

DINGEN DIE GEBEUREN

Over geestelijke verzorging en overheidsmanagement

De raad van Kou Hart

Jan leefde met zijn moeder in bittere armoede. Toen hij een wens mocht doen, wenste hij om rijk te zijn. Terugkerend uit het bos ziet hij in plaats van de hut waar hij met zijn moeder woonde een kristallen paleis. Er zijn stallen met paarden en bedienden en kasten vol goud en zilver. Als een arme zich meldt bij de poort, dan wordt hij geholpen.

'We zijn zelf arm geweest, jongen', zei moeder. 'De mensen mogen veel van ons vragen.'

Onder invloed van slechte vrienden begint Jan een hekel aan arme mensen te krijgen. Hij stuurt ze steeds vaker van de deur. Dat maakt zijn moeder verdrietig en dan begint Jan te piekeren.

Op een dag meldt zich een oud mannetje dat zich voorstelt als Kou Hart.

'Jij zou wel graag van je hart verlost willen wezen', zegt hij. 'Het verwijt jou dingen die jij niet graag hoort.'

'Ja', zegt Jan. Dan wijst de man hem de Kuil van Kou Hart. Daar kan hij van zijn hart worden afgeholpen.

Het is een donker hol onder de grond, vol met flessen waarin zich mensenharten bevinden.

'Dat zijn harten van mensen die aan dezelfde kwellingen leden als jij', zegt de man. 'Ik heb ze er stenen voor in de plaats gegeven.'

Jan huivert maar voor hij het in de gaten heeft, is ook zijn eigen hart door een steen vervangen. Sindsdien is hij harder dan ooit tevoren. Hij laat schildwachten bij de poort van het paleis plaatsen. Er komt geen arme meer in. Zijn moeder kwijnt weg van verdriet en op een dag is zij spoorloos verdwenen.

Eens, op jacht in het bos, komt Jan een oude vrouw tegen die hem om wat geld vraagt om te kunnen eten. Als hij zijn pijl en boog op haar richt, roept zij: 'Jan, beter je!' en is zij ineens verdwenen. De woorden blijven naklinken. De vrouw kent hem. Wie zou het wezen? Zijn moeder? Ach, denkt hij, had ik mijn hart maar weer terug.

Hij gaat opnieuw de Kuil van Kou Hart binnen en overmeestert het mannetje dat hem van zijn hart beroofd had. Ineens zijn alle flessen leeg en valt er in het hol een regen stenen neer. Jan keert terug naar het paleis om er weer met zijn moeder te gaan leven. De schildwachten bij de poort worden weggehaald en de armen vinden er weer een toevlucht¹.

Verstand en hart

Dit is geen peidooi voor het hart tegen verstandig management. Ik ga ervan uit dat er voor het optreden van Kou Hart aan verstandig beheer werd gedaan in het paleis van Jan en zijn moeder, aan 'rentmeesterschap' dat hen in staat stelde én voor zichzelf én voor hun personeel én voor de armen aan hun poort te zorgen. Zulk rentmeesterschap smooit de stem van het hart niet, maar stelt mensen juist in staat om aan die stem ook werkelijk gehoor te geven.

Als ik betoog dat de denkwijzen en middelen waar de manager zich van bedient niet, of hooguit heel ten dele, op het werk van de geestelijke verzorging toepasbaar zijn, wil dat niet zeggen dat ik management als zodanig als de vijand van de geestelijke verzorging zie. Het is de taak van de manager om te zorgen dat er binnen een overheidsorganisatie als de krijgsmacht een ruimte vrij blijft waar de pastor ongehinderd zijn werk kan doen. Als hij *binnen* die ruimte activiteiten gaat ontplooiën, begeeft hij zich op een terrein dat zich aan zijn categorieën onttrekt en kan hij alleen maar brokken maken. Dan dient hij het werk van de geestelijke verzorging niet, maar breng hij het juist in gevaar. Dat wil ik graag voorkomen.

Ik neem mijn uitgangspunt in de protestantse visie, waarin kerk en overheid, hoewel ze op elkaar betrokken blijven, elk een eigen plaats en taak toegewezen krijgt, maar meen

dat wat ik hier aandraag ook op andere vormen van geestelijke verzorging, inclusief de humanistische, toepasbaar is.

De woordwereld van de manager

Als ik de stukken doorlees die ik de afgelopen maanden als geestelijk verzorger toegestuurd kreeg van het management dat zich met mijn dienst bezighoudt², dan is het eerste wat mij opvalt, dat het management zich van een karakteristieke taal bedient. Termen als 'projectteam', 'stuurgroep', 'beleidsvoornemens', 'beleidsprioriteiten', 'beleid maken', 'implementatie' (zoiets als 'invoering'), 'bedrijfsvoering', 'kwalitatieve' en 'kwantitatieve omvang', 'prestatie-indicatoren', 'kengetallen', 'competentieprofielen', 'missie', 'doelen', 'activiteiten', 'middelen', 'het leveren van de overeengekomen producten en diensten met de overeengekomen kwaliteit', begripsomschrijvingen als: 'Onder het begrip bedrijfsvoering wordt verstaan: de (interne) sturing en beheersing van de primaire en ondersteunende processen, gericht op het realiseren van de taken en doelen van een organisatie' en 'de zogeheten WWW vragen: **wat** willen wij als RVE (resultaat-verantwoordelijke eenheid) bereiken (doelen en missie), **wat** gaan wij als RVE daar voor doen (activiteiten) en **wat** mag dat kosten (middelen)?' plaatsen ons de woordwereld van de manager.

Toen ik de stukken las, dacht ik: wordt er zo over mij gedacht? Ik voelde mij benaderd vanuit een fijnmazig denkpatroon, dat nergens helemaal met mijn eigen denken overeenkwam. Het was alsof er een net over mij heengeworpen werd dat mij in mijn bewegingen belemmerde. Er ontstond een beklemming die mij dwong om afstand te nemen, zowel van hetgeen ik las als van mijn eigen gedachten. Ik zag twee woordwerelden die beiden een afgeronde denkwereld weerspiegelden, die van de geestelijk verzorger en die van de manager. Consistente werelden, vanuit hun eigen vooronderstellingen gezien. Maar het bleek niet mogelijk om ze over elkaar te schuiven, omdat het patroon volgens hetwelk ze opgebouwd waren, te verschillend was. Vandaar het gevoel een net over mij heengeworpen te krijgen, toen ik mijn werk voor het eerst in managers-taal beschreven zag.

Maakbaarheid

Als ik mijn ogen over de management-termen laat gaan, ordenen zij zich tot een samenhangend systeem dat gekenmerkt wordt door twee dingen: maakbaarheid en meetbaarheid.

Men 'maakt' beleid om het daarna in de werkelijkheid te 'implementeren'. De mensen die het beleid ontwerpen, vormen een 'projectteam'. Degenen die de richting bepalen en er zorg voor dragen dat de dingen zich ook de afgesproken kant op bewegen, vormen de 'stuurgroep'. 'Bedrijfsvoering' moet zorgen dat zaken volgens het geïmplementeerde beleid worden aangestuurd. Beleid ontstaat in het hoofd van de manager in de vorm van 'beleidsvoornemens'. Vandaaruit wordt het gerealiseerd ('implementatie') in de werkelijkheid. De vraag of de werkelijkheid zich op deze manier *laat* vormen en sturen, wordt niet gesteld. Termen als 'sturing', 'beheersing' en 'realiseren' veronderstellen dat de werkelijkheid stuurbaar en beheersbaar is en dat wat men zich voorgenomen heeft ook gerealiseerd kan worden. Een term als 'beleidsprioriteiten' geeft aan dat men beseft niet alles in één keer te kunnen realiseren, maar *dat* men zijn voornemens kan realiseren, daar twijfelt men niet aan. Het woord 'processen' herinnert vaag aan het feit dat men niet alleen dingen doet of tot stand brengt, maar dat er ook dingen zijn die gebeuren, zich ontwikkelen (*zich* ontwikkelen!), maar erg weerbarstig lijkt de werkelijkheid waar de manager in denkt in te grijpen niet. Processen zijn dingen die bestuurd en beheerst worden, en wel zo dat de 'taken en doelen' die men met een organisatie op het oog heeft worden gerealiseerd.

Met 'taken' en 'doelen' komt iets van bevlogenheid de management-taal binnen. Men heeft een doel voor ogen. Men ziet zich een taak gesteld. Met het woord 'missie' ('zending') bevind ik mij zelfs vlak bij mijn eigen wereld. Het is aan de taal van het geloof ontleend. De organisatie wordt als gezonden gezien. Door wie? Waartoe? Het is niet waarschijnlijk dat de manager hier aan het Opperwezen denkt. Eerder gebruikt hij het woord om aan zijn eigen doelstellingen iets van de glans van een dergelijk wezen te verlenen. Het waartoe laat zich voor het grootste deel tot 'het leveren van overeengekomen producten en diensten'

herleiden. Het woord missie dient slechts om aan deze producten en diensten een glans van heiligheid te verlenen, zodat degenen die in een organisatie werkzaam zijn er ook voor gáán. Intussen is het de manager die dit woord inzet om zijn doelen te bereiken. Ook het religieuze in zijn taalgebruik dient de maakbaarheid. Zelfs de motivatie van de medewerkers in een organisatie stelt de manager zich als maakbaar voor.

Een lichte ontroering bevangt mij bij de zogeheten WWW-vragen. Ze herinneren mij aan een onvergetelijk college filosofie tijdens mijn theologische studie in Utrecht, waarin de franciscaan Theo Zweerman de drie grote vragen van de filosoof Immanuel Kant behandelde: Wat kan ik weten? Wat moet ik doen? Wat mag ik hopen? De grondvragen van het menselijk bestaan. De vragen van de manager: Wat willen wij bereiken? Wat gaan wij daarvoor doen? Wat mag dat kosten? bewegen zich geheel in de regionen van het maakbare, maar door de drieslag van Kant te volgen, geeft hij de vragen een wijding die de indruk wekt dat zij de belangrijkste van ons bestaan zijn. De uitvinder van de WWW-vragen moet Kant haast wel gekend hebben. Hoe dat zij, de drieslag werkt, maar voor mij is het misbruik van iets heel moois, en dat maakt mij boos. Op deze manier wil ik mij niet laten inschakelen.

Meetbaarheid

Maar ter zake. Het woord 'prestatie-indicatoren' laat zien dat het management niet alleen uitgaat van de maakbaarheid van de dingen, maar ook van de meetbaarheid ervan. Er moet niet alleen gepresteerd worden, de prestaties moeten ook worden gemeten. De manager van een vervoersorganisatie wil weten hoeveel auto's er op één dag rijden en waarheen, hoeveel personen of welke hoeveelheid goederen zij vervoeren en waarheen. Hij wil weten of de routes efficiënt gekozen worden en met hoe weinig chauffeurs hij toekan zonder met de rijtijdenwet in conflict te komen. Immers, de vraag: Wat mag dat kosten? speelt altijd mee op de achtergrond. De prestaties van een vervoersorganisatie kan men misschien meten, maar hoe zit dat met die van een dienst geestelijke verzorging? Kan men van een geestelijk verzorger wel zeggen dat hij iets presteert? En zo ja, hoe meet men dat dan? Een globaal overzicht van hoe ik mijn tijd verdeel over de verschillende werkvormen waarvan de geestelijk verzorger gebruik maakt, laat zich samenstellen, maar volgens welke indicatoren wil men bepalen wat ik binnen deze werkvormen presteer, als men al kan zeggen dat ik wat presteer?

Bij 'kwalitatieve omvang' moet ik even met mijn ogen knipperen. De woordcombinatie veroorzaakt een kleine kortsluiting in mijn hersenen. Zoals ze hier staan vormen beide woorden een *contradictio in terminis*³. Immers de kwantiteit ('hoeveelheid', 'omvang') van iets is dat wat zich laat meten. Kwaliteit laat zich veel moeilijker vaststellen, tenminste daar waar het niet goederen maar dingen van de geest betreft. Men kan een gedicht, een preek of een pastoraal gesprek aan een analyse onderwerpen. Zo'n analyse geeft enig inzicht in de techniek van de dichter of de prediker, laten we zeggen: in de kwaliteit van zijn vakmanschap. Verder doorgevoerd laat zij misschien ook iets van het eigene, de originaliteit van de maker zien. Maar de kwaliteit waardoor een voortbrengsel van de geest zich van de middelmaat onderscheidt, laat zich niet meer door middel van analyse vaststellen. Zij openbaart zich aan degene die er gevoelig voor is. In de wereld van de geest is kwaliteit net dat 'meer' wat zich niet meer laat meten of analyseren. Er zit, zoals in alles wat zich openbaart, een element van verrassing in. Men ontvangt meer dan wat men door middel van analyse hoopte te vinden. Dan is er het 'ah' van de verwondering. De analyse kan dat achteraf misschien nog iets verhelderen, evenwel zonder dat het gevoel van verwondering verdwijnt. 'Omvang' of meetbaarheid zijn hier zijn hier niet aan de orde. Dat maakt ook differentiatie in beloning tussen geestelijk verzorgers tot zo'n hachelijk zaak. Misschien zijn er functies die extra vooropleiding vereisen, maar dat heeft met de kwaliteit die hier bedoeld wordt, weinig te maken. De hoofdpersoon in de roman *Zen en de kunst van het motorondenhoud* van de Amerikaanse schrijver Robert Pirsig wordt gek als hij de vraag: 'Wat is kwaliteit?' probeert te beantwoorden. Pas als deze zich aan hem openbaart, is hij van zijn gekte genezen.

De manager trekt kwaliteit, zoals alles, in de sfeer van het meetbare. 'Om goed beleid te kunnen maken is het noodzakelijk inzicht te hebben in zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve omvang van het werk van de geestelijke verzorging', lees ik in een mij toegezonden brief. Het vervolg wil deze zin verduidelijken: 'Anders gezegd: hoeveel tijd besteden wij samen aan primaire, ondersteunende en bestuurlijke processen? Dat te weten helpt bij het maken van beleid.' Afgezien van het wat we makende 'wij samen' (dat is de democratie van de ouderwetse verpleegster: 'We gaan nu plassen, dominee!'), *wie* dat beleid maakt wordt er niet bij gezegd. Dat 'wij' dat 'samen' zijn, kan ik moeilijk geloven. De brief bestaat voor het grootste deel uit mededelingen van besluiten die over geestelijke verzorgers genomen zijn zonder hen daarin te kennen. 'Het is echter evenzeer helpend voor onszelf', gaat de brief verder. 'Niet zelden is het verrassend te ontdekken waar de accenten in ons werk liggen.' Dit moet de 'kwalitatieve omvang' zijn. Zelfs het element verrassing is niet vergeten. Maar het is niet eens een schaduw van wat men op het gebied van de geest onder kwaliteit verstaat. De blik van de manager blijft gevangen in de wereld van het meetbare.

(Zoals de lezer ziet, ga ik ervan uit dat de manager iets *bedoelt*, wanneer hij wat zegt. De conclusie van de filosoof Loek Schönbeck dat 'wartaal' 'een van de fundamenteën' is 'waar organisaties om draaien'⁴, wil ik, enkel op grond van het mij ter beschikking staande materiaal nog niet volgen.)

Tot slot de 'competentieprofielen'. Ook hier blijft de manager in het meetbare steken. Welke vooropleiding moet een geestelijk verzorger hebben? Welke ervaring is vereist? Welke vaardigheden? Alles vastgelegd in cv's, diploma's of getuigschriften. Op de roeping van de geestelijk verzorger, of, als we het menselijk houden, de innerlijke drijfveer vanwaaruit hij zijn werk doet, krijgt de manager geen greep. De Geest waait waarheen hij wil. Die laat zich niet sturen.

Een dag uit het leven van een geestelijk verzorger

Drie keer twee uur GV. Dat betekent extra vroeg uit de veren vanmorgen. Het thema is ethisch: wat zijn de overwegingen als men in geweldssituaties moet kiezen tussen zelfbehoud of het leven van een ander? Vorm: discussie naar aanleiding van een op video vertoonde casus. In elk van de drie groepen leerlingen verliep het gesprek anders. Niemand blijkt de zin van het nemen van levensrisico ter wille van de ander te zien. Misschien geven de aangedragen argumenten aanleiding tot verder denken. We zullen zien. Volgende maand zal ik hen opnieuw ontmoeten. Na de GV-uren een telefoontje met een collega over een leerling die inmiddels overgeplaatst is. Hij is in de problemen gekomen. Ik loop bij een vroegere instructeur van de jongen binnen om te vragen of hij bereid is contact op te nemen met zijn nieuwe commandant.

De dag is bijna om. Ik blijf nog even zitten op een muurtje voor één van de legeringsgebouwen om te kijken hoe men zich op de vrije avond voorbereidt. 'Moeite om weg te komen?' vraagt één van de leerlingen. 'Overwerk vanavond?' grapt een instructeur. 'Gewoon nog even kijken', zeg ik. Eén van de leerlingen komt naast mij zitten. 'Vindt u dat ook zo leuk', zegt hij, 'mensen kijken?' 'Ja, je ziet dat de druk van het lesrooster voorbij is. Iedereen loopt er ontspannen bij.' 'Hoe vindt u dat, hier tussen al die mensen die niet geloven?' 'Zijn die dan zo anders dan mensen die wel geloven?' vraag ik. 'Gelovige mensen hebben iets nodig om zich aan vast te houden. Zo zie ik dat tenminste. Ik geloof niet. Ik leef heel gelukkig zonder geloof, maar er zijn wel een heleboel vragen waar ik over nadenk.' 'Noem er eens een', zeg ik. Hij moet even denken. 'Nou, bijvoorbeeld of er iets hierna is.' 'Wat denk jij?' vraag ik. 'Ik weet het niet', zegt hij. 'Wat zou je willen dat er was?' Hij zwijgt even. 'Daar heb ik nooit over nagedacht.' 'Verlangen gaat dieper dan wat je met je verstand kunt beredeneren. Daarom stelde ik die vraag.' Dit is het begin van een lang gesprek waarin een heel levensverhaal verteld wordt. Het gaat over geluk en genieten, over vergissingen en nieuw inzicht, over de schrik van de dood, over recht en onrecht in de wereld en dat onrecht zo moeilijk te verdragen is, over het verlangen naar een wereld waar alles goed is. Ik besluit op de kazerne te blijven eten en daarna koffie te blijven drinken en nog is het gesprek niet afgelopen. Het ene verhaal roept het andere op. Het gesprek vloeit, in stille sereniteit. De

grondtoon is die van diep verlangen. 'Dus toch overwerk', zegt hij om het gesprek tenminste ergens af te breken. 'Vier uur', zeg ik, 'en nu nog een klein uur rijden.' En lachend geven we elkaar de hand. In de auto zit ik na te genieten. Een praatje voor een legeringsgebouw was uitgelopen op een gesprek van grote schoonheid over de vragen die Immanuel Kant op klassieke wijze formuleerde. Had ik iets gepresteerd? Ik moet toegeven: over de vragen die ik in het begin gesteld had, was nagedacht, maar beiden hadden we meer gekregen dan wat we verwachtten toen we aan de praat raakten. Kwaliteit *openbaart* zich en laat een mens – zelfs twee mensen – in verwondering achter. Ik haal mij de jongen nog eens voor de geest, de ogen waarmee hij mensen diep geïnteresseerd aankijkt, het respect dat hij bij zijn collega's heeft. De organisatie mag blij zijn zo iemand in haar midden te hebben. Misschien heeft ons gesprek hem iets meer bewust gemaakt van wat hij in zich heeft.

Thuiskomend werp ik nog een blik in mijn agenda. Morgenochtend blijf ik op mijn bureau, een nieuw programma voor de volgende vormingsconferentie schrijven. En in de middag wat vroeger naar huis om de dingen te doen die vanavond zijn blijven liggen.

De taal van de boer

Het werk van de geestelijke verzorger laat zich maar heel ten dele in termen van maakbaarheid en meetbaarheid beschrijven. Natuurlijk, je plant wat je op een dag gaat doen: hier kijken, daar eens informeren hoe de dingen gaan, je maakt afspraken met mensen die een persoonlijk gesprek willen, er worden vergaderingen gepland, op een opleidingscentrum staan er uren geestelijke verzorging op het lesrooster waar je je ook op voorbereidt, maar wat er in de agenda komt te staan is niet meer dan de globale structuur van het werk. Wat er zich binnen deze structuur feitelijk gaat afspelen, laat zich niet plannen. Organiseren (maken) en meten spelen in het bewustzijn van de geestelijk verzorger niet meer dan een ondergeschikte rol. Waar het in zijn werk om gaat, is niet wat hij tot stand brengt, maar wat er *gebeurt*. Dat is het wat de waarde van zijn werk bepaalt. En wat die waarde is laat zich ook niet kwantitatief bepalen. Zij *openbaart zich* en vervluchtigt wanneer men haar wil meten. Dat wil niet zeggen dat er over het werk van de geestelijk verzorger niet zinnig te praten valt, maar dat lukt niet in een taal die de dingen in termen van maak- en meetbaarheid definiëert. Als men dat toch probeert te doen, komt het wezenlijke, de dingen die gebeuren, dat wat zich openbaart, in de knel. Vandaar de (lichte) beklemming die de pastor ervaart wanneer hij zijn werk in management-taal beschreven ziet.

In de Bijbel wordt het werkveld van de pastor met woorden als 'akker' of 'wijngaard' aangeduid⁵. Daarmee bevinden we ons in het taalveld van de boer. ('Je moet zeggen dat je een "ruraal paradigma" [dat is zoiets als een agrarisch model] hanteert', zei een collega met wie ik over dit artikel sprak. 'Managers houden van zulke taal.'). Over zijn activiteiten zal de pastor eerder in termen van spitten, zaaien, snoeien, nat maken, oogsten, of soms ook uitroeien spreken dan in termen van presteren, tot stand brengen, maakbaarheid. En natuurlijk moet hij ook, net als de boer, kunnen wachten in de hoop dat dingen aanslaan, groeien, vrucht dragen, want dat heeft hij niet in eigen hand. 'God geeft de wasdom', zegt Paulus. Hem krijg je niet in de greep. En zelfs Hij wacht tot de dingen rijp zijn⁶. Ook de humanist, die het laatste misschien niet zal onderschrijven, leeft van dingen die gebeuren. Je medemens heb je al evenmin als God in de hand. Je kunt jezelf niet eens in de vingers krijgen.

De geestelijk verzorger betreedt de kazerne waar hij werkt, als was het een wijngaard die aan zijn zorg is toevertrouwd. Het eerste wat hij er doet is rondkijken. Wat gebeurt er? Wat doen mensen er? Wat denken zij? Wat probeert men tot stand te brengen? Hoe ontwikkelen dingen zich? Welke ontwikkelingen taxeer ik als heilzaam en welke niet en hoe speel ik daarop in? Moet ik hier aanmoedigen of juist niet? Wat gaat er om in die mens? Hoe houdt hij het hier uit? Hij knoopt gesprekken aan en mengt zich in gesprekken die gaande zijn. Hij is zich ervan bewust dat hij daarmee ook zelf invloed op de dingen uitoefent. De boer komt niet alleen op zijn land om te kijken. Hij zaait ook en wiedt waar nodig en wacht, hopen, biddend, of het zaad dat hij uitgestrooit heeft ook vrucht draagt. Soms valt het wachten hem zwaar. Het kan zelfs zo ver komen dat hij zich afvraagt af zijn arbeid wel zin heeft. Maar dan breekt de zon door en ziet hij de druiventrossen glanzen. Ze zijn gerijpt

zonder dat hij het merkte. Hij lacht om zichzelf en verwondert zich om wat tot stand kwam zonder zijn toedoen. Na zo'n oogst kan weer een barre winter volgen, maar nu weet hij dat zijn wachten niet vergeefs is en hij begint maar vast weer met spitten. En dan begint het weer: planten, natmaken, snoeien, en wachten, op de volgende oogst.

'Onze-Lieve-Heer heeft rare kostgangers', zegt een Nederlands spreekwoord. In het Spaans zegt men: 'Todo tiene el viño del Señor', ofwel: 'Er is van alles in de wijngaard van de Heer.' De wijngaard is hier de hele wereld. In het spreekwoord tintelt iets van de vreugde in Gods schepping. Wie daar oog voor krijgt, denkt niet aan wat hij maken of meten kan. Hij verheugt zich in de onmetelijke rijkdom van Gods grote wereld en is blij dat hij in een stukje daarvan zijn dienst mag doen.

Ruimte

Dingen die groeien moeten de ruimte hebben. Als men een net over de wijngaard gooit, krijgen de druiven geen kans om te groeien. Hetzelfde gebeurt wanneer men het werk van de geestelijk verzorging krampachtig in termen van meet- en maakbaarheid wil omschrijven. Dan raakt het wezenlijke, het spontane, de dingen die gebeuren, in de knel.

Men heeft tijdens de nu lopende reorganisatie van de diensten geestelijke verzorging in de krijgsmacht geprobeerd een onderscheid tussen vorm en inhoud te hanteren: het management zou dan de *vorm* van het werk van de geestelijke verzorging bepalen, de geestelijk verzorgers de *inhoud*. Maar de kloof tussen de wereld van de manager en die van de geestelijk verzorger laat zich aan de hand van de tweeslag vorm/inhoud niet overbruggen. Wat wordt er met inhoud bedoeld als men zo spreekt? Zijn dat de woorden van de geestelijk verzorger? Of ook zijn beslissingen en zijn acties? En wat dan te zeggen van ontwikkelingen die (mede) door zijn toedoen in gang worden gezet, maar die zich verder alleen in termen van (spontane) groei laten beschrijven? Woorden willen werkelijkheid worden en worden dat ook. Ze krijgen vanzelf vorm, gestalte. Gezien vanuit hoe de dingen in werkelijkheid gaan is het zinloos om, geïsoleerd van de vorm, over een inhoud van het werk van de geestelijke verzorging te spreken. De dingen waar het de geestelijk verzorger om te doen is *krijgen* vorm. Zij laten zich niet dwingen in een vorm die men hun oplegt.

Overheidsmanagement dat de geestelijk verzorging wil dienen, zal allereerst voor *ruimte* moeten zorgen. Wil een overheidsorganisatie als de krijgsmacht iets aan haar geestelijke verzorging hebben, dan zal er een ruimte moeten zijn waarin zij vrij haar werk kan doen. Druiven moeten uit kunnen groeien, wil men ze met smaak eten.

'Zich *onthouden* van inmenging' is hier een kernbegrip. Het geeft op klassieke wijze aan welke houding de moderne, neutrale overheid ten opzichte van de godsdienst of levensbeschouwing van haar onderdanen aanneemt⁷. Daar zal ook de manager in overheidsdienst zich aan moeten houden. Er is een grens waarvoor hij halt zal moeten houden. Eerbiedig halt houden, had ik bijna geschreven, al was het maar uit eerbied voor het feit dat er meer is, ook in een organisatie, dat wat zich organiseren en meten laat. Dat meer, daar gaat het om. Management dat de geestelijke verzorging binnen een organisatie wil dienen, houdt de ruimte vrij waar dat meer gestalte kan krijgen. Het bewaakt die ruimte maar treedt er zelf niet in. Dat is natuurlijk even wennen voor de manager die liefst alles onder zijn beheer heeft, maar het geeft ook rust. Waarom langer zich het hoofd breken over een 'mission statement' voor de diensten geestelijke verzorging, als elke geestelijke verzorger al een missie vanuit zijn kerk (of levensbeschouwelijke organisatie) achter zich heeft? Waarom pastores aangestuurd in een wijngaard waar voortdurend dingen gebeuren die zich niet laten voorspellen? Waarom de prestaties gemeten van mensen die hopen en bidden dat zij *vrucht* op hun werk zien?

Intussen blijft er voor het management genoeg te doen. Het heeft, letterlijk!, te zorgen dat de geestelijk verzorger daar waar hij werkt een ruimte heeft waar hij vertrouwelijk met met mensen kan spreken. Hij moet tijd op het lesrooster krijgen waarin hij in alle vrijheid groepen militairen in opleiding kan ontmoeten. Er moet, waar nodig tijd en ruimte voor kerkdiensten en bezinningsbijeenkomsten vrijgemaakt worden. Het recht daarop moet worden bewaakt en verdedigd. Kortom, de randvoorwaarden die het werk van de geestelijk

verzorger mogelijk maken. Maar de ruimte die de manager op die manier schept, moet open blijven. Met het werk zelf bemoeit de manager zich niet.

Een taak voor de kerken

Ruimte wil niet zeggen een gezagsvacuum. Hier komen de kerken (en de andere zendende instanties) kijken. Die hebben eigen organen die de geestelijk verzorger als ambtsdrager begeleiden. Die moedig ik aan om dat met wat meer zelfbewustheid dan tot dusver te doen en waar nodig ook hun bevoegdheden te laten gelden. In het vertrouwelijk gesprek met de visiterende ambtsdrager kan alles ter sprake komen wat er op het werkkterrein van de geestelijk verzorger speelt. Als medeambtsdrager kent de visitorator de aanvechtingen en vreugden van het werk in de wijngaard. Hij kan troosten, stimuleren, ook kritische vragen stellen waar dat nodig is⁸. Daarnaast laat zich ook de mogelijkheid van een driegesprek tussen de geestelijk verzorger, de vertegenwoordiger van de zendende instantie en het hoofd van dienst denken, waarin de meer beleidsmatige aspecten van de werkplek (aard en omvang van het werk, werkbelasting) ter sprake komen. Het hoofd van dienst die behalve ambtsdrager ook beslissingsbevoegd ambtenaar in de zin van de overheid is, kan op grond van zo'n gesprek waar nodig beslissingen nemen.

Ook als er klachten over het functioneren van een geestelijk verzorger gerezen zijn, lijkt mij samenwerking tussen het hoofd van dienst en het in dit opzicht bevoegde orgaan van de zendende instantie het beste. Een dergelijke samenwerking biedt mijns inziens de beste waarborg dat de dingen aan de orde komen op een wijze die bij de aard van het werk van de geestelijk verzorger past. De pogingen die in de loop der jaren zijn ondernomen om tot een vorm van beoordeling van de geestelijk verzorger te komen zijn tot dusver steeds gestrand omdat men uitging van de methodes volgens welke men abtenaren beoordeelt, en die vervolgens niet op het werk van de geestelijk verzorger toepasbaar bleken. Het wordt tijd om het net eens aan de andere zijde van het schip uit te werpen. Een inzet bij de geestelijk verzorger als ambtsdrager zou wel eens de uitweg uit deze impasse kunnen zijn.

De overheidsorganisatie die de geestelijk verzorger betaalt, mag eisen dat hij in de uren waarvoor hij betaald wordt, ook werkt. Maar met wat er in die uren gedaan wordt, heeft zij zich niet te bemoeien. 'Zich onthouden' blijft in de verhouding overheid/godsdienst (levensbeschouwing) het adagium. De wijngaard heeft zijn eigen wetten. Een organisatie die kerken en daarmee vergelijkbare instanties op haar terrein toelaat, zal daarmee moeten leven. Een kleine inperking, die geen verlies maar winst zal blijken te zijn. Een winst die zich niet laat voorrekenen, maar – luister naar het verhaal van de nachtegaal.

Het lied van de nachtegaal

Wat had de keizer genoten van het lied van de nachtegaal! Maar één ding had hem dwars gezeten. De vogel liet zich niet commanderen. Hij kwam wanneer het hem uitkwam en dat is voor een keizer moeilijk te verteren. De opwindnachtegaal die hij later gekocht had, zong wel altijd hetzelfde liedje, maar je kon hem tenminste laten zingen wanneer je wilde. Maar die was nu kapot. De veer was gesprongen. De echte nachtegaal had zich niet meer laten horen sinds de keizer de kunstnachtegaal in huis had. Nu was hij ziek. Hij voelde dat hij zou gaan sterven. Een lied om hem te troosten was er niet.

'De arme keizer kon nauwelijks ademhalen; het was alsof er iets op zijn borst drukte. Hij sloeg de ogen op en zag dat het de Dood was, die op zijn borst zat. Die had de gouden kroon van de keizer opgezet; in zijn ene hand hield hij diens gouden sabel, in de andere het prachtige vaandel. Rondom uit alle plooiën van de zware, fluwelen beddegordijnen kwamen eigenaardige gezichten te voorschijn; sommige waren afgrijselijk, andere lief en zacht. Dat waren alle slechte en goede daden van de keizer, die hem hier aankeken, terwijl de Dood op zijn hart zat.

"Weet je dit nog?" fluisterde de een na de ander. "Weet je dat nog?" en dan vertelden ze hem van alles, zodat het zweet hem van het voorhoofd gutste.

"Dat heb ik nooit geweten," zei de keizer. "Muziek, muziek!" –

Toen klonk er opeens een prachtig gezang vlak bij het raam. Het was de kleine levende nachtegaal, die buiten op een tak zat. Hij had over de ziekte van de keizer gehoord

en was nu gekomen om van troost en hoop te zingen. Hoe langer hij zong hoe bleker de spookgestalten werden; het bloed van de keizer begon weer sneller en sneller te stromen door zijn zwakke lichaam en zelfs de Dood luisterde mee.

De keizer viel in een diepe slaap, die hem verkwikte en verjongde. De zon viel door het raam naar binnen, toen hij gesterkt en gezond wakker werd.

“Je moet altijd bij me blijven!” zei de keizer.

“Laat mij komen als ik er zelf zin in heb,” zei de nachtegaal. “Dan kom ik 's avonds op de tak bij het raam voor u zingen, zodat ge er vrolijk en nadenkend van wordt tegelijkertijd. Ik zal over de gelukkige en lijdende mensen zingen, ik zal zingen over het goed en kwaad dat rondom u heen verborgen blijft. De zangvogel vliegt ver uit, naar de arme visser, naar het dak van de landman, naar iedereen, die ver van u en het hof woont. Ik houd meer van uw hart dan van uw kroon, en toch heeft die kroon iets heiligs.”

Toen vloog de nachtegaal heen. De dienaren kwamen binnen om naar hun gestorven keizer te kijken – nee maar, wat stonden ze te kijken – doch de keizer zei: “Goedemorgen!”

* * * * *

Dit is wat ik wilde zeggen, en meer dan dat.
Met dank aan Hans Christiaan Andersen.⁹

Ede, 18 oktober 2003

¹ Uit: Eelke de Jong en Hans Sleutelaar, *Sprookjes van de Lage Landen*, Amsterdam 1996, 245 e.v.

² *Bedrijfsvoering Diensten Geestelijke Verzorging*, 21 december 2002, de brieven GLB/2003/059 van 19 mei 2003, GLB/2003/70 van 28 mei 2003 en GL200371 (lees: GLB) van 18 juni.

³ ‘Tegenstrijdige woordcombinatie’.

⁴ *Trouw*, 29 september 2003, pag. 10, n.a.v. zijn boek ‘Oneerbiedige wijsbegeerte van het management’.

⁵ Zo in het evangelie van Mtattheüs 13:24 e.v., 20:1 e.v. ; vgl. Paulus’ eerste brief aan de Korinthiërs 3:6 e.v. en in het Oude Testament Jesaja 5:1 e.v. Het klassieke *Formulier om de dienaren des goddelike woords te bevestigen* werkt het beeld uit van de herder die zijn kudde in de weide van Gods woord rondleidt. ‘Akker’ en ‘wijngaard’ zijn voor een werkterrein dat buiten de gemeente ligt als beeld geschikter.

⁶ Evangelie van Markus 4:26 e.v.

⁷ Vooreen uitwerking hiervan zie J. van Eck, *Uw partner in goddienst*, Leven met de islam, Essays, Zoetermeer 2003, 42, 44. Zich onhouden van inmenging is een van de grondbeginselen die de verhouding overheid/godsdienst in een moderne staat bepalen. ‘Door zelf zich van godsdienstig handelen te onthouden, spaart de overheid ruimte voor de godsdienst van haar onderdanen uit.’ Ook de huidige vertechniseerde overheid dient dit beginsel te eerbiedigen.

⁸ Dit alles gebeurt in het verslag van het college van de visitaoren generaal van de Samen op Weg-kerken dat 3 september 2003 aan de krijgsmachtspredikanten werd toegezonden.

⁹ *De nachtegaal*, vertaling A. F. Maitland – van Bemmelen, Utrecht/Antwerpen 1961.