en mijn gegroeide persoonlijke overtuigingen.

In de analyse heb ik geprobeerd te objectiveren en gedisciplineerd te denken. Bij het in kaart brengen van de verticale dimensie van geloof en levensbeschouwing, de zingeving, de aanraking met het onbekende en onverklaarbare, verlaten we het gebied waar de methodenleer van de wetenschap ons helpt. Maar als subjectieve werkelijkheid kan ik het niet negeren.

Met de beschrijving van de kernelementen van geloof geef ik een overzicht van en inzicht in wat geloof mensen te bieden heeft c.q. wat ze er in zoeken. Dat vormt een bruikbare basis om vervolgens te analyseren op welke vlakken geloof en werk raakpunten hebben

Bij de generieke vergelijking van verschillende geloofsopvattingen probeer ik de gedachte een plaats te geven dat fundamentaliteit van doorleven en doordenken juist in het vrijzinnige geloof plaats vindt of kan vinden. Ik wijs op de gevaren van formule-gedreven zwart-wit denken .

.

Op het raakvlak van levensbeschouwing en werk beschrijf ik een aantal velden waar synergie kan plaatsvinden. Met name noem ik :

- de oriëntatie van organisaties op hun waarden, doelen en governance
- het bevorderen van gewenst gedrag en de wijze van sanctioneren van ongewenst gedrag
- de morele ruggensteun bij ambivalente en druk-situaties
- de rol van werk bij zingeving en zelfverwerkelijking
- processen van reflectie en inspiratie
- de toenemende wens van (jonge) werknemers om in bedrijfsverband een maatschappelijke bijdrage te leveren (duurzaamheid, vrijwilligerswerk, etc)
- de interpersoonlijke en groeps-relaties en de ontwikkeling daarin
- het aanbrenge van balans in de ‘harde processen ‘ : concurrentie, reorganisatie, onderhandelen
- de steun bij werkgerelateerde spanning en emoties (+ én -!)
- het vieren (misschien wel sublimeren) van successen en momenten van zelfrealisatie
- het belang van functionerende bronnen van zingeving voor de voeding en het scherp houden op ethiek van organisaties
- de (kwaliteit van) beïnvloeding van mentale processen in organisaties

Bij al deze raakvlakken maak ik de kanttekening dat de wijze van benadering bepaalt of er sprake zal zijn van synergie ($1+1=3$) of anergie ($1+1=1$ of erger). Zodra de inzet van levensbeschouwing het karakter krijgt van zielewinst, farizeerschap, morele arrogantie of stammenstrijd gaat het fout

Ik houd derhalve een pleidooi voor een open en vrijzinnige grondhouding, die in de collegiale setting meer verbindend en minder scheidend werkt. En, op deze wijze kan geloof en levensbeschouwing, juist ook via de werkrelaties, een integrerende katalysator op maatschappelijk niveau worden.

6. Geraadpleegde literatuur

- Armstrong, John. Conditions of love : the philosophy of intimacy. Penguin, 2003.
- Bleeker, C.J.. Op zoek naar het geheim van de godsdienst. Noord-Hollandse Uitgevers Maatschappij, 1952.
- Blokland, Kees. Aardse zaken. Cees Duine Uitgever, 2009.
- Blokland, Kees en Hangelbroek, Jet. Overtuigingen van (on)geloof. Doperscafe, 2008.
- Boyatzis, Richard, McKee, Annie & Goleman, Daniel. Reawakening your passion for work. Harvard Business Review, 2002.
- Cools, Kees. Controle is goed, vertrouwen nog beter. Van Gorcum, 2006..
- Dawkins, Richard. The God delusion. Bantam, 2006.
- Drenth, Pieter J.D.. Religie en wetenschap : op een gespannen voet. Doperscafe, 2009.
- Goleman, Daniel. Emotional intelligence. Bantam Books, 1996.
- Gould, Stephan. Geciteerd door Drenth, Pieter in lezing Doperscafe, zie boven.
- Hardjono, Teun en Klamer, Huib. Breng spirit in je werk. Meinema, 2005.
- Hees, Martin van en Verkerk, Maria. Het goede leven : over oude en nieuwe waarden. Boom Amsterdam, 2003.
- Hilhorst, Fleur. Geinspireerd leiderschap. Schouten en nelissen, 2000.
- Housden, Roger. For lovers of God everywhere. Hay house Inc, 2009.
- Icke, Vincent. Lezing Doperscafe, juli 2008.
- James, William. The varieties of religious experience. Jaraslav Pelican, 1990.
- Kalsky, Manuela. Van soloreligieus naar transreligieus. Lezing op studiedag 21-10-09 in klooster Witten.
- Kaptein, Muel. De integere manager. Van Gorcum, 2003.
- Kets de Vries, M.. het geluk, een handleiding. Nieuwezijds, 2000.
- Kinning, Andreas. Geografie van goed en kwaad. Het spectrum, 2005.
- Klamer, Huib. Een nieuwe dimensie, spiritualiteit in leiderschap. Herademing, juni 2008.
- Klap-van Strien, Elly. Zingeving en bezieling in arbeidsorganisaties. Leren in ontwikkeling, januari 2006.
- Kouwenhoven, Kees. De zeven bronnen van arbeidsvreugde. Dialoog, 2005.
- Maslow, Abraham H. Religie en topervaring. Lemniscaat Rotterdam, 1972.
- Mertens, Frits en Blommestijn, Hein. Anders kijken naar werk. Ten Have, 2009.
- Naisbitt, John. Megatrends. Futura, 1984.
- O'Donnell, Kevin. Wereldreligies. The house of books, 2007.
- Praag, Herman van. God en psyche. Boom, 2008.
- Rilke, Rainer Maria. Brieven over de tijd. Kroonder, 1946.
- Russell, Bertrand. The ABC of relativity. Allan&Unwin Ltd, 1925.
- Schaeffer, N. Spiritualiteit in organisaties. M en O, januari 2007
- VNO-NCW. Duurzaam succes. Verslag Bilderbergconferentie 6 en 7 februari 2009.