

## **WAAN- ZIN IN WERK**

*Een onderzoek naar zin- en betekenisverlies van professionals getoetst aan de actuele levenskunstvisie van humanist/filosoof Joep Dohmen en de zielzorgvisie van theoloog/psychiater Doris Nauer.*

Lieke van Stekelenburg  
Master Zorg, Ethiek en Beleid  
Faculteit Geesteswetenschappen  
Departement Religiewetenschappen en Theologie  
Universiteit van Tilburg  
Academiejaar 2007- 2008

Begeleider en eerste referent: Dr. J.E.J.M. (Annelies) van Heijst  
Tweede referent: Dr. J.M.N.E. (Jan) Jans

## **DANKWOORD**

Terugkijkend is mijn studie aan de faculteit Geesteswetenschappen waar ik een premaster en de Master Zorg Ethiek en Beleid volgde, een waardevolle, inspirerende en verrijkende periode in mijn leven geweest. Verschillende

onderstromen zijn aangeraakt en losse levenslijnen zijn samengeknoopt tot een nieuwe en zingevende (beroeps)identiteit.

Mijn man Alexander wil ik danken voor zijn geduld en vertrouwen en onze zonen Sebastiaan en Floris voor hun lieve en levenslustige vrolijkheid waardoor ik ook weer gemakkelijk afstand kon nemen van mijn werk en studie. Ook zou ik zonder mijn moeder, die regelmatig tijdens college-uren heeft opgepast, deze inspanning niet hebben kunnen leveren. Daarnaast heb ik veel steun ervaren van vrienden en vriendinnen die om mij heen hebben gestaan en waarmee ik mijn gedachten kon delen. Enkelen hebben mij heel concreet terzijde gestaan door mijn thesis te lezen en daar waar nodig te corrigeren. Dank aan alle cliënten die ik in de afgelopen jaren heb mogen begeleiden en in het bijzonder Susan, Peter en Margriet aan wie ik de casussen voor deze thesis mocht ontlenen. Ik heb het als een voorrecht ervaren met hen samen te werken aan hun leven en loopbaan.

Maar vooral en tot slot wil ik Annelies van Heijst danken. Niet alleen van haar inspirerende colleges maar ook van haar deskundige en fijnzinnige begeleiding heb ik ontzettend veel geleerd! Ik heb het als een groot cadeau ervaren met haar samen te mogen werken. Jan Jans wil ik danken als tweede referent. Zijn colleges moraaltheologie staan als een verfrissende wervelwind in mijn geheugen gegrift.

Februari 2008

Lieke

## **INHOUD**

### **INLEIDING 3**

### **DEEL 1 ANALYSE VAN CASUSSEN IN EEN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT 7**

#### **HOOFDSTUK 1 MIJN WERKPRAKTIJK EN CASUSSEN 7**

- Casus 1 Glad van buiten, gruwelijk van binnen 9
- Casus 2 Een hamster in een molentje 10
- Casus 3 Een uitgeknepen citroen 11

#### **HOOFDSTUK 2 DRIE MAATSCHAPPIJVISIES 13**

- Atomisme en instrumentalisme volgens Charles Taylor 13
- De onbezielde uitvoerder volgens Andries Baart 16
- De-professionalisering volgens Jan-Willem Duyvendak 19

### **DEEL 2 ANALYSE VAN CASUSSEN IN EEN PERSOONSCONTEXT 23**

### HOOFDSTUK 3 DOHMENS LEVENSKUNSTMODEL ALS BEVRIJDINGSPRAKTIJK 22

- Inleiding Dohmen 22
- Vier basisconcepten voor actuele levenskunst 25
- Levenskunst in de klassieke oudheid 28
- Het model voor actuele levenskunst van Dohmen 32
- Reflectie op Dohmen 32
- Reflectie op de casussen 36

### HOOFDSTUK 4 NAUERS ZIELZORGCONCEPT ALS VERLOSSINGSWEG 39

- Inleiding Nauer 39
- Ziel 41
- Nauers multidimensionaal Godsbeeld 43
- Nauers multidimensionaal mensbeeld 44
- Zielzorg 47
- Zielzorgconcept 51
- Reflectie op Nauer 54
- Reflectie op de casussen 57

### CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 60-64

### BIBLIOGRAFIE 65-66

### SAMENVATTING 67

### TOT SLOT 68

### INLEIDING

*Voorzichtig  
Heb ik de gevangen vogel  
Uit de strik verlost  
Ik laat hem vliegen  
Hij geeft mij vleugels*

Dit gedicht van dichter en schilder Willem Hussem (1900- 1974) schetst een wereld van verstrikt raken en bevrijd worden om daarna verlossing te ervaren. Deze thesis wijd ik aan mensen die verstrikt raken in zichzelf en hun werk en ten onder gaan aan inperkende (persoonlijke) patronen, systemen en structuren. Deze verstrikte, opgesloten en opgejaagde vogels weten hoe het is om te vliegen en hun vleugels uit te slaan. Zij zelf zitten echter in hun werk als gevangen vogels vast in een doorgeslagen functionalisme waarin controle, maakbaarheid en perfectionisme een vaststaand patroon is. Dit leidt tot monsterlijke werkprocessen: toenemende eisen, onbegrensde werkdruk en onpersoonlijke werkrelaties. In de wereld van arbeid verglijden daardoor steeds meer mensen in onduidelijke en ongrijpbare processen van zelfvervreemding: zij raken burnout of ziek en komen in gevoelens van verwarring en ontluistering terecht. Mensen worden in strak geperfectioneerde organisaties uitgeknepen en uitgeput en worden bij tijdelijk disfunctioneren als een wegwerpartikel afgedankt. Hierdoor komen velen in het werk op een dood spoor terecht en enkelen zelfs op een dodelijk spoor. Zin- en betekenisloosheid dringen zich op aan getalenteerde, betrokken en levenslustige mensen. Hoe kunnen zij zich bevrijden en verlossen? Een zelfsturende houding is van noodzakelijk belang is mijn ervaring als loopbaancoach. Niet alleen in het dagdagelijks leven, maar vooral in de context van werk. Prioriteiten stellen én aangeven, nee kunnen zeggen, voor begeleiding en ondersteuning zorgen, werktijden begrenzen, persoonlijke antwoorden vinden op toenemende externe prikkels en knelpunten signaleren en bespreken, kunnen een antwoord bieden op een te hoge werkdruk. Maar hoe onderhoud je deze zelfsturende houding als je

gevangen zit in overvolle agenda's en verstrikkende en complexe organisatieprocessen? Zingeving is daarom wellicht nog belangrijker. Omdat we pas dan in staat zijn, zoals theoloog Guus van Loenen meent, datgene dat we tegenkomen in ons werk en leven, te plaatsen in een zodanig kader dat we er raad mee weten.<sup>1</sup> Zonder enige reflectie over wat het eigen bestaan tot een zinvol bestaan maakt komt een mens niet verder dan conformisme, is zijn stellingname.

De algemene probleemstelling van mijn thesis die de hierboven geschetste ontwikkelingen in werk samenvat, heb ik toegespitst op professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting. Met professionals bedoel ik hoogopgeleide mensen die met gespecialiseerde expertise en vakkennis een hooggekwalificeerd product of dienst kunnen leveren waarbij zij zichzelf als onderneming kunnen bezien.<sup>2</sup> Met een commerciële en bedrijfsmatige setting bedoel ik in deze thesis (inter)nationaal opererende bedrijven die specifiek zaken doen met andere bedrijven, bijvoorbeeld zakelijke dienstverleners en multinationals die niet op de particuliere markt actief zijn.<sup>3</sup> Dit wordt ook wel een business-to-business (B2B) setting genoemd. De probleemstelling die ik nu beschrijf, valt in drie aspecten uiteen: 1a) Veel professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting, worstelen met zin- en betekenisvragen: echter gevoelens van onrust en dofheid in werk worden hier vaak niet mee in relatie gebracht. Mensen raken hierdoor verstrikt in een diffuus proces van zelfvervreemding. 1b) Professionals worden in een commerciële en bedrijfsmatige setting instrumenteel benaderd waardoor vervreemding ontstaat ten aanzien van de werkomgeving en het eigen functioneren daarin. Zelfzorg met als doel het vinden van persoonlijke antwoorden op deze vervreemding, wordt nog vaak gezien als behorend bij het privé-domein van mensen. 1c) In de gesecculariseerde multi culturele en multireligieuze samenleving missen veel mensen een spiritueel conceptueel kader, voorheen voorgegeven door het geloof, van waaruit het dagelijks handelen van professionals in een commerciële en bedrijfsmatige setting vormgegeven en aangestuurd kan worden.

Inmiddels is bekend dat een grote groep betrokken medewerkers, managers en directeuren ten onder gaat aan overspannenheid, oververmoeidheid of een burn-out. Werkdruk met bijbehorende stress en overbelasting ontstaan zoals we kunnen lezen op de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, als er aanhoudend onvoldoende tijd is om het werk te doen. Of wanneer er teveel werk is in de tijd die er voor beschikbaar is. Werkgevers worden aangespoord middels het uitvoeren van een verplichte risico-inventarisatie en evaluatie de werkstress aan te pakken: laat medewerkers voldoende pauzes nemen, een goede planning hanteren, een duidelijke taakstelling krijgen en een goede werkmethode implementeren. Maar ja, wat is goed? Dat een schrikbarend grote groep mensen in Nederland uitvalt door werkgerelateerde stress laat het rapport *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland* zien.<sup>4</sup> Dit onderzoek is verricht in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en door TNO kwaliteit van Leven, uitgevoerd. In 2006 heeft staatssecretaris Van Hoof van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het rapport naar de Tweede Kamer gestuurd. Hij noemt het in zijn begeleidende brief opportuun om in de nieuwe Arbowet, die op stapel staat, vast te

---

<sup>1</sup> Loenen, G. 2005. *Voor de geest staan. Zorg voor zingeving als taak van de geestelijke gezondheid*. Tilburg: KSGV. p. 22-23.

<sup>2</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Professional> geraadpleegd d.d. 24- 01- 2008.

<sup>3</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/B2B> geraadpleegd d.d. 24- 01- 2008.

<sup>4</sup> Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, door TNO Kwaliteit van Leven. augustus 2005. *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*.

leggen dat er in bedrijven beleid moet worden gevoerd om de psychosociale arbeidsbelasting te beheersen.<sup>5</sup>

Wat verstaat TNO precies onder psychosociale arbeidsbelasting? TNO omschrijft dit als oorzakelijke factoren in de arbeidssituatie die stress teweeg kunnen brengen. Mogelijke gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting zijn gedefinieerd als werkgerelateerde psychische klachten, hart- en vaatziekten, ongevallen en zelfs sterfte. Onder psychosociale arbeidsbelasting worden stressoren verstaan zoals: werkdruk, pesten, agressie, geweld en seksuele intimidatie. Deze vaak lange tijd aanhoudende stresssituaties leiden tot psychische klachten en zelfs suïcide, maar ook tot hart- en vaatziekten en via onveilig gedrag, verminderde concentratie en coördinatie, haast en irritatie, tot ongevallen.<sup>6</sup> In het rapport lezen we vervolgens dat overspannenheid, burn-out en depressie de belangrijkste ziekten zijn die voortkomen uit psychosociale arbeidsbelasting. Dit uit zich in gevoelens van emotionele uitputting en leegte, het werk niet meer aankunnen, vermoeidheid en mentale uitholling. Dit alles als gevolg van het werk, veroorzaakt door onzekerheid over de toekomst, gebrek aan sociale ondersteuning en werkdruk.<sup>7</sup>

Laten we een aantal cijfers bekijken: de jaarlijkse kosten van werkgerelateerde RSI en de gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting samen worden geschat op 6,1 miljard euro. Omdat alleen de cijfers met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting relevant zijn voor mijn onderzoek, richt ik me op het cijfermateriaal van laatstgenoemde categorie: dan spreken we over 4 miljard euro op jaarbasis. Dat is niet gering. Kijken we verder dan zien we dat op een werkzame bevolking van 7.5 miljoen mensen, zich jaarlijks 150.000- 300.000 werknemers zich ziekmelden vanwege stress op het werk. Dit is 2 tot 4% van de werkzame bevolking.<sup>8</sup> Dit is misschien nog geen alarmerend percentage maar gemiddeld duurt een WAO-uitkering bij psychische klachten ruim 6 jaar. Jaarlijks kost dit 1.7 miljard aan uitkeringen. Van het totaal aantal lopende uitkeringen wordt 18% door psychische klachten veroorzaakt.<sup>9</sup> Psychosociale arbeidsbelasting kan zelfs leiden tot dodelijk letsel. De omvang hiervan wordt geschat op 660 werknemers per jaar. Het aantal zelfdodingen als gevolg van werkgerelateerde psychische klachten in de leeftijdsgroep 20-65 jaar bedraagt naar schatting ruim 200 per jaar. Het gaat daarbij om werknemers die slachtoffer worden van systematisch pestgedrag, dit wordt mobbing genoemd, of werknemers die lijden aan een depressie die andere werkgerelateerde oorzaken heeft.<sup>10</sup> Verder geeft TNO aan dat de ernst en gevolgen van psychische klachten zelfs groter zijn dan vermeld in dit rapport. Er zijn namelijk ook mensen die psychische klachten hebben waarmee zij doorwerken, maar die wel zo ernstig zijn dat ze ermee naar de dokter gaan of er last van hebben in hun dagelijkse bezigheden. Gegevens over beperkingen door psychische klachten en over doktersbezoeken door psychische klachten in situaties waarin geen sprake is van verzuim, zijn echter niet beschikbaar en dus niet meegenomen in dit onderzoek.<sup>11</sup> We vermoeden echter dat werkgerelateerde stress veel verder reikt dan de hierboven vermelde cijfers, omdat vele andere problematieken niet in het onderzoek zijn meegenomen. Wat is de invloed van werkgerelateerde stress op bijvoorbeeld de rug (rugklachten), de buik (spijsverteringsproblematiek/maag- en darmklachten/eetproblemen), de huid (exceem) en het hoofd (migraine)?

---

<sup>5</sup> Brief van 9 februari 2006 van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

<sup>6</sup> *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*. p. 1.

<sup>7</sup> *Id.* p. 3.

<sup>8</sup> *Id.* p. 27.

<sup>9</sup> *Id.* p. 28.

<sup>10</sup> *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*. p. 29.

<sup>11</sup> *Id.* p. 25.

Dit onderzoek spreekt dus boekdelen, maar wat deze anonieme gegevens niet laten zien is het ongelooflijke verdriet dat erachter schuilgaat. De eenzaamheid en worstelingen, de pijn en frustratie, de verwoede pogingen het geluk te vinden. Deze kille cijfers van mensen in werk onthouden ons de verborgen en onbereikbare dromen van zoekenden en dolenden. We kunnen alleen nog maar de afgrijselijke schreeuw van verstrikten vermoeden. Deze verstrikte vogels geef ik een naam: Susan, Peter en Margriet. Deze mensen heb ik in mijn loopbaanpraktijk ontmoet en hun verhalen mocht ik inzetten om te onderzoeken welke ontkrachtende mechanismen op systeem- en persoonlijk niveau werkzaam zijn. De leidende vraagstelling van deze thesis die afgeleid is van de eerder beschreven probleemstelling valt ook uiteen in drie aspecten, namelijk: 2a) *Welke maatschappelijke en interpersoonlijke structuren leiden bij professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting tot zin- en betekenisverlies?* 2b) *Kan zelfzorg van professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting leiden tot zin- en betekenisgeving in werk?* 2c) *Welke bouwstenen reiken het filosofisch/humanistisch model van levenskunst van Dohmen en het theologisch/christelijk zielzorgconcept van Nauwer aan en hoe kunnen deze modellen ingezet worden om tot zin- en betekenisgeving in werk te komen?*

## **DEEL 1 INLEIDING EN EEN ANALYSE VAN CASUSSEN IN EEN MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT.**

### **HOOFDSTUK 1 MIJN WERKPRAKTIJK EN CASUSSEN**

Inmiddels ben ik twaalf jaar werkzaam als loopbaanadviseur. Na een aantal jaren als leerkracht in het internationaal basisonderwijs in Eindhoven en Aberdeen (Schotland) te hebben gewerkt, ben ik overgestapt naar het bedrijfsleven. Bij Randstad Dienstengroep heb ik in de functie van intercedent en accountmanager ervaring op gedaan in de vakgebieden werving en selectie, acquisitie en marketing/verkoop. Ook heb ik een aanvullende post-HBO opleiding business-to-business marketing en een studie Public Relations en Voorlichting gevolgd. Toen ik overstapte naar Phoenix loopbaanadviseurs heb ik zowel mijn pedagogische als mijn arbeidsmarktkennis en werkervaring in kunnen zetten, om mensen te adviseren en begeleiden in hun leer- en ontwikkelingsprocessen in relatie tot hun werk. Werk geeft mensen een betekenisvolle plek in de maatschappij en biedt bovendien identiteit en structuur van waaruit existentiële ervaringen van zin opgeroepen kunnen worden. Die processen raken mij, daarvoor wil ik mij inzetten. Bij Phoenix, indertijd een van de grootste landelijke loopbaanadviesbureaus, ben ik opgeleid tot loopbaanadviseur. Daar heb ik een tweetal leergangen Loopbaanontwikkeling & mobiliteit gevolgd, gericht op individuele- en organisatieveranderingsprocessen. Deze leergangen werden door Phoenix ook als open training aangeboden voor externe professionals. Phoenix had een Loopbaanontwikkelings- en mobiliteitsmethodiek ontwikkeld gebaseerd op de transpersoonlijke psychologie van de Italiaanse psycholoog Roberto Assagioli (1888-1974), grondlegger van de psychosynthese. Assagioli ontwikkelde als een van de eerste westerse psychologen een hoogtepsychologie waarin het menselijke streven naar spiritualiteit centraal staat. Zijn uitgangspunt was, dat mensen er van nature niet alleen naar streven zich als individu te manifesteren, maar ook om in harmonie met zichzelf en de hun omringende wereld te leven.<sup>12</sup> Assagioli werkt in zijn psychologie niet alleen aan het persoonlijk niveau van mensen (fysiek,

---

<sup>12</sup> Assagioli, R. 2002 zevende druk vertaald van het boek *Psychosynthesis: A manual of Principles and Techniques* uit 1965. *Psychosynthese. Veelzijdige benadering van heel de mens*. Utrecht: Kosmos- Z&K Uitgevers B.V.

emotioneel en mentaal) maar ook aan het transpersoonlijke niveau (spiritueel). Bij Phoenix werkte ik als loopbaanadviseur in een multidisciplinair team van professionals, in de begeleiding van cliënten dan ook op fysiek (bio-energetica), emotioneel (creatieve therapie), mentaal (onderzoek naar zelfbeeld en beroepsidentiteit) als spiritueel (meditatie, visualisatie en visievorming) niveau.

Tien jaar geleden ben ik mijn eigen loopbaanadviesbureau gestart. Mijn bedrijf heb ik ConSense genoemd, afgeleid van het Latijnse woord *consensio* dat overeenstemming, eenstemmigheid betekent. Werken aan je loopbaan en leven is een dynamisch en creatief zoekproces. Overeenstemming vinden, komen tot passende inzichten en keuzesparen in een vaak meerstemmig leven, vraagt aandachtige betrokkenheid. Eenstemmig JA kunnen zeggen tegen een baan, persoon, project of studie, geeft rust, kracht en vervulling. Ik werk voor bedrijven uit de commerciële en dienstverlenende markt, voor productiebedrijven en instellingen uit de zorgsector en het onderwijs. In deze arbeidsmarkt begeleid ik directeurs, managers en medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen en zich daarin willen laten ondersteunen. Maar ook mensen die burn-out zijn of een burn-out willen voorkomen, mensen die zich willen bezinnen op hun werk en leven of op kracht en op adem willen komen, kunnen bij mij terecht. Ik bied hen ondersteuning bij het vinden van een nieuwe baan of bestemming. Ook coach ik hen zodat zij hun persoonlijke competenties, vaardigheden, ambities en verwachtingen beter aan kunnen laten sluiten op hun huidige functie.

In mijn loopbaanadviesgesprekken probeer ik de volgende drieslag aan de orde te laten komen: allereerst is het van belang aan zelfconceptverheldering te werken zodat aanleg, bekwaamheden, interesses, ambities, de beperkingen en hun oorzaken in beeld worden gebracht. Vanuit deze herwonnen positief realistische identiteit wordt vervolgens gewerkt aan een transparante (nieuwe) beroepsidentiteit en worden condities voor succes, de voor- en nadelen, beloningen, kansen en vooruitzichten nader uitgewerkt. Ten derde wordt er op realistische wijze een relatie gelegd tussen deze twee groepen feiten. Maar ook biedt ik narratieve werkvormen aan, zoals het schrijven van een levensloop. Hierdoor kunnen mensen zichzelf benoemen, een rode draad vinden in het eigen leven, een spoor krijgen van waaruit dromen, talenten en ambities verder uitgewerkt kunnen worden. Al verhalend lukt het dan zelfs naar de toekomst te reiken. In de verschillende trajecten worden verschillende doelen nagestreefd: waar de ene cliënt ondersteuning vraagt bij het nemen van een nieuwe carrièrestap, wil de andere cliënt juist geholpen worden in het verruimen van de persoonlijke horizon. Centraal in alle trajecten staat het verhelderen van het zelfconcept en het formuleren van een passende arbeidsidentiteit. De laatste jaren zie ik, dat zich steeds meer existentiële en essentiële levensvragen, aandienen onder de gebruikelijke loopbaanvragen. Hiermee wordt een appel gedaan om niet alleen betekenis te geven aan de loopbaanplanning maar ook aan de levensoriëntatie en handelingsroute van de cliënt in het algemeen. Waar voorheen het accent op de loopbaan werd gelegd zien we nu dat in het denken over de loopbaan andere levensrollen steeds meer aandacht krijgen. Loopbaanplanning is een integrale levensloopplanning geworden die gekoppeld wordt aan de unieke persoonlijkheid van de cliënt. Een gevolg hiervan is dat loopbaanpaden steeds meer een afspiegeling zijn van de waarden en doelen die iemand gedurende zijn leven wil realiseren. Tijdelijkheid en zelfverantwoordelijkheid, uitgedrukt in zelfsturing vormen nu de rode draad in het leven en de loopbaan.

Loopbaanadvisering is voor veel mensen een noodzakelijk goed omdat loopbanen in principe geen grenzen kennen. De permanente noodzaak van product- en procesinnovaties heeft ertoe geleid dat arbeid in voortdurende ontwikkeling is: als gevolg hiervan is ook de werkverdeling aan verandering onderhevig en ontstaan telkens nieuwe functies, arbeidshierarchieën en beloningsmodellen. Grenzen tussen niveaus en posities, functies en disciplines, organisaties en haar markten zijn doorlaatbaar geworden. Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer is hierdoor ingrijpend veranderd waardoor deze relatie ook een

permeabel karakter heeft gekregen. Waar vroeger de organisatie de verantwoordelijkheid droeg voor bijvoorbeeld scholing, huisvesting en gezondheidszorg, is nu de werknemer autonoom en zelfsturend. Daar waar voorheen zekerheid en loyaliteit als rode draad door een lifetime employment liep, wordt de werknemer van nu telkens weer in een onderhandelingspositie en keuzemomenten gemanoeuvreed. De loopbaan krijgt hierdoor een amorfe Barbapappa structuur waardoor menigeen op het ongeplaveide loopbaanpad de weg kwijt raakt.<sup>13</sup> De mens zélf is nu diegene die verantwoordelijk is voor toekomst- en loopbaanperspectieven en de verantwoordelijkheid draagt om de fragmentatie in de loopbaan het hoofd te bieden.

Voor deze thesis heb ik uit de vele verhalen die cliënten in mijn handen hebben gelegd een drietal casussen geselecteerd. Deze concrete voorbeelden van professionals zet ik in om de theorieën van de wetenschappers die ik bespreek te toetsen. De terugkoppeling van de theorie naar de casussen heb ik verwerkt in aparte omkaderde teksten. Om de privacy van mijn cliënten te borgen heb ik in overleg met hen de namen gefingeerd.

### **Casus 1 Glad van buiten, gruwelijk van binnen**

*Susan is een vrouw van achtentwintig jaar. Als ik haar leer kennen werkt ze vier jaar als Human Resource adviseur bij een internationale bank. Ze komt levendig en expressief over. "Kijk eens," zegt Susan tegen mij. "Zo voel ik me nu." En ze laat me een lucifersdoosje zien dat ze beplakt heeft met mooie mannen en vrouwen in keurige pakken. Jasje, dasje, tasje heeft ze erop geplakt. "En maak het nu eens open," zegt ze. Als ik het doosje openschuif kijk ik in een verknipt gezicht, verkramp in een gruwelijke schreeuw. "Zo is het van binnen," zegt ze. "Bij mij, in de organisatie en bij vele andere mensen."*

Susan ervaart haar werk als intens: zij slaapt sinds enkele maanden onrustig en wordt iedere ochtend om vijf uur wakker. Dan begint haar werkdag en maakt ze in haar hoofd lange takenlijsten. Susan vertelt me in toenemende mate last te hebben van onzekerheid en gevoelens van vervreemding ten aanzien van de invulling van haar werk en haar eigen keuzes hierin. Zij wil gecoacht worden om op de langere termijn "overeind te blijven" zoals ze het zelf noemt. Door terugkerende fusieprocessen van verschillende lokale banken ziet Susan in twee jaar tijd zeven verschillende (interim-) managers komen en gaan. Soms zijn er periodes waarin haar afdeling stuurloos is. Dit leidt tot toenemende onduidelijkheid over de rol van Susan en van haar collega's. Ondertussen moeten ontslagprocedures en slechtnieuws gesprekken versneld worden gevoerd om het fusieproces te doorlopen. Door de tijdsdruk worden bila's (tijd voor persoonlijke gesprekken en ontwikkeling) afgezegd. Terugkijkend heeft Susan al anderhalf jaar lang geen coachingsgesprek met haar leidinggevende gehad, ondanks goedbedoelde en voorhanden zijnde performance managementdocumenten. Steeds meer collega's haken af: zij nemen ontslag, worden ontslagen, raken boventallig of worden ziek. Op de afdeling hopen zich bergen aan achterstand op. Meer uren maken is, naast de extra uren die al gedraaid worden, niet meer haalbaar. Toch wordt er over gesproken om tijdelijk de zaterdagen door te werken. HRM moet op orde komen is door de algemeen directeur geconstateerd (er leven overigens verschillende visies over de rol van HRM binnen het directieteam, weet Susan). En als dit niet slaagt, dan zal dit gevolgen hebben voor iedereen op de afdeling. Susan ervaart dit als een veel te straffe en intimiderende uitspraak.

Als ik aansluit op de woorden die Susan kiest dan is haar wereld inderdaad glad van buiten en gruwelijk van binnen. De ogen, neus en mond van het gezicht in de binnenkant van het lucifersdoosje zijn uit verschillende plaatjes samengesteld. Dit geeft een gefragmenteerd en identiteitsloos beeld

---

<sup>13</sup> Post, J. 1999. Over Proteus en Barbapappa. *Loopbaan 2*.



waar verwarring uit spreekt. Susan stopt zichzelf in een doosje en verstopt zich achter een glad en rechtgetrokken zakelijk beeld: jasje, dasje, tasje. Dat is de norm.

## **Casus 2 Een hamster in een molentje**

*Peter is Natuurkundig Ingenieur en gepromoveerd aan de Technische Universiteit Eindhoven wanneer hij als technisch specialist start bij een internationaal opererend elektronikabedrijf. Hij is eenenvijftig jaar en inmiddels eenentwintig jaar werkzaam bij dit bedrijf als ik hem leer kennen. Peter wil weg bij zijn werkgever en heeft zich ziek gemeld. Terwijl hij praat over zijn werk krijgt hij spontane spastische spiertrekkingen in zijn gezicht en ledematen. Hij vertelt: "Ik zit in een ratrace en voel me als een hamster in zo'n molentje.....altijd maar rennen en niet kunnen stoppen."*

Peter werkt als projectleider. In deze functie stuurt hij in wisselende projecten (met een doorlooptijd van 2-4 jaar) projectteams aan van groepsleiders en medewerkers. Hij gaat internationale samenwerkingsverbanden aan in het Midden- Oosten en Amerika, beheert miljoenenbudgetten en is verantwoordelijk voor 24-uurs projecten, verspreid over verschillende continenten. Deze projecten kennen complexe communicatiestructuren. Tien jaar geleden is Peter overvallen door een burnout: "It struck me by lightning" zegt hij hierover. Door ernstige spierspasmen moet hij zich direct ziekmelden. Peter voelt zich schuldig omdat hij geen enkel signaal opgevangen heeft. Zijn herstel neemt, onder begeleiding van een psycholoog, een jaar in beslag. Als hij terugkeert, wordt hij weer projectleider. Maar bij een reorganisatie die al snel volgt, wordt zijn functie geschrapt. Hij ervaart dit als een persoonlijke afrekening en vecht zijn ontslag aan met als resultaat dat zijn ontslaaanvraag weer wordt ingetrokken. Ook bedingt hij een 0.8 aanstelling: hij wil meer tijd voor zijn gezin met kinderen die inmiddels in de puberteit zijn gekomen. Een parttime aanstelling voor hogere functies is echter not done bemerkt hij: Peter stelt zichzelf hiermee buiten de gangbare codes. Hij krijgt wederom een project toegewezen. Dit blijkt een grote klus te zijn die niet goed is ingebed. Hij wordt geconfronteerd met vele afbreukrisico's en na twee jaar gaat het weer mis. Peter blijft vijf maanden thuis en reïntegreert wederom als projectleider. Nu is hij geplaatst bij een bedrijfs onderdeel dat door een Taiwanese firma is overgenomen: de komende drie jaar worden er allerlei functies geschrapt. Peter wil dit proces echter niet meer meemaken. Hij wil definitief weg en laat zich coachen om dát te bewerkstelligen.

Peter typeert zichzelf als een hamster in een molentje. Bij mij roept dit associaties op van kwetsbaarheid en nietigheid. Hij is een klein radertje in een grote machine en moet door blijven hollen om mee te kunnen draaien. Stoppen of uitstappen is niet aan de orde. Zicht op een uitweg of nieuwe en lonkende toekomstperspectieven heeft hij niet. Eigenlijk doet hij er in zijn nietigheid niet toe, ondanks zijn verlangen om van betekenis te kunnen zijn, op zijn werk en thuis.

## **Casus 3 Een uitgeknepen citroen**

*Margriet is 45 jaar, bedrijfskundige en procesmanager bij een internationale dienstverlener op het gebied van arbeid. Zij is verantwoordelijk voor regio Zuid en werkt negen jaar bij de organisatie als zij bij mij komt. Ik zie een doffe en futloze vrouw tegenover me zitten. Zelf zegt ze hierover: "Ik voel me als een uitgeknepen citroen."*

Margriet slaapt al een half jaar elke dag slecht: ze komt moeilijk in slaap en wordt vroeg wakker. Dan denkt ze aan haar werk, dat altijd in haar hoofd zit. Margriet beschrijft een aantal factoren die haar in toenemende mate werkdruk opleveren: zo heeft ze in negen jaar tijd, acht verschillende leidinggevendens gehad, is de organisatiestructuur vijf maal aangepast, haar portefeuille met opdrachtgevers (waarmee ze altijd een intense werkrelatie probeert op te bouwen) jaarlijks veranderd en heeft ze door openstaande

vacatures in haar regio een jaar lang een dubbel takenpakket gedragen. Nieuwe collega's zijn zonder overleg weggegaan en toegevoegd. De communicatiestructuren met het hoofdkantoor in Amsterdam en de collega's van de andere regio's zijn steeds onpersoonlijker geworden (per e-mail, elektronische agenda, sms en telefoon). Directe collega's waarmee Margriet inhoudelijk het werk af kan stemmen heeft ze niet (meer). Margriet meldt zich ziek maar hoort na zes weken, als zij wil reïntegreren in haar functie, dat zij niet meer als projectmanager aan de slag kan. Als Margriet haar verhaal vertelt kan ze alleen maar huilen. Ze voelt zich diep gekwetst, niet gewaardeerd, gehoord en gezien.

Het beeld dat Margriet bij mij oproept, is er een van teleurstelling en verzuring. Kleurrijk voelt zij zich al lang niet meer: zij uit zich cynisch over haar werksituatie waarin ze zich uitgeknepen voelt. Wat overblijft is een harde uitgeknepen schil. Nu zij alles gegeven heeft, wordt ze weggegooid.

## **HOOFDSTUK 2**

### **DRIE MAATSCHAPPLIJ VISIES**

Deze casussen zijn een kleine greep uit mijn loopbaanpraktijk. Wat hebben deze mensen gemeen? Ik zie dat deze cliënten professioneel werk verrichten in een commerciële en bedrijfsmatige setting en ongewild in een proces van toenemende zin- en betekenisverlies terechtkomen. Wat gebeurt er met toegewijde en hoogopgeleide professionals? Om deze vraag grondig te kunnen analyseren, richt ik me allereerst op visies van filosoof Charles Taylor (1931), andragoloog Andries Baart (1952) en socioloog Jan Willem Duyvendak (1959). Deze wetenschappers hebben op institutioneel/organisatorisch en maatschappelijk/politiek niveau onderzoek verricht. Vervolgens wil ik de interpersoonlijke en persoonlijke kant van de problematiek van zin- en betekenisverlies in het werk van mensen belichten

aan de hand van de visies van humanist/filosoof Joep Dohmen (1950) en theoloog/ psychiater Doris Nauer (1962).

### Atomisme en instrumentalisme volgens Charles Taylor

Charles Taylor (1931), hoogleraar filosofie en politieke wetenschappen aan de McGill University in Montreal spreekt in zijn boek *De malaise van de moderniteit* over een toenemend atomisme en instrumentalisme.<sup>14</sup> Taylor herleid het proces van zin- en betekenisverlies naar een uitgekleed individualisme dat leidt tot stuurloze individuen die elkaar alleen maar zien als middelen om de eigen behoeften te bevredigen.<sup>15</sup> Zijn visie zet ik kort uiteen om de casussen verder te kunnen ontrafelen. Taylor schetst een aantal verontrustende maatschappelijke ontwikkelingen. Hij noemt dit de kwalen van de moderniteit. In zijn onderzoek constateert hij dat een drietal bronnen de malaise van de moderniteit in de hand werken: allereerst een toenemende individualiteit, ten tweede een onttovering van de samenleving en ten derde een verlies van vrijheid door een toenemende bureaucrativering.

De eerste bron van Taylors verontrusting is, zoals hij schetst, een toenemende individualiteit. Zijn zorg gaat uit naar de authenticiteitscultuur die hierdoor is ontstaan. Hierin is een doorgeslagen en uitgekleepte individualiteit zichtbaar geworden. Volgens Taylor is in deze authenticiteitscultuur de concentratie alleen naar binnen en op het zelf gericht, waarbij de grotere problemen of zorgen die boven het zelf uitgaan worden uitgesloten<sup>16</sup>. Datgene dat buiten onszelf ligt en wat verder reikt dan het hier en nu, zoals religie, politiek of geschiedenis, speelt geen enkele rol meer in het leven, zegt hij. Het leven wordt op deze manier versmald en vervlakt. Dit uitsluiten van de grotere problemen leidt volgens hem tot sociaal atomisme. Taylor spreekt bovendien over een vaagheid aan idealen en het verflauwen van morele horizons waardoor zinverlies wordt opgeroepen.<sup>17</sup> Ondertussen ziet Taylor een wereld waarin het sociaal atomisme zich verder ingraaft. Volgens hem is een van de oorzaken hiervan een toenemende mondiale beweeglijkheid en globalisering. Dit impliceert veel meer onpersoonlijke en toevallige contacten, in plaats van de meer intensieve face-to-face-betrekkingen in vroeger tijden.<sup>18</sup> Oude banden worden verbroken en traditionele betekenis horizons vallen weg, constateert Taylor. Willen we dit of wordt de beweeglijkheid ons opgedrongen, vraagt hij zich af. Volgens Taylor kiest het autonome en onthechte individu los van diens omgeving waardoor deze omgeving als middel voor eigen doelen wordt beschouwt.<sup>19</sup> Hierdoor ontstaat zoals hij het noemt een radicaal antropocentrisme. Door zelfverwerkelijking énkél te zoeken in het individu en zelfverwerkelijking te zien als een solo-project, worden verbanden dus louter instrumenteel.<sup>20</sup>

Hoe zie ik dit terug in de context van de casussen? Door een toenemend instrumentalisme van werkverbanden van directeuren, managers, medewerkers en beleidsmakers maar ook van de mensen uit mijn casussen, verdwijnt de betrekking op elkaar en wordt het sociaal atomisme in de hand gewerkt. Men zoekt alleen nog contact en overleg als en voor zover het iets oplevert. Hierdoor wordt ongewild en ongemerkt een systeem gereproduceerd waarin mensen contextloos de eigen doelen als middelpunt van het werkzame leven nemen. Hoe dit instrumentalisme een feit is

<sup>14</sup> Taylor, C. 2003 dertiende druk. *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok Agora/Kapellen: Pelckmans. p. 118.

<sup>15</sup> *Id.* p. 13.

<sup>16</sup> *Id.* p. 27.

<sup>17</sup> Taylor, C. 2003 dertiende druk. *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok Agora/Kapellen: Pelckmans. p. 26-30.

<sup>18</sup> *Id.* p. 65.

<sup>19</sup> *Id.* p. 12.

<sup>20</sup> *Id.* p. 65.

en leidt tot sociaal atomisme in de wereld van arbeid licht ik toe aan de hand van de drie casussen. We zien dat bij Susan persoonlijke ontwikkelgesprekken niet meer ingepland worden. Hiermee wordt het signaal afgegeven dat het niet van waarde is, tijd te nemen om individueel naar nieuwe betekenissen te zoeken, een nieuwe plaats te vinden in een veranderende werkcontext en zodoende zin te verlenen aan een hernieuwde organisatiestructuur en –cultuur. Susan verstopt zichzelf in een doosje en laat een zakelijke functionele en glatte buitenkant zien. Zo past zij gepolijst in een geoliede machine en kan zij aan de lopende band mensen ontslaan en slechtnieuwsgesprekken voeren. Wat dit van binnen oproept bij haar wordt niet uitgesproken en blijft onzichtbaar. Susan constateert dat zij hiermee zichzelf, maar wellicht ook anderen, geweld aandoet. Reorganiseren wordt voor haar een overlevingsstrategie van de enkeling waarin aansturing plaatsvindt door contextloze (interim-) managers die strategische en op afstand interveniëren, reorganiseren, snijden en ontslaan. En Peter blijft maar rennen in zijn molentje. Hij loopt zichzelf stuk op deadlines en op projecten en werkzaamheden die geen grenzen kennen. Toch gaat hij maar door. Zelfs als zijn molentje niet meer draait, blijven zijn spieren als een machine doordraaien. Telkens weer stapt hij opnieuw in deze ratrace, zoals hij het zelf noemt. Maar ook met minder productie uren of een 0.8 aanstelling is er geen ontkomen aan. Hij blijft non stop presteren. Ook Margriet kent dubbele takenpakketten. Haar uitweg is doorgaan en doorwerken totdat ze verzuurd inziet dat de werkdruk die ze ervaart eigenlijk voor twee mensen is bedoeld. Ondertussen is er geen tijd meer voor leuke dingen, zoals een lunch met een collega, een brainstormsessie om nieuwe ideeën te genereren of het grondig doorspreken van een praktijkcasus. De zin van herstructurering en herinrichting van regio's en takenpakketten ontgaat haar.

Met behulp van Taylors theorie zien we dat in de context van werk, instrumentalisme in de hand wordt gewerkt door fusies, reorganisaties en overnames. Oude werkcontexten en samenwerkingsverbanden worden verbroken. Interim managers komen en gaan en medewerkers worden ontslagen, gaan weg of worden ziek. Susan ziet zeven verschillende interim-managers in twee jaar tijd. Het gemakkelijkste is om een uniforme en onpersoonlijke taal te spreken. Margriet heeft eenmaal per jaar een nieuwe manager. Het ontgaat haar niet dat deze managers louter en alleen een klus komen klaren, ongeacht of deze van begin tot eind vervolmaakt kan worden. Zij voelt zich verzuurd omdat ze niet gehoord, gezien en begrepen wordt. Peter heeft ongeveer om de twee jaar een nieuw internationaal project en projectteam om aan te sturen. Tenslotte neemt een Taiwanese firma zijn bedrijfsonderdeel over en wordt zijn molentje in een op afstand opererende en onbekende organisatie geplaatst. Daar mag hij verder rennen, ook al weet hij niet waarvoor en waar naar toe. Dit vergroot zijn gevoelens van kwetsbaarheid en nietigheid. Mensen zoals Susan, Peter en Margriet komen in het werk als uitgekledede individuen vervreemd ten opzichte van de eigen context te staan. Reorganiseren wordt een individuele exercitie in plaats van een duurzaam proces waarbij de gehele organisatie en de mensen die daar deel vanuit maken een diepgaand veranderingsproces doorlopen. Zo wordt in onze werkprocessen en -structuren het sociaal atomisme in de hand gewerkt. Susan verstopt zich in een doosje, Peter loopt alleen in zijn molentje en Margriet mist een vruchtbare bodem van waaruit zij verder kan groeien en bloeien.

De tweede kwaal van onze moderniteit is volgens Taylor de onttovering van de wereld. In onze technocratische en bureaucratische maatschappij wordt steeds meer belang gehecht aan de instrumentele rede. Taylor constateert dat het ons ertoe brengt, onze gemeenschappen evenals de natuur en ons verleden, te zien in een instrumenteel perspectief.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Taylor, C. 2003 dertiende druk. *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok Agora/Kapellen: Pelckmans. p. 23-24.

Ook in onze werkgemeenschappen domineert het instrumentalisme. Samenwerken lijkt in toenemende mate een podium van waaruit strategisch eigen doelen worden bereikt of enkel en alleen de organisatiedoelen worden verwezenlijkt. Hierdoor ontstaat een vervlakking in dagelijkse arbeidsprocessen. Bij Susan is samenwerken vooral: werken en overwerken. Voor Margriet is samenwerken een virtueel begrip omdat haar collega's op afstand opereren of ontbreken door openstaande vacatures. Peter werkt samen met anderen met instrumentele doelmatigheid aan internationale projecten. Terwijl hij miljoenenbudgetten beheert heeft hij niet in de gaten dat hij zijn zelfbeheer uit handen geeft. Zijn burn-out komt onverwachts: "It struck him by lightning".

De derde bron en kwaal van de moderniteit ziet Taylor in een toenemende bureaucratie. Hij constateert een bevoogdende macht die steeds groter wordt en noemt het voorbeeld van een overheid die steeds meer middelen verschaft en verspreidt. Dit knaagt volgens Taylor aan de individuele participatie. Inderdaad kunnen we een toenemende bureaucratisering niet alleen duidelijk herkennen in de zorg en het onderwijs, maar ook in het bedrijfsleven. Kijkend naar de casussen, zien we dat de veranderingen in de werkcontext zich voltrekken op een bovenpersoonlijk niveau. Bedrijven veranderen, afdelingen worden weggesneden, gesaneerd en samengevoegd waarbij mensen inwisselbaar zijn. Zij worden met bureaucratische oppervlakkigheid en op instrumentele wijze beoordeeld, verplaatst en ingezet.

Professionals krijgen taken toebedeeld die in een rap tempo uitgevoerd moeten worden: Susan slaapt onrustig door steeds langer wordende takenlijsten in haar hoofd en Margriet moet zich steeds weer opnieuw inwerken in nieuwe, door anderen samengestelde orderportefeuilles. Peter wordt telkens weer als projectmanager op nieuwe projecten geplaatst ongeacht of deze bij zijn loopbaan- en levensfase passen. Ondertussen worden zij op afstand aangestuurd door identiteitsloze beslissers en naamloze (interim) managers. Als zij met deze managers in gesprek willen gaan, weten zij niet wie zij concreet aan kunnen spreken. Zij staan machteloos en reiken hulpeloos in een gapend gat, in een open en betekenisloze ruimte.

### **De onbezielde uitvoerder volgens Baart**

Andries Baart ziet de postmoderne werknemer als gevolg van een rigide doorgevoerde productieachtige manier van denken en werken, deformeren naar een onbezielde uitvoerder. Welke nieuwe inzichten kan Baart ontsluiten als we kijken naar de professionals uit de casussen die in een proces van zin- en betekenisverlies verstrikt zijn geraakt? Baart (1952) is andragoloog en gepromoveerd in de wijsbegeerte. Hij is bijzonder hoogleraar opbouw- en activeringswerk aan het departement Religiewetenschappen van de universiteit van Tilburg en doet onderzoek naar de methodiek, grondslagen, effecten en professionalisering van zorg, welzijn en dienstverlening in relatie tot levensbeschouwing, geloof en ethiek. In zijn veelomvattende boek *Een theorie van de presentie* analyseert hij de beroepspraktijken van het oude- wijkenpastoraat waarin professionals nabijheid en afstemming zoeken met ongewone radicaliteit. Zijn verworven kennis heeft hij in zijn veelzeggende presentietheorie verwerkt. Echter, ik heb alleen op Baart een beroep gedaan om de typering van de hedendaagse werkcultuur scherp te krijgen. Hiervoor heb ik een beperkt gedeelte uit zijn breed uitgewerkte presentietheorie geselecteerd.<sup>22</sup>

In de casussen wordt professioneel werk verricht in een commerciële en bedrijfsmatige setting en niet in de sector van zorg en welzijn. Ook kunnen we de mensen uit de casussen niet onderbrengen in het veld van mensgerichte beroepen zoals Baart deze beschrijft: verpleegkundigen, onderwijsgevenden en maatschappelijke werkers. Waarom biedt zijn onderzoek ondanks deze verschillen toch interessante aanknopingspunten?

<sup>22</sup> Baart, A. 2004 derde druk. *Een theorie van de presentie*. Utrecht: LEMMA BV. p. 815-827.

Naar mijn mening moet niet alleen in de sector van zorg en welzijn maar ook in het bedrijfsleven zorgvuldig(-er) met mensen worden omgegaan. Niet louter instrumenteel, solistisch, afgezonderd, contextloos, naamloos en anoniem. “Een uitval van 2- 4% zieke werknemers is acceptabel” hoorde ik laats een werkgever zeggen. “Dat zijn ingecalculerde productiekosten.” Waarom mogen we dit argument niet toestaan? We kunnen deze vraag pragmatisch benaderen door het argument te gebruiken dat het niet mag omdat mensen anders kapot gaan: je hebt er niets meer aan en het kost veel geld. Maar ook kunnen we naar een moreel/ethisch antwoord zoeken: mensen zijn waardevol en mogen niet stuk gemaakt worden, ook niet in het werk.

Voordat ik het gedachtegoed van Baart verder uitwerk, wil ik een aantal ontwikkelingen onder de aandacht brengen die een nieuwe ethiek in werk inzetten en mij een moreel/ethisch antwoord kunnen bieden. Allereerst kunnen we het zorgvuldig omgaan met mensen vergelijken met maatschappelijk verantwoord ondernemen waar people, planet en profit leidende thema's zijn. Het bedrijf b-open dat bedrijven helpt marketingplannen om te zetten naar duurzame strategieën heeft de P van principles toegevoegd aan dit lijstje.<sup>23</sup> Uitgaande van deze principes zie ik het zo: nieuwe waarden spelen een cruciale rol om een nieuwe visie ten aanzien van arbeid en de rol van mensen hierin tot stand te brengen. Vanuit deze principes kunnen wij kiezen voor maatschappelijk ondernemen waarin mensen belangrijke assets zijn. Zij zijn van waarde niet alleen om wat zij doen, de productie die zij kunnen leveren, maar om wat zij zijn. Ervin Laszlo (1932), filosoof en programmadirecteur bij de Verenigde Naties zegt hierover: “Niet alles wat kán worden gemaakt moet worden gemaakt.”<sup>24</sup> Het is een interessante vraag die voorafgaand aan fusies, reorganisaties en overnames gesteld zou kunnen worden. Laszlo is oprichter en voorzitter van de Club van Boedapest waarin toonaangevende kunstenaars, wetenschappers en denkers zich inzetten voor een betere wereld. Hij spreekt van een planetaire ethiek: leven en handelen op een manier die anderen ook in staat stelt te leven. Volgens Laszlo ligt hier een ethiek aan ten grondslag die niet langer beperkt blijft tot nieuwjaarswensen en weekendgesprekken maar die een onderdeel wordt van het dagelijks leven. Volgens Laszlo gaan zo ethische overwegingen een rol spelen bij de beslissingen die mensen nemen in hun gemeenschap, in hun bedrijf of beroep. Laszlo streeft naar een planetaire ethiek die verweven is in het bestuur van bedrijven en een plek heeft in de winkel op de hoek, tot en met de multinationale onderneming.<sup>25</sup>

Baart zoekt wegen die radicaal leiden naar een nieuwe ethiek in werk. Volgens hem vindt een rigoureuze doorvoering van marktprincipes plaats op alle niveaus en in alle geledingen van de beoefening van mensgerichte beroepen. In deze beroepen is een cultuur ontstaan van bedrijfsmatigheid en productie. Volgens Baart heeft dit bedrijfsmatige denken en de productiegerichte manier van werken zeer belangrijke winsten opgeleverd op het gebied van kwaliteit, keuzemogelijkheden, mondigheid en rechten. Echter, stelt hij kritisch, is men in de afgelopen decennia ook zeer sterk conform dat model gaan denken over zichzelf, het werk en de afnemers.<sup>26</sup> Dit levert op een drietal niveaus grote problemen op. Allereerst op het niveau van de dienst, ten tweede op het niveau van de uitvoering en ten derde op het niveau van de leiding.

Op het niveau van de dienst wordt, naar de mening van Baart, een cliënt als consument beschouwd terwijl deze eigenlijk medeproducent is. Een professionele dienst verlenen, zoals opheldering zoeken, nieuwe perspectieven aanbieden en begrip tonen, kun je niet als een standaardproduct benaderen. Het product en het eindproduct staan namelijk

---

<sup>23</sup> [www.b-open.nl](http://www.b-open.nl), geraadpleegd d.d. 15-10-2007.

<sup>24</sup> Laszlo, E. 2001. *Macroschift. De omslag naar een duurzame wereld*. Schiedam: Scriptum. p. 9.

<sup>25</sup> *Id.* p. 123.

<sup>26</sup> Baart, A. 2004 derde druk. *Een theorie van de presentie*. Utrecht: LEMMA BV. p. 815-827.

van tevoren niet vast: dit vindt binnen een communicatief proces plaats. Dat betekent volgens Baart dat tijdens het verlenen van een dienst onderweg wordt (bij)geleerd, waardoor voortdurend (bij)sturen en het zoeken naar de menselijke maat noodzakelijk is. Als we het niveau van uitvoering bekijken, zegt Baart, worden medewerkers veel te veel gezien als onbezielde uitvoerders van regels, procedures, standaardmodellen en toegemeten rekeneenheden. Professionals worden genoodzaakt hun werk in te krimpen tot wat anderen gedefinieerd hebben als kerntaak. Dit is een bureaucratische inrichting vanuit het bedrijfsperspectief dat leidt tot bureaucratische onverschilligheid.<sup>27</sup> Tot slot constateert Baart op het niveau van de leiding dat managers teveel koersen op snelheid en planmatigheid. Volgens hem drijven zij hierdoor weg van hun werkterrein. Zij gaan horen bij de directie en het bestuur, in plaats van dat zij de zorg op zich nemen voor de medewerkers die diensten en zorg verlenen.

Als we de casussen analyseren aan de hand van de theorie van Baart, zien we dat zowel Susan, Peter als Margriet zich in het werk enkel richten op uitvoering van de gegeven taken. Het werk dat zij verzetten, kunnen we niet categoriseren onder wat Baart noemt mensgerichte beroepen. Toch heeft Susan als Human Resource adviseur, Peter als projectmanager en Margriet als procesmanager dit werk niet gekozen om sec als productiemedewerker opeenstapelende taken weg te werken. Hadden zij dan niet beter een ander beroep kunnen kiezen? De mensen uit de casussen willen zich verbinden met een complex netwerk van opdrachtgevers, medewerkers, klanten, beslissers en beïnvloeders. Zij willen zich inzetten voor diensten met een hoogwaardige kwaliteit. Daar willen en kunnen zij verantwoording voor dragen. Zij zijn meer dan voldoende hoogopgeleid om medeproducent te kunnen zijn, om intercollegiaal of interdisciplinair overleg te voeren, om persoonlijke ontwikkelgesprekken vorm te geven en om invloed uit te oefenen op reorganisatie implementatieprocessen. Van deze co-productie is echter geen sprake meer. Laat staan van bijsturen en bijleren. Hierdoor worden taken gereduceerd tot een maakbaar product: het uitvoeren van procedures en oplossingen is nog het enige dat telt. Doordat het werk en het wegwerken van taken tot uitiem doel wordt verheven, treedt er een pijnlijke vervlakking, verschraling en verplattung op in het arbeidsproces. Deze productiegestuurde manier van werken heeft op de professionals uit de casussen geen geringe uitwerking. Zij raken de zin kwijt van waaruit zij willen werken en zien geen betekenis meer in de dingen die zij doen.

Wat maakt Baart duidelijk? Hij laat zien dat het leidende paradigma van het bedrijfsmatige productiedenken van instituties en organisaties klakkeloos wordt overgenomen in de omgang met alle professionals. Hierdoor verworden zij tot onbezielde uitvoerders. Deze toegewijde professionals branden om verschillende redenen op. Uit loyaliteit, uit behoefte aan erkenning, uit een tunnelvisie waarin alleen nog maar de focus op het werk gericht is, uit routine en sleur, werken zij totdat ze erbij neervallen. Ongewild en ongemerkt verliezen zij hun beroepsidentiteit en worden zij in een anonieme en afgemeten uitvoerdersrol geduwd. Niet alleen ontbreekt de tijd en ruimte om hierover in gesprek te gaan, maar ook de sociale context om dit te kunnen doen. Een verwarrend signaal wordt hierdoor afgegeven. De professional moet namelijk uitvoerder zijn totdat het productieproces spaak loopt, alleen dan moeten zij een professionele attitude aan kunnen nemen en in zelfredzaamheid, op eigen kracht en inzicht, tot oplossingen kunnen komen. Dit wordt zelfsturing genoemd.

### **De- professionalisering volgens Jan- Willem Duyvendak**

Volgens socioloog en filosoof Jan-Willem Duyvendak (1959) leidt de afstand die beslissers, bureaucraten en beleidsmakers op politiek niveau hebben tot de werkvloer, tot de- professionalisering van de professionele dienstverlener. Duyvendak studeerde sociologie en filosofie in Groningen

<sup>27</sup> Baart, A. 2004 derde druk. *Een theorie van de presentie*. Utrecht: LEMMA BV. p. 824.

en werkt momenteel als hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam op de afdeling Sociologie en Antropologie. Tevens is hij werkzaam als wetenschappelijk adviseur bij het Verwey- Jonker instituut waar hij maatschappelijke vraagstukken onderzoekt. In een onder redactie uitgebrachte Engelse bundel *Policy, People, and the New Professional* constateert hij dat professionals, werkzaam in de sector zorg en welzijn, hun autonomie en autoriteit zijn verloren.<sup>28</sup> Instellingen uit deze sector zorg en welzijn laten zich leiden door de markt en de consument, constateert Duyvendak. Bovendien stellen zij een groot controleapparaat in werking om de diensten die ze hebben uitbesteed te volgen en de kwaliteit hiervan te meten. De professionele dienstverlener moet door deze marktontwikkelingen en controledrift in toenemende mate volgens een bureaucratische en managerial standaard gaan werken. Kennis, autoriteit, moraliteit, ervaring en vaardigheden schijnen er steeds minder toe te doen, zegt Duyvendak. Het proces waarin de professional wordt ondermijnd noemt hij: de-professionalisering.

Tegelijkertijd ziet Duyvendak dat de-professionalisering niet het laatste woord heeft. Professionals zijn geen passieve objecten, is Duyvendaks mening. Als het gaat om definiëring van professionaliteit, dan spelen zij daar zelf een rol in. Volgens Duyvendak moet er een nieuw evenwicht gevonden worden tussen professionaliteit, beleidsmakers en cliënten (consumenten). Dit proces noemt hij re- professionalisering. Duyvendak constateert dat dit proces in sommige Europese landen al gaande is. Hij spoort aan tot het hervinden van een nieuw soort van professionaliteit waarin professionals en cliënten (klanten) gezamenlijk in een co-productie de kwaliteit van de dienst bepalen. Zo wordt volgens hem een democratische professionaliteit ontwikkeld die je niet los kunt zien van de context. Deze context is volgens Duyvendak complex en kent een grote diversiteit aan cultuur, etniciteit en nationaliteit. Dit vraagt om zelfreflectie en empowerment van zowel de cliënt als de professional. In dit proces is een strategische alliantie met andere stake-holders zoals managers, trainers en beleidsmakers onontbeerlijk.

Duyvendak levert met zijn onderzoek nieuwe bouwstenen om het proces van zin- en betekenisverlies van de cliënten uit de casussen beter te kunnen begrijpen. Eerder hebben we geconstateerd dat deze mensen als antwoord op een toenemende beweeglijkheid en bureaucratisering van organisaties vervallen in sociaal atomisme en instrumentalisme (Taylor). Professionals verliezen hun beroepsidentiteit doordat zij door een leidend paradigma van bedrijfsmatigheid en productiegestuurde doelmatigheid, bedacht door naamloze managers en identiteitsloze bureaucratische bestuurders, verworpen tot onbezielde uitvoerders (Baart). Duyvendak geeft dit proces een naam: de- professionalisering. Volgens hem is het antwoord van de professionals zelf hierop: re-professionalisering.

Professionals kunnen hun professionalisme in werk hervinden door een proactieve en reflectieve attitude te ontwikkelen. Hierdoor leren ze zichzelf opnieuw in de bestaande werkcontext te benoemen. Vragen zoals: hoe wil ik mijn professionaliteit vormgeven, waarvoor en waartoe zet ik mij in, wat wil ik in deze situatie bereiken en wie heb ik daarvoor nodig, zijn essentieel. Susan kan zichzelf afvragen: wat schreeuwt er zo gruwelijk in mij en hoe kan ik mij geweldloos openen. Peter kan zich afvragen of hij wel in een molentje altijd maar weer dezelfde rondjes wil draaien en Margriet kan zichzelf bevragen welke vruchten zij wil dragen en aan wie zij deze wil uitdelen. Een proces van re-professionalisering is nodig voor deze professionals. Susan wil haar eigen kleur aannemen maar de mogelijkheden daartoe ziet ze niet (meer). En Peter wil geen klein en kwetsbaar hamstertje zijn. Zijn molentje wordt dan weer hier en dan weer daar geplaatst en hij blijft maar doorrennen alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Margriet wil groeien en bloeien, bloesemen en

<sup>28</sup> Duyvendak, J.W., Knijn, T., Kremer, M. 2006. *Policy, People and the New Professional. De-professionalisation and Re-professionalisation in Care and welfare*. Amsterdam: University Press. p. 7-16.



vruchten dragen, maar kan zich niet onttrekken aan het systeem waarin zij gedrongen zit. Deze professionals verlangen naar kleur, kracht en kruisbestuiving, maar momenten hiertoe worden weggesneden omwille van productietijd. Deze professionals zitten hierdoor klem in een onmogelijke spagaat van een dubbele moraal: zij moeten professioneel blijven, maar er is geen tijd om te professionaliseren. Dit levert zoals we eerder constateerden een verlies van hun beroepsidentiteit op. Uiteindelijk leidt dit tot zelfverlies: zin- en betekenisloosheid dringen zich op met bijgaand gevoelens van dofheid en leegte.

We kunnen concluderen dat het verlies aan zin en betekenis, bij mensen die professioneel werk verrichten in een Business-to-Business setting, in de hand gewerkt wordt door de manier waarop maatschappelijke/sociale en institutionele/organisatorische structuren in onze postmoderne tijd zijn gecreëerd. Met behulp van de onderzoeken van de wetenschappers Taylor, Baart en Duyvendak kunnen we zien dat zinloosheid in de hand gewerkt wordt, door de manier waarop werk en professionaliteit op institutioneel niveau, als antwoord op maatschappelijk/politieke ontwikkelingen, georganiseerd wordt. Mijn veronderstelling is dat voortbouwend op de re-professionaliseringsgedachte van Duyvendak, een bewustwordingsproces op persoonlijk niveau nodig is om professionals tot zin- en betekenisgeving in werk te laten komen. Dit kan gebeuren is mijn aanname, in het kader van de visies en de daaruit voortvloeiende conceptuele en wetenschappelijke denkmodellen van humanist/filosoof Joep Dohmen en theoloog/psychiater Doris Nauer. Om in een persoonscontext te onderzoeken welke bouwstenen zij aanreiken, werk ik in hoofdstuk drie allereerst Dohmens levenskunst uit, bespreek ik de filosofische bronnen waarop hij zijn actuele model voor levenskunst destilleert en laat ik zijn daaruit voortvloeiend actuele levenskunstmodel zien. Voordat ik de casussen aan de hand van Dohmens levenskunstvisie verder uitwerk, geef ik een reflectie op zijn theorie. In hoofdstuk vier zet ik het gedachtegoed van Nauer uiteen, bespreek ik de theologisch/christelijke bronnen van waaruit zij haar zielzorgconcept heeft ontwikkeld en beschrijf ik het daaruit voortvloeiend zielzorgconcept. Ik sluit af met een reflectie op Nauer en de casussen.

## **DEEL 2 ANALYSE VAN CASUSSEN IN EEN PERSOONSCONTEXT**

### **HOOFDSTUK 3 DOHMENS LEVENSKUNSTMODEL ALS BEVRIJDINGS- PRAKTIJK**

#### **Inleiding Dohmen**

Volgens Dohmen leidt de postmoderne mens een allesbehalve stijlvol leven. De humanist en filosoof Joep Dohmen (1950) is universitair docent aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht en schreef in 2002 de velen malen herdrukte en door hem samengestelde bloemlezing *Over levenskunst*.<sup>29</sup> In dit boek brengt hij onder redactie klassieke teksten uit de geschiedenis van de filosofische levenskunst bij elkaar. De lezer krijgt hierdoor verschillende bepalingen en definities aangereikt van waaruit het goede leven vorm te geven is. In maart 2007 verschijnt zijn eigen levenskunstvisie. Dit resulteert in het veel gelezen boek *Tegen de onverschilligheid* dat na twee maanden de derde druk ondergaat.<sup>30</sup> Dohmen pleit voor een nieuwe ethiek die gebaseerd is op de filosofische levenskunst en gericht is op zelfzorg. Dit is een moreel vormende en moderne vorm van levenskunst ter bevordering van onze verantwoordelijkheid. Dat is nodig volgens hem omdat de postmoderne mens een gebrek aan constructieve

<sup>29</sup> Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo.

<sup>30</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo.

zelfzorg heeft en dátgene verwaarloost waar het in het leven echt om gaat: jezelf leren kennen, duidelijke handeldcriteria ontwikkelen en daarmee het zelfvertrouwen om een zinvol leven te leiden!<sup>31</sup>

Wat verstaat Dohmen onder levenskunst? Dohmens boek *Tegen de onverschilligheid* levert mij de meest uitgewerkte gedachtegangen op maar daar waar nodig gebruik ik andere recent verschenen publicaties van Dohmen om zijn levenskunstvisie verder te doorgronden. Dohmen werkt in zijn boeken de rol van de postmoderne mens uit, vanaf de zestiende eeuw spreken we overigens van moderniteit. Dit houdt volgens Dohmen onder meer in dat de wereldorde niet langer als door God gegeven noch als vastliggend wordt beschouwd. In het boek *Moderne levens lopen niet vanzelf* onder redactie uitgegeven door Dohmen en hoogleraar Ethiek Frits de Lange (1955), beschrijft Dohmen in de inleiding waar dit toe heeft geleid. De postmoderne mens kiest door een onthechting van de traditionele gemeenschap zelf. Doordat het moderne individu telkens weer zijn keuzes herziet en zijn eigen leven in een keuzebiografie ontwikkelt creëert het hiermee een eigen life-style.<sup>32</sup> Individualiteit, vrijheid en maakbaarheid zijn hiervan de grondslagen. Tegelijkertijd constateert Dohmen in de inleiding van dit boek dat in de huidige kennissamenleving een harde noodzaak is ontstaan om een leven lang te leren. Dit is nodig om volwaardig op de arbeidsmarkt en in de samenleving te kunnen participeren.<sup>33</sup> Daarom vereist de actuele levensloop volgens Dohmen een brede levenskunstige vorming. Zodat mensen door het aanleren van een eigen levensstijl en levenshouding in staat zijn tot goede zelfzorg en zorg voor elkaar.<sup>34</sup>

Deze levenskunstige vorming voor mensen van nu noemt Dohmen: moderne levenskunst. Om levenskunst in het dagelijks leven te integreren, heeft hij een actueel model voor levenskunst ontwikkeld waar ik later op terug zal komen. Levenskunst heeft in de visie van Dohmen betrekking op twee dimensies van het persoonlijk leven, namelijk controle en zingeving.<sup>35</sup> Controle over je leven krijg je volgens Dohmen door zelfbeheer en zelfsturing. De belangrijkste basis hiervoor is zelfkennis. Dit leidt volgens Dohmen tot zelfzorg. Deze zelfzorg wordt vormgegeven door reflectieve zelfevaluatie waarin je jezelf kunt taxeren en evalueren en je verlangens en waarden indien nodig herziet op grond van kritische overwegingen.<sup>36</sup> Tot op zekere hoogte je leven beheren en sturen en hiermee de verantwoordelijkheid nemen voor de richting en kwaliteit van je leven noemt Dohmen een vorm van persoonlijk rentmeesterschap. Dit is zingevend. In het boek *De autonome mens*, dat recentelijk onder redactie van Dohmen is uitgebracht, geeft Dohmen ons moderne lessen in zelfbeheer. Hij benadrukt in dit hoofdstuk aanvullend en expliciet dat kritische zelfevaluatie alleen niet voldoende is voor een diepgaand proces van zelfzorg. Zelfzorg bestaat namelijk niet alleen uit zelfevaluatie maar is vooral een oefenpraktijk en een gesitueerde en intersubjectieve aangelegenheid.<sup>37</sup>

Waar Dohmen in zijn boek *Tegen de onverschilligheid* spreekt over de mens als een tijdelijk en een ten diepste sociaal bepaald wezen en levenskunst ziet als samenlevingskunst in een ethiek van de tijdelijkheid, zet hij de zorg voor zichzelf in *De autonome mens* nadrukkelijker in een zorgethisch perspectief.<sup>38</sup> Hiermee benadrukt hij het relationele en relatieve karakter van levenskunst en onderstreept hij de dynamiek die uitgaat van

---

<sup>31</sup> *Id.* p. 11.

<sup>32</sup> Dohmen, J., De Lange, F. (red.). 2006. *Moderne levens lopen niet vanzelf*. Amsterdam: SWP. p. 9-10.

<sup>33</sup> *Id.* p. 13.

<sup>34</sup> *Id.* p. 17.

<sup>35</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 37.

<sup>36</sup> Wit, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe Visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: SUN. p. 66.

<sup>37</sup> *Id.* p. 79.

<sup>38</sup> *Id.* p. 80.

zijn moderne levenskunstmodel. Dohmen wil ons duidelijk maken dat handelingsbekwaam worden en vanuit je eigen interpretatiekader richting en kwaliteit geven aan je leven gebeurt te midden en dankzij anderen. Temidden van die anderen pleit Dohmen voor zelfzorg. Hij noemt dit de eerste techniek van de levenskunst. Zelfzorg is nodig omdat de moderne persoonlijkheid gekenmerkt wordt door een gebrek aan samenhang en diepgang.<sup>39</sup> Deze postmoderne mens, en hierbij haalt hij de woorden van de Joodse denker Erich Fromm aan, leeft vooral om te werken en te genieten van zijn rijkdom en maatschappelijk aanzien. De associatie met slaafse wezens en conformisten is snel gemaakt. Fromm verzette zich tegen dit conformisme. Dohmen sluit zich aan bij deze gedachtegang.<sup>40</sup> Volgens hem laat de moderne mens zich in deze gesecculariseerde en waardepluralistische samenleving leiden door twee idolen: de mythe van autonomie (afhankelijke mensen zijn losers) en de plicht tot geluk (winnen en een aangenaam en prettig leven leiden).<sup>41</sup> Dit zijn echter beelden van een dominerende en misleidende consumptiecultuur, zegt hij.<sup>42</sup> Dohmen bekritiseert krachtig deze doorgeslagen neoliberale opvatting van autonomie waarin zelfredzaamheid de norm is. De visie van Dohmen op het begrip autonomie, dat een van de vier basisconcepten vormt voor zijn levenskunstmodel, werk ik later in deze thesis uit.

Hoe is *Tegen de onverschilligheid* opgebouwd? De inleiding van zijn boek is gericht op de inbedding van zijn visie. In het eerste hoofdstuk laat Dohmen zien uit welke historisch filosofische kennis en inzichten hij put. Zo opent hij met de constatering dat de levenskunst in de voetsporen van de Franse filosoof Michel Foucault (1926-1984) terugkeert. Enerzijds komt dit door een beweging binnen de filosofie, anderzijds is het een reactie op een maatschappelijke ontwikkeling waarin een persoonlijke levensstijl ontbreekt.<sup>43</sup> Een eerste invulling van het concept levenskunst, geeft Dohmen in hoofdstuk twee. De begrippen verantwoordelijkheid voor jezelf en zelfzorg staan hierin centraal. Dohmen herinnert ons in dit kader aan de cultuur van het zelf van de oudheid. Omdat deze klassieke oudheid het fundament vormt voor Dohmens levenskunstvisie kom ik straks op dit gedachtegoed terug en laat ik zien waarom volgens hem de populaire levenskunst zoals positief denken, zenboeddhisme en new age niet deugt. In hoofdstuk drie en vier van zijn boek werkt hij deze gedachtegangen uit. De kern van zijn boek wijdt Dohmen aan vier basisconcepten van de moderne levenskunst: autonomie, authenticiteit, zelfzorg en tijd. In hoofdstuk zes tot en met negen verdiept hij deze basisconcepten en geeft hij een beschrijving van zijn actuele levenskunstmodel. In de laatste twee hoofdstukken voegt Dohmen nog een reactie op de deugdethiek toe en pleit hij voor een moderne vriendschapscultuur. Deze afsluiting laat ik in mijn bespreking buiten beschouwing omdat de laatste twee hoofdstukken meer een verwerking is van Dohmens levenskunstvisie en voor mijn onderzoek geen nieuwe aanknopingspunten biedt.

### **Vier basisconcepten voor actuele levenskunst**

Dohmen concentreert zich in *Tegen de onverschilligheid* op vier basisconcepten, namelijk: autonomie, authenticiteit, zelfzorg en tijd. In deze basisconcepten vindt hij de argumenten voor zijn model voor actuele levenskunst. Om zijn werk systematisch te analyseren bespreek ik allereerst deze vier basisconcepten om vervolgens zijn actuele model voor levenskunst uiteen te zetten. Hierna geef ik een persoonlijke reflectie op Dohmens levenskunstvisie en toets ik de casussen aan zijn onderzoeken om te zien of deze een ander licht laten schijnen op de praktijkvoorbeelden.

---

<sup>39</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 11.

<sup>40</sup> *Id.* p. 10.

<sup>41</sup> *Id.* p. 197-200.

<sup>42</sup> *Id.* p. 20.

<sup>43</sup> *Id.* p. 13.

Als we kijken naar Dohmens levenskunstvisie dan bouwt hij vooral voort op de (levenskunst)visie van de Franse wetenschappers Michel Foucault (1926-1984) en zijn leermeester Pierre Hadot (1922). Naar aanleiding van wat zij beschreven en onderzocht hebben, wordt duidelijk dat Dohmen in de voetsporen treedt van deze filosofen.<sup>44</sup> Maar ook laat Dohmen zich inspireren door andere wetenschappers zoals we later zullen zien. Het begrip autonomie is een van de belangrijkste basisconcepten voor Dohmens levenskunst. Dohmen levert kritiek op de neoliberale opvatting van het begrip autonomie, opgevat als zelfbeschikking en niet-inmenging. Hij noemt dit, in navolging van de visie van de filosoof en sociaal liberaal Isaiah Berlin (1909- 1997), ook wel negatieve vrijheid.<sup>45</sup> Maar dit beeld leidt tot een krankzinnig en monsterlijk idee van onkwetsbaarheid en onafhankelijkheid, stelt Dohmen. En dat beeld klopt niet zegt Dohmen want temidden van anderen moeten we voortdurend oefenen in het maat houden, grenzen bewaken, loslaten en opnieuw afbakenen, koers en richting houden.<sup>46</sup> Onze levensloop ziet Dohmen dan ook eerder als een samenloop van gedeelde omstandigheden dan als een reeks individueel gecreëerde momenten.<sup>47</sup> Hiermee zegt hij eigenlijk: individuele zelfbeschikking is een idee fixe, want als mens zijn wij ten diepste afhankelijk en kwetsbaar. Juist daarom is zelfbeheer nodig. Niet om kwetsbaarheid en afhankelijkheid weg te drukken maar om ons hiermee te leren verhouden als wezenlijk kenmerk van ons leven. Autonomie, zegt hij in navolging van Foucault, is een vrijheidspraktijk. En hij vult aan: het is een relatieve en relationele autonomie.<sup>48</sup> Relatief omdat het altijd om graden van vrijheid en onvrijheid gaat. Relationeel omdat jouw vrijheid in verhouding tot die van anderen staat.<sup>49</sup> Bovendien ben je als mens cultureel en maatschappelijk gesitueerd. Levenskunst is leren je te verhouden tot de claims en verwachtingspatronen die hiervan uitgaan, zegt Dohmen. Inderdaad Dohmen ziet levenskunst als een concrete vrijheidspraktijk waarin iemand op allerlei gebieden de wetten, codes en regels onderzoekt en bepaalt.<sup>50</sup> Maar dat is iets anders dan zelfbeschikking en niet-inmenging. Want wat we ook willen, er zal altijd inmenging zijn, hetzij van concrete anderen, hetzij institutioneel dan wel op systeemniveau.<sup>51</sup> Daarom spreekt hij de postmoderne mens aan om de verantwoordelijkheid te nemen voor zelfbeheer. Want wie niet aan zelfbeheer doet, zegt Dohmen wordt beheerd.<sup>52</sup> En hij nuanceert: aan

---

<sup>44</sup> Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo. p 294. Pierre Hadot wordt door Dohmen omschreven als een gerenommeerd Frans historicus op het gebied van de filosofie van de Klassieke Oudheid. Als zodanig was Hadot een van de leermeester van Foucault.

<sup>45</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 104-105. Dohmen koppelt aan het autonomie begrip van Nietzsche de aan de sociaal liberaal Isaiah Berlin ontleende term: negatieve vrijheid (zelfbeschikking en niet-inmenging). Aan het authenticiteits begrip van Nietzsche koppelt hij de aan Berlin ontleende term: positieve vrijheid (zelfbepaling). De begrippen positieve en negatieve vrijheid heeft Berlin uitgewerkt in zijn boek *Twee wegen van vrijheid* (1958) . In hoofdstuk acht van het boek *Tegen de onverschilligheid* werkt Dohmen deze begrippen verder uit. p.184-186.

<sup>46</sup> Wit, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe Visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: SUN. p. 81.

<sup>47</sup> Dohmen, J., De Lange, F. (red.). 2006. *Moderne levens lopen niet vanzelf*. Amsterdam: SWP. p. 21.

<sup>48</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 141.

<sup>49</sup> Wit, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe Visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: SUN. p. 79.

<sup>50</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 137.

<sup>51</sup> *Id.* p. 141.

<sup>52</sup> *Id.* p. 158.

overheersing valt te ontkomen, aan een bepaalde mate van aansturing niet.<sup>53</sup> In dit dynamische spanningsveld plaatst hij zijn actuele model voor levenskunst.

Maar ook laat Dohmen zich inspireren door Nietzsche.<sup>54</sup> Zijn gedachtegoed werkt hij uit in hoofdstuk vijf. Nietzsche pleit voor een experimentele levenswandel. In zijn voorrede van *Menselijk, al te menselijk* (1886) schetst Nietzsche levenskunst als een gefaseerd emancipatieproces.<sup>55</sup> Hij spoort de moderne mens aan om van het leven een kunstwerk te maken, zich los te maken en een eigen authentiek leven te leiden. Hiermee levert Nietzsche, een tweede basisconcept aan voor Dohmens levenskunst, namelijk authenticiteit. Dohmen ziet authenticiteit als een van de voorwaarden om tot moderne levenskunst te komen. Het is volgens hem de oorsprong van je handelen: echt zijn, zuiver en intens, precies dat wat je kunt en moet zijn.<sup>56</sup> Hiermee volgt Dohmen het pathos van Nietzsche: Word wie je bent! Dohmen noemt dit, in navolging van Berlin, positieve vrijheid.

Dohmen wil met zijn actuele model voor levenskunst de postmoderne mens leren om te gaan met positieve vrijheid. Om zoals hij zegt: houvast te bieden voor het handelen, eenheid voor de persoonlijke ervaringen en stimulatie voor de eigen motivatie. Zo kan de postmoderne mens als op zichzelf teruggeworpen individu, los van grote verhalen, traditie en levensbeschouwing toch werkelijke betrokkenheid ontwikkelen.<sup>57</sup> Dat is in Dohmens ogen vrijheid. Hiermee benadrukt hij zijn uitgangspunt: levenskunst mag ons niet onverschillig laten. Levenskunst is zelfzorg waarmee vorm gegeven wordt aan een individuele verantwoordelijkheid. Het resultaat van deze zelfzorg is het bezit van een eigen levenshouding.<sup>58</sup> Autonomie (negatieve vrijheid) en authenticiteit (positieve vrijheid) zijn in de ogen van Dohmen onontbeerlijke fundamenteën van zelfzorg.

Deze zelfzorg is het derde basisconcept dat Dohmen hanteert. De term zelfzorg heeft Dohmen ontleend aan de klassieke oudheid, een belangrijke bron van waaruit Dohmen zijn actuele levenskunstvisie heeft ontwikkeld. Een vijfde van zijn boek (hoofdstuk vier) besteedt hij aan het gedachtegoed van filosofen uit deze tijd. De verschillende visies en uitgangspunten die deze Ouden hanteerden om tot zelfzorg te komen, bespreek ik in het volgende hoofdstuk.

Tot slot beschrijft Dohmen in het hoofdstuk *Tijd van leven* zijn vierde basisconcept. Zelfzorg kan niet zonder de factor tijd, stelt Dohmen. Het is nodig ter bepaling van je levensritme.<sup>59</sup> Levenskunst is kairologie, is zijn mening. Een zoektocht naar het juiste moment (kairos of momentum) om dit te doen en dat te laten. Dohmen merkt in dit kader op dat hierbij een vertragingstechniek noodzakelijk is, omdat we anders ook niet meer kunnen versnellen. Maar de moderne mens is bezeten, zegt hij, de moderne technologie zorgt voor opeenstapeling en versnelling. Tevens constateert Dohmen dat we onze gaten in de tijd zijn kwijtgeraakt, maar juist rust, beperking en aandacht openen de mogelijkheden tot een intens bestaan.<sup>60</sup>

---

<sup>53</sup> Wit, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe Visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: SUN. p. 79.

<sup>54</sup> Dohmen heeft 10 boeken van Nietzsche in de Bibliografie van *Tegen de onverschilligheid* opgenomen.

<sup>55</sup> Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo. p. 251: Oorspronkelijke titel van Nietzsches boek is *Menschliches, Allzumenschliches*.

<sup>56</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 169.

<sup>57</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 12.

<sup>58</sup> *Id.* p. 187.

<sup>59</sup> *Id.* Hoofdstuk negen.

<sup>60</sup> *Id.* p. 209-213.

## Levenskunst in de klassieke oudheid

Zelfzorg blijkt in de klassieke cultuur neer te komen op een fundamentele manier van zelfkennis.<sup>61</sup> Deze zelfkennis, zegt Dohmen, werd in de klassieke oudheid gekoppeld aan een existentieel gekozen leefwijze en daaruit voortvloeiende grondregels. Zo controleerden de wijze filosofen of hun woorden wel overeen kwamen met hun daden. Een van de charmes van de antieke levenskunst, volgens Dohmen, is dat zij een gezamenlijke aangelegenheid was: een sociale praktijk die men op scholen leerde maar evengoed met familie of onder vrienden beoefende.<sup>62</sup> Met behulp van Dohmens boeken *Over levenskunst* en *Tegen de onverschilligheid* onderzoek ik middels een drieslag via welk model zelfkennis, in de klassieke oudheid, wordt ontsloten, welke existentiële leefwijze en de daaruit voortvloeiende principes ingeoeft en nageleefd worden en welke sociale praktijk wordt gehanteerd.

Socrates (470-399 v. Chr.) kunnen we als oervader van de levenskunst zien.<sup>63</sup> Bij Socrates staat de ethiek en de vraag naar het goede leven centraal. Hij hanteert een empirisch levensmodel. Socrates laat zien dat levenskunst existentiële kennis is die pas in empathische- kritische samenspraak, in context van de alledaagse praktijk met een ander tot stand komt. De waarheid over het goede leven is niet bij voorbaat gegeven maar wordt geschapen in een proces van co-creatie. Zijn redelijke dialogen zijn een vorm van morele educatie. Via zelfbezinning, schudt de een de ander wakker om als een soort verloskundige te helpen om diens eigen waarheid voort te brengen (maieutiek). Socrates laat zien dat er geen zelfkennis bestaat zonder spiegelende zelfbezinning. Hij zegt hierover dat mensen spiegeling kunnen zoeken in het oog van de ander. Want het oog kan alleen zichzelf zien door naar een ander oog te kijken en wel naar het uitmuntendste deel ervan: datgene waardoor het ziet.<sup>64</sup>

Plato (427-347 voor Chr.) kiest een spirituele levenskunst en werkt als een van de eerste in de Westerse wereld de metafysica uit.<sup>65</sup> Hij zoekt niet zoals Socrates het goede leven in het hier en nu voor deze unieke persoon maar naar een garantie voor ware, zekere kennis. Zijn kennismodel ontleent hij aan de wiskunde en niet aan de empirie. De ware werkelijkheid volgens Plato is die van de ideeën, die samen een patroon van essenties vormen dat aan de veranderlijke, aardse werkelijkheid ten grondslag ligt (allegorie van de grot). Levenskunst is in zijn ogen een vorm van morele educatie met het oog op het ware, schone en goede. Hierbij hanteert hij een dualistisch mensbeeld. Het menselijk leven is voor Plato een oefening in het loskomen van ons lichaam, met de bedoeling om samen te vallen met ons wezen: de ziel. Het goede leven is dan ook voor Plato allereerst een geestelijk leven. Sublimatie van liefde (platonische liefde) was een van de belangrijkste oefeningen op zijn levensschool *de Academie* genaamd.

Om het belang van gedachtegoed van Plato en de invloed daarvan op het Westerse denken verder te articuleren, nemen we een grote stap in de tijd: het is nu 200 jaar na Christus. De christelijke levenskunst komt tot bloei en wordt een manier van leven waarin de oorspronkelijk joods-christelijk gedachten zich vermengen met leerstukken uit het klassieke, (neo)platoonse en het stoïsche ideeëngoed. Dit is een levenskunstmodel dat ik straks zal bespreken. In zekere zin verkondigt het christendom ook een vrijheidspraktijk: het is een verlossingsleer. Deze verlossing is gericht op de

---

<sup>61</sup> *Id.* p. 29-32.

<sup>62</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 18.

<sup>63</sup> *Id.* p. 57-63.

<sup>64</sup> Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo. p. 34: De dialoog *Alcibiades* van Plato.

<sup>65</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 63-68.

ziel van het individu om deze te begeleiden naar de overgang van het tijdelijke, aardse bestaan naar het eeuwige hemelrijk en de aanschouwing van God. Niet het aardse leven wordt podium voor levenskunst, zoals we bij de filosofen zien, maar het metafysische is het uitgangspunt. Hierbij wordt afstand gedaan van de concrete aardse lichamelijke, van hartstocht en genot, eigenliefde en de eigen wil. De christelijke levenskunst is er zodoende ook een van zelfverloochening, stelt Dohmen.<sup>66</sup>

De afwending van het aardse leven en de bekering op grote schaal tot een geestelijke levenswijze wordt het succes van het christendom. Dit proces van uitzuivering en begeleiding van de ziel zou men de christelijke levenskunst kunnen noemen. In de klassieke filosofie is de logos, de rede leidend. Met de komst van Christus wordt het woord: vlees en bloed. We zien dat het filosofische (Stoisch) levenskunstmodel van zelfonderzoek langzaam maar zeker overgaat in het christelijk gewetensonderzoek waarin de zuiverheid van de ziel centraal staat. De klassieke zorg voor zichzelf verandert dan in zelfonthulling en boetedoening en maakt plaats voor pastorale zorg. In algemene zin moet de zuiverheid van de ziel, nodig voor vereniging met God, verworven worden op grond van zelfinkeer, zelfonderzoek en betekenis, met een daarop afgestemde ascetische levenswandel en boetedoening.

We keren terug naar de tijd vóór Christus waar Aristoteles (384-322 v Chr).<sup>67</sup> Zijn levenskunst is een karakterethiek: je moet gaandeweg gaan deugen, jezelf steeds meer vervullen en gaan vervolmaken. Zijn ethiek behandelt het goede leven in termen van deugdelijkheid (betrouwbaarheid, stabiliteit) en voortreffelijkheid. Alle dingen streven van nature naar een doel en het doel van het leven is om jezelf maximaal te verwezenlijken. Dit einddoel waardeert men omwille van zichzelf: het heet geluk. Een dergelijk bloeiend leven krijgt de mens niet vanzelf, het vereist een langdurig vormingsproces van de gehele persoon. In zijn *Ethica Nicomachea* staat Aristoteles kritisch tegenover Plato's pleidooi voor zelfinkeer. Het goede leven bereikt men niet door een abstracte beschouwing van het transcendente Goede, maar door het ontwikkelen van een voortreffelijk karakter in de praktijk van alledag, zegt hij.<sup>68</sup> In Aristoteles zijn school *het Lyceum* werd er vooral gezamenlijk gewerkt aan een levenshouding, een set van deugden van waaruit men handelde. Een handeling draagt, volgens Aristoteles, bij aan het vormen van je karakter als aan de volgende drie voorwaarden wordt voldaan: men moet weten wat men doet, men moet bewust kiezen voor wat men doet en men moet kiezen vanuit een innerlijke houding. Zo ontwikkelt men een persoonlijke stijl.

Epicurus (341-270 v Chr.) legt weer andere accenten: hij is de grondlegger van het Hedonisme.<sup>69</sup> Hèdonè betekent lust en genot. Zijn grondgedachte wordt wel eens oppervlakkig benaderd en gezien als de kunst van het genieten. Maar niet het genieten stond bij Epicurus centraal, hij wilde zich vooral leren verhouden tot pijn en onlust. Epicurus is niet de profeet van het zwelgen maar van het verstandige genieten, het kalme genot. In de hedonistische ethiek speelt daarbij het verstand een grote rol. Het verstand moet onderscheid zien te maken tussen de verschillende verlangens om te komen tot een zo'n duurzaam mogelijk genot. Het lichaam kent het onderscheid tussen lust en onlust, maar wil in geval van lust steeds meer. Het verstand helpt om met dit verlangen naar méér om te gaan en maakt voor elk geval een afweging van voordelen en nadelen. Epicurus pleit voor het uitzuiveren van verkeerde verlangens en voor het voeren van een ascetische levensstijl: deze levenshouding werd in zijn levensschool *de Tuin* beoefend.

---

<sup>66</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 96-102.

<sup>67</sup> *Id.* p. 68-76.

<sup>68</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 39.

<sup>69</sup> *Id.* p. 76-84.

De Stoïcijnen, met zijn oprichters Zeno (333-262 v. Chr) en Chrisippus (280- 205), wilden leven in overeenstemming met de natuur.<sup>70</sup> Deze levenskunst van de Stoa is een actieve ethiek waarin men moet leren zich te verhouden tot het lot. Daarbij wordt een rationele ethiek gehanteerd, waarin de mens moet proberen zo redelijk mogelijk te zijn en zichzelf onafhankelijk te maken van emoties of uitwendige machten.<sup>71</sup> De hedendaagse RET methode die het uitgangspunt hanteert dat niet de dingen je van streek maken maar je denkbeelden hierover, is gebaseerd op de grondgedachten van de Stoa. Volgens deze filosofische school wordt de natuur of wereld bepaald door een universele regel (logos). Het goede leven is redelijk leven in harmonie met de universele rede. Iets wat gebeurt niet willen aanvaarden, is zich vervreemden van de Universele Natuur waarin ieders individuele natuur is opgenomen. We moeten dus leren onverschillig te zijn tegenover datgene waar we geen invloed op uit kunnen oefenen. Dit kan middels oefeningen van de geest: concentratieoefeningen, geheugenoefeningen, controle van de emoties en onthouding. In de vierde eeuw voor Christus richtte Zeno de filosofische school op van de Stoa.

Tot slot kunnen we de levenskunststromingen van de cynici en sceptici onderscheiden.<sup>72</sup> Deze hadden geen scholen omdat zij niets opschreven. Het goede leven staat voor de cynici vooral voor het natuurlijke leven, zonder opsmuk. De cultuur vervreemdt ons van onze natuurlijke staat van zijn en maakt mensen afhankelijk van materiële goederen, luxe en eerbewijzen, denken zij. Het meest opvallende van deze groep levenskunstenaars is de felle, rauwe intensiteit waarmee ze hun levenshouding uitdragen. Cynici zijn herkenbaar door hun omkering van de bestaande waarden. Ze stellen die aan de kaak, trekken hun belang in twijfel en confronteren de cultuur met andere mogelijkheden. Sceptici zoals Pyrrho van Elis (360-270 v. Chr) willen zich onthouden van oordelen door deze zo ver mogelijk op te schorten. Volgens Pyrrho gaat het erom de mens van alles te ontdoen, zich van alle standpunten te bevrijden. Dit heeft grote gevolgen voor de moraal en de visie op het goede leven. Uit dit waardennihilisme volgt een moraal van fundamentele onverschilligheid.

Dohmen destilleert zijn model van actuele levenskunst uit bovenstaande wijsheden. De populaire levenskunstmodellen legt hij naast zich neer. In hoofdstuk drie van zijn boek *Tegen de onverschilligheid* beschrijft Dohmen opzettelijk polemisch zes populaire levenskunstvarianten, te weten: positief denken, zelfmanagement, lifestyle, actueel hedonisme, zenboeddhisme en new age. Bij deze modellen vindt hij om een viertal redenen, geen aansluiting. Allereerst levert de populaire levenskunst volgens Dohmen een synoptische ethiek, uitgaande van een intrinsiek verband tussen ontologie, mensbeeld en moraal. Dit levert een normerend beeld op. We zien aan Dohmens levenskunst dat hij juist een vrijheidspraktijk propageert in navolging van de filosofen uit de oudheid en het gedachtegoed van Nietzsche. De moderne levenskunst, zegt Dohmen, houdt rekening met de veranderlijkheid en dynamiek van de cultuur en algemene aanbevelingen of een universele norm voor geluk.<sup>73</sup> Tevens is er een verschil in pretentie, gesitueerdheid en een verschil in doelstelling. Hiermee doelt Dohmen op het beheersingsdenken van de populaire levenskunst waarin het individu maakbaar wordt en los van de omgeving, omstandigheden en tijd gedwongen wordt tot succes en geluk. Dat deugt niet zegt Dohmen, levenskunst is altijd samenlevingskunst, waarbij tal van regels, codes en machtsverhoudingen aan de orde zijn waartoe men zich als individu te verhouden heeft.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> *Id.* p. 84-90.

<sup>71</sup> Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo. p. 70.

<sup>72</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 90-96.

<sup>73</sup> *Id.* p. 52-53.

<sup>74</sup> *Id.* p. 53.



## Het model voor actuele levenskunstmodel van Dohmen

Samenvattend verstaat Dohmen onder levenskunst het volgende: levenskunst is niet hetzelfde als de kunst van het genieten, het zijn geen etiquette en omgangsvormen, het is geen leuke managementtool of psychologische truc, bovendien is het geen snelweg naar succes en geluk. Levenskunst is eerder een langdurig, complex, individueel leerproces waar verantwoordelijkheid, bewust leven, eigen waarden, expressie, volharding en plooibaarheid deel van uitmaken. Om vanuit controle (autonomie) zorg te dragen voor de kwaliteit voor je eigen leven (authenticiteit) en een stijlvol leven te kunnen leiden.<sup>75</sup> Uitgangspunt hierbij is dat iemand zichzelf verantwoordelijk stelt voor zijn eigen levenslot.<sup>76</sup> Hoe de postmoderne mens dit kan bereiken, laat Dohmen ons zien middels zijn actuele model van levenskunst. Door onderstaande stappen te volgen is zijn overtuiging, kun je je eigen leven onder controle krijgen en de kwaliteit van je leven en de zin van je bestaan bewaken.<sup>77</sup> Want wie voortdurend riskeert de verkeerde keuzes te maken, dreigt zichzelf kwijt te raken.<sup>78</sup> Dohmens actuele levenskunstmodel ziet er als volgt uit.<sup>79</sup>

*Zelfkennis:* ken jezelf, dit vereist een goed zelfbeeld

*Handelen:* ontwikkel daadkracht, herhaling, oefening en gewoontevorming bevorderen praktische wijsheid

*Waarderen:* maak verschil, onderzoek je behoeften en verlangens en stel vast wat werkelijk waardevol is, bepaal rangorde van waarden

*Tijdelijkheid:* kies het juiste ogenblik (kairos), wat is nu aan de orde, gezien het verleden, met het oog op de toekomst

*Maatschappelijke gesitueerdheid:* let op de context, houd rekening met je gesitueerdheid, relationeel en contextueel. Houd rekening met regels en eisen die aan je gesteld worden

## Reflectie op Dohmen

Dohmen nodigt de postmoderne mens dringend uit om verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg voor zichzelf en de voorwaarden te scheppen om in deze gesecculariseerde maatschappij, waarin geen grenzen meer lijken te bestaan, een autonoom en authentiek leven te leiden. Niet de door economisch gedreven marketeers samengestelde commerciële lifestyle-hypes leiden ons tot het goede leven, laat Dohmen zien. Enkel en alleen onze persoonlijke zoektocht in concrete levenscontexten kan ons een nieuwe vrijheidspraktijk bieden en ons de ruimte geven tot persoonlijk geluk te komen. Om onverschilligheid ten aanzien van de invulling van ons eigen leven te voorkomen en het goede leven te bereiken, biedt Dohmen de postmoderne mens zijn actuele model voor levenskunst aan. Dohmen pleit voor het vergroten van zelfkennis om vanuit zelfzorg in de concrete praktijk juist te kunnen handelen passend bij het ogenblik (kairos) en de relationele, contextuele omstandigheden. Ondanks dat Dohmens visie, maatschappijkritiek en actuele model voor levenskunst mij zeer aan de orde en waardevol lijken, wil ik een tweetal kritische kanttekeningen naar voren brengen.

Ten eerste spoort Dohmen de postmoderne mens aan de zorg voor zichzelf op zich te nemen, de persoonlijke daadkracht te vergroten en al doende vanuit zelfbeheer tot zelfsturing te komen. Maar kan de postmoderne mens op eigen kracht en inzicht de kunst van het leven leren verstaan? In de oudheid waren er levensscholen, geleid door wijze en doorleefde filosofen. Deze vormingsinstituten droegen welluidende namen

---

<sup>75</sup> Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 13.

<sup>76</sup> *Id.* p. 22.

<sup>77</sup> *Id.* p. 43.

<sup>78</sup> *Id.* p. 21.

<sup>79</sup> *Id.* p. 188-196 en p. 24.

waarin de belofte van groei en ontwikkeling besloten lag, zoals de Academie, het Lyceum en De Tuin. In deze levensscholen werden (jonge) mensen opgeleid, begeleid, beproefd en uitgedaagd om volgens een bepaalde levensvisie het eigen leven vorm te geven. Zij konden zich niet alleen wenden tot deze wijzen, maar ook rekenen op de steun en aanwezigheid van deze Ouden die hen voor waren gegaan. Het zelfonderzoek middels spirituele oefening dat leidde tot maximale zelfverwerkelijking was een gestructureerd proces in gezamenlijkheid en werd gekenmerkt door aandacht, discipline en continuïteit. Dohmen erkent dat de postmoderne mens afhankelijk is van de ander om tot persoonlijke groei en ontwikkeling te komen. Hij pleit daarom onder andere voor een nieuwe context van scholing: een vriendschapscultuur waarin door gesprekken en verhalen de persoonlijke zelfkennis vergroot kan worden. Echter staat deze vorming naar mijn mening mijlenver af van de levenskunstvisie van de Ouden. Want als ik eens geen zin heb om me te openen en feedback te ontvangen, kan ik me in vrijblijvendheid en zelfs onverschilligheid terugtrekken en me afzonderen van mijn vrienden, collega's en naasten. Levenskunst is echter ook ongewild en ongevraagd geconfronteerd worden met de eigen grenzen van kennen en kunnen. Dohmen betreft de context waarin mensen staan in zijn ontwikkelingsmodel en ook erkent Dohmen de dynamiek van inmenging en afhankelijkheid van anderen in dagelijks levenscontexten. Toch wordt de autonome mens op zichzelf teruggeworpen als het levenskunstmodel in werking treedt. Want dan moet de moderne mens op eigen kracht en inzicht, zonder scholing en gedisciplineerde begeleiding en onder druk en inmenging van context en relaties tot introspectie en kwalitatieve zelfevaluatie over kunnen gaan. Dohmen laat hiermee mijns inziens de postmoderne mens aardig in de kou staan en ik vraag me af of hij het paradigma van de sterke en autonome mens, met zijn model van actuele levenskunst, juist niet in stand houdt. De ander wordt namelijk in het actuele model van levenskunst wel als reflectiemiddel ingezet, maar de postmoderne mens stuurt. Hiermee wordt niet alleen de medemens ongewild geïnstrumentaliseerd en ingezet om de eigen groei en ontwikkeling te bevorderen, maar neigt Dohmens visie op zelfzorg ook naar zelfredzaamheid. Dat zelfredzaamheid niet mogelijk is, laat Evelien Tonkens (1961) zien in haar boek *Mondige burgers, getemde professionals*.<sup>80</sup> Tonkens is sociaal-wetenschappelijk onderzoeker en bijzonder hoogleraar Actief burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam. Zelfredzaamheid zegt zij is een contradictio in terminis, het is een onmogelijke opgave. Jezelf redden is zoiets als jezelf met je haren uit het moeras trekken: dat gaat niet. Als je écht redding nodig hebt, kun je iets juist niet zelf. Kun je het wel dan heb je geen redding nodig. Harry Kunneman (1948), hoogleraar sociale en politieke theorie aan de Universiteit voor Humanistiek constateert in zijn bijdrage *Dikke autonomie en diepe autonomie* uit het boek *De autonome mens*, dat ondanks het intersubjectieve karakter van Dohmens levenskunst, een persoon toch allereerst als een onafhankelijke, zelfsturende en autonome entiteit wordt opgevat.<sup>81</sup> En naar mijn mening staat juist deze uitgangspunt lijnrecht tegenover de begeleidingswijze van de filosofen uit de oudheid waar juist een afhankelijke zorgrelatie tussen leerling en meester het uitgangspunt was om tot levenskunst te komen. In Dohmens artikel *Levenskunst: innerlijk op orde* benadrukt Dohmen dat levenskunst in de klassieke oudheid levenskunde was. Hierbij werden technieken gebruikt (geheugentraining, oefening in verbeelding, filteren van de voorstelling, lees- schrijf- en gespreksoefening) die men in groepsverband aanleerde. De postmoderne

---

<sup>80</sup> Tonkens, E. 2004 vierde druk. *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW. Hoofdstuk 8: p. 95.

<sup>81</sup> Wit, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: Sun. p. 50.

mens moet echter volgens Dohmen zelf in staat zijn de eigen maat te vinden.<sup>82</sup>

Dohmen confronteert de postmoderne mens met zijn onverschilligheid en roept op om verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg voor zichzelf om te voorkomen dat het persoonlijk leven geleid en bepaald wordt door anderen. Maar volgens mij is zelfbeheer niet noodzakelijk omdat we afhankelijkheid zijn, zelfbeheer is mogelijk dankzij deze afhankelijkheid. Dit betekent dat verantwoordelijkheid nemen voor de zorg voor jezelf, niet een vóórwaarde is om tot levenskunst te komen: het is het resultaat van levenskunstige vorming. Zelfzorg is zoals we kunnen zien aan de levensscholen van de filosofen uit de oudheid, niet primair een relatie aangaan met jezelf, maar allereerst in afhankelijkheid een relatie aangaan met de ander: met verzorgers en vormers op scholen, sportclubs, stageplaatsen en werkplekken. Om vervolgens vanuit intellectuele, lichamelijke en spirituele oefening te komen tot autonomie en authenticiteit.

Ten tweede is de vraag dus relevant: Gaat levenskunst niet vooraf aan het model van Dohmen? Zoals we in de casussen van Susan, Peter en Margriet hebben gelezen, opereert de postmoderne mens aardig autonoom. Tijd om in de werkcontext, middels persoonlijke ontwikkelgesprekken, bilateralen of intervisie, het zelfbeeld positief en realistisch te houden is er echter niet. Laat staan dat er tijd is voor reflectie op het eigen handelen waarin toegewijd de eigen gelaagdheid van verlangens en behoeftes onderzocht kunnen worden. De zorg voor henzelf wordt hierdoor teruggedrongen naar de privé-wereld. Maar ook daar leidt de waan van de dag. Omdat alleen de output in de wereld van arbeid telt en tijd voor ontmoetingen wordt weggesneden, blijft het spiegelend oog van de ander waar Socrates op wijst gesloten. De postmoderne mens en werknemer moet van goede huize komen, wil deze tijd en aandacht voor zichzelf kunnen claimen om kwalitatieve zelfevaluatie en reflectie op het eigen functioneren en handelen in te bouwen om een proces van constructieve vorming in te zetten. Niet zo maar even, af en toe, of alleen als er problemen zijn, maar gefocust en vastberaden koersend op een eigen zin- en betekenisstelsel in een rommelige en rafelige dagelijkse leef- en werkwereld. Om te kunnen kiezen voor Dohmens model van levenskunst gaat mijns inziens een proces van bewustwording en groei vooraf. Dit om tot intrinsieke erkenning te komen dat Dohmens model van levenskunst onontbeerlijk is om een persoonlijke vrijheidspraktijk in de dynamiek en ambiguïteit van het leven, uit te bouwen en te borgen.

Coach en trainer Miek Pot (1960) laat in het boek *Naar het hart van mijn ziel* zien wat een persoonlijke zoektocht naar zin en betekenis kan betekenen. Pot is student geschiedenis in Leiden als zij in haar studentenleven gedreven wordt door een ondefinieerbaar en diep besef van leegte en zinloosheid.<sup>83</sup> Na een lange zoektocht kiest Pot er voor als kartuizermonnik haar leven in stilte door te brengen. Dit betekent echter niet dat ze aan haar lot wordt overgelaten. Pot krijgt in haar eerste jaren door geoefende Jezüieten verschillende oefeningen aangereikt waarmee zij de leegte en stilte binnen kan treden: mediteren op exercitiën van Sint-Ignatius, leren focussen en dissociëren.<sup>84</sup> Het zijn structuren die Pot helpen de structuren in zichzelf te ontdekken en de chaos te doorbreken. Als kartuizermonnik wordt Pot geleid, begeleid en opgeleid om na twaalf jaar vorming te besluiten met haar gevonden fundamenten en inzichten en een diep gevoel van verbondenheid, vertrouwen en zingeving de wereld weer in te trekken. Het kartuizersleven van Pot doet mij denken aan de levensscholen van de Ouden waar levenskunst in een jarenlang proces en met behulp van anderen wordt ingeoeffend. Kiezen voor levenskunst is allesbehalve een gemakkelijke en zeker geen vrijblijvende keuze. Het vergt

---

<sup>82</sup> Dohmen, J. 2003. Levenskunst: innerlijk op orde. Franse filosoof Pierre Hadot over echte wijsheid. *Filosofiemagazine* 27.

<sup>83</sup> Pot, M. 2007. *Naar het hart van mijn ziel. 12 jaar in een kluisenaarsklooster*. Kampen: Ten Have.

<sup>84</sup> *Id.* p. 29.

moed, doorzettingsvermogen en gerichte aandacht. Daarbij is het van belang discipel te kunnen en durven zijn, om in afhankelijkheid en zelfs in nederigheid gedisciplineerd aan de eigen vorming te kunnen werken van waaruit verantwoordelijkheid, zelfliefde en gemeenschapszin kan groeien. In dit levenslange vormingsproces is naar mijn mening een extern vangnet van toegewijde en wijze leermeesters noodzakelijk om het intern vangnet te kunnen knopen. De vragen van het leven die zich aan ons opdringen, zegt Kunneman in het boek *Vorbij het dikke- ik*, bevinden zich aan of over de grens van ons kunnen. Aan de rand van de chaos, in de smalle overgangsgebieden tussen steriele zekerheid en onbeheersbare wanorde. Daar doen zich ook de grootste risico's voor als ook de grootste kansen op creatieve vernieuwing.<sup>85</sup> In dat krachtenveld bevindt zich, denk ik, levenskunst. Dohmen nodigt de onverschillige en postmoderne mens uit, met het model van actuele levenskunst onder de arm, over deze grens van kunnen te stappen en deze onbeheersbare wanorde aan te gaan. Alleen.

Met behulp van Dohmens basisconcepten autonomie, authenticiteit, zelfzorg en tijd onderzoek ik welk nieuw licht de levenskunstvisie van Dohmen kan werpen op de casussen. De eerste twee basisconcepten laten zien dat Susan, Peter en Margriet in een spanningsvolle paradox zijn geplaagd. Hun dagelijkse werkzaamheden worden door vele niet stuurbare processen die zich op boven-persoonlijk niveau voltrekken, zoals reorganisaties en fusies, bepaald. Door de inrichting van het werk worden zij geacht over zichzelf te beschikken maar in de concrete werkpraktijk wordt er telkens over hen beslist. Zij worden geacht autonoom te zijn maar in wezen zijn zij afhankelijk en staan zij onophoudelijk bloot aan processen van inmenging in het werk. Dit maakt hen kwetsbaar. De professionals uit de casussen gaan echter deze kwetsbaarheid niet aan, zij sluiten zich op en werken zich stuk. Zij willen sterk, zelfsturend en autonoom zijn maar hebben niet in de gaten dat zij, juist door zich te conformeren aan het heersende werkklimaat, de zelfsturing en daarmee de zorg voor zichzelf uit handen geven. De professionals uit de casussen zijn allesbehalve autark, maar slaaf van de heersende bedrijfscultuur en werkmoraal die dominerend en patriachaal professionals met normatieve machtsaanspraken straft en stuurt: Susan vreest straffe maatregelen die de directie ten aanzien van haar afdeling wil nemen, Peter bemerkt vervreemd dat hij door zijn 0.8 aanstelling buiten de gangbare en werkbare codes staat en Margriet voorziet zichzelf buiten spel te zetten als zij aangeeft het werk anders te willen invullen. Zij laten zich niet alleen als objecten inzetten en ongewild en ongemerkt hun autonomie en authenticiteit ontnemen maar ook laten zij toe dat hun tijd en (werk)context weggesaneerd wordt waardoor er geen ruimte is voor reflectie en ontmoetingen. Er wordt van het verwacht dat zij non stop individueel over zichzelf kunnen beschikken waardoor het paradigma van de zelfredzaamheid (verpakt in de term zelfsturing) in werking treedt. Het begrip positieve vrijheid blijft bij de mensen uit de casussen ongevoeld en onvervuld. Dohmen zegt het zo: mensen worden aan zichzelf ontvreemd. Ze krijgen van jongs af aan een richting en men gunt ze geen tijd om zichzelf richting te geven: ze krijgen (steeds meer) taken en verantwoordelijkheden opgedragen en men gunt ze geen ruimte (en tijd) om zichzelf richting te geven. Men besteedt alleen maar tijd aan werken maar niet aan zichzelf als werk.<sup>86</sup>

De twee basisconcepten zelfzorg en tijd lijken in de wereld van arbeid dringend vereist om het tij te keren en autonomie en authenticiteit te borgen. Dohmen ziet zelfkennis als de basis voor zelfzorg. Zelfzorg is de basis voor zelfbeheer. De cliënten uit de casussen hebben in het werk geen tijd voor zelfonderzoek maar onderschatten waarschijnlijk ook het belang hiervan. De gaten in de tijd zijn gedicht met opeengestapelde werkzaamheden waardoor rust en reflectie in werkprocessen is geëlimineerd. We constateren bovendien dat de professionals uit

<sup>85</sup> Kunneman, H. 2006 tweede druk. *Vorbij Het dikke- ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP. p. 137.

<sup>86</sup> Dohmen, J. 2007 *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo. p. 119.

de casussen geen visionaire en voldragen leiders om zich heen hebben die een cultuur en geschiedenis met zich meedragen en waaraan zij zich aan kunnen toetsen. De intense en ingrijpende dynamiek van het dagelijks werk waarin veranderingen telkens weer aan de orde zijn, vraagt echter wel om zelfonderzoek en kwalitatieve zelfevaluatie in een context van leren en delen. Niet alleen om tegendruk uit te kunnen oefenen en een persoonlijk antwoord te vinden op de toenemende werkdruk maar vooral ook om een nieuwe creativiteit aan te boren in tijden van herstructurering en reorganisatie. Terwijl organisaties omvormen en vernieuwen moeten werknemers in hun persoonlijke ontwikkeling stil blijven staan. De organisatie moet transformeren als antwoord op veranderende marktomstandigheden, maar de medewerkers moeten blijven zoals ze zijn. Het bizarre is dat juist deze medewerkers de nieuwe organisatie met elan en verfrissende innovativiteit moeten maken en vormen. Het lijkt erop dat reorganiseren alleen betekent: structuren aanpassen. Maar kunnen fusies en reorganisaties niet alleen vruchtbaar zijn als de mensen die deze organisatie bezielen ook in staat worden gesteld om als het ware telkens een ánder mens te worden en de wereld met nieuwe ogen te bezien?<sup>87</sup>

Levenskunst in werk zou ik met behulp van Dohmens basisconcepten als volgt willen definiëren: zelfzorg is durven werken volgens eigen leefregels en werkregels om een stevige positie binnen het bedrijf te verwerven. Hierbij is het noodzakelijk jezelf te bevragen naar roeping en fundamenten die daaraan ten grondslag liggen om taken en verantwoordelijkheden, je eigen verhouding tot de bedrijfscultuur, regels en (in-) formele codes te kunnen onderzoeken en bepalen. Daarbij is erkenning van de eigen kwetsbaarheid essentieel om te kunnen begrenzen en de aanwezigheid van de (vakvolwassen en wijze) ander noodzakelijk om tot persoonlijke groei en ontwikkeling te komen in werk. Dit betekent: jezelf radicaal op het spel durven zetten en bereid zijn om tot het uiterste te gaan. Met Dohmens levenskunstvisie kunnen we de professional uitnodigen, in de huidige heersende arbeidsmoraal waarin ongemerkt mensen tot conventionele uitvoerders worden omgevormd, tot een emancipatieproces te komen en de eigen onconventionele weg te herontdekken om vrije ruimte te creëren en het proces van zelfzorg in te zetten. Daar zou ik aan toe willen voegen: om daarna in een proces van gezamenlijkheid op zoek te gaan naar duurzame en verdiepende samenwerkingsvormen waardoor zin en betekenis opgeroepen kan worden.

---

<sup>87</sup> *Id.* p. 156-157.

## HOOFDSTUK 4 NAUERS ZIELZORGCONCEPT ALS VERLOSSINGSWEG

### Inleiding Nauer

Naast de actuele levenskunstvisie van humanist en filosoof Dohmen wil ik de zielzorgvisie behandelen van theoloog en psychiater Nauer. Nauer is van 2003 tot juni 2007 hoogleraar Pastoraal Theologie/Poimeniek geweest aan de Theologische Faculteit van de Universiteit van Tilburg. Zij studeerde theologie aan de universiteit van Bamberg en geneeskunde aan de universiteit van Berlijn. In 1996 promoveerde ze op een dissertatie over postmoderne psychiatrie en drie jaar later schreef ze een theologische dissertatie over kerkelijke zielzorg in een psychiatrisch ziekenhuis. Momenteel is Nauer werkzaam in Duitsland als professor aan de Philosophische- Theologische Hochschule in Vallendar en vervult ze een nieuw ingerichte leerstoel Praktische Theologie. Omdat Nauer Praktische Theologie juist als “Seelsorgewissenschaft” ziet, heeft Nauer zich in de afgelopen jaren met name gericht op de poimeniek: de leer van de zielzorg.<sup>88</sup> Praktische Theologie is bovendien geen toegepaste wetenschap, zegt Nauer, maar een normatief-kritische handelingswetenschap.<sup>89</sup> Deze uitgangspunten zijn kenmerkend voor Nauer's werk waarin zij de christelijke traditie wil verbinden met de actuele levenscontexten van moderne mensen om zodoende zorg te dragen voor de hele levendige mens en een professionele bijdrage te leveren aan een leven in volheid (Johannes 10,10).<sup>90</sup>

Ik ben uitgekomen bij de studies van Nauer, omdat zij met haar visie op zielzorg laat zien dat het ook in de wereld van arbeid mogelijk is om een bijdrage te leveren aan een leven in volheid. Met de theologische en antropologische fundamenteën van Nauer's zielzorg, haar multidimensionale en christelijk Gods- en mensbeeld, wil ik de casussen uit deze thesis op een nieuwe manier ontsluiten. Nauer richt zich in haar

---

<sup>88</sup> Nauer, D., Buchner, R., Weber, F. (Hrsg.) 2005. *Praktische Theologie. Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven. Ottmar Fuchs zum 60. Geburtstag*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 167-175.

<sup>89</sup> Nauer, D. 2004. *Van geestelijke verzorging naar christelijke zielzorg. Pleidooi voor een hedendaags zielzorgconcept*. Dit is Nauer's oratie uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Praktische Theologie/Poimeniek aan de Theologische Faculteit Tilburg op vrijdag 19 maart 2004.

<sup>90</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 63.

boeken en publicaties tot een specifieke groep professionals die in Nederland geestelijk verzorgers worden genoemd. Onder geestelijke verzorging wordt verstaan de professionele en ambtshalve begeleiding van en hulpverlening aan mensen bij zingeving aan hun bestaan, vanuit en op basis van geloofs- en levensovertuiging en de professionele advisering inzake ethische en/of levensbeschouwelijke aspecten in zorgverlening en beleidsvorming.<sup>91</sup> Nauer noemt deze groep professionals: zielzorgers. In mijn thesis zal ik daarom ook spreken over zielzorgers in plaats van geestelijk verzorgers. Onder zielzorgers verstaat Nauer geestelijk verzorgers die verbonden zijn aan de kerk en een geloofsgemeenschap.<sup>92</sup> Mijn aanname is dat Nauer's moderne en multidimensionale visie op zielzorg en het daaruit voortvloeiend zielzorgconcept, niet alleen bruikbaar is voor zielzorgers in de zorg maar ook voor professionals die in een commerciële en bedrijfsmatige setting werkzaam zijn.

Nauer's visie op zielzorg en het daaruit voortvloeiend zielzorgconcept transposeer ik in dit onderzoek dus doelgericht naar een andere branche en groep professionals. Nauer reikt mij daarvoor met haar holistische kijk op allround professionaliteit de bouwstenen aan. Om haar studies zorgvuldig te kunnen doorgronden maak ik vier stappen. Allereerst laat ik zien wat Nauer verstaat onder het begrip ziel en bespreek ik in afzonderlijke hoofdstukken het multidimensionale Gods- en mensbeeld dat hier aan ten grondslag ligt. Hiervoor zet ik Nauer's boek *Seelsorge in der Caritas* in en Nauer's Nederlandstalige publicatie *Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging*.<sup>93</sup> Vervolgens beschrijf ik wat Nauer vanuit dit fundament verstaat onder zielzorg en bespreek ik Nauer's zielzorgconcept waarin deze zorg als een logisch gevolg inhoudelijk tot uitdrukking kan komen. Hiervoor gebruik ik Nauer's later uitgegeven en breder uitgewerkte boek *Seelsorge* waarin zij het zielzorgconcept en een bijbehorend en veelomvattend complex rol- en competentieprofiel van de professionele zielzorger heeft beschreven. Tot slot geef ik een reflectie op Nauer en ga ik aan de hand van Nauer's zielzorgconcept en de theologische en antropologische ijkpunten van haar visie op zielzorg de casussen van de professionals Susan, Peter en Margriet dieper analyseren en ontleden.<sup>94</sup>

Het eerste onderzoek naar de bijbel- theologische benaderingswijze van het begrip ziel van waaruit een geloofwaardig visie op zielzorg ontwikkeld kan worden, heeft Nauer in het boek *Seelsorge in der Caritas* vastgelegd. Hoe is dit boek opgebouwd? Nauer start met een reeks inleidende vragen die haar stelling problematiseren en verdiepen. Als zielzorgers die werkzaam zijn in de zorg zich alleen richten op de geestelijke dimensie van hun werk en niet de gehele mens en zijn/haar omgeving als uitgangspunt nemen, dan rijst volgens Nauer de vraag welke toegevoegde waarde zij nog kunnen leveren in een geseceuleerde samenleving. De ondertitel van het boek verraadt Nauer's antwoord op deze reflecterende vraag over zielzorg: *Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus?* In de eerste alinea van haar boek vraagt Nauer zich af hoe christelijke zielzorg in seculiere instellingen nog geloofwaardig en van toegevoegde waarde is voor de postmoderne mens. Omdat Nauer wil voorkomen dat zielzorg onder financiële druk weggesaneerd wordt, reikt zij een concept aan van waaruit zielzorg in hoogcomplexere organisatiestructuren geloofwaardig en krachtig neergezet kan worden. Hierbij is Nauer op zoek gegaan naar theologische en antropologische grondregels. Tevens is Nauer gaan onderzoeken hoe professionele

---

<sup>91</sup> Beroepsstandaard voor de Geestelijke Verzorger in Zorginstellingen. Vereniging van Geestelijk Verzorgers in Zorginstellingen-cahiers 2. p. 8.

<sup>92</sup> Nauer, D. 2001 *Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 13.

<sup>93</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 37-49.

<sup>94</sup> Nauer, D. 2007: *Seelsorge / 2006: Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging / 2005: Praktische Theologie/ 2004: Religious Leadership and Christian Identity / 2001: Seelsorgekonzepte im Widerstreit*.

zielzorgers kunnen opbloeien in hun werk, welk rol en competentieprofiel dat vereist en hoe zielzorgers gewaardeerde coalitiepartners kunnen worden.<sup>95</sup>

Nauer geeft in *Seelsorge in de Caritas* antwoord op bovenstaande vragen. In het eerste hoofdstuk onderzoekt Nauer de begrippen ziel en zielzorg en laat zij zien dat een christelijk Gods- en mensbeeld aan deze begrippen ten grondslag ligt. Dit christelijk Gods- en mensbeeld analyseert Nauer in hoofdstuk drie en vier. In hoofdstuk vijf construeert zij met deze beelden een multidimensionaal zielzorgconcept dat opgebouwd is uit een spiritueel-mystagogische, een pastoraal-psychologische en een diakonisch prophetisch-kritische bouwsteen. Waar Nauer deze bouwstenen aan ontleend, bespreek ik later in mijn thesis. Tot slot laat Nauer in haar laatste twee hoofdstukken zien hoe zielzorgers zichzelf tot kunstenaars, of zoals Nauer ze noemt “multidimensionale KünstlerInnen” in het werk kunnen ontvouwen.

## Ziel

Dat wij de mens niet los kunnen zien van de ziel wordt duidelijk na het lezen van Nauers publicatie *Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging*. De mens heeft geen ziel schrijft Nauer maar is als geheel ziel. In Nauers betoog wordt ziel niet begrepen als een identificeerbare deeldimensie van de mens, maar als beeld voor heel de mens in alle dimensies van zijn bestaan. Het woord ziel lijkt echter aan het begin van de eenentwintigste eeuw definitief afgedaan, constateert Nauer.<sup>96</sup> Niet alleen heeft het woord ziel voor menigeen een ouderwetse gevoelswaarde, ook onder theologen behoort het woord niet meer tot het vanzelfsprekende vocabulaire. Waarom Nauer ondanks deze associaties van achterhaald en ouderwets toch het woord ziel als fundamenteel anker oppakt, wordt duidelijk als we haar antropologische en theologische reflecties verder ontrafelen. Aan Nauers antropologie ligt namelijk een theologisch en bijbels fundament ten grondslag. Voor Nauer is het Hebreeuwse begrip Nefaesch (levend wezen) uit het scheppingsverhaal het sleutelwoord. In het oude testament wordt het woord Nefaesch 754 keer gebruikt.<sup>97</sup> Het woord staat voor keel en mond, de organen om voedsel tot zich te nemen en lucht in te ademen. Maar Nefaesch betekent ook strot en slokdarm, symbool voor levenskracht en verlangen. Een heftig verlangen naar leven, stelt Nauer. In de bijbel staat hierover: “Toen boetseerde de HEER God de mens uit stof dat Hij van de aarde nam, en Hij blies hem de levensadem in de neus (Genesis 2,7).” Zo werd de mens door de goddelijke levensadem dus een levend wezen (nefaesch/ziel).<sup>98</sup> Omdat God de mens de levensadem inblies wordt de mens tot een levende mens, een totale mens. Nauer komt tot de conclusie dat de bijbel niet dualistisch spreekt over lichaam en ziel.<sup>99</sup> De bijbel ziet de mens als een totale ziel-mens. Dit beeld wordt volgens Nauer, bevestigd in de psalmen 23, 1-3, psalm 42, 1-3; psalm 103, 1-2; psalm 119.

Echter de oudtestamentische interpretatie verschuift gaandeweg. In de context van de vertaling van de Bijbel in het Grieks wordt Nefaesch vervangen (3<sup>e</sup>-1<sup>e</sup> eeuw v Chr) door psyche. De oorspronkelijke betekenis van levende ziel wordt, mede door een toenemende invloed van filosofisch getrainde Griekse theologen, ingewisseld voor het dualistisch Platoons gedachtegoed. Hierdoor ontstaat er een splitsing tussen lichaam en psyche.

---

<sup>95</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 5-6.

<sup>96</sup> Nauer, D. 2005. Pleidooi voor zielzorg. *Praktische Theologie. Nederlands tijdschrift voor pastorale wetenschappen* 4: p. 465-479.

<sup>97</sup> Ter vergelijking: In de Nieuwe Bijbelvertaling wordt het woord ziel 116 keer gebruikt in 114 verzen. <http://www.biblija.net/biblija.cgi?> geraadpleegd d.d. 14-11-2007.

<sup>98</sup> Nauer, D. 2007 *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 33.

<sup>99</sup> *Id.* p. 34.



Het Griekse concept van de ziel beïnvloedt vervolgens weer het Germaans en via de Latijnse vertaling ons hedendaags denken.<sup>100</sup> Zo roept het woord ziel nog steeds dualistische voorstellingen op, concludeert Nauer in haar boek *Seelsorgekonzepte im Widerstreit*.<sup>101</sup> Nauer ziet het als een opdracht de christelijke interpretatie van de ziel en de begripsvorming hierover opnieuw te ontdekken om vervolgens het woord in zielzorg vruchtbaar te maken.<sup>102</sup> Dit christelijk bijbels mensbeeld dat de mens als totale ziel-mens ziet, is Nauers fundamentele uitgangspunt voor haar verdere onderzoeken en pleidooien.

### Nauers multidimensionaal Godsbeeld

Omdat Nauer als christen de mens als Coram Deo ziet, dit wil zeggen altijd in relatie tot God, vloeit Nauers mensbeeld als vanzelfsprekend voort uit het christelijk Godsbeeld.<sup>103</sup> Daarom bespreek ik nu allereerst het multidimensionale Godsbeeld dat aan Nauers zielzorg en zielzorgconcept ten grondslag ligt om vervolgens het daaruit voortvloeiende multidimensionale mensbeeld verder te analyseren. “Niemand heeft God gezien” (Johannes 1,18), zegt Nauer. Hoe kunnen we dan van hem spreken zonder te verstommen? Toch is het volgens Nauer mogelijk om ons een beeld van God te vormen met gebruik van de Heilige Schrift, kerkelijke documenten, mondeling doorgegeven ervaringen en verhalen waarin menselijke ervaringen met God zijn vastgelegd. Om deze veelvoud van Godservaringen te systematiseren en tot een coherent beeld te komen, pakt Nauer het triniteitsbeeld op: God als Vader, Zoon en Heilige Geest.<sup>104</sup> Zo zien we dat Nauer, God multidimensionaal vanuit menselijke ervaringen tegemoet treedt. Maar ook dit triniteitsbeeld is voor veel mensen en theologen achterhaald en ouderwets, zegt Nauer.<sup>105</sup> Nauer ziet de triniteitsleer echter niet als een overbodig dogma maar als een venster dat opent naar de hemel. En door dit venster ziet Nauer God als een ervaarbare schepper en bondgenoot, als Jesus Christus en als Heilige Geest. Omdat exact deze Ene Drievuldige God Nauer de sleutel biedt om de complexiteit, multidimensionaliteit en ambivalentie van deze wereld die gekenmerkt is door nood, lijden en geweld te benaderen, analyseer ik nu de drie deeldimensies van God om Nauers visie verder te ontsluiten.

God als schepper heeft zich niet alleen geopenbaard als bondgenoot maar ook als een God met donkere kanten, constateert Nauer. In de bijbel kunnen we lezen dat God een laatste oordeel velt, kampt met woedeaanvallen en zelfs oproept tot geweld. Maar uiteindelijk een liefdesverbond met alle mensen is aangaan. Zo wil God, zegt Nauer, toekomst en hoop bieden, onrecht en wederzijdse onderdrukking van mensen niet alleen beklagen en aanklagen maar ook actief tot bevrijding bijdragen. Hij wil mensen aanmoedigen zodat zij in staat zijn zich te engageren, elkaar te steunen en voor elkaar te vechten, om elkaar te bevrijden uit naam van God.<sup>106</sup> God is echter in zijn eigen schepping ook als

---

<sup>100</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 14.

<sup>101</sup> Nauer, D. 2001. *Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 11.

<sup>102</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 18.

<sup>103</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 43.

<sup>104</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 21- 23.

<sup>105</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 39.

<sup>106</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 23-24.

een ervaarbare Jezus Christus, als Zoon van God, present geweest. Zo reincarneert God in de God-mens en deelt hij een dagelijks leven waarin hij als mens van de mensen heeft gehouden, met hen heeft gelachen, gevierd en gestreden. Jezus heeft noodlijdenden radicaal serieus genomen, zegt Nauer, maar hij heeft niet alle zieken genezen en mensonterende structuren doorbroken.<sup>107</sup> Hiermee heeft hij zijn menselijke begrenzing erkend. Tot slot is God ervaarbaar als Heilige Geest. Christenen geloven en ervaren dat God zijn schepselen ook vandaag letterlijk kan begeisteren, zegt Nauer. In ieder mens wordt God als aanwezig beschouwd. Christenen zijn er dan ook van overtuigd dat ze in het gelaat van iedere mens God zelf kunnen zien. Dit uit zich volgens Nauer in solidariteit en professionele inzet van mensen voor elkaar. God is hierin de stuwende krachtbron.<sup>108</sup>

Met deze multidimensionale God schetst Nauer een transcendente, niet ervaarbare God die in de rol als schepper, bondgenoot, bevrijder en rechter op kan treden. Maar ook een God die immanent, aanwezig en ervaarbaar kan zijn als levende en begeisterende krachtbron die diep in het innerlijk doordringt. Beide vormen van ervaringen, nabijheid en distantie, zijn mogelijk, is Nauers overtuiging, en kunnen elkaar zelfs afwisselen.<sup>109</sup> Hierin blijft echter het multidimensionale geheim van de God-mens als bevrijder besloten. God blijft hoe dan ook, immanent of transcendent, een relatie. Want Nauer concludeert: “Gott ist Beziehung.”<sup>110</sup>

### **Nauers multidimensionaal mensbeeld**

Het christelijk mensbeeld vindt zijn fundament in een theocentrische antropologie. Deze zienswijze zegt Nauer levert de mogelijkheid om essentieel rekening te houden met moderne inzichten vanuit de mens- en natuurwetenschappen.<sup>111</sup> Nauer verbindt dus bijbels- theologische en niet-theologische theoretische elementen met elkaar met als doel verschillende deeldimensies van de mens te systematiseren. Ondanks dat de mens, volgens Nauer, net zoals God een dynamisch geheim voor zichzelf en anderen mag blijven, is een systematisering nodig. De begrippen ziel, geest en psyche worden namelijk vaak op een hoop gegooid en op uiteenlopende manieren inhoudelijk ingevuld. Dit scheidt verwarring. Het is Nauers bedoeling een nauwkeurige differentiatie van deze begrippen te geven om vervolgens vanuit een dynamisch en ambivalent mensbeeld een transparante en multidimensionale zielzorg te ontwikkelen die gericht is op de gedifferentieerde deeldimensies van de mens. Omdat de verschillende deeldimensies van de mens die zijn herleid van het christelijk Godsbeeld een prominente plaats innemen in Nauers visie op zielzorg en de basis vormen voor Nauers zielzorgconcept, beschrijf ik deze nu uitgebreid.<sup>112</sup> Zoals ik eerder benoemd heb, zien christenen de mens als *Coram Deo*. Als God onze Vader kan scheppen dan bezit de mens dus ook een geest die kan transcenderen en scheppen. God is tevens gereïncarneerd in de zoon-mens Jezus Christus. De mens bezit ook een psyche- en lichaamsdimensie waarmee het leven ervaarbaar wordt. Tot slot heeft God zich geopenbaard als Heilige Geest. Deze dimensie stelt de mens in staat in de eigen levenscontext deze krachtbron in te zetten en vruchtbaar te maken. Zo is de mens het evenbeeld van God: geest, psyche en lichaam.

Nauer ziet de ziel-mens als een door God gegeven lijfelijk wezen. Juist door dat lichaam wordt God ervaarbaar en kunnen we ons lichaam

---

<sup>107</sup> *Id.* p. 25.

<sup>108</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 29.

<sup>109</sup> *Id.* p. 31.

<sup>110</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 29.

<sup>111</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 43.

<sup>112</sup> *Id.* p. 45.

zien als de tempel van God.<sup>113</sup> Volgens Nauer zijn mensen niet alleen in staat van voedsel te genieten, te ruiken, te voelen en te luisteren, maar zij zijn eveneens in staat ten volle te genieten van hun door God gegeven zinnelijkheid en erotische verlangens. Het lichaam wordt echter niet altijd als een geschenk ervaren, zegt Nauer. De moderne medische wetenschap leert ons dat het lichaam een zeer complex en efficiënt elektrofysiologisch, endocrinologisch en neurobiologisch gestuurd systeem is. Tegelijkertijd is het lichaam vatbaar voor storingen en gaan onderdelen kapot. De medische wereld probeert echter de grootste vijand, de dood, op afstand te houden. Maar, stelt Nauer, ieder mens is gedwongen oud te worden, te lijden en uiteindelijk te sterven zodat het lichaam weer tot stof wordt. Een christelijk mensbeeld wortelt in de geloofsovertuiging dat het sterven van het lichaam ondanks alle lijdenservaring die met sterven is verbonden als horend bij het scheepsel kan worden geaccepteerd, omdat de verrijzenis en het verder leven na de dood niet aan het stoffelijk lichaam gekoppeld zijn. Hiermee schetst Nauer een ambivalente lichaamsdimensie, waarin genieten en lijden, kracht en kwetsbare begrenzing samen vertegenwoordigd zijn.

De ziel-mens is tevens een voelend, moralistisch, handelend en zinzoekend wezen, zegt Nauer.<sup>114</sup> En met deze omschrijving plaatst Nauer de psychedimensie van de mens centraal. Ook in de bijbel is te lezen dat God zijn schepselen een hart heeft gegeven en hen met verstandelijke vermogens heeft uitgerust. Deze religieus gekwalificeerde zienswijze wordt, volgens Nauer, bevestigd door verschillende psychologische scholen. Deze leren ons dat de mens is toegerust met uitzonderlijk cognitieve, affectieve en creatieve vaardigheden. Vaardigheden die het leven enorm kunnen verrijken. Maar ook deze psychische processen zijn kwetsbaar, laat Nauer zien. Mensen kunnen op grond van lijdenservaringen stagneren en zelfs breken, heeft Nauer in de psychiatrie ervaren. Daar putten mensen zich in een intrapsychisch circuit uit en raken mensen het psychisch evenwicht kwijt doordat zij psychopathologische symptomen ontwikkelen.<sup>115</sup> Nauer schrijft in *Seelsorge in der Caritas* dat ook mensen op de werkplek, door processen van mobbing bijvoorbeeld, zich niet meer verder kunnen ontwikkelen en zelfs stagneren en regresseren.<sup>116</sup> Niet alleen op fysiek maar ook op psychisch niveau kunnen mensen dus ongewild ten onder gaan.

Doordat de mens de goddelijke levensadem is ingeblazen, is de mens volgens bijbels-theologische inzichten dus apriori een transcendent en spiritueel wezen. Ieder mens wordt vanuit christelijk perspectief in zijn unieke status met eerbied gezien als een living human document van Gods nabijheid, stelt Nauer.<sup>117</sup> Daaruit volgt, volgens Nauer, dat ieder mens de mogelijkheid heeft aan te sluiten bij de eigen krachtbronnen om van daaruit kracht te putten voor zijn leven en zijn spirituele vleugels te ontvouwen. Maar ook de geestdimensie van mensen kan verloren gaan. Nauer herinnert ons eraan dat Bijbelse verhalen ons laten zien dat mensen hun spirituele diepte niet kunnen ontdekken en de goddelijke levensadem als krachtbron verloren hebben. Vanuit de (godsdiens)tpsychologie en psychiatrie zien we dat juist spirituele behoeften en verlangens ertoe kunnen bijdragen dat mensen elkaar manipuleren, zichzelf en anderen beschadigen en zelfs doden. In de analyse van Nauer zien we dat hoezeer de geestdimensie zich als krachtbron in een mensenleven kan manifesteren, ook deze

---

<sup>113</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 37-38.

<sup>114</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 39.

<sup>115</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 45-46.

<sup>116</sup> Nauer, D. (2007) *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 41.

<sup>117</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) 46.

deeldimensie van de mens kan degenereren naar een destructieve vorm van leven.

Tot slot laat Nauer zien dat de ziel-mens niet alleen staat maar contextueel is ingebed in (inter)culturele, maatschappelijke, politiek-economische en ecologische systemen.<sup>118</sup> Daarom treedt de ziel-mens als geheel, gedifferentieerd in de dimensies lichaam, psyche en geest, ons nooit blanco tegemoet. De mens los zien van deze structurele randvoorwaarden en alledaagse levenscontexten kan fundamenteel blokkerend werken. In het oude Testament, zegt Nauer, wordt de mens vanuit bijbels-theologisch perspectief gedocumenteerd als een ten diepste sociaal wezen. Als een schepsel dat niet bestemd is om alleen te leven. Op basis van de kennis van de moderne sociale wetenschappen weten we dus ook dat structuren binnen sociale systemen bevorderend en destructief kunnen werken op ons leven. Samengevat splitst Nauer de multidimensionale ziel-mens naar het voorbeeld van de drie-ene God op in een geest-, lichaam/psyche- en contextdimensie. Nauers uitgangspunt hierbij is dat we pas van zielzorg kunnen spreken als met alle deeldimensies van de mens en zijn omringende structuren rekening gehouden wordt. Als de mens niet als geheel en in de eigen structurele en contextuele inbedding benaderd wordt, kan zielzorg niet voldoen aan het complexe en ambivalente Gods- en mensbeeld.<sup>119</sup> Dit betekent dan tevens dat zielzorg niet geloofwaardig wordt neergezet.

### Zielzorg

Nauer omschrijft zielzorg als professionele zorg voor de ziel, als zorg voor de hele, door God levend gemaakte mens: een multidimensionale zielzorg die wil bijdragen aan een leven in volheid van ieder mens te midden van geluk, gefragmenteerdheid, lijden, ziekte, schuld, zonde en sterfelijkheid.<sup>120</sup> Zielzorg betekent zo tevens: bevrijdingshulp, nieuwe ruimte scheppen en vrije ervarings- en speelruimte openen.<sup>121</sup> Nauer definieert zielzorg als een tussenmenselijke praktijk waarin alle mensen, gelovigen en niet-gelovigen, ingesloten zijn.<sup>122</sup> Bovendien ziet Nauer zielzorg niet alleen als het werkterrein van de kerk. Deze heeft volgens Nauer zijn monopolie op zielzorg al lang verloren.

Nauer spreekt over een christelijk en multidimensionaal Gods- en mensbeeld, bestaande uit drie dimensies. Vanzelfsprekend en daarvan afgeleid bestaat Nauers multidimensionale zielzorg ook uit drie bouwstenen van waaruit de mens spiritueel, psychotherapeutisch en contextueel benaderd en geholpen kan worden.<sup>123</sup> Hiermee wordt een belangrijk, zoals Nauer het noemt, “Theorie- praxisdesign” neergezet voor zielzorgers. Ik bespreek nu allereerst de drie bouwstenen waarop Nauers multidimensionale zielzorg steunt, om vervolgens uitleg te geven hoe deze zielzorg in de praktijk tot uitdrukking kan komen. Hiervoor gebruik ik Nauers artikel *De rol van schuld in de christelijke verzorging* omdat Nauers bijdrage in het boek *Over schuld en schaamte* duidelijk laat zien hoe de afzonderlijke bouwstenen van zielzorg tot praktisch handelen kunnen leiden.<sup>124</sup>

---

<sup>118</sup> In het boek *Seelsorge*, spreekt Nauer over een Soziale-, Kontext- en Geschichts-Dimension.

<sup>119</sup> Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr. 38) p. 47.

<sup>120</sup> Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV. p. 79.

<sup>121</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 56.

<sup>122</sup> Nauer, D. 2001. *Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 12.

<sup>123</sup> Nauer, D. a.o. (ed.) 2004. *Religious Leadership and Christian Identity*. Tilburg Theological Studies: LIT Verlag Münster. p. 80

<sup>124</sup> Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV. p. 79-99.

Nauer spoort professionals aan vanuit het multidimensionaal Gods- en mensbeeld, zielzorg multidimensionaal te denken en multidimensionaal in praktijk te brengen. Omdat zielzorg is gericht op heel de ziel-mens bestaat deze uit een spiritueel-mystagogische, een pastoraal-psychologische en een diakonisch profetisch- kritische bouwsteen. Deze bouwstenen van zielzorg zijn helder te onderscheiden maar horen volgens Nauer onlosmakelijk bij elkaar. In deze bouwstenen ziet Nauer de antropologische dimensies (geest, psyche/lichaam en context), afgeleid van de drie-ene joods-christelijke God (Vader, Zoon en Heilige Geest) vertegenwoordigd.<sup>125</sup> De eerste bouwsteen is gericht op de geest-dimensie en noemt Nauer de spiritueel-mystagogische bouwsteen. Zorg die uit deze bouwsteen voortvloeit ziet Nauer als geloofshulp die een zielzorger aan zijn/haar cliënten en patiënten kan bieden. Nauer definieert mystagogie, in navolging van de katholieke theoloog Karl Rahner (1904- 1984), als invoering in het geheim van het leven. Spirituele en mystagogische zielzorg is daarom een praxis van de lege handen, van het bijstaan en het erbij blijven en troosten. Om zodoende nieuwe ervaringsruimte te openen en om in het dagelijks leven sporen van God te kunnen zoeken.<sup>126</sup> Zo wordt er nieuwe ervaringsruimte geopend om zoals Nauer het zegt “Tiefenerfahrungen” in het hier en nu mogelijk te maken.<sup>127</sup> Hierbij moet volgens Nauer voorkomen worden dat er moraliserend, dogmatiserend, autoritair en belerend opgetreden wordt waardoor mensen in voorgeprogrammeerde Bijbelse richtlijnen worden gecompromitteerd.

Als tweede noemt Nauer de pastoraal-psychologische bouwsteen die gericht is op zorg voor de lichaam/psyche-dimensie van de mens. De zorg die hieruit voortvloeit uit zich in concrete levens- en crisishulp. Dit komt tot uiting door een bijdrage te leveren op lichamelijk en psychisch niveau. Volgens Nauer heeft zielzorg naast spirituele hulpverlening als doel een bijdrage te leveren aan de lichamelijke en psychische genezing van mensen, respectievelijk aan verzachting van niet geneesbaar lijden. Hiermee bedoelt Nauer: het zich kunnen verzoenen met de voorlopige fragmentatie van het eigen bestaan. Ook hier ziet Nauer mogelijkheden om een nieuwe ruimte te vinden van waaruit de zorg voor het lijf en de psyche van de mens aandacht kan krijgen. Nauer spreekt dan ook over “Frei-raum” en “Spiel-raum”, opdat mensen zichzelf leren thematiseren en fantasievol leren werken aan hun eigen levensverhaal.<sup>128</sup>

Tot slot levert Nauer gericht op de contextuele inbedding van de mens een diakonisch profetisch-kritische bouwsteen aan. In het multidimensionale christelijke mensbeeld wordt de mens altijd als een sociaal en contextueel ingebed wezen beschouwd. Volgens Nauer heeft dit voor zielzorg enorme consequenties. Want dit betekent dat er essentieel rekening gehouden moet worden met de structuren waarin mensen leven en waaraan zij lijden. Zielzorg is op deze manier een concrete profetisch-kritische gemotiveerde tussenmenselijke solidaire-advocatorische bevrijdingsdienst. Om zich uiteindelijk in te kunnen zetten voor een rechtvaardige barmhartige samenleving, vergt dit van de zielzorger niet alleen competenties op het gebied van teamwork en management, maar ook structurele, systeemtheoretische en (sociaal)politieke competentie.<sup>129</sup> Nauer wil mensen uitnodigen een intensief en avontuurlijk leven in sociale verbondenheid aan te gaan. Zielzorg sensibiliseert hiertoe en daagt mensen uit om sociale netwerken te zoeken en relaties opnieuw in te richten.<sup>130</sup>

<sup>125</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 49.

<sup>126</sup> *Id.* p. 48-53.

<sup>127</sup> *Id.* p. 52.

<sup>128</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 56.

<sup>129</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 267-278.

<sup>130</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 59.

Hoe deze zielzorg vanuit de theoretische conceptvorming gerealiseerd wordt in de pastorale praktijk, wordt duidelijk aan de hand van Nauer's artikel *De rol van schuld in de christelijke verzorging*.<sup>131</sup> Nauer bespreekt in deze publicatie de rol van schuld in het dagelijks leven en onderzoekt de rol van de zielzorger hierin. Vanuit christelijk perspectief, zegt Nauer, leven en werken mensen in structuren en systemen die als schuldig geïdentificeerd kunnen worden.<sup>132</sup> Volgens Nauer kan men deze structuren en systemen als schuldig zien, omdat bijvoorbeeld professionals vaak niet vrij kunnen ademen en hun creativiteit en charisma niet kunnen ontvouwen omdat zij permanent werkdruk ervaren. Ook zijn er mensen die permanent bang zijn hun werkplek te verliezen. Zo worden zij gedwongen alleen maar in concurrentie met anderen te werken om structureel te kunnen overleven.<sup>133</sup> Volgens Nauer is het voor de zielzorger van belang mensen individueel bij te staan in deze existentiële en (ir) reële schuldervaringen en kan de zielzorger tijdens dit bijstaan gebruik maken van heel oude bronnen: van symbolen, rituelen, sacramenten en vieringen. Hiermee legt Nauer de eerste spiritueel- mystagogische bouwsteen. Nauer spoort zielzorgers daarnaast aan de eigen pastoraal-psychologische competenties te ontwikkelen om te kunnen differentiëren in de verschillende vormen van schuld waardoor gerichte hulp en zorg verleend kan worden. Met de derde bouwsteen waarin diakonisch profetisch- kritische zorg wordt verleend, wordt het fundament onder Nauer's zielzorg gesloten. We zien dat Nauer de professionele zielzorger oproept, niet alleen de zorg aan het burgerlijk- christelijk privé-ik te verlenen maar juist de maatschappelijke en structurele verhoudingen in ogenschouw te nemen. Volgens Nauer behoort het tot de taak van zielzorgers de structuren van de werkplaats/instelling constructief en in het openbaar profetisch-kritisch te analyseren, om mens- en godminachtende structuren als schuldig te kunnen identificeren, te kunnen bekritisieren en aan een verandering van deze structuren mee te werken.<sup>134</sup> Nauer laat hiermee nadrukkelijk zien dat er voor zielzorgers niet alleen een taak is weggelegd op individueel- maar ook op structureel-organisatorisch niveau. Want, stelt Nauer, zielzorgelijk handelen dat een sussende functie heeft en het systeem bevestigt, pleegt verraad aan het evangelie. In dit voorbeeld wordt duidelijk dat het handelen van de zielzorger wordt aangestuurd vanuit het christelijk Gods- en mensbeeld. God is als schepper en Heilige Geest aanwezig, begeleidt en steunt en staat al zijn schepselen bij ook in situaties van lijden, nood, crisis, ziekte en schuld. Het christelijk mensbeeld waarmee zielzorgers mensen benaderen heeft nauw met dit godsbeeld te maken. Mensen worden namelijk gezien als evenbeelden van God, zegt Nauer. Als een uniek meesterwerk in staat tot wasdom te komen, zichzelf te verwezenlijken en een eigen identiteit te ontwikkelen.<sup>135</sup>

Dat niet alleen de mensen die zielzorg ontvangen in staat worden gesteld om tot wasdom te komen, maar ook de professional zelf uitgenodigd wordt zichzelf te verwezenlijken en een eigen (beroeps-)identiteit te ontwikkelen, laat Nauer zien in hoofdstuk zes van *Seelsorge in der Caritas* en in hoofdstuk vijf van *Seelsorge*.<sup>136</sup> Professionals kunnen zich in hoogcomplexere organisaties als competente multidimensionale kunstenaars ontwikkelen, zegt Nauer, door vloeiend en spelenderwijs tussen de verschillende dimensies te opereren.<sup>137</sup> Om deze professionaliteit te

<sup>131</sup> Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV. p. 79-99.

<sup>132</sup> Daar waar het woord "schuldig" staat, gebruikt Nauer het woord "zondig". Ik vind echter het woord schuldig beter passen bij de context van de casussen.

<sup>133</sup> Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV. p. 94.

<sup>134</sup> Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV. p. 95.

<sup>135</sup> *Id.* p. 89-90.

<sup>136</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 252-257.

<sup>137</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 64.

ontwikkelen, ontvouwt Nauer een multidimensionaal competentieprofiel. Niet om zielzorgers onder druk te zetten maar om nieuwe perspectieven, ervaringsruimte en vrije speelruimte te creëren. In het complex competentie- en rolprofiel brengt Nauer onder iedere bouwsteen een zestal competentiegebieden onder van waaruit de zielzorger zich multidimensionaal en in verschillende loopbaanrollen kan ontwikkelen. Zo wordt zielzorg multidimensionaal vorm gegeven. Vanuit de spiritueel-mystagogische bouwsteen spoort Nauer professionals aan datgene waarvoor zij staan en wat zij te vertellen hebben op een geloofwaardige manier tot uitdrukking te laten komen. Om dit te kunnen doen nodigt Nauer de professional uit een aantal persoonlijke spirituele competentiegebieden te ontwikkelen.<sup>138</sup>

Vanuit de pastoraal-psychologische bouwsteen ziet Nauer het als noodzakelijk om in de omgang met mensen kennis te hebben van psychologische processen om vanuit de eerste lijn cliënten en patiënten door te kunnen verwijzen. Daarbij is het van belang de psychologische kennis voor zichzelf in te zetten om vaardig grenzen tussen werk en privé te kunnen trekken, een eigen sociaal netwerk op te kunnen bouwen, afstand te kunnen nemen van het werk om te ont-stressen en om zelfkritisch relativisme en een assertieve werkhouding te ontwikkelen. Dit vergt naast pastoraalpsychologische- ook communicatieve, psychopathologische en ethische competentieontwikkeling.<sup>139</sup> Tot slot motiveert Nauer om vanuit de diakonisch profetisch-kritische bouwsteen sociale competentiegebieden te ontwikkelen om in netwerken te integreren met als doel vat te krijgen op de formele- en informele organisatiestructuren en invloed uit te kunnen oefenen.<sup>140</sup> Door al deze bouwstenen aandacht te geven kunnen professionals conceptueel gestuurd een transparante beroepsidentiteit ontwikkelen en op individueel- en structureel niveau zichzelf een waardevolle plek toekennen. Dit maakt het werk uitdagend, veelzijdig en afwisselend.

### Zielzorgconcept

Volgens Nauer is een goed doordacht en multidimensionaal zielzorgconcept noodzakelijk om zielzorg geloofwaardig te laten zijn voor zowel gelovigen als niet-gelovigen. Een algemeen en interconfessioneel zielzorgconcept van waaruit het dagelijks handelen van de zielzorger aangestuurd kan worden bestaat echter niet. Wel zijn er allerlei concepten die in tegenspraak met elkaar zijn.<sup>141</sup> Omdat een persoonlijk zielzorgconcept niet zomaar tot ontwikkeling kan komen, heeft Nauer haar boek *Seelsorgekonzepte im Widerstreit* geschreven. Om enerzijds zielzorgers een overzicht te bieden in de complexe zielzorgmaterie en anderzijds om in de wetenschappelijke discussie productief en provocatief een perspectief biedend pluraal denkmodel aan te bieden.<sup>142</sup> In deze thesis reikt het te ver om in te gaan op de inhoudelijk uiteenlopende en plurale zielzorgconcepten met verschillende perspectief dominanties.<sup>143</sup> Wel bespreek ik nu Nauer's multidimensionale zielzorgconcept waarmee professionals een wetenschappelijk instrument in handen krijgen van waaruit zij de complexe werkpraktijk kunnen sturen en vormgeven. Werken vanuit een zielzorgconcept vergroot volgens Nauer de speelruimte voor de zielzorgers. Het maakt dat zij kunnen prioriteren en zichzelf kunnen positioneren in een multidisciplinair team. Maar ook spreekt Nauer in haar bijdrage *Leadership*

---

<sup>138</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 252-257.

<sup>139</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer. p.257-267.

<sup>140</sup> *Id.* p. 267-278.

<sup>141</sup> Nauer, D. 2001 *Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 14.

<sup>142</sup> *Id.* p. 16.

<sup>143</sup> Nauer onderscheidt en bespreekt in *Seelsorgekonzepte im Widerstreit*, zielzorgconcepten vanuit verschillende zielzorgparadigma's met daaruit voortvloeiend wisselende perspectief dominantie's, nl.: een Bijbels- theologische, psychologische en sociologische dominantie.

in a multidimensional Concept of Pastoral Counseling uit het boek *Religious Leadership and Christian Identity* over een noodzaak om het eigen leven en werk structureel vorm te geven in de huidige multi-optionele, flexibele en geglobaliseerde risicomaatschappij met ongelimiteerde mogelijkheden. Mensen moeten hun eigen subjectieve identiteit met daarbij horende gestructureerde begrenzing zelf samenstellen, zegt Nauer.<sup>144</sup> Daarom ziet Nauer een persoonlijk en multidimensionaal vormgegeven zielzorgconcept niet alleen als een leidraad voor de postmoderne professional om het werk als kunstenaar vorm te kunnen geven, maar ook als anti burn-out strategie.<sup>145</sup>

Een zielzorgconcept is volgens Nauer geen beroepsdefinitie, beroepsstandaard of functieomschrijving van zielzorgers maar een persoonlijk concept waarin op basis van een vrije keuze een persoonlijke visie is verwerkt die toepasbaar is in verschillende werkvelden.<sup>146</sup> Een zielzorgconcept is zo een persoonlijke en zingevende richtlijn van waaruit professionals het dagelijks werk in hoogcomplexere organisatiestructuren doelmatig, conceptueel geleid en betekenisvol aan kunnen sturen. Maar van waaruit zij ook grenzen kunnen stellen en een eigen en transparante beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen en neerzetten. Een goed doordacht en uitgewerkt zielzorgconcept geeft dus argumenten in handen om keuzes in het werk te kunnen maken, begrenzing aan te geven, prioriteiten te stellen en conflicten maar ook commitment aan te gaan. Het elimineert wisselvalligheden of toevalligheden in het werk en geeft structuur, houvast en focus en dus vrije ruimte om persoonlijke zwaartepunten te leggen. Omdat een zielzorgconcept nooit klaar is en altijd meebeweegt met de persoonlijke situatie en specifieke omstandigheden is het een dynamisch concept, relationeel en relatief, dat ontwikkeling, verdieping en verandering vraagt. Zo is de invulling afhankelijk van persoonlijke vaardigheden en competenties, het specifieke werkveld, de verwachtingen van collega's, beslissers en beïnvloeders en van structurele en organisatorische voorwaarden. Nauer pleit voor invulling van een eigen multidimensionaal zielzorgconcept omdat professionals hierdoor uitgedaagd worden om kritische evaluatie in de eigen praktijk vorm te geven, om een eigen normatief kader op te bouwen en blijvend met andere professionals tot uitwisseling te komen. Hierdoor wordt zin- en betekenisbeleving mogelijk gemaakt en wil Nauer voorkomen dat de kans op willekeurig eendimensionaal handelen en een daaruit voortvloeiend chronisch onbehagen in het werk toeneemt.<sup>147</sup>

Nauer laat met haar boeken *Seelsorge* en *Seelsorge in der Caritas* zien dat de toegevoegde waarde van professionals die werkzaam zijn in hoogcomplexere werkcontexten en gesecculariseerde en multiculturele organisaties en instellingen, niet vanzelfsprekend is. Nauer's zielzorgconcept biedt een theoretisch kader van waaruit professionals een transparante beroepsidentiteit kunnen ontwikkelen waarin de eigen multidimensionaliteit erkend wordt (geest, psyche/lichaam en context) en waarmee de plurale hoogcomplexere en gedifferentieerde werkomgeving benaderd kan worden.

De componenten waaruit een zielzorgconcept is opgebouwd beschrijft Nauer in haar boek *Seelsorge*.<sup>148</sup> Dit concept vraagt voordat het tot invulling kan komen om reflectie van de professional op de verschillende conceptonderdelen. Een persoonlijk invulling kan leiden tot conceptueel geleid handelen waarin persoonlijke zwaartepunten in het werk gelegd

---

<sup>144</sup> Nauer, D. a.o. (ed.). 2004. *Religious Leadership and Christian Identity*. Tilburg Theological Studies: LIT Verlag Münster. p. 71.

<sup>145</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 64.

<sup>146</sup> Nauer, D. 2001 *Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 13.

<sup>147</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag. p. 66.

<sup>148</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer. p. 250.



kunnen worden.<sup>149</sup> Het zielzorgconcept dat Nauer schetst, laat de volgende onderdelen zien:

PRAKTIJK	METHODIEK
DOELSTELLING	SAMENWERKING
ROLPROFIEL	COMPETENTIEPROFIEL
INHOUDELIJKE DEFINITIE EN DOELSTELLING VAN zielzorg	
GODSBEELD Theologisch fundament	MENSBEELD Antropologisch fundament

Om tot een inhoudelijke visie te komen van waaruit het dagelijks werk gestuurd kan worden is het nodig de fundamenteën, het onderliggende Gods- en mensbeeld, te onderzoeken van waaruit het raamwerk van het concept verder ingevuld kan worden, zegt Nauer. De daaruit afgeleide inhoudelijke definitie en doelstelling van zielzorg, stuurt het persoonlijk rol- en competentieprofiel en de alledaagse praktijk en methodische manier van werken aan.<sup>150</sup> Zo is het mogelijk middels creatie van persoonlijk doordachte en conceptueel gestuurde “Leitlinien” keuzes te maken. Samenvattend wil Nauer bereiken dat professionals in het werk transparantie, oriëntatie, begrenzing maar vooral vrije ruimte kunnen creëren.<sup>151</sup>

### Reflectie op Nauer

Het multidimensionale en multiperspectivisch zielzorgconcept van Nauer nodigt de professionele zielzorger uit om de eigen vrije speelruimte te ontdekken en het eigen charisma tot bloei en ontwikkeling te laten komen. Nauer nodigt hiermee de professional uit de eigen multidimensionaliteit te erkennen, te hoeden en te verzorgen en ieder facet van de eigen uniciteit in werk tot uitdrukking te brengen. Met de drie bouwstenen die Nauer aanlevert vanuit het multidimensionale Gods- en mensbeeld opent Nauer een weg naar verschillende loopbaanrollen (bijvoorbeeld: mystagoog, presentiewerker, inspirator, bestuurder, presentator, opbouwwerker) die tijdens de eigen levensloop en loopbaanfase kunnen wisselen. Dit maakt dat professionals in een functie meerdere rollen kunnen vervullen en vanuit een loopbaanrol meerdere functies kunnen aannemen. Zo kan daadwerkelijk speelruimte ontstaan. De verschillende loopbaanrollen kunnen in het persoonlijk zielzorgconcept verder uitgewerkt worden. Door de afzonderlijke componenten van het zielzorgconcept individueel uit te werken, kan een persoonlijk betekenis- en zingevingssysteem opgebouwd worden van waaruit de eigen beroepsidentiteit in het dagelijks handelen vormgegeven kan worden. Door deze facetten is het zielzorgconcept mijns inziens bruikbaar en aanvullend voor professionals die in een ander werkveld werkzaam zijn.

Een tweetal vragen die Nauers zielzorgconcept tijdens bestudering opriepen heb ik verder onderzocht. Dezelfde vraag die ik bij Dohmen heb gesteld breng ik nu bij Nauer naar voren: gaat levenskunstige vorming niet vooraf aan het uitwerken van het concept? Nauer zegt inderdaad in het artikel *Niet smelten maar profileren zonder te stollen* dat het al wel enige persoonlijke autonomie vergt om een eigen normatief kader te kunnen ontwikkelen, zich door anderen te kunnen laten bevragen en met anderen te

<sup>149</sup> *Id.* p. 251.

<sup>150</sup> Nauer, D. 2004. *Van Geestelijke verzorging naar christelijke zielzorg. Pleidooi voor een hedendaags zielzorgconcept.* p. 15.

<sup>151</sup> Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele.* Stuttgart: Kohlhammer. p. 248-251

communiceren om zichzelf continu verder te kunnen ontwikkelen.<sup>152</sup> Aanvullend benadrukt Nauer het belang van scholing van deze competentiegebieden door enerzijds tijdens de studie aandacht te geven aan didactische praktijkvorming en anderzijds door vorming op de werkplek in te bouwen. Volgens Nauer liggen kansen in een leerling-meester relatie, waarin ervaren collega's voor kunnen gaan om groei en ontwikkeling te stimuleren.<sup>153</sup>

De tweede vraag die onderzocht moet worden is of Nauers multidimensionale zielzorgconcept, dat gebaseerd is op een christelijk Gods- en mensbeeld ook hanteerbaar is in plurale levensbeschouwelijke en zelfs neutrale werkcontexten? Kunnen niet-gelovigen of andersdenkenden met Nauers concept aan de slag? Ook hier heeft Nauer een antwoord op. Werken op basis van een christelijke visie, zegt Nauer, eist niet dat andere mensen deze zienswijze moeten delen. Het vereist niet dat God of het christelijk geloof uitdrukkelijk thema wordt in het gesprek. Spiritueel gemotiveerd handelen opent volgens Nauer eerder vrije speelruimte om de eigen spirituele verlangens en behoeften of lacunes uiteen te zetten. Nauer wil dus juist de verschillen laten bestaan zodat het anders zijn en vreemd-mogen-blijven als dynamiek ingezet kan worden om authenticiteit te borgen.<sup>154</sup> In het zielzorgconcept kan het Godsbeeld dus leeg blijven of anders gevuld zijn. Juist deze diversiteit nodigt uit tot openen, uitwisselen en profileren.

In plaats van het Godsbeeld kan mijns inziens ook het maatschappijbeeld meegenomen worden van waaruit het handelen gestuurd kan worden. Dit heeft Nauer niet in haar boeken en publicaties verwerkt, maar heeft zij wel aangereikt tijdens de colleges Zielzorgconcepten, die zij in Tilburg als hoogleraar Praktische Theologie doceerde. Zo worden mensen aangemoedigd de eigen impliciete fundamenten te onderzoeken en worden zij uitgenodigd de bronnen van waaruit zij handelen kritisch uit te diepen. Dit terugbuigen naar de eigen wortels kan vooral in de context van werk een nieuwe dimensie openen, denk ik. Niet enkel en alleen de uitvoering van het werk staat dan centraal, maar ook de persoonlijke visie van waaruit het werk uitgedragen wordt. Bovendien is een vruchtbare intercollegiale ontmoeting en uitwisseling denkbaar waarin niet alleen het eigen zin- en betekenisstelsel, maar ook dat van de naaste collega's zichtbaar kan worden. Dit voorkomt dat het werk en de daaruit voortvloeiende taken niet enkel en alleen als doel worden gezien, maar dat deze kunnen transformeren naar zowel een persoonlijke als een gezamenlijke uitdrukkingmogelijkheid om dieper liggende idealen vorm te geven. Het ligt dan ook minder voor de hand dat mensen zich laten uitputten en uitnutten in een eendimensionale opgedrongen uitvoerdersrol.

Aanvullend wil ik een tweetal punten binnen Nauers zielzorgvisie bespreken die ik niet als geheel consistent ervaar. Nauer werkt vanuit een holistisch mensbeeld en verdeelt op conceptueel niveau drie deeldimensies van de mens (geest, lichaam/psyche en context) naar drie bouwstenen. Dit zijn de aandachtsgebieden in werk waarbinnen de professional zich vrij kan bewegen. Ik begrijp Nauers motivatie om de geest dimensie en de lichaam- en psychedimensie te scheiden om de roldiversiteit van professionals verder te kunnen ontleden. Echter lijkt het erop dat Nauer hiermee impliciet het dualistisch Platoons mensbeeld, ook al is het alleen in het conceptuele denken, legitimeert. Daar heeft Nauer vanuit christelijk- bijbels perspectief juist afstand van willen doen. De onderlinge samenwerking of verbinding van de deeldimensies in de drie verschillende bouwstenen, blijft voor mij onduidelijk. Hierdoor kan ik niet denken hoe de verschillende

---

<sup>152</sup> Nauer, D. 2006. Niet smelten maar profileren zonder te stollen. Een pastoraal- theologische reactie op een humanistisch onderwerp. *Tijdschrift voor Geestelijke verzorging* 9 (nr. 41).

<sup>153</sup> Nauer, D., Buchner, R., Weber, F. (Hrsg.) 2005. *Praktische Theologie. Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven. Ottmar Fuchs zum 60. Geburtstag*. Stuttgart: Kohlhammer, p. 172

<sup>154</sup> Nauer, D. 2006. Niet smelten maar profileren zonder te stollen. Een pastoraal- theologische reactie op een humanistisch onderwerp. *Tijdschrift voor Geestelijke verzorging* 9 (nr. 41) p. 78-79.

deeldimensies in de concrete werkpraktijk als holistisch geheel ingezet worden in de verschillende bouwstenen. In het artikel *Christelijke versus Algemene geestelijke Verzorging*, zegt Wim Smeets, geestelijk verzorger binnen de Dienst Geestelijke Verzorging en Pastoraat in het UMC St. Radboud in Nijmegen, dat de door Nauer beschreven dimensies van het menszijn vrij los naast elkaar staan.<sup>155</sup> Hoe zij onderling samenhangen, zegt Smeets, wordt niet duidelijk behalve hun verbinding via het begrip ziel.

Op deze gedachte voortbouwend, mis ik een matrixstructuur waarin zowel de geest, lichaams- als psychedimensie in zowel de spiritueel-mystagogische, pastoraal-psychologische als diakonisch profetisch-kritische bouwsteen een plek krijgen. Hierdoor wordt een indringender doordrenking mogelijk en kunnen professionals onderzoeken hoe zij niet alleen multidimensionale maar ook holistische zorg aan zichzelf en anderen kunnen bieden, in de afzonderlijke werkzaamheden die voortvloeien uit de drie verschillende bouwstenen.

Mijn tweede punt is dat Nauer in het boek *Seelsorge* een uitgebreid overzicht geeft van het competentie- en rolprofiel van de multidimensionale professional. Per deeldimensie worden een zestal competentiegebieden uitgewerkt. Nauer geeft zelf al aan dat deze achttien competentiegebieden een complex profiel vormen waar professionals zelf een keuze uit moeten kunnen maken. Toch neigt dit beeld naar een competentiefabriek waarin door mechanische toepassing de maakbare beroepsidentiteit wordt geproduceerd. Volgens Nauer mag de mens, naar het evenbeeld van God een mysterie blijven. In deze tijd van maakbare berekenende glad geperfectioneerde werkprocessen is het nodig deze mysterie- mens niet teveel in te binden en te fixeren met competenties die sturen en meten maar vrije ruimte te open waarin niet- stuurbare en niet-beheersbare creatieve en spirituele processen een kans krijgen op de werkplek. Dat heeft denk ik, voor de professional die al zoveel moet, een verlossende doorwerking en opent de ruimte voor diepte ervaringen.

Met behulp van Nauers gedachtegoed kunnen we de casussen als volgt analyseren: Nauer ontsluit met het bijbelstheologisch zielsbegrip een radicaal holistische benaderingswijze van de mens waardoor tevens een multidimensionale ontwikkelingsweg voor professionals mogelijk wordt. Nauer laat zien dat de verschillende deeldimensies van de mens door kunnen werken in de eigen leef- en werkcontext en speel- en ervaringsruimte kunnen openen om als individu en als gemeenschap tot ontwikkeling en groei te komen. Susan, Peter en Margriet zijn in hun meerdimensionaliteit in een eendimensionale uitvoerdersrol verstrikt geraakt. Met verborgen beloftes van succes in hun hoofd hopen zij op voortgang en voorspoed, maar gaandeweg verkleuren, verkrampen en verzuren zij. Hun weg loopt dood op illusies, gedachtecronkels en onvervulde langverwachte dromen. Zij hopen: mijn levensweg en loopbaanpad wordt straks begaanbaar en beter. En denken: ik moet door blijven rennen en mag niet uitstappen. En verwachten: straks krijg ik de welverdiende erkenning.

We kunnen concluderen dat Susan, Peter en Margriet een vastomlijnde persoonlijke visie ontbeerden van waaruit hun werk en beroepsidentiteit conceptueel gestuurd kon worden. Daardoor werden zij ongewild en ongemerkt als ongeleide projectielen opgejaagd en afgestompt. Zo bleven zij als marionetpoppetjes hangen in zelfvernietigende en voorgeprogrammeerde structuren. In plaats van te koersen op persoonlijke doelen en verlangens van waaruit zij grenzen konden stellen, legden zij de regie voor hun werk en leven in handen van de werkgever. De professionals uit de casussen voelden zich niet gewaardeerd en gerespecteerd maar dwongen zichzelf door te werken. Nauer laat zien dat respectvolle waardering begint bij de zorg voor de ziel en zij nodigt professionals uit zorg te dragen voor zichzelf om zo regressie en stagnatie te voorkomen waardoor groei- en ontwikkelingswegen onnodig worden afgesloten. Als professionals zichzelf als een multidimensionaal

<sup>155</sup> Smeets, W. 2006. Christelijk versus algemene Geestelijke Verzorging. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* 9 (nr 41) p. 63-67.

ziel-mens beschouwen kunnen zij zich onmogelijk nog eendimensionaal als uitvoerder in laten zetten. De zorg die verbonden is aan deze multidimensionaliteit erkent namelijk de kracht om te scheppen, te leven en gemeenschap te ervaren. Dit betekent in het werk: scheppen van eigen doelstellingen voortvloeiend uit een persoonlijke visie, nadenken over de eigen rol en bijbehorend competentieprofiel op zowel individueel- als organisatieniveau, kiezen met wie je onder welke omstandigheden samen wilt werken en sturen op een persoonlijke methodiek die je werkpraktijk bezielt. Nauer pleit voor een leven in volheid ondanks fragmentatie en hopeloosheid. De mooie doorlopende loopbaanpaden van Susan, Peter en Margriet blijken hopeloze doodlopende levenswegen te zijn. Hoe zou het zijn geweest als zij vanuit proactieve zelfzorg juist voor stagnatie en een doodlopende weg hadden gekozen? Als ze hadden gezegd: vandaag ga ik eens geen gesprekken voeren en niet mijn takenlijstjes afwerken, dit project ga ik niet aannemen omdat ik teveel afbreukrisico's zie en in dit dubbele takenpakket laat ik opzettelijk een aantal contacten klappen omdat ik niet alles in mijn eentje kan en wil doen. Wat zou er gebeurd zijn met Susan, Peter en Margriet als zij deze "onpopulaire" en "onsuccesvolle" keuzes hadden gemaakt? Door te kiezen voor obstructie, voor een doodlopend loopbaanpad, hadden zij misschien wel een doorgaande levensweg en een leven in volheid kunnen creëren.

Zielzorg en het daaruit voortvloeiend zielzorgconcept kan mijns inziens het proces van doorgaande loopbaanpaden en levenswegen faciliteren. Het creëert een visie op de eigen beroepsidentiteit, op samenwerkings- en omgangsvormen, op de organisatie en de maatschappelijke positie daarvan en de eigen rol daarin. Het zielzorgconcept van Nauer biedt professionals de mogelijkheid om via constructief kritische en conceptueel geleide zielzorg te komen tot een duidelijk inhoudelijk omschreven, beargumenteerde en omkaderde beroepsidentiteit. Dit is vooral belangrijk om de eigen rol naar de verschillende partijen in het werk duidelijk te krijgen en in bijvoorbeeld interdisciplinair overlegsituaties zichtbaar te kunnen zijn. Het uitwerken van een concept, dat als leidraad en houvast in het dagelijks handelen wordt ingezet, draagt zorg voor reflectie op de eigen wortels. Hierdoor kan efficiënter gewerkt worden, omdat persoonlijke vragen zijn uitgewerkt. Doordat ook de persoonlijke kaders duidelijk zijn, wordt voorkomen dat persoonlijke grenzen worden overtreden.

Daarnaast benadrukt Nauer dat de mens niet los te zien is van structurele randvoorwaarden en alledaagse levenscontexten. Professionals die werkzaam zijn in hoogcomplexe organisaties worden kapot gemaakt als zij in steeds wisselende teams, aangestuurd door op afstand opererende interim-managers, niet in staat worden gesteld een duurzame en verdiepende relatie aan te gaan met de mensen waarmee zij samenwerken. Hierdoor wordt hen niet alleen de kans ontnomen om in het werk diepte ervaringen op te doen, maar tevens ontnemt men de professional de mogelijkheid de eigen identiteit en de daarmee verweven beroepsidentiteit in relatie met de ander te ontwikkelen en te verwezenlijken. Professionals plaatsen op solistische posities waar geen ruimte, plaats en tijd is voor ontmoeting en verdieping, is amoreel en mensenwaardig. Tot slot doorbreekt Nauer met haar visie op zielzorg het (mis)leidende paradigma in de wereld van arbeid. Namelijk dat mensen onkwetsbaar, onbegrensd en maakbaar zijn. Nauer laat zien dat de mens per definitie begrensd is.

Zelfs Jezus Christus heeft dit erkend legt Nauer uit: Hij kon blinden laten zien (Marcus 8, 22-26) en lammen laten lopen (Johannes 5, 1- 18) maar nergens lezen we in de bijbel dat hij álle mensen wilde en moest genezen. In plaats daarvan ontmoeten we een Jezus die met vrienden het leven viert (Johannes 2, 1-12), de tijd neemt voor een maaltijd en een goed gesprek (Lucas 10, 38- 42), nieuwe ontmoetingen aangaat (Lucas 8, 1- 18) en kiest voor veertig dagen en nachten eenzaamheid in de woestijn om zichzelf te vinden in een wereld van verzoeking. (Matteus 4, 1-4).<sup>156</sup> Deze levenswijze heeft Jezus Christus gekozen om te

<sup>156</sup> De Bijbel. 1999 derde druk. Willibrordvertaling.'s Hertogenbosch: Katholieke Bijbelstichting.

voorkomen dat hij op geest-, psyche-, en lichaamsniveau beschadigd zou raken en kapot zou gaan. Niet het wegdrukken van kwetsbaarheid, maar juist het erkennen en integreren hiervan in de dagelijks praktijk maakt dat we een menswaardige, rechtvaardige en barmhartige werkomgeving kunnen creëren. Een wereld van arbeid waarin professionals zich niet meer in verstikkende doosjes opsluiten, niet meer verweesd en verdwaald blijven doorrennen en ook niet meer in toenemende eenzaamheid, frustratie en verdriet wegslikken.

Hoe zou het zijn geweest als Jezus al zijn kwaliteiten en talenten in een strak en efficiënt ingericht leven had ingezet? Waarschijnlijk zouden er meer blinden zien en meer lammen lopen. Maar hij had een andere boodschap en verkondigde een verlossingsleer. Hij zat niet gevangen in een uitvoerders rol maar stond als professional zelf aan het roer van zijn leven en werk. Hij koerste op een persoonlijke opdracht en liet zich niet van de wijs brengen door machtsclaims en machtswoorden van machtshebbers. Zijn verlossingsleer maakte hem autonoom en gaf hem de ruimte authentiek te zijn. Zo zorgde Jezus voor zichzelf en kon hij ook zijn naasten helpen. Maar wel op momenten die hij zelf uitkoos. Zelfzorg zou Dohmen dat noemen, zielzorg noemt Nauer dit proces. Jezus verstond de levenskunst zichzelf te beheren en zo als kunstenaar door het leven te gaan. Hierdoor kon hij zich uitleveren aan een ideaal. Nauer daagt professionals uit hetzelfde te doen.

## CONCLUSIE

Een probleemstelling gerelateerd aan mijn werk vormde de basis voor deze thesis. In mijn loopbaanpraktijk zag ik hoogopgeleide en getalenteerde professionals in een commerciële en bedrijfsmatige setting opbranden, vastlopen en verglijden in een proces van zin- en betekenisloosheid. Geïnspireerd door het gedicht van Willem Hussem heb ik ze verstrikte vogels genoemd die verlangen naar bevrijding en verlossing. Het rapport *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland* liet zien dat gezondheidsschade aangericht door werkgerelateerde stress ook maatschappelijk onacceptabele financiële en morele grenzen nadert.<sup>157</sup> Deze ervaringen en constatering hebben een drietal vragen opgeroepen die ik in deze thesis beantwoord wilde zien. Om nu mijn daaruit voortvloeiende drie-ledige conclusies te kunnen systematiseren, bespreek ik per vraag mijn inzichten en ga ik nader in op de specifieke toetsing van de vraagstelling aan de actuele levenskunstvisie van humanist/filosoof Joep Dohmen en de zielzorgvisie van theoloog/psychiater Doris Nauer.

*a) Welke maatschappelijke en interpersoonlijke structuren leiden bij professionals in een commerciële en bedrijfsmatige setting tot zin- en betekenisverlies?*

Allereerst heb ik in deze thesis laten zien dat op maatschappelijk niveau een ontwikkeling is ingezet waarbij mensen steeds meer op zichzelf aangewezen worden en zichzelf als atoom, los van context en geschiedenis en bijbehorende betekenis horizons, ingraven. Met behulp van de maatschappijvisies van filosoof Charles Taylor, andragoloog Andries Baart en socioloog Jan-Willem Duyvendak zien we dat er in de wereld van arbeid door een toenemend atomisme, instrumentalisme en productiegestuurd denken en een daaruit voortvloeiende bureaucratisering en economisering, professionals in een proces van de-professionalisering worden gemanoeuvreed. Deze wetenschappers laten tevens zien dat de norm voor professionaliteit wordt gezien als: bedrijfsmatig, efficiënt, onpersoonlijk en contextloos. Kwaliteit wordt gedefinieerd in termen als snel, planmatig, controle en beheersing. Kennis, autoriteit, moraliteit, ervaring, communicatie en traditionele betekenis horizons vallen hierbij weg. Naar aanleiding van de analyses van de casussen kunnen we constateren dat deze maatschappelijke structuren gevoelens van zin- en betekenisloosheid oproepen bij professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting.

Met behulp van de actuele levenskunstvisie van humanist/filosoof Joep Dohmen en de visie op zielzorg van theoloog/psychiater Doris Nauer heb ik onderzocht welke interpersoonlijke structuren ertoe leiden dat professionals in processen van zin- en betekenisloosheid vervallen. Dohmen laat zien dat de postmoderne mens door gebrek aan een persoonlijke levensstijl, vier basisconcepten van levenskunst uit handen geeft, namelijk: autonomie, authenticiteit, zelfzorg en tijd. Hiermee mist de postmoderne mens (en werknemer) twee dimensies om tot levenskunst te kunnen komen, namelijk controle en zingeving. Dit leidt niet alleen tot onverschilligheid maar ook tot een verlies van vrijheid. Dohmen benadrukt hoe belangrijk het is dat mensen voor zichzelf zorgen: dat ze zichzelf leren kennen en daar de verantwoordelijkheid voor willen nemen. Gebeurt dit niet dan worden mensen slaafse conformisten. Nauer spreekt niet over zelfzorg maar zielzorg. Zij benadrukt dat er alleen sprake kan zijn van werkelijke zorg als alle dimensies van de (meerdimensionale) mens aan bod komen: geest, lichaam/psyche en de contextuele inbedding van de mens. In het werk betekent dit dat professionals alleen door een multidimensionale benaderingswijze in staat zijn zichzelf te verwezenlijken en een eigen

---

<sup>157</sup> Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, door TNO Kwaliteit van Leven, augustus 2005. *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*.

(beroeps-)identiteit te ontwikkelen. Zowel Dohmen als Nauer zien kritische zelfevaluatie als een noodzakelijke basis om via zelfkennis tot conceptueel geleid handelen te komen. De zingevende richtlijnen die hieruit voortvloeien bieden structuur, houvast en focus. Dit leidt naar controle en kwaliteit van leven en werken.

Met behulp van Dohmens en Nauer's gedachtegoed ben ik tijdens de analyses van de casussen die ik uit mijn loopbaanpraktijk heb ontleend, gaan inzien dat het mensbeeld dat professionals vaak ongemerkt en onbewust hanteren (mede ingegeven door de omgeving waarin zij werkzaam zijn) bepalend is voor hun handelen. Professionals die zich in een unidimensionale uitvoerdersrol laten dringen, ontkennen (of zijn zich niet bewust van) hun multidimensionaliteit en spiritualiteit van waaruit zij kunnen transcenderen en een persoonlijke vrijheidspraktijk kunnen creëren. Hierdoor wordt de zorg voor zichzelf (en uiteindelijk ook de zorg voor de ander) verwaarloosd. Doordat zij zichzelf niet verlossen uit door andere bepaalde vanzelfsprekendheden kunnen zij zich laten vormen en bepalen. Het mensbeeld dat onder dit gedrag ligt is mijns inziens: unidimensionaal, statisch, solistisch, maakbaar en normloos. Dit mensbeeld maakt dat professionals zich kunnen laten controleren, domineren en manipuleren. Als atomaire productie-eenheden, los van de omgeving omstandigheden en tijd worden zij op een bepaalde positie in de organisatie geplaatst en gedwongen tot succes. Dit succes wordt in termen van bedrijfsmatige efficiency, economische groei en winstmaximalisatie buiten hen zelf neergelegd. Fundamentele loopbaanproblemen en levensbreuken worden gladgestreken en datgene wat zij ten diepste nodig hebben wordt ontkend: communicatie, ruimte voor ontmoeting en tijd voor reflectie van waaruit een normatieve oriëntatie en een duurzame integratie van ervaringen mogelijk wordt. Met instrumentele doelmatigheid proberen de professionals deze organisatiedoelen te bereiken. *Nut* wordt zo met *zin* verward. Deze *waan- zin in werk* heeft een catastrofale en vernietigende uitwerking: professionals geven namelijk hun autonomie, authenticiteit, zelfzorg én tijd (de basisconcepten van Dohmens levenskunstfilosofie) uit handen. Maar bovenal (laat Nauer zien) ontkennen zij hun wezenlijke multidimensionaliteit. Hierdoor verliezen zij de controle over hun eigen leven en werk en zijn zij niet in staat een eigen zingevingssysteem op te bouwen. Welke escape hebben professionals en hoe kunnen zij zich wapenen? Dohmen en Nauer laten ieder op hun eigen manier en vanuit verschillende wortels en invalshoeken, een mensbeeld zien dat dynamisch, scheppend, ambigu, kwetsbaar en gefragmenteerd is. Daarnaast benadrukken zij dat de mens per definitie een relatie is en in vele contexten is ingebed. Mijn standpunt is dat dit dynamisch mensbeeld de sleutel kan zijn om in het werk een emancipatieproces in te zetten en een tegenkracht (obstructie) te bieden aan inperkende en platte systemen die gericht zijn op uit-nutting en leiden tot uitputting. Want is niet alleen een dynamisch en meerdimensionaal mens in staat de ruimte te vinden zichzelf in beweging te zetten om bevrijding en verlossing mogelijk te maken? Vanuit die vrije ruimte kan levenskunst (in werk) en zielzorg ingezet worden en een wezenlijke bijdrage leveren aan een proces van re-professionalisering ontstaan uit een nieuwe ethiek in werk.

*b) Kan zelfzorg van professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting leiden tot zin- en betekenisgeving in werk?*

Dohmen laat met zijn actuele levenskunstvisie zien dat alleen zelfzorg leidt naar zin- en betekenisgeving. Hierdoor wordt een proces van zelfbeheer ingezet van waaruit zelfsturing kan ontstaan. Werken aan een positief en realistisch zelfbeeld, het bevorderen van praktische wijsheid, het blijvend onderzoeken van persoonlijke behoeftes en verlangens met de blik op tijd en maatschappelijke gesitueerdheid is een basisvoorwaarde om in het leven tot ontwikkeling te komen en dit stijlvol in te richten. Dat levenskunst niet terug te dringen is naar het privé-domein maar ook in werkcontexten thuis hoort, mag inmiddels duidelijk zijn. Nauer benadrukt dat zielzorg per definitie thuis hoort in de wereld van arbeid en zet zielzorg in als ontwikkel- en anti-burnout strategie. Deze persoonlijke strategieën

zijn onontbeerlijk omdat mensen in de huidige multi-optionele, flexibele en geglobaliseerde risicomaatschappij met ongelimiteerde mogelijkheden hun eigen subjectieve identiteit moeten samenstellen met daarbij horende gestructureerde begrenzing. Zo laat Nauer zien dat zorgdragen voor heel de mens geen tijdrovende ballast is, maar eerder een werk-, leer- en oefenpraktijk van waaruit meerdimensionale professionaliteit kan groeien, begrenzing en moraliteit kan ontstaan en een visie op (samen)werken en (samen)leven kan worden gevormd. Concluderend laten de onderzoeken en analyses van de visie van Dohmen en Nauer in deze thesis duidelijk zien dat zelfzorg leidt tot zin- en betekenisgeving. Deze Levenskunst en zielzorg opent de weg naar wijsheid, humaniteit en solidariteit!

*c) Welke bouwstenen reiken het filosofisch/ humanistisch model van levenskunst van Dohmen en het theologisch/ christelijk zielzorgconcept van Nauer aan, en hoe kunnen deze modellen ingezet worden om tot zin- en betekenisgeving in werk te komen?*

Dohmen reikt zijn actuele model van levenskunst aan om vanuit controle (autonomie) zorg te dragen voor de kwaliteit van het eigen leven (authenticiteit) om een stijlvol leven te kunnen leiden. Uitgangspunt hierbij is dat iemand zichzelf verantwoordelijk stelt voor zijn eigen levenslot. Hierdoor wordt het mogelijk een vrijheidspraktijk vorm te geven vanuit de eigen individualiteit. Het actuele levenskunstmodel zet Dohmen in om dit proces vorm te geven. Mijn conclusie is echter dat er al sprake moet zijn van enige autonomie en vorm van levenskunst om dit model in werking te kunnen stellen. Daarnaast heb ik naar voren gebracht dat het model mijns inziens teveel neigt naar zelfredzaamheid waarin de postmoderne mens los van context kan sturen. Daardoor kan het abstracte model door de waan van de dag gemakkelijk terzijde geschoven worden. Ook is het actuele model voor levenskunst een vrij algemeen model waardoor kritische zelfevaluatie breed uit kan waaieren. Dit model lijkt me daarom in de context van werk moeilijk inzetbaar. Nauers zielzorgconcept is daarentegen specifiek ontwikkeld voor professionals die werkzaam zijn in hoogcomplexere organisatiestructuren. Nauer laat een verlossingsweg zien naar aanleiding van het voorbeeld van God. Ik heb laten zien dat de drie bouwstenen, die zijn afgeleid van het christelijk Gods- en mensbeeld, het voor professionals bovendien mogelijk maakt om vanuit gedifferentieerde loopbaanrollen afwisseling in het werk te zoeken, passend bij de eigen loopbaan en levensfase. Dit vergroot de speelruimte en daardoor het plezier in werk. Daarnaast kan met behulp van de drie bouwstenen een kritische reflectie en zelfevaluatie ingezet worden om op individueel en structureel niveau te onderzoeken welke verantwoordelijkheden er liggen. Zo wordt zorgen voor jezelf tevens zorgen voor samen leven en samen werken. Het zielzorgconcept biedt verder waardevolle en mijns inziens bruikbare en hanteerbare componenten van waaruit na overdenking zinvolle richtlijnen voor het handelen kunnen ontstaan. Nauers pleidooi om voorafgaand aan deze reflectie het persoonlijk Gods- en mensbeeld te onderzoeken is fundamenteel van waarde. We hebben namelijk gezien dat deze beelden die verantwoordelijk zijn voor het handelen, de sleutel bieden om vanuit persoonlijke ruimte en meerdimensionaliteit de *waan- zin in werk* te doorbreken.

## **AANBEVELINGEN**

Kijkend naar het rapport *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*, dat is uitgevoerd door TNO Kwaliteit van Leven in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid zou ik willen adviseren om niet alleen de aandacht te richten op concrete risico- inventariseringen om de uitval op het werk door psychosociale arbeidsbelasting terug te dringen. Maar met name verder onderzoek te richten op de onderliggende fundamenten (God-, mens-, en maatschappij beeld) die ten grondslag liggen aan arbeidsgerelateerde psychosociale problematieken. Vanuit deze onderzoeksgegevens hoop ik op een vruchtbare discussie leidend tot vormgeving van een nieuwe ethiek in werk waar levenskunst en zielzorg tot recht kunnen komen.



## **BIBLIOGRAFIE**

Assagioli, R. 2002, zevende druk vertaald van het boek *Psychosynthesis: A manual of Principles and Techniques* uit 1965). *Psychosynthese. Veelzijdige benadering van heel de mens*. Utrecht/Kosmos- Z&K Uitgevers BV.

Baart, A. 2004 derde druk. *Een theorie van de presentie*. Utrecht: LEMMA BV.

Beroepsstandaard voor de Geestelijke Verzorger in Zorginstellingen. Vereniging van Geestelijk Verzorger in Zorginstellingen- cahiers 2.

De Bijbel. 1999 derde druk. Willibrordvertaling. 's Hertogenbosch: Katholieke Bijbelstichting.

Brief van 9 februari 2006 van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Dohmen, J. 2003. Levenskunst: innerlijk op orde. Franse filosoof Pierre Hadot over echte wijsheid. *Filosofiemagazine* 27.

Dohmen, J. (red.). 2005 negende druk. *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Amsterdam: Ambo.

- Dohmen, J., De Lange, F.(red.). 2006. *Moderne levens lopen niet vanzelf*. Amsterdam: SWP.
- Dohmen, J. 2007. *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Amsterdam: Ambo.
- Duyvendak, J.W., Knijn, T., Kremer, M. 2006. *Policy, People and the New Professional. De-professionalisation and Re-professionalisation in Care and welfare*. Amsterdam: University Press.
- Hegger, A., Lootsma, P., Hermans, P., Fontaine, J., Nauer, D. 2005. *Over schuld en schaamte*. Tilburg: KSGV.
- Hussem, W. (1992) *Warmte vergt jaren groei*. Eindhoven: Uitgeverij Plint.
- Kunneman, H. 2006 tweede druk. *Voorbij Het dikke- ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.
- Laszlo, E. 2001. *Macroshift. De omslag naar een duurzame wereld*. Schiedam: Scriptum.
- Loenen, G. 2005. *Voor de geest staan. Zorg voor zingeving als taak van de geestelijke gezondheid*. Tilburg: KSGV.
- Nauer, D. 2001. *Seelsorgeconcepten im Widerstreit. Ein Kompendium*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nauer, D. Oratie 19 maart 2004. *Van geestelijke verzorging naar christelijke zielzorg. Pleidooi voor een hedendaags zielzorgconcept*.
- Nauer, D. a.o. (ed.). 2004. *Religious Leadership and Christian Identity*. Tilburg Theological Studies: LIT Verlag Münster.
- Nauer, D., Bunchner, R., Weber, F. (Hrsg.). 2005. *Praktische Theologie. Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven. Ottmar Fuchs zum 60. Geburtstag*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nauer, D. 2005. Pleidooi voor zielzorg. *Praktische Theologie. Nederlands tijdschrift voor pastorale wetenschappen* 4: p. 465-479.
- Nauer, D. 2006. Het multidimensionaal Gods- en mensbeeld als fundament van christelijke geestelijke verzorging. *Tijdschrift voor geestelijke verzorging* 9 (nr.38) p. 37-49.
- Nauer, D. 2006. Niet smelten maar profileren zonder te stollen. Een pastoraal- theologische reactie op een humanistisch onderwerp. *Tijdschrift voor Geestelijke verzorging* 9 (nr. 41) p. 78-79.
- Nauer, D. 2007. *Seelsorge in der Caritas. Spirituelle Enklave oder Qualitätsplus?* Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Nauer, D. 2007. *Seelsorge. Sorge um die Seele*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, door TNO Kwaliteit van Leven. augustus 2005. *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*.

- Post, J. 1999. Over Proteus en Barbapappa. *Loopbaan 2*.
- Pot, M. 2007. *Naar het hart van mijn ziel. 12 jaar in een kluzenaarsklooster*. Kampen: Ten Have.
- Savater, F. 2003 zevende druk. *Het goede leven. Ethiek voor mensen van morgen*. Utrecht: Bijleveld. p.149.
- Smeets, W. 2006. Christelijk versus algemene Geestelijke Verzorging. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging* 9 (nr. 41) p. 63-67.
- Taylor, C. 2003 dertiende druk. *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok Agora/Kapellen: Pelckmans.
- Tonkens, E. 2004 vierde druk. *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW.
- WIT, E. e.a. 2007. *De autonome mens. Nieuwe Visies op gemeenschappelijkheid*. Amsterdam: SUN.

[www.b-open.nl](http://www.b-open.nl) geraadpleegd d.d.15-10-2007.

<http://www.biblija.net/biblija.cgi?> geraadpleegd d.d. 14-11-2007.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Professional> geraadpleegd d.d. 24-01-2008.

<http://nl.wikipedia.org/wiki/B2B> geraadpleegd d.d. 24-01-2008.

## SAMENVATTING

Deze thesis heb ik gewijd aan mensen die verstrikt raken in zichzelf en hun werk en burn-out raken door (persoonlijke en maatschappelijk/organisatorische) patronen, systemen en structuren. Toenemende eisen, onbegrensde werkdruk en onpersoonlijke werkrelaties leiden ertoe dat steeds meer professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting in een proces van zin- en betekenisverlies verstrikt raken. Naar aanleiding van deze constatering wilde ik een drietal vragen in deze thesis beantwoord zien: a) *Welke maatschappelijke en interpersoonlijke structuren leiden bij professionals in een commerciële en bedrijfsmatige setting tot zin- en betekenisverlies.* b) *Kan zelfzorg van professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting leiden tot zin- en betekenisgeving in werk?* c) *Welke bouwstenen reiken het filosofisch/ humanistisch model van levenskunst van Dohmen en het theologisch/ christelijk zielzorgconcept van Nauer aan, en hoe kunnen deze modellen ingezet worden om tot zin- en betekenisgeving in werk te komen?*

In deze thesis heb ik met behulp van drie maatschappijvisie van vooraanstaande wetenschappers laten zien dat norm voor professionaliteit wordt gezien als: bedrijfsmatig, efficiënt, onpersoonlijk en contextloos. Kwaliteit wordt gedefinieerd in termen als snel, planmatig, controle en beheersing. Kennis, autoriteit, moraliteit, ervaring, communicatie en traditionele betekenis horizons vallen hierbij weg. Door een analyse van een drietal casussen heb ik laten zien dat door deze ontwikkelingen, zin en betekenisloosheid zich opdringen. Met behulp van de actuele levenskunstvisie van humanist/filosoof Joep Dohmen en de visie op zelfzorg van theoloog/psychiater Doris Nauer heb ik onderzocht welke interpersoonlijke structuren ertoe leiden dat professionals in processen van zin- en betekenisloosheid vervallen. Dohmen laat zien dat de postmoderne mens vier

basisconcepten van levenskunst uit handen geven, namelijk autonomie, authenticiteit, zelfzorg en tijd. Hiermee missen zij twee dimensies om tot levenskunst te kunnen komen, namelijk controle en zingeving. Dit leidt niet alleen tot onverschilligheid maar ook tot een verlies van vrijheid. Nauer ziet zorg als zielzorg voor de hele meerdimensionale mens. Door deze multidimensionale benaderingswijze kunnen professionals in staat worden gesteld zichzelf multidimensionaal te verwezenlijken en een eigen (beroeps-)identiteit te ontwikkelen. Zowel Dohmen als Nauer zien kritische zelfevaluatie als noodzakelijke basis om via zelfkennis tot conceptueel geleid handelen te komen. De zingevende richtlijnen die hieruit voortvloeien bieden structuur, houvast en focus. Dit leidt naar controle en kwaliteit van leven en werken.

Concluderend laten de onderzoeken en analyses van de visie van Dohmen en Nauer in deze thesis duidelijk zien dat zelfzorg van professionals die werkzaam zijn in een commerciële en bedrijfsmatige setting kan leiden tot zin- en betekenisgeving. Wordt dit in de context van werk genegeerd dan worden professionals tot unidimensionale conformisten en uitvoerders. Ik heb in deze thesis laten zien dat hier een statisch, normloos en contextloos mensbeeld aan ten grondslag ligt. Dohmen en Nauer reiken beiden een model aan om respectievelijk levenskunst en zielzorg in de dagelijks praktijk in leven en werk vorm te geven. Het zielzorgconcept van Nauer levert mijns inziens de meest bruikbare componenten op, om zelfsturing in werk te vergroten van waaruit zinvolle richtlijnen voor het handelen kunnen ontstaan.

#### **TOT SLOT**

Tot slot wil ik ter overdenking afsluiten met een citaat van de Spaanse filosoof Fernando Savater (1947) uit zijn boek *Het goede leven*.<sup>158</sup> Hierin gaat hij een dialoog aan met zijn bijna volwassen zoon en schrijft hij in het laatste hoofdstuk: “Kijk, het leven heeft zin en volgt maar één richting; het gaat vooruit, je kunt het beeld niet stilzetten, geen enkele zet kan worden overgedaan of gecorrigeerd. Daarom moet je nadenken over wat je wilt en opletten bij wat je doet. Geef nooit de moed op na een fout, want ook het lot speelt een spel en laat zich niet altijd verschalken. De zin van het leven? Ten eerste, probeer niet te falen. Verder, proberen te falen zonder te versagen.”

---

<sup>158</sup> Savater, F. 2003 zevende druk. *Het goede leven. Ethiek voor mensen van morgen*. Utrecht: Bijleveld. p.149.