

## **Schrijf een nieuw hoofdstuk! Coreferaat van Eric Corsius. College Essen, Academische Zitting 19 maart 2011.**

De lijfspreuk van de redemptoristen luidt: 'Bij Hem is overvloedige verlossing' of 'verlossing in overvloed'. Dat is vooral een religieuze en theologische uitspraak. Tot mijn verrassing kwam ik het woord 'overvloed' afgelopen jaar tegen in de titel van een boek van de organisatiedeskundige Dave Ulrich. Het is een boek over de zingeving of betekenis van werken. Voluit heet het – vrij vertaald: *Waarom werken wij? Hoe kunnen leiders bouwen aan overvloedige organisaties die hun doelen bereiken?*

Zoals Ulrich vragen steeds meer organisatiekundigen en kenners van HRM zich af, waar werkende mensen hun inspiratie vandaan halen en hoe zij die inspiratie doorgeven. De gedachtegang is eenvoudig: wil een medewerker van een organisatie of gemeenschap 'waarde creëren', dan moet zij of zij eerst ergens anders waarde vandaan halen. En Ulrich laat zien, hoe elke organisatie beschikt over rijke en overvloedige bronnen van waarde, zin en betekenis. Soms kost het wat moeite om deze te vinden en aan te boren (bijvoorbeeld als er een negatieve of pessimistische sfeer heerst), maar ze zijn er wel.

De zoektocht naar de bronnen van waarde, zin en betekenis van het werk klinkt u misschien niet helemaal nieuw in de oren. Dat deze zoektocht in het bedrijfsleven en bij de overheid op gang komt, is relatief recent. Maar zeker in de sectoren van zorg en onderwijs is deze zoektocht al lang gaande. Dat heeft natuurlijk zijn redenen en oorzaken.

Ten eerste hebben zorg- en onderwijsinstellingen veelal een specifieke levensbeschouwelijke identiteit of kleur. Dat heeft te maken met het historische verschijnsel van de verzuiling, een fenomeen dat wij vooral kennen in het Rijnland, in Nederland en België. Een katholieke school als het College Essen is daar een vrucht en voorbeeld van. Tot enkele decennia geleden konden bijvoorbeeld katholieke scholen en zorginstellingen uit die overgeleverde identiteit putten. Je verleende zorg vanuit de katholieke traditie. Je gaf onderwijs vanuit de katholieke traditie. Je oriënteerde je aan de waarden uit die traditie en ontleende er je inspiratie aan. Die vanzelfsprekendheid is echter voorbij in onze individualistische tijd. De bronnen moeten opnieuw worden gezocht en geformuleerd, in een voortdurende spanning tussen overlevering en individu.

Ten tweede zijn zorg en onderwijs – en de beroepsbeoefening daarbinnen – per definitie waarde-geleid. Boud uitgedrukt: de leerkracht en de zorgverlener doen de hele dag niets anders dan waarden uitspreken en realiseren. De beroepskracht is elk uur van de dag ermee bezig het leven goed te houden en goed te maken voor de ander. De leerkracht spant zich ervoor in, dat jonge, opgroeiende mensen worden tot gelukkige mensen die 'deugen', mensen die later zullen bijdragen aan een waardevol leven van anderen. Kortom: waarde als zodanig is haar of zijn beroep, haar of zijn vak en ambacht. Het ligt dus heel erg voor de hand dat juist in en zorg- of onderwijsinstelling waarde, zin en betekenis van het werk het gesprek van de dag vormen.

Hoe moet dat gesprek over waarde, zin en betekenis in een school – want daar wil ik me nu op concentreren - het best gevoerd worden?

Volgens mij ligt het antwoord besloten in wat ik zojuist zei. De rijkdom en overvloed aan waarde, zin en betekenis ligt in het beroep zelf. En op die zelfde plaats moeten de bronnen weer worden aangeboord. Want open liggen die bronnen allerminst, althans niet vanzelfsprekend. Ze zijn feitelijk bedolven door allerlei factoren van buitenaf. Die factoren dwingen de beroepsbeoefenaars vaak in een keurslijf, waardoor ze vergeten 'waarom' ze ook al weer werken. Dat 'waarom' van het werk, om de titel van Ulrichs boek aan te halen, wordt verdrongen door verwachtingen van de markt en de overheid, door regels en financiële prikkels, door vervreemdende opvattingen van professionaliteit (zoals zakelijkheid of ongeremde zelfontplooiing). Kortom: door datgene wat ook wel eens genoemd wordt de 'extrinsieke' motieven. Deze klacht lijkt overigens op de klacht uit het bedrijfsleven, dat men in toenemende mate wordt afgerekend op de vermeerdering van de aandeelhouderswaarde, ongeacht de inhoud van wat men doet. We weten inmiddels welke bittere vruchten dit zogenaamde Anglo-Amerikaanse denken heeft opgeleverd. (De kritiek op dit soort denken vaart tegenwoordig onder de vlag 'Rijnlands denken', waarvan zich in dit Land Y. Leterme de woordvoerder heeft gemaakt.)

Om het eigenlijke 'waarom', die rijke bron van waarde, zin en betekenis aan te boren, moeten we dus terug naar de kern van het beroep, naar het 'professionele zelfverstaan', de 'normatieve professionaliteit', de

‘beroepseer’ en de ‘beroepstrots’. Ik denk dat het een doodlopende weg is, om die bron te vinden in iets wat ‘van buiten het beroep’ komt, zoals de signatuur of statutaire identiteit van de organisatie. Ook dat is iets ‘extrinsieks’ en ‘additioneels’, d.w.z. iets wat niet voortkomt uit de substantie van de professie.

Bovendien: als we een organisatie en haar medewerkers a priori aanspreken op haar confessionele identiteit en haar dwingen om vooral daarover verantwoording af te leggen, leiden we haar af van haar eigenlijke werk, van ‘eerlijk werk’ (N. Blüm). De ‘spirituele beurswaarde’ onttrekt energie aan de ambachtelijkheid en werkt vervreemdend voor hen, die worden gemotiveerd door hun professie als zodanig.

Het beroep als zijn eigen inspiratiebron dus. Maar is die ‘innerlijke bron’ dan een kwestie van individualisme? Dat hoeft niet. De innerlijke bron van het beroep wordt sinds jaar en dag gekoesterd door de beroepsgroep als professie (!) en als gemeenschap. In die zin zijn de beroepsorganisaties de opvolgers van de oude gilden en ambachten. Maar hoe verhoudt zich dat dan tot de collectieve geloofsidentiteit en de verzuilingstraditie? We ‘moeten’ toch ‘iets’ met die collectieve gegevens? Het gaat toch ook om de actualisering van onze gemeenschappelijke, christelijke identiteit?

Laat ik daar eerst dit over zeggen. Ik denk dat in historisch opzicht de verzuiling niet in de eerste plaats bedoeld was om een collectieve identiteit veilig te stellen. Het doel van al die christelijke en katholieke scholen en zorginstellingen in Vlaanderen en Nederland was allereerst om te werken aan een waardevolle, goede samenleving. Al die paters en broeders, zusters en leken wilden allereerst bijdragen aan de humanisering en het civiliseren van de samenleving – uiteraard binnen een christelijk en katholiek kader. Maar de waarde van goede zorg en opvoeding stond voorop. Zo lees ik ook het pedagogisch project van dit college, die ‘zingeving’ laat beginnen op het ‘menselijke niveau’ van ‘goede ontmoetingen’.

Dus ik blijf gesterkt in mijn opvatting dat de bron van waarden, zin en betekenis besloten ligt in het beroep zelf. Maar het opvoedingsproject van dit college zegt terecht ook, dat die bron doorverwijst naar Hem die alles vervolmaakt, wat wij stuksgewijze realiseren. M.i. betekent dat voor de praktijk van identiteitsbeleid het volgende. Laten we als schoolgemeenschap en als beroepsbeoefenaar woorden en uitdrukking geven aan de waarde, zin en betekenis die liggen besloten in ons beroep zelf. En laten we van daaruit in gesprek gaan met de christelijke, in ons geval redemptoristische traditie.

Ze hebben elkaar veel te vertellen. Het beroep enerzijds en de traditie anderzijds verrijken elkaar en reiken elkaar woorden aan. Technisch uitgedrukt: ze reiken elkaar ‘articulatiemiddelen’ (J. Habermas) aan en verruimen elkaars repertoire van woorden en uitdrukkingen. Zo heb ik ervaren, om een voorbeeld te geven, dat mensen in zorg en onderwijs het woord ‘roeping’ uit de christelijke traditie een eye-opener vonden voor hun eigen waardebesef. Andersom heeft de christelijke traditie op haar beurt veel opgestoken van beelden als ontwikkeling, groei en ambachtelijkheid. En als het beroep enerzijds en de traditie anderzijds zó met elkaar in dialoog gaan – een dialoog die zich ook in onszelf afspeelt - dan ontstaat een nieuwe synthese, dan schrijven we een nieuw hoofdstuk en voegen dat toe aan onze rijke, nooit opdrogende, overvloedige traditie.

## Literatuur

- Brink, G. van den, Th. Jansen en D. Pessers, *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Boom (Amsterdam) 2005.
- Brouwer, J.J. en J. Peeters, *Nieuw Europees Organiseren. Organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen*. Culemborg 2011.
- Claasen, W. M. van Bergen, L. Goyaarts en H. Bosma, *Werken aan zin in werk. Denk- en werkboek voor begeleiding van professionals*. Humanistics University Press (Amsterdam) 2008.
- Gratton, L. *Zingeving in strategie. De mens als kloppend hart van de organisatie*. Financial Times/Prentice Hall (Amsterdam e.a.) 2001.
- Janssen, Th., G. van den Brink en J. Kole, *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Uitgeverij Boom (Amsterdam) 2009.
- Pijnenburg, M. *Sources of care. Catholic healthcare in modern culture. An ethical study*. Nijmegen 2010.
- Ulrich, D. e.a. *The why of work. How great leaders build abundant organizations that win*. McGrawHill (New York etc.) 2010.
- Wassink, H. e.a. *Dialogica. Brede identiteitsontwikkeling als bron voor verbondenheid, diversiteit en kwaliteit*. CPS Amersfoort 2009. ([www.cps.nl](http://www.cps.nl)).
- Weggeman, M. *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum Management (Schiedam) 2007.
- Weick, K.E. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications (Thousand Oaks/London/New Dehli) 1995.

## Schreib ein neues Kapitel! Koreferat von Eric Corsius. College Essen. 19.März 2011

Der Wahlspruch der Redemptoristen lautet: „Bei ihm ist überreiche Erlösung“ oder „Erlösung in Fülle“. Das ist vor allem eine religiöse und theologische Aussage. Zu meiner Überraschung begegnete mir das Wort „überreich“ im vergangenen Jahr im Titel eines Buches des Organisationskundlers Dave Ulrich. Es ist ein Buch über Sinn und Bedeutung von Arbeiten. Ganz heißt es, frei übersetzt: *Warum arbeiten wir? Wie können Verantwortliche an überreichen Organisationen bauen, die ihre Ziele erreichen?*

Genauso wie Ulrich fragen sich immer mehr Organisations Sachverständige und Kenner des HRM, von wo arbeitende Menschen sich ihre Inspiration holen und wie sie diese Inspiration weitergeben. Der Gedankengang ist einfach: Will ein Mitarbeiter einer Organisation oder Gemeinschaft „Werte schaffen“, muss er oder sie von wo anders Werte beziehen. Und Ulrich macht sichtbar, wie jede Organisation über reiche und überfließende Quellen von Wert, Sinn und Bedeutung verfügt. Manchmal kostet es einige Mühe, diese zu finden und anzubohren (z.B. wenn eine negative oder pessimistische Stimmung herrscht), aber sie sind wohl da.

Die Suche nach Quellen von Wert, Sinn und Bedeutung der Arbeit klingt wahrscheinlich nicht völlig neu in den Ohren. Dass diese Suche im Betriebsleben und bei Regierungsstellen in Gang kommt, ist verhältnismäßig neu. Sicher allerdings ist in den Bereichen Fürsorge und Unterricht diese Suche schon lange in Gang. Das hat natürlich seine Gründe und Ursachen.

Zum ersten haben Fürsorge- und Unterrichtseinrichtungen gewöhnlich eine spezielle lebensanschauliche Identität oder Farbe. Das hat zu tun mit der geschichtlichen Erscheinung der Versäulung, einem Phänomen, das wir vor allem im Rheinland, in den Niederlanden und in Belgien kennen. Eine katholische Schule wie das College Essen ist davon Frucht und Beispiel. Bis vor einigen Jahrzehnten konnten z.B. katholische Schulen und Fürsorgeeinrichtungen aus der überlieferten Identität schöpfen. Man leistete Fürsorge aus der katholischen Tradition. Man gab Unterricht aus der katholischen Tradition heraus. Man orientierte sich an den traditionellen Werten und leitete davon seine Inspiration her. Diese Selbstverständlichkeit ist jedoch vorbei in unserer individualistischen Zeit. Die Quellen müssen aufs Neue gesucht und formuliert werden und zwar in einer fortdauernden Spannung zwischen Überlieferung und Einzelnem.

Zum zweiten sind Fürsorge und Unterricht – und die Berufsausübung darin – vom Wesen her wertbestimmt. Kühn ausgedrückt: Die Lehrperson und der oder die in der Fürsorge Tätige tun den ganzen Tag nichts anderes als Werte zum Ausdruck bringen und verwirklichen. Der Fürsorger, die Fürsorgerin ist zu jeder Stunde des Tages damit beschäftigt, das Leben anderer gut zu erhalten oder gut zu machen. Die Lehrperson strengt sich an, dass junge, heranwachsende Menschen zu glücklichen Menschen werden, die „taugen“, Menschen, die später beitragen sollen an einem wertvollen Leben von anderen. Kurzum: Wert an sich ist ihr oder sein Beruf, ihr oder sein Fach und Handwerk. Es liegt folglich ganz offen auf der Hand, dass gerade in einer Fürsorge- oder Unterrichtseinrichtung Wert, Sinn und Bedeutung der Arbeit das Gespräch den Tag über bestimmen.

Wie muss das Gespräch über Werte, Sinn und Bedeutung in einer Schule – denn darauf will ich mich jetzt konzentrieren – am besten geführt werden?

Meiner Ansicht nach liegt die Antwort verborgen in dem, was ich so eben sagte. Der Reichtum und die Überfülle an Wert, Sinn und Bedeutung liegen im Beruf selbst. Und an derselben Stelle müssen auch die Quellen wieder angebohrt werden. Offen nämlich liegen die Quellen keineswegs, wenigstens nicht selbstverständlich. Sie sind verschüttet durch allerlei Faktoren von außen. Diese Faktoren zwingen die Lehrpersonen häufig in eine Zwangsjacke, wodurch sie vergessen, „warum“ sie eigentlich arbeiten. Das „Warum“ der Arbeit, um den Titel des Buchs von Ulrich zu gebrauchen, wird verdrängt durch Erwartungen des Markts und des Staates, durch Vorschriften und finanzielle Anreize, durch entfremdende Auffassungen von Professionalität (wie Sachlichkeit oder ungehinderte Selbstentfaltung). Kurzum: Durch das, was auch schon mal genannt wird die „extrinsischen“ Gründe. Diese Klage ähnelt übrigens der Klage aus der Wirtschaft, dass man in zunehmenden Masse wird befragt auf die *shareholders value*, ohne Rücksicht auf den Inhalt der Arbeit. Mittlerweile haben wir erfahren welche bittere Früchte dieses sogenannte Anglo-Amerikanische Denken uns gebracht hat. (Die Kritik auf dieses Denken fährt heutzutage in den Niederlanden und Flandern unter der Fahne des ‚Rheinland-Denkens‘.)

Um das eigentliche „Warum“, die reiche Quelle von Wert, Sinn und Bedeutung anzubohren, müssen wir also zurück nach dem Kern des Berufes, nach – und jetzt komme ich mit modernen Ausdrücken aus der Literatur – „Professionellem Selbstverständnis“, „Normativer Professionalität“, „Berufsehre“ und „Berufsstolz“. Ich denke, es ist eine Sackgasse, die Quelle zu finden in etwas, das „von außerhalb des Berufes“ kommt, wie die Prägung einer statutengemäßen Identität der Organisation. Auch das ist etwas „Extrinsisches“ und „Additionelles“ oder „Zusätzliches“, d.h. etwas, das nicht aus dem Wesen des Berufes hervorkommt.

Darüber hinaus: wenn wir eine Institution a priori und vor allem auf ihre konfessionelle Identität befragen und sie zwingen darüber Verantwortung abzulegen, lenken wir sie von ihrer eigentlichen, ‚ehrlichen‘ (Blüm) Arbeit ab. Der

‘spirituelle Börsenwert’ entzieht alle Energie der ‘Handwerklichkeit’ und hat eine entfremdende Auswirkung auf diejenigen die vor allem von ihrer Profession als solcher motiviert werden.

Der Beruf als seine eigene Inspirationsquelle also. Ist aber diese ‚innerliche Quelle‘ dann eine Frage von Individualismus? Das muss es nicht sein. Die innerliche Quelle des Berufes wird seit Jahr und Tag gepflegt durch die Berufsgruppe als Gemeinschaft oder ‚Profession‘. In dem Sinne sind die Berufsorganisationen die Nachfolger der alten Gilden und Handwerkerzünfte – und werden von zeitgenössischen Organisationsberatern auch so aufgefasst. Aber wie verhält sich das dann zu Gruppenidentität und Versäulungstradition? Wir „müssen“ doch „etwas“ mit den Gruppenvorgaben tun? Es geht doch um die Aktualisierung unserer christlichen Identität?

Darüber will ich zunächst dies sagen. Ich denke, dass in historischer Hinsicht die Versäulung nicht in erster Linie als Ziel hatte, eine Gruppenidentität sicher zu stellen. Das Ziel all der christlichen und katholischen Schulen und Fürsorgeeinrichtungen in Flandern und den Niederlanden war zu allererst zu arbeiten an einer wertvollen, guten Gesellschaft. Alle Patres und Brüder, Schwestern und Laien wollten vor allem beitragen an der Humanisierung und Zivilisierung der Gesellschaft – selbstverständlich innerhalb eines christlichen und katholischen Rahmens. Aber der Wert einer guten Fürsorge und Erziehung stand an erster Stelle. So lese ich auch das pädagogische Projekt dieses College, das „Sinnggebung“ beginnen lässt auf der „menschlichen Ebene“ „guter Begegnungen“.

So werde ich bestärkt in meiner Auffassung, dass die Quelle von Werten, Sinn und Bedeutung verborgen liegt im Beruf selbst. Aber das Erziehungsprojekt dieses College sagt zu Recht auch, dass die Quelle durch verweist nach IHM, der alles vervollkommnet, was wir bruchstückhaft schaffen. M.E. nach bedeutet das für die Praxis von Selbstverständnis das Folgende. Lasst uns als Schulgemeinschaft - und als im Lehrerberuf Tätige - Worte und Ausdruck verleihen an Werten, Sinn und Bedeutung, die verborgen liegen in unserem Beruf selbst. Und lassen wir von daher das Gespräch beginnen mit der christlichen, in unserem Fall redemptoristischen Tradition.

Sie haben einander ja viel zu erzählen. Der Beruf einerseits und die Tradition andererseits bereichern einander und stellen sich gegenseitig Formulierungen zur Verfügung. Technisch ausgedrückt: Sie reichen einander ‚Artikulationsmittel‘ (Habermas) oder Ausdrucksmittel an und vergrößern einer des anderen Schatz an Worten und Bezeichnungen. So habe ich erfahren, um ein Beispiel zu geben, dass Menschen in Fürsorge und Unterricht das Wort ‚Berufung‘ aus der christlichen Tradition die Augen geöffnet hat für ihre eigene Wertvorstellung. Andererseits hat die christliche Tradition viel gelernt aus Bildern wie Entwicklung, Wachsen und Fachlichkeit. Und wenn der Beruf einerseits und die Tradition andererseits so miteinander in Gespräch kommen – und dabei geht es im Anfang auch um einen inneren Dialog - dann entsteht eine neue Synthesis, dann schreiben wir ein neues Kapitel und fügen das hinzu unserer reichen, überfließenden Tradition. (Übersetzung: H. Ten Winkel C.Ss.R)