



Interim

Zomer 2013 - nr. 2

**De Derde Levensfase en de Oudere
Werknemer**

Vereniging Respondeo

Inhoud

<i>Introductie</i>	2
<i>Wilmy Verhage</i>	
<i>Kleine overdenking als bijdrage aan de vraag: Hoe zou de 3e levensfase in verschillende beroepen tot uiting kunnen komen?</i>	4
<i>Marlouk Alders</i>	
<i>Mijmeringen over de Ziel en haar Geest.</i>	6
<i>Jan Kroesen</i>	
<i>‘Je draagt je droom uit en dan gebeurt het’ Wouke Lam, ex-manager Shell</i>	10
<i>Feico Houweling, Wouke lam</i>	
<i>‘Bedrijven hebben ouderen nodig’ Otto Kroesen over levensfasen en carrière</i>	13
<i>Feico Houweling, Otto Kroesen</i>	
<i>Toespraak van Greet Oosterbroek bij de begrafenisdienst van Teuntje Leenman</i>	17
<i>Greet Oosterbroek</i>	
<i>Ichthus – leven, leer, werken</i>	19
<i>Otto Kroesen</i>	
<i>Vanuit het bestuur van de Vereniging</i>	20
<i>Egbert Schrotten</i>	
<i>Vereniging Respondeo</i>	22
<i>Over Interim</i>	22

De buste van Eugen Rosenstock-Huessy. Weer vanuit een iets ander perspectief dan de voorpagina laat zien. Hij is gemaakt door Marianne Leibholz, een nicht van Bonhoeffer. Dit jaar heeft ze hem geschonken aan het Archief van de Eugen Rosenstock-Huessy Gesellschaft in Bielefeld, waar enkele leden van de Respondeo hem voor het eerst konden bewonderen. De foto's zijn van Marlouk Alders.



Introductie

Wilmy Verhage

Geachte lezeres, geachte lezer, lieve mensen,

Het thema van de Respondeo-bijeenkomst van dit voorjaar is geboren uit een zucht en een antwoord. Een zucht over het lot van de oudere werknemer m/v van nu, en het begin van een ander antwoord daarop, gebaseerd op de leer van de drie levensfasen van Rosenstock-Huessy. Daarover gaat deze Interim, nummer twee.

Een zucht die voortkomt uit ons zelf voor zover we oudere werknemer zijn of geweest zijn. Over hoe politiek en bedrijfsleven nu weer met de oudere werknemer denkt te kunnen schuiven om onze huishoudboekjes op orde te krijgen. Nog geen dertig jaar geleden, moest iedereen vervroegd uittreden, en 65 jaar was een onverbiddelijke grens, waarna je verplicht werd verder werkeloos toe te zien, maar nu moeten we allemaal weer langer doorwerken. Terwijl de werkloosheid onder oudere werknemers al decennia een chronisch percentage kent en op dit moment alleen maar oploopt. En vervolgens worden er zoveel en tegenstrijdige eisen aan werknemers gesteld, dat velen het tot hun 65^{ste} niet eens volhouden, ja voor hun dertigste afhaken met een burn-out. Het getuigt allemaal niet van visie op mensen, zelfs niet van visie op huishoudboekjes. Dat is niet bedoeld als verwijt, maar het is wel een constatering. De meet- en regeltechnieken van het moment voldoen niet. Beheersbaar maken door kwantificeren, ook wanneer het niet in geld is uit te drukken, het werkt niet. Die leugen helpt ons niet verder. Zucht.

Waar is de menselijke maat, en zijn wij dat niet zelf? Zijn wij geen ritmische wezens? Tot spreken geroepen schepselen? Wordt het niet eens tijd daar van uit te gaan? Eugen Rosenstock-Huessy introduceerde zijn leer van de drie levensfasen in zijn monumentale werk in twee delen, de *Soziologie* In het hoofdstuk *Der Zeitgeist*, De Tijdgeest. Het is niet een uitvinding van een kijker, een ingenieur, maar de ont-dekking van een luisteraar, die u er in aantreft. “Zien stelt ons in een buitenruimte ook tegenover onze naaste, maar horend deel ik de binnenruimte van alle stemmen”, schrijft Rosenstock-Huessy. Zien isoleert, horen verbindt. Dat is de *shift* in volgorde van belangrijkheid van onze zintuigen, onze vensters op de wereld, die hem zijn observaties mogelijk maakt. Eerst horen, dan kijken. Hij onderscheidt twaalf tonen, twaalf imperatieven aan de mens, elk mens en de mensheid in zijn geheel, die in drie opeenvolgende levensfasen de een na de ander tot klinken komen. (U vindt het hoofdstuk in deel 2 “*Die Vollzahl der Zeiten*”, de voltalligheid van de tijden zowel in de Kohlhammer editie (1958) als in de nog volop verkrijgbare Talheimer editie van 2008).

Drie levensfasen: Kindertijd, adolescentie, volwassenheid, zo heb ik ze in eerste instantie begrepen, zo begint het in ieder geval in het klein. Vervolgens herhalen ze zich in elke nieuwe wereld, waarin je terecht komt, heb ik gemerkt. Jong, oud, ouder, noemde Otto Kroesen ze in zijn inleiding op de bijeenkomst. Kan ook. Eerst spel, dan ernst, en vervolgens kunnen onderscheiden tussen spel en de ernst van leven en dood.

‘Waar je wieg ook heeft gestaan...’ zei Koning Willem Alexander in zijn inaugurele rede, maar ‘ergens’ en ‘op enig moment’ in een of ander milieu stond die wieg. Die van mij stond in Amsterdam, en het tijdstip was 1946, een jaar nadat het Hitlerregime werd verslagen, en het ‘gewone leven’ zich hervatte, maar nooit meer hetzelfde zou worden. Iedereen begint als baby. En iedereen begint zijn of haar leven ergens anders en op een ander tijdstip. Dat is een waarheid als een koe, maar daarom nog wel serieus te nemen. Elk mens begint in een eerste fase. Vernemen, noemt ERH die fase in zijn totaal. In de imperatiefvorm: **Heisse, Lies, Diene, Singe**. Heet (hoor op je naam), lees (leer), dien, zing zijn de tonen, die als het goed is achtereenvolgens opklinken in de kinderfase van een mensenleven. Als je er op wordt aangesproken, tenminste. Het begint er mee dat je naar je naam gaat luisteren. Vervolgens neem je de wereld om je heen in je op. Dan kan je in je eigen steentje bij dragen aan de instandhouding van het geheel, om daarin tenslotte je eigen geluid te laten horen. In de eerste fase groei je spelenderwijs in je eerste milieu. Het is de fase van de ontvankelijkheid.

En dan komt de omslag. De tweede fase is een losmakingsproces uit dit eerste milieu voor zover je naar de volgende imperatieven luistert: **Zweifle, Kritisiere, Protestiere, Harre**. Twijfel, heb kritiek, protesteer, hou vol. Het begint met pijn en twijfel. Is dat wel zo? Moet dat wel zo? Kan het niet anders? Je leert onderscheiden. Dan komt de kritiek. Nee het moet anders, want... Vervolgens komt het protest aan het woord, zoals ooit en nog steeds in de protestant doorklinkt, en ten slotte hou je vol. Zo word je een individu. Zo wordt je trouwens ook een staat. Zo is ooit Nederland zelfstandig geworden. Rosenstock-Huessy ziet het individu niet als een eindstation. Anders dan de westerse samenleving sinds de Franse revolutie, vereeuwigd hij het individu niet als het Mensbeeld *pur sang*. In zijn ogen (en in de mijne inmiddels ook), is de individuele fase, daar waar je jezelf serieus leert nemen, afstand neemt van je vorige identiteit, de onontbeerlijke tussenfase tot een volgende verbinding. Het is de periode van de strijd lust.

Regiere! Lehre!, Prophezeie! Stifte! Regeer, onderwijs, profeteer, sticht! zijn de imperatieven die in de derde fase aan een mens worden gesteld. Als je emancipeert tot een zelfstandig persoon, in staat tot het voeren van een zelfstandige huishouding, als je het verschil hebt leren kennen tussen ernst en spel, tussen leven en sterven, en de liefde roept tot het aangaan van een nieuwe verbinding, dan komt de derde fase in het vizier, waarin je mag bewijzen wat je waard bent... door een stapje terug te doen. Niet meer jij gaat voor, maar het grotere geheel waarin je een dragende rol is toebedeeld. Pas als je die stap terug kunt doen, de oudste, de wijste kunt zijn, komen de stemmen van de derde fase tot klinken.

Tot er een moment komt waarop je merkt: de taak is af, of dat je beseft: ik trek het niet meer. Dan wordt het tijd om afscheid te nemen. Weer vrij te worden tot nader order in een volgende wereld. Dan is de fase van de abdicatie aangetreden. Toevallig of niet toevallig, wordt er dit jaar veel geabdiceerd. Koningin Beatrix, Paus Benedictus, Koning Albert, allemaal leggen ze hun ambt neer, ten faveure van een volgende generatie. Zich baserend op een traditie, die teruggaat tot 1555, tot Keizer Karel V. Op instigatie van zijn biechtvader heeft Karel V als eerste zijn ambt voldoende serieus genomen om terug te treden, toen hij zich er te oud en te versleten voor achtte. Ook dat hoort bij de derde fase. Op tijd ophouden.

Marlouk Alders zet wat mij betreft de juiste toon door de drie levensfasen in zowel een persoonlijker als in een breder perspectief te zetten, dan het werknemer/werkgever verband. Met Dietrich Bonhoeffer als persoon. In de artikelen van Jan Kroesen en in de verhalen van

Wouke Lam en Otto Kroesen die door Feico Houweling zijn opgetekend, vindt u verkennende verbindingen tussen zucht en antwoord vanuit verschillende invalshoeken, in allerlei toonaarden belicht. Net als deze inleiding zijn het evenzovele interimberichten, want het laatste woord is er vast nog niet over gezegd. Dat kan wat mij betreft pas worden uitgesproken als de laatste oudere werknemer m/v ophoudt met zuchten. Doe er uw voordeel mee, hoop ik van harte! Of sla Rosenstock-Huessy er zelf op na qua levensfasen en verbaas u over de rijkdom die u er aantreft. Of wanneer de kritische toon u bezielt: schrijf een gepeperde brief naar de redactie.

Verder in dit nummer: dankbare herinneringen van Greet Oosterbroek aan Bas en Teuntje Leenman, uitgesproken tijdens de begrafenis van Teuntje. Wat brengen ze hen dichtbij. Voorts een invitatie van Otto Kroesen tot deelname aan een studiebijeenkomst op 4 en 5 oktober a.s. in Delft. En nieuws vanuit het bestuur.

Met lieve groet,

Wilmy Verhage

Kleine overdenking als bijdrage aan de vraag: Hoe zou de 3e levensfase in verschillende beroepen tot uiting kunnen komen?

Marlouk Alders

Er zijn antwoorden te bedenken in allerlei soorten en maten, maar zijn dat antwoorden die er voor mij toe doen? Is het zo dat we door een technisch hoogstandje, een protocol, een wet, een les, een preek of iets dergelijks werkelijk iets kunnen betekenen? En is het niet zo dat ieder mens zijn eigen unieke antwoord heeft en leeft?

Er zijn leraren die geen les kunnen geven, priesters die zichzelf helemaal niet voorbij zijn, profeten die hel en verdoemenis preken etc. Is er daarom niet iets anders dat aan deze ambten vooraf gaat?

Is het niet zo dat je pas leraar, profeet, stichter, priester kunt zijn in de ware zin van het woord als je geroepen bent en die roeping volgt door antwoord te geven op die roeping? En moet het dan niet gaan over roeping in plaats van beroepen?

Ik heb steeds moeten denken aan een gedicht van Dietrich Bonhoeffer. Het omvat voor mij alle fasen: jong, oud, oudste, leven, liefde, geest. Intens levend, wetend wat is en wat komen gaat.

Het hoofdstuk: De twaalf tonen van de geest heeft als beginregel: Geest en liefde zijn sterker als de dood!

Wie ben ik?

Wie ben ik?

Ze zeggen mij vaak dat ik uit mijn cel treed
gelaten, opgewekt, vast als een hereboer uit zijn slot.

Wie ben ik?

Ze zeggen mij vaak dat ik met mijn bewakers spreek
vrij, vriendelijk, helder als gaf ik bevelen.

Wie ben ik?

Ze zeggen mij ook dat ik de dagen van mijn ongeluk draag
gelijkmoedig, glimlachend, trots als iemand gewend te winnen.

Ben ik dat werkelijk wat anderen van mij zeggen?

Of ben ik slechts wat ik weet van mijzelf?

Onrustig, verlangend, ziek als een vogel in een kooi,
smachtend naar levensadem, alsof iemand mijn keel wurgt,
hongerend naar kleuren, bloemen, naar vogelstemmen,
dorstend naar goede woorden, naar menselijke nabijheid,
bevend van toorn over willekeur en de minste krenking,
opgejaagd door wachten op grote dingen,
machteloos bezorgd om vrienden eindeloos ver,
te moe en te leeg om te bidden, denken, werken,
mat en bereid van alles afscheid te nemen?

Wie ben ik?

Deze of gene?

Ben ik dan vandaag deze en morgen een ander?

Ben ik beiden tegelijk?

Voor mensen een huichelaar

en voor mijzelf een verachtelijk klagende slappeling?

Of lijkt wat in mij nog rest

een verslagen leger dat wanordelijk wijkt bij een reeds gewonnen slag?

Wie ben ik?

Eenzaam vragen drijft de spot met mij.

Wie ik ook ben, Gij kent mij.

U behoort ik toe, o God!

Dietrich Bonhoeffer (1944 Berlijn)

Mijmeringen over de Ziel en haar Geest.

Jan Kroesen,

Naar aanleiding van de bijeenkomst van Respondeo op 27 april.

Inleiding

Op zo'n dag van Respondeo waarop we altijd stilstaan bij het werk van Rosenstock-Huessy, kwam de laatste keer de vraag naar het mensbeeld aan de orde. Daarin gaat het om de vraag naar het beeld dat we van onszelf hebben en van anderen. Van Rosenstock weten we dat we die vragen niet op dezelfde manier kunnen behandelen. Altijd in het denken over onszelf en anderen hebben we te maken met een vierpolige werkelijkheid. Niettemin; vaak wordt er wel gesproken over het mensbeeld dat men aanhangt. En de vraag is natuurlijk ook niet onbelangrijk. De theorie'tjes en minitheorie'tjes die we er op na houden over onszelf, bepalen mee wat wij waarnemen en wat wij denken over anderen. Ons mensbeeld speelt mee in hoe mensen worden benaderd. Dat geldt in recht en politiek, maar ook in de kunst.

Mensbeelden

In verschillende wetenschappen is er sprake van veel verschillende mensbeelden. Denk aan het beeld van Freud, de grote psychiater, die ons opdeelt in Ego, Superego en Het. Ons ego moet het zien uit te houden in de middenpositie tussen de geboden en verboden waarmee wij zijn opgezadeld voor ons leven (superego) en de wensen, driften en impulsen (met name de seksuele impulsen - Het) waar wij aan bloot staan. Of een andere opdeling die Otto noemde in z'n inleiding, waarin wij gezien worden als een samenstel van wil, gevoel en geest. In supervisiesessies in het onderwijs aan studenten van 'hulpverlenende' beroepen wordt vaak gesproken over denken, voelen en handelen. Deze drie faculteiten moeten het liefst in een evenwichtige verhouding tot elkaar staan binnen de persoon, wil er sprake zijn van een zeker evenwicht, dat ons overeind kan houden. Ons denken, willen en voelen moet op die evenwichtige manier ook afgestemd zijn op onze omgeving en de eisen die deze aan ons stelt. Op die manier worden studenten ook aangezet tot denken over zichzelf in hulpverleningssituaties in de stages. En dan zie je die isolerende werking van zo'n opvatting ook precies gebeuren. De studenten moeten dan reflecteren over vragen als; wat was er aan de hand? Wat deed *ik*? Wat voelde *ik*? Wat dacht *ik* dat andere voelden? Wat heb *ik* gedaan? Wat moet *ik* een volgende keer anders doen? Steeds cirkelt het in die vragen om de vraag hoe *ik* (de student) mijn handelen kan verbeteren. Het handelen, voelen en denken wordt geïndividualiseerd. Dat was ook precies een van de opmerkingen van Otto. Het denken over mensen als een samenstel van willen, voelen en denken, maakt ons los van de verhoudingen in de zin van ik-gericht zijn. Wat moet ik mij verwerven, wil ik professioneel naar buiten kunnen treden? En altijd weer keren we daarna terug op onszelf.

Dergelijke manieren van denken over onszelf dragen verder bij aan de gedachte dat de samenleving een resultante is van het handelen van individuen. Vanuit je individuele isolement moet je als het ware de samenleving binnentreden, coalities aangaan, oorlogen voeren, om daarna weer terug te komen op jezelf. Terugkeren naar je eigen geliefde Ithaka.¹

¹ Ithaka was het eiland waar Odysseus koning was en vanwaar hij vertrok naar Troje om deel te nemen aan de Trojaanse oorlog en waar hij na vele jaren van omzwervingen na de oorlog ook weer terugkeerde; zijn geliefde Ithaka.

Natuurwetenschap.

Dat beeld wordt ook krachtig ondersteund door de manier waarop tegenwoordig over de natuur wordt gedacht. De natuur-variant op die geïndividualiseerde mensbeelden vind je in de evolutietheorie. De mens is een dier onder de dieren, onderworpen aan de wetten van de evolutie. Dat dit dier zich meer en verder heeft ontwikkeld dan de andere dieren is min of meer een toeval. Z'n herseninhoud is in de loop van miljoenen jaren enorm toegenomen. Dat komt mede omdat de mens een sociaal dier is. En een sociaal dier heeft 'behoefte' aan een grotere hersenomvang, want hij moet de signalen van zijn soortgenoten wel goed kunnen begrijpen. Een groep leeuwen of wolven op jacht kent ingewikkelde samenwerkingsstrategieën.

Het mensjong leert van zijn ouden. Hij doet daar verhoudingsgewijs erg lang over vergeleken met z'n mededieren. Voordoelen en nadoelen leveren het materiaal aan de hand waarvan het mensjong zijn hypothesen omtrent de wereld opbouwt. Hypothesen testen en conclusies trekken en verwerpen en weer aanpassen, zie daar hoe mensjongen zich ontwikkelen. Daarmee leren ze de vaardigheden om te (over)leven. En dat is precies het evolutionaire 'doel'. In al die activiteiten zijn geest en zijn lichaam vooral materieel en evolutionair op elkaar afgestemd. Wat wij (soms?) geest of denken noemen is in de menswetenschappen de psyche, waarover psychologen hun uitspraken doen. En mijn psyche betreft mijn individualiteit. Mijn denken en voelen, mijn zelf, zijn eigenlijk epifenomenen, bijproducten van de materie.² Op die manier worden mensen, die onderling toch nogal verschillen, gelijkgeschakeld in algemene termen. Het klinkt ietwat navrant, maar je zou kunnen zeggen dat we op die manier gezien kunnen worden als exemplaren van de soort mens. En door ons leervermogen, onze toegenomen herseninhoud, hebben we met elkaar als samenwerkende exemplaren een wereld opgebouwd waarin we kunnen leven, maar waarin we ook vervangbaar zijn.

Samenleving – reproductie

Wat is nu in een samenleving - die op z'n simpelst gezegd als een optelsom gezien wordt van individuen die onderling verschillen - de plaats van verschillende leeftijdsgroepen, en dan vooral die van de ouderen? Want dat was immers het thema. Wat is de plek die zij (nog) in kunnen nemen? Iedereen is vervangbaar. Niemand is onmisbaar. En zeker ouderen niet. Wel, strikt genomen is er eigenlijk geen plek. Je bent gewoon een van de velen. Dat maakt de generaties sprakeloos. Dat geldt voor elke leeftijdsgroep. Dat wil niet zeggen dat er niet meer iets gezegd wordt. Er wordt nog wel degelijk gepraat, maar het ene gezegde is niet meer waard dan het andere. Waar het in dat gedoe uiteindelijk om gaat is wat jij kunt bijdragen aan het geheel. In Rosenstocks termen zou je kunnen zeggen dat de pool van de indicatief overheerst en vaak ook verabsoluteerd wordt. Nuttig zijn en aan gestelde doelen beantwoorden is dan de enige imperatief. Individuen moeten targets halen. En wie daartoe niet in staat is, of daar minder goed aan bijdraagt, minder mogelijkheden of minder energie heeft, die kunnen we beter vervangen. Maatschappelijk gesproken telt die niet meer mee. Werknemers in zo'n wereld worden dan ook gemakkelijk worden uitgerangeerd in het leger van werklozen en pensionado's.

² Elke keer dat ik 'Ik' zeg, maak ik gebruik van een illusie, een schijngestalte die ik nodig heb in sociale verhoudingen. Elke keer dat ik dat doe sterft er een zeemeermin en verschijnt er schuim op de toppen van de golven. De ontstuimige zee lijkt er mooier door.

Krassen op de ziel

Toch geeft dat ‘krassen op de ziel’ van mensen. Otto noemde ook het gevoel van ‘gedumpt zijn’. Het gevoel dat werkeloos-zijn eigenlijk een soort onrecht is, dat je wordt aangedaan. Wie gedumpt wordt, wordt ontkend in de liefde en betrokkenheid die hij/zij had/heeft voor de arbeid die gedaan moest worden in gemeenschap met anderen. Dat is een ervaring van de ziel, die de mens is. En wat is de ziel? Dat is de hang naar erkenning, naar ergens mee verbonden zijn en dat voor langere tijd. In dat verbonden zijn speelt een lijn in je leven, die je verbindt met collega’s, met mensen die min of meer toevallig tegenkomt, voor wie en met wie je werkt en waarin je erkenning (hopelijk!) vindt voor wat je doet en de manier waarop jij het doet. Dan kan je ziel als het ware ademen, zich thuis voelen. De indeling van Rosenstock in ziel, geest en leven verbindt je met alle vezels met je omgeving, met de groep met de traditie. Dan ben je geen op zichzelf staand individu, maar je kunt alleen maar individu zijn, omdat de gemeenschap jou die mogelijkheid al aanreikt. Jouw geest is een erfenis van de geest van de gemeenschap waar je deel van uitmaakt, of van de groep(en) waar je deel van uitmaakt. Deel hebben aan de geest zou je kunnen zeggen en Rosenstock wordt niet moe om aan te duiden dat die geest verbinding heeft met de Heilige Geest. Dan kan er weer gesproken worden, niet om berichten uit te wisselen, maar omdat het hart (ergens) vol (van) is.

Die manieren van doen, die wij hebben, je zou ook kunnen zeggen: onze manier van denken en doen en van voelen vormen bij Rosenstock onze geest die ons verbindt met de groep(en) waar wij deel van uitmaken en waarbinnen we ons op een bepaalde manier manifesteren. Zo hebben we deel aan de geest van die groepen. De geest overstijgt ons individuele bestaan en omvat de verschillende manieren van denken, voelen en doen in onze cultuur. Zo bezien zit er zelfs nog ‘geest’ in onze opvattingen over onszelf als vervangbare elementen. De vraag is echter of in het indicatieve de enige geest te vinden is, waarin we allemaal kunnen opereren. Hebben we niet deel aan meerdere opvattingen? Doen niet verschillende ziens- en handelwijzen een beroep op onze deelname? En als we ergens ‘ja’ tegen zeggen, is dat dan een keuze waarin wij ons verwerklijken of is het zo dat een geest vat op ons heeft (gekregen)? Raken we niet zo op die manier verbonden met onze omgeving? ‘Ziel’ en ‘geest’ zijn verbindende elementen. Wie wil overleven (ziel) is aangewezen op anderen met wie hij samen moet werken, zingen en dansen (geest). Daarom moeten jonge mensen zich ‘geest’ eigen maken; ingeleid worden in onze cultuur. Dat moeten ze doen omdat ze zich toekomst moeten verwerven. Ze moeten leren van wat anderen voor hen hebben (uit)gevonden.

Toewijding

Die anderen zijn de ouderen die hebben geleerd wat de toewijding aan het werk betekent. Toewijding betekent dat je je leven ergens aan spendeert; letterlijk uitgeeft. Niet de mens zelf wordt daarmee geïsoleerd, maar degene of datgene waar de toewijding op is gericht. In die zin is toewijding ook passie. ‘Wie toegewijd is aan een organisatie zal zich zonder reserves inzetten voor haar succes. Wie zich toewijdt aan een ideaal zal alles doen om het te realiseren. Toewijding impliceert actieve presentie, waarbij men zijn eigen toekomst verbindt aan die van het object van toewijding’, schrijft Frits de Lange in een boekje met de titel ‘De mythe van het voltooide leven’. En even later heet het dat wie zich toewijdt aan anderen zich uitlevert aan de tijd. Wie zich toewijdt aan het welzijn van een ander, geeft voor een ogenblik zijn eigen subjectiviteit op. Op die manier wordt je een zelf, dat niet meer

z'n eigen afgerondheid als eigen doel heeft. Je stelt je bloot aan de absurditeit van het bestaan.

Volhouden – uithouden

Dat komt in ieder geval dicht in de buurt van wat Otto in het spoor van Rosenstock benoemde als de levensfase, waarin je moet volhouden wat je in je jongere jaren eenmaal hebt gezegd of hebt ontdekt als waardevol. Iets waartegen je 'ja' hebt gezegd. Iets nieuws dat komen moet. Dat roept ook weerstand op, zo vertelde Otto in zijn inleiding. Je moet dan volhouden en wachten tot er erkenning komt. En voegde Otto daar aan toe; als je geluk hebt wordt je manager. Wanneer je je leven ergens aan verbonden hebt, ergens aan toegewijd, dan leer je de lessen die het mogelijk maken om leiding te geven aan anderen. Daar zit erkenning is van wie je bent en van wat je doet.

Daarmee is ook gezegd dat leidinggeven niet alleen een kwestie is van een managementopleiding hebben gevolgd. Niet Nijenrode maakt de manager, maar de toewijding, de *leibhafte* betrokkenheid bij 'waar je het voor doet' en dat ook uithouden hebben. Daarmee is je ziel gemoeid. De levensfase van de oudere, die erdoor gekenmerkt wordt voorbij zijn eigen punt te zijn. Het zich kunnen bewegen tussen ernst en spel. Een manager die zich alleen maar zelf moet waarmaken, zijn eigen punt nog moet stellen, heeft nog niet alle fasen van het mensenleven doorlopen. Die is nog teveel bezig met de jacht naar de top. Echt leidinggeven veronderstelt dat je die jacht naar eigen erkenning achter je hebt liggen. De term 'management' misleidt daarmee ook wel een beetje. Als het gaat om 'leidinggeven' gaat het om de vraag of oudere mensen, ongeacht of ze manager zijn of niet, hun levenslessen (inclusief hun successen en hun echechs) in welke sfeer van leven dan ook (Kerk, staat en maatschappij) vruchtbaar kunnen maken voor anderen en ondertussen kunnen blijven verdragen dat de wereld geregeerd wordt door anderen, die daarin ook weer hun successen en misstappen begaan.

Je moet veranderen

In verschillende (leef)tijden geef je verschillende vormen aan dat veranderen. Maar tegelijkertijd is het bij Rosenstock altijd weer zo dat je geen van die vormen kun verabsoluteren. Stellen dat de oudere vooral leidinggeeft en dat de jongere leert is wel een schema, maar bij Rosenstock kan het daarin wel verkeren. Op elk moment is het mogelijk dat wie jonger is, iemand die ouder is iets te zeggen heeft. Rosenstock zegt dan dat de jongere ouder is dan de oudere. Kalenderleeftijden zeggen niet altijd iets. Wie leert, wie onderwijst is altijd de oudere. En wie onderwezen wordt is altijd de jongere. Dat zijn de spraakverhoudingen. Het is niet alleen zo dat wij veranderen met de loop van de jaren, maar ook dat we ineens verjongen onder het gezag van iemand die qua kalenderleeftijd de jongste is. Juist die mogelijkheid hebben tot veranderen van houding van zijn, is het vermogen van de ziel. Dat laat zien dat de ouderen niet alleen hun vervulling hoeven te vinden in het leidinggeven. Het laat zien dat er heel veel mogelijkheden zijn om 'ouder' te zijn. En ook heel veel vormen om leiding te kunnen geven. Toegewijd zijn aan kinderen, aan kleinkinderen, minder hoeven deel te nemen aan de maatschappelijke race om erkenning, toegewijd zijn aan vormen van vrijwilligerswerk, weten wanneer je zwijgen moet en geduldig moet zijn, het zijn alle mogelijkheden die bij de jongere ouderen en de ouderen horen.

Dat is niet altijd gemakkelijk in een tijdsgewricht waarin de zienswijze van productiviteit, inwisselbaarheid en prestatie heersen. De gepassioneerde waarin mensen worden meegesleept op vele werkvloeren, loopt vaak uit op kortademigheid waarmee mensen vastlopen in burnouts. Ze branden bijna letterlijk alle brandstof op die ze hebben meegekregen in hun leven. Het geïsoleerde zelf is een smalle basis om het een heel leven lang mee vol te houden. Een zelf dat zich verbonden weet met de geest van generaties voor hem en na hem, houdt het langer vol. Een ziel die toekomst wil, moet al roeiend naar de toekomst, terugkijken naar wat voor hem al is verworven (stichters). Die kan verworvenheden opnieuw inzetten op onbekend terrein. Dat vereist geduld, zwijgen en soms ook spreken.

‘Je draagt je droom uit en dan gebeurt het’

Wouke Lam, ex-manager Shell

Interview met Feico Houweling

Een wereld waarin iedereen inclusief is en niemand wordt uitgesloten. Dat is het ideaal van Wouke Lam, voorheen IT-manager bij Shell en nu actief als manager van haar eigen dromen. In haar loopbaan speelden haar leeftijd en vrouw-zijn een belangrijke rol. Met de jaren kwam het inzicht. Maar ook de onrust. Hoe ga je daarmee om en maak je een crisis vruchtbaar in plaats van destructief?

Shell ging globaliseren. Daar begon het mee. Wouke Lam werkte toen al jarenlang op verscheidene IT-afdelingen van Shell in Nederland. Elk land had destijds nog een autonome Shell-vestiging, maar nu kwamen met het opengaan van de grenzen heel nieuwe onderwerpen op tafel. Lam: ‘Er kwam meer contact met de Amerikanen, die het onderwerp *Diversity & Inclusion* introduceerden. Zij waren op dat punt al veel verder dan wij.’

Dat onderwerp sprak haar aan. Hot items in Amerika waren bijvoorbeeld *gender* verschillen, dus man-vrouw. Daar wist Lam als vrouw in een mannenwereld alles van af. Maar de Amerikanen waren ook met andere punten bezig. Lam: ‘Rassenverschillen bijvoorbeeld, *people of color*. Centraal bij dat hele proces stond de vraag wanneer je *inclusive* bent, hoeveel ruimte laat je voor de ander?’

‘Ik was destijds manager van een globaal team van circa vierhonderdtwintig mensen’, vertelt Lam. ‘Daar kon ik het onderwerp *Inclusiveness* zelf in het team inbouwen. Dat vond ik geweldig, om het echt werkend te krijgen. Vanuit een inclusieve werkomgeving kwam ik op een inclusieve samenleving, waarbij iedereen tot zijn/haar recht komt. Wat dat betreft ben ik wel idealistisch.’

Ze heeft gestudeerd aan de TU Delft en is dus een echte technet, maar ze noemt zichzelf een ‘mensen-mens’. Lam: ‘Ik heb wel een ingenieursopleiding en vind de sector echt boeiend, maar ik zat toch altijd aan de mens-kant. Hoe krijg je technologie werkend met mensen? Wat bereik je met technologie? Wat is de functie ervan? Dat gaat over verandermanagement. We hebben bij Shell wereldwijd een standaard IT-infrastructuur uitgerold, daarbij was ik Global Change and Communications Manager.’

Toen ze ongeveer 35 was, volgde ze een workshop emotionele intelligentie. ‘Daar werd ons gevraagd om ons eigen mission statement te formuleren’, vertelt Lam, ‘Bij mij kwam eruit: groeien, bloeien en anderen tot groei en bloei brengen. Later heb ik dat in verband kunnen brengen met de levensfasen zoals die beschreven worden door Rosenstock-Huessy. Het groeien is natuurlijk de jonge fase, het bloeien is de ernstfase en het willen overdragen om anderen tot groei en bloei te kunnen brengen, dat zit dan in de derde fase. Ik vond het wel grappig om dat ineens te herkennen, want het zijn natuurlijk allemaal modellen, maar op die manier vind je de taal om erover te kunnen praten.’

Ze is inmiddels twintig jaar ouder, maar alle drie de elementen zijn bepalend gebleven. Lam: ‘Willen groeien betekent zelf ook willen blijven leren. In het bloeien zie ik het ontplooiën van je talenten en het neerzetten van echte resultaten. En het overdragen is het geven aan anderen. Ik merk dat in de loop van je leven de balans tussen die drie langzaam verandert. In het begin ben je nog volop bezig met groeien en komt het overdragen nog niet zo aan de orde. Alle drie de elementen zijn altijd aanwezig, maar de nadruk verschuift.’

Op haar vijftigste, na een veelzijdige carrière op het raakvlak van IT en Human Resources bij het inmiddels geglobaliseerde Shell keek Lam nog eens naar haar mission statement. Teleurgesteld stelde ze vast dat ze eigenlijk niet meer kon groeien in haar toenmalige functie. ‘Het bloeien was er nog wel en het overdragen werd ook op prijs gesteld door anderen, maar mijn eigen groei was weg. Voor mij was dat echter wel noodzakelijk. Over mijn werk had ik niet te klagen. Ik was CIO (Chief Information Officer, FH) van de IT op het gebied van de Human Resources wereldwijd en later werd ik de rechterhand van de manager van een miljardenproject, waarbij de IT-infrastructuur van Shell werd uitbesteed. Dat staat prachtig op je CV en ik vond het een erg leuk team, maar voor mezelf viel er niet veel meer te leren. Het was te makkelijk voor mij.’

Zo kwam de crisis. Moest ze blijven of weggaan?

Lam: ‘Ik liep wel te reflecteren, want ik zou ook gewoon door kunnen gaan. Je laat heel wat achter als je vertrekt. Maar het leven is te kort. Dit was niet wat ik echt wilde. Diversiteit en inclusie, dat was wat me boeide.’

Leeftijd en generaties

Inclusiveness behelst allerlei gewone menselijke verschillen, zoals geslacht, ras en ook leeftijd. Wat dat laatste betreft, ziet Lam een opmerkelijk verschil tussen het bedrijfsleven, met name Shell, en de overheid. ‘Bij Shell werken bijna geen 55 plussers meer’, vertelt ze. ‘In generatie-opzicht bestaat er dus relatief weinig diversiteit. Dat is compleet anders dan bij het rijk. Door het principe van last in first out, heb je daar juist een hele dominante oudere generatie. Bij Shell heb je veel meer jongeren. De stem van de oudere generatie is daar veel minder aanwezig, wat ik jammer vind. En binnen het rijk zie je dat de stem van de jongere generatie veel minder aanwezig is. Wat even jammer is.’

Vroeger waren er meer ouderen bij Shell. Daar is de organisatie volgens Lam Angelsaksischer in geworden. Lam: ‘Het is veel meer performancegericht, je doet het goed als je om met Rosenstock te spreken in die middelste fase zit, die ernstfase. Je wordt afgerekend op je prestaties. Bij de overheid ontbreekt die resultaatgerichtheid juist. Wat dat betreft heb ik wel twee totaal verschillende werelden gezien. Er is bij de overheid veel meer eigen autonomie en mogelijkheid om je eigen baan vorm te geven dan bij Shell. Ik denk dat dat een belangrijke reden is waarom ouderen geneigd zijn om bij Shell te stoppen. Ik had heel graag gezien dat er binnen Shell veel meer gebruik werd gemaakt van de kracht van de oudere generatie. Misschien kunnen we wat dat betreft veel leren van Azië, waar de pater of mater familias veel meer wordt gewaardeerd. Dat is een maatschappelijke rol.’

Wat bij Shell wel de aandacht heeft, is de kennisoverdracht van oud naar jong. Het bedrijf staat voor de vraag hoe het de kennis vasthoudt als de ouderen vertrekken. De overheid op haar beurt staat voor de uitdaging om de jongeren ook echt een plek te geven, om hun potentieel veel meer te benutten. Lam: ‘Ik werk nu als zelfstandige nog veel voor de rijksdienst en zie dat generatiemanagement een hot item is bij verschillende P&O-organisaties van het rijk. Bij Shell wordt het eigenlijk niet als een agendapunt gezien. Maar de overheid staat natuurlijk voor het probleem dat er maar weinig mensen overblijven wanneer al die ouderen straks met pensioen gaan. Hoe borg je de kennis?’

Toen kwam onvermijdelijk de druppel die de emmer deed overlopen. In een beoordelingsgesprek werd opgemerkt dat ze zoveel erbij deed naast haar eigenlijke baan. Lam: ‘Dat klopte ook wel, ik zat in allerlei commissies. Maar ja, gaf ik terug, ik heb toch al mijn targets gehaald, dus wat maakt het uit? Geef mij anders een uitdagender baan! Ik kreeg juist energie van dat soort werk. Maar het leek wel alsof ze me wilden terugzetten op alleen maar mijn standaardwerk. Nou, dan zou het alleen maar nog ongelukkiger worden.’

Met de crisis kwam ook de oplossing, maar zoals meestal onverwacht en via een omweg. Lam werd gevraagd voor een rondetafelgesprek van een select groepje van acht top-IT vrouwen in Nederland. Daar hadden ze allemaal hetzelfde probleem. De IT is vooral in Nederland een mannenbolwerk. Lam: ‘Wat mijn positie betrof, was het een voordeel dat diversiteit en inclusie, ook op gendergebied, een expliciet aandachtsgebied was bij Shell. De *inclusiveness* is er het resultaat van een langdurig proces van veranderen en tot elkaar komen. Het was geïnstitutionaliseerd en je kon je er dus altijd op beroepen. Dat wil niet zeggen dat het de inclusieve werkomgeving bij uitstek is, maar het is meer ingebed dan bij andere organisaties.’

Ik heb toen met die IT-vrouwen een gender-awareness workshop gedaan, zoals ik die bij Shell ook gaf. Dat was voor hen allemaal een eye opener. Eén van de vrouwen merkte op dat ze een week eerder was afgewezen bij een sollicitatie, omdat ze openhartig had laten weten welke dingen ze wel en welke ze niet wilde doen. Lam: ‘Haar concurrent, een man, had gewoon gezegd: ik ga alles doen. Als vrouw ga je dan meer voor de eerlijkheid, terwijl de man geneigd is om het risico te nemen. Uiteindelijk maakt dat in de praktijk natuurlijk helemaal niks uit. Het was wel weer een voorbeeld van hoe je je als vrouw continu moet aanpassen aan de dominante mannenwereld.’

Die bijeenkomst bracht het keerpunt. ‘Toen ik terug naar huis ging, voelde ik me precies zo als twintig jaar eerder bij de formulering van mijn persoonlijke mission statement’, vertelt Lam. ‘Ik dacht: ik heb een droom voor Néderland. Ik wil van Nederland een land maken waarin iedereen volledig tot zijn of haar recht kan komen. En ik wist ook wel hoe, namelijk door bij de overheid te gaan werken en ervoor te zorgen dat dit zou worden ingebed in het onderwijssysteem, zodat elke jongere ermee geconfronteerd zou worden. Zo maak je dat onderwerp duurzaam.’

Vanaf dat moment is ze die droom gaan uitdragen en namen de gebeurtenissen hun eigen loop. Ze kwam inderdaad bij de overheid. Lam: ‘Ik werd gevraagd voor een programma waarbij bedrijfsleven en overheid publiek-privaat managers uitwisselden. Zo kwam ik terecht bij de Algemene Bestuursdienst. Dat klikte geweldig goed. Er werd een plek voor me gevonden bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar onder de toenmalige minister Guusje ter Horst veel aandacht bestond voor deze zaken. Ze wilden binnen de rijkdienst meer vrouwen in de top en meer Nederlanders van niet-westerse origine. Zo ben ik voor een periode van drie jaar gedetacheerd geweest bij het rijk, niet bij het onderwijs maar wel bij een rijkdienst over alle ministeries heen. Geweldig!’

Lam heeft nu haar eigen bv, een eenvrouwszaak, en ze werkt intensief samen met gelijkgestemden bij het opzetten van nieuwe projecten. Onlangs is ze met drie anderen de Vakschool Pedagogisch Werk gestart. Lam: ‘We leiden pedagogisch medewerkers op, die de kinderen, ouders en collega's daadwerkelijk zien en die diversiteits sensitief zijn, mbo-3 en -

4. Daarmee wordt mijn droom om iets met opleidingen te gaan doen, bewaarheid. Je begint ermee al op de kindercentra inclusieve omgevingen te creëren. De kindercentra als democratische oefenplaats. Zo zie je, je draagt het uit en het gaat gebeuren.'

'Bedrijven hebben ouderen nodig' Otto Kroesen over levensfasen en carrière

Interview met Feico Houweling

Dat Respondeo de voorjaarsbijeenkomst van 2013 heeft gewijd aan het thema 'Profijt van langer doorwerken' was geen toeval. Het onderwerp is erg actueel, mede door de economische crisis. Aan de ene kant wordt van mensen geëist dat ze langer doorwerken, aan de andere kant zijn 45-plussers na ontslag bijna kansloos op de arbeidsmarkt.

Dat roept de vraag op wat je nog kunt, als je wat ouder bent en werkzoekende bent. Wat kun je nog en wat wil je echt? Wat past bij je en wat heeft de arbeidsmarkt nodig? Het zijn vragen naar de specifieke levensfase van de oudere, een thema dat bij Rosenstock-Huessy regelmatig terugkeert.

De Utrechtse uitgever BBPublishers werkt aan een boek over dit onderwerp onder de titel 'Je tweede carrière' (<http://www.bbpublishers.nl/je-tweede-carriere/>). Feico Houweling sprak voor dat boek met Otto Kroesen over de vraag wat levensfasen te betekenen hebben als het om werk gaat. En wat is er zo specifiek aan de 'derde levensfase' van mensen. De basis voor het vraaggesprek vormde Otto's boek 'Tegenwoordigheid van Geest in het Tijdperk van de Techniek'.

Feico: Op de werkvloer wordt meestal gesproken over twee generaties, oud en jong. Maar als ik je boek lees, dan ligt het veel gedifferentieerder. Hoe zit dat?

Otto: 'De kwestie steekt veel dieper. Een van de problemen waar we als oudere generatie tegenop lopen is dat we langer moeten doorwerken voor ons pensioen, tot 66 en 67 jaar en verder, en hogere lasten moeten betalen om de financiële problemen van het rijk te verlichten. Maar als je de vijftig bent gepasseerd, dan word je binnen veel organisaties geconfronteerd met de vraag wat je daar eigenlijk nog doet. Zou je niet eens gaan? Dan kunnen ze proberen om je weg te werken. Bij sollicitaties kom je niet aan de bak.

Als je daar wat breder over nadenkt, dan moet je vaststellen dat het zo niet kan. Dat is voor de samenleving niet houdbaar. Het is of het een of het ander, langer doorwerken of vroeger vertrekken. Als je dat niet eerlijk aanpakt, dan wordt het langer doorwerken een manier om je goedkoper af te voeren. Vroeger had je recht op vervroegde uittreding. Nu mag je eerder ophouden mits je accepteert dat je uitbetaling lager is.'

Je kunt je afvragen of je met die derde levensfase iets kunt, iets waarmee je een organisatie vruchtbaarder maakt, waarmee iedereen beter af is. Om daar een antwoord op te vinden, moet je de eerste twee levensfasen wat scherper afgrenzen. Daar zijn we wat vertrouwd mee. In de eerste levensfase stappen mensen enthousiast in hun nieuwe werk en groeien enthousiast mee. Het is fantastisch om een baan te krijgen en te zien hoe alles werkt.

Ik had hier een student die pas aan het werk was gegaan bij een grote oliemaatschappij. Er was net een reorganisatie gaande met allerlei politieke intriges, maar dat raakte hem niet. Hij was zo onder de indruk van hoe die grote organisatie functioneerde, dat hij als het ware vol

bewondering rondliep op het slagveld. Dat is typisch iets voor een jongere, die ziet daaraan voorbij.

Het is een kwestie van groei. Naarmate je langer meeloopt, ga je zien wat er niet klopt en wat er ontbreekt. Dan ga je zien waar de werkelijkheid onaf is. Dat is wat Rosenstock ziet als volwassenheid, dat je ziet waar de boel niet goed functioneert en iets nieuws moet gebeuren. Daar kun je afstand nemen van bestaande praktijken en iets nieuws inbrengen. Dan zul je ergens voor moeten durven staan. Daarom noemt Rosenstock die jongere fase de spelfase en de oudere fase die van de ernst. Dan zul je ergens voor moeten staan.”

F.: Is dat afhankelijk van leeftijd?

O.: “Dat is wel en niet aan leeftijd gebonden. Hoe ouder je wordt, hoe individualistischer en hoe meer je je eigen vorm gaat vinden. De vraag is wanneer je een keer je hakken in het zand zet en je je mening publiekelijk naar buiten brengt. De een doet het rond zijn twintigste de ander rond zijn dertigste. Maar in de midlifecrisis, lijdt iemand onder een situatie dat je wel degelijk een eigen inbreng hebt, maar er niet in slaagt die naar voren te brengen. Je wordt behandeld als iemand die leuk meedoet, meer niet.

Als je dan manager wordt, heb je volop gelegenheid om die tweede fase waar te maken. Jij staat ergens voor en de poppetjes moeten naar jouw pijpen dansen. Wie erin slaagt dat niveau te bereiken, kun je echt volwassen noemen. De anderen zijn meer onderdanen, subjecten.”

F.: Maar we worden niet allemaal manager.

O.: “Nee, het is ook maar een bepaalde opvatting van manager-zijn. Een goede manager stuurt niet aan, die gaat niet over poppetjes. Die weet een hiërarchische verhouding te combineren met een egalitaire verhouding, een dialoog op gelijk niveau. Dat te kunnen, is een kenmerk van de derde levensfase. Dan krijgt de ene fase een uitwerking op de andere. Rosenstock wijst erop dat de levensfasen geen afgegrensde gehelen zijn, maar dat ze elkaar doordringen. Een goede manager kan ook meedoen in het spel, in het groepsproces. En een goede werknemer moet het ook allebei kunnen, spel en ernst. Toch is het een element uit de derde levensfase. In die fase hebben, als het goed is, mensen het vermogen en de wijsheid om op het juiste moment te stoppen en te beginnen, te schakelen. Maar dat moet een manager die niet louter volgens de commandolijn met zijn medewerkers wil omgaan, dus al een beetje kunnen.”

F.: Heeft een organisatie mensen in die derde levensfase echt nodig of kan het ook zonder?

O.: “Organisaties hebben ouderen nodig. Ik denk meer dan ze beseffen. Ze beschikken over de nodige wijsheid en kunnen rust brengen. De manager, degene die het voor het zeggen heeft als deel van zijn tweede levensfase, die moet iets van die derde fase hebben. Als je jezelf niet kunt relativiseren, dan zet je voortdurend je hakken in het zand tegenover het personeel en kun je niet echt regeren, om dat woord te gebruiken. De manager die zijn eigen mening doordrukt, is misschien wel volwassen, maar niet altijd wijs.

Wijsheid is dat je wel ziet hoe het moet, maar niet altijd je punt hoeft te maken. Dat je je tijd weet te kiezen. En dat je in wisselwerking kunt treden met je personeel, zodat je groei mogelijk maakt. Als je personeel jonger is, creëer je gelegenheden waarbij je zegt: hier sta ik en ik doe het op mijn manier.”

F.: Zijn dat niet gewoon managementtechnieken die je kunt aanleren?

O.: “In principe wel en dat wordt zo af en toe ook wel gedaan onder het motto souplesse en flexibiliteit. Maar ik zou geen managementliteratuur weten waarin dit soort termen worden verbonden aan leeftijdsfasen en waarin gezien wordt mensen die dat kunnen, zoals Rosenstock zegt, zichzelf hebben overwonnen. Die het niet meer voor zichzelf doen. Je moet iets hebben doorgemaakt en dat in je bestaan hebben geïntegreerd.

Als je nooit die tweede levensfase hebt doorgemaakt, die van de ernst, is het de vraag of je wel bij de derde uitkomt. Als je nergens voor staat, maar altijd je zaken soepel weet te regelen, hoeveel wijsheid bouw je dan op? Voor studenten noem ik weleens het voorbeeld van de prachtige heuvels in parken rond de steden. Dat zijn onze vroegere vuilnisbelten. Op een gegeven moment was er te veel afval en konden we die belten niet meer handhaven. In de jaren zeventig kwam er een generatie die dat probleem aan de orde stelde en ging staan voor de oplossing. Daar is voor geknukt.

Je moet iets doorgemaakt hebben en de ervaring hebben opgedaan dat de werkelijkheid zich niet zomaar laat veranderen. Het gaat allemaal niet zo makkelijk. Als je dat beleeft, dat je iets hebt bij te dragen, maar dat het niet zomaar lukt, dan leer je schakelen tussen het nieuwe dat je aan te brengen hebt en het bestaande. Dat is een evenwicht. Dan geldt de uitdrukking dat je jezelf voorbij moet zijn en niet altijd weer je eigen punt moet maken. Daarmee geef je ruimte.”

F.: Wat is er dan mis met het bedrijfsleven, dat dat niet wordt gezien?

“Je hebt vaak te maken met management dat in de tweede levensfase is blijven steken. Ze willen zich laten gelden door de zaak steeds helemaal om te gooien. Zelfs ouderen worden daarbij benaderd alsof ze in de eerste levensfase zitten, want ze moeten alles maar leuk vinden. Je wordt behandeld alsof je een verschuifbare pion bent en als je niet meedoet, dan ben je niet coöperatief. Zo heet dat dan.

De kunst is om dat te ondergaan. Dan moet je misschien zeggen dat je niet met alle geweld voor je rechten opkomt. Laat het even zo en kies het goede moment om je punt te maken, zodanig dat je dat niet meer doet voor jezelf, maar voor de organisatie. Dan heeft het kracht. Je moet conflicten voorkomen en je schikken in je toebedeelde taken. Als er dan andere taken blijven liggen, kun je daarop wijzen. Vroeger zou je de zaak misschien eerder op de spits hebben gedreven, nu leer je om meer bijsturend te werken. Op die manier lopen dingen vaak toch nog goed, omdat verantwoordelijke mensen niet meteen in opstand komen, maar als verstandige mensen problemen oplossen. Dat heeft voor een organisatie vaak veel grotere betekenis, dan het steeds maar ingrijpen van managers.

Dan moet je blij zijn als je iemand in je organisatie hebt rondlopen die over zulke wijsheid beschikt, terwijl tal van anderen boos rondlopen. Dat kan rust brengen. Je kunt er zelfs functies op creëren. Ik ken iemand bij gemeentewerken die zelfs na zijn 65^{ste} nog meewerkte, maar tegelijkertijd een brug wist te slaan tussen de opzichters die het voor het zeggen hadden en de jongens die zich daartegen verzetten. Dit soort brugfuncties zijn verdwenen. Misschien wordt niet gezien wat voor functie deze ouderen hadden, omdat we altijd in twee levensfasen hebben gedacht. De derde was een bijkomstigheid, waarover managers nooit iets hebben geleerd. De kortademigheid van onze organisaties heeft ermee te maken dat die derde levensfase geen plek krijgt.”

F.: Zo rond je vijftigste zou je dat soort wijsheid moeten bezitten. Maar hoe gebruik je die als je op straat staat? Heb je twintig jaar geknokt en wordt je eruit gebonjourd.

O.: “Dan zou je kunnen beginnen bij de vraag waarom je op straat staat. Kon je niet meer meekomen? Was je niet gelukkig in je werk? Het kan helpen als je snapt dat je op straat staat, omdat organisaties zich geen raad weten met precies datgene wat jij aan het begin van je derde levensfase aan het ontwikkelen was. Dat scheelt al iets aan je zelfbeeld.

Daarmee stel je jezelf een andere opdracht. Als je niet meer zo meedoet in de ratrace van het arbeidsbestel, hoe geef je dan invulling aan je volgende levensfase? Want die taak blijft natuurlijk.”

F.: Dus geen nieuwe carrière meer? Maar een betaalde baan heb je tot je pensioen wel nodig.

O.: “Ik ken een oud-predikant die na zijn emeritaat bij de Voedselbank ging werken. Daar kwam hij in aanraking met allerlei sociale problematiek, ontwrichte gezinnen, mensen die de eindjes niet meer aan elkaar kunnen knopen. Iemand zei me eens, dat er heel veel zinvol werk is, dat geen betaalde werk oplevert en heel veel betaalde banen die geen zinvol werk opleveren.

Je kunt vasthouden aan je baan en je als kind laten behandelen in een organisatie. Als je dat niet wilt, moet je een manier vinden om die enorme taak waar je als mens voor staat, om niet te verschrompelen maar te groeien, uit te voeren. Wijsheid, relativiseringsvermogen, boven de dingen staan, Rosenstock noemt het de priesterlijke levensfase. Jezelf kunnen wegcijferen, daaraan moet je gestalte kunnen geven. Dat eist een relativering van het gevoel dat je aan de kant staat en niet wordt gezien. De beste dingen worden niet gezien. Dat is lastig, maar het is ook onzichtbare rijkdom. De predikant die ik noemde heeft hier nooit veel waardering voor ondervonden, ook al deed hij een enorme klus. Een heel onopvallende taak. Daar moet je grootheid voor hebben. Als je bezig blijft met je tweede levensfase en je bijdrage wordt niet erkend, kun je dat niet.”

Toespraak van Greet Oosterbroek

bij de begrafenisdienst van

Teuntje Leenman

Wat ik wil vertellen, gaat terug naar de jaren 50 van de vorige eeuw.
Jaren zonder internet, nauwelijks telefoon en andere technische communicatie.
Een brief naar Indonesië deed er 14 dagen over.
En dat was dan nog wel luchtpost.
En daardoor was de wereld erg groot, in tegenstelling tot nu.

Wat maakte mijn leven in die periode zo bijzonder?
Als 12 jarige kwam ik naar Nederland.
Als 14 jarige kwam ik bij Bas en Teuntje.

Dat ging niet zomaar,
Mijn ouders moesten na hun verlof weer terug naar Indonesië.
Mijn vader was daar zendeling, zoals je dat toen noemde.
Ze gingen weer voor 4 jaar weg .
Mijn ouders moesten iets voor mij regelen
want ik moest in Nederland blijven om naar school te kunnen gaan.
Dus op een goede dag belde mijn vader aan op de Beukenweg,
waar de familie Leenman woonde.
De vraag kwam eruit.
Natuurlijk hadden Bas en Teuntje al iets opgevangen.
Ze wisten waar mijn vader voor zou komen.
Van te voren hadden ze al te tegen elkaar gezegd:
Dit doen we niet, Dit doen we niet.
Toch gaven ze een poosje later het antwoord:
Ja, we doen het toch.
Zo kreeg het gezin er ineens een groot kind bij.
Het was er altijd erg gezellig met Wim en Marian.
Zij gingen naar de kleuterschool.
Koos stond nog in de box
en Fiona moest nog geboren worden.
Voor Bas en Teuntje is het denk ik best wel eens moeilijk geweest om ook vader en moeder
voor zo'n tiener in de opgroeifase te zijn.
Maar ik moet zeggen dat dat goed gelukt is .
Van lieverlee groeide ik op als dochter van Bas en Teuntje.
Wat me vaak opviel was dat ze zo gastvrij waren.
Er was altijd koffie of het werd gezet,
zelfs voor de vuilnismannen die wekelijks langs kwamen om de vuilnis op te halen was er
koffie.
Wat ik me ook kan heugen is dat er s 'avonds na het eten,
zoals te doen gebruikelijk,



Interim

de afwas gedaan moest worden.
 Teuntje en ik verdwenen in de keuken.
 De keuken was het terrein van Teuntje.
 Zij had het hier voor het zeggen.
 Teuntje deed de afwas en ik mocht afdrogen.
 Al wilde ik ook wel eens met mijn handen in het water,
 het werd niet toegestaan.
 En ondertussen bespraken we de belevenissen van de dag.
 Ik denk ook wel dat ze soms erg blij waren dat ik in huis was.
 Zo vertelde Teuntje eens dat ze graag naar het kringwerk wilde in Rozendaal,
 Maar dat dit niet kon vanwege de kinderen.
 Bas ging daar uiteraard wel heen,
 en met hem nog veel bekenden.
 Waarschijnlijk was professor Rosenstock- Heussy om er te spreken.
 Natuurlijk mocht ze gaan.
 Ik was thuis en er hoefde geen oppas te komen.

Wat leerde ik in huize Leenman zoal?
 Bas vroeg eens na afloop van een zondagse dienst:
 Waar heeft de dominee over gepreekt?
 Ik wist het niet.
 Daarop zei Bas: Natuurlijk heeft hij het over de zonde gehad.
 En als iemand je vraagt: Wat heeft hij er over gezegd,
 Dan antwoord je: Hij was er op tegen.
 Dit was een echte levens les,
 want daarmee haalde hij het gewicht, het strenge, uit de orthodoxie.
 Vanaf dat moment kon ik altijd een beetje gniffelen om strenge dominees.
 In de loop van de jaren groeide ik op in een gezin waar ik me thuis voelde.
 Met raad en daad werd ik geholpen.

4 jaar later kwamen mijn ouders weer terug uit de tropen.
 Dit keer voorgoed.
 Eerst was er de werkelijke afstand tot mijn ouders hemelsbreed.
 Daarna bleek dat er ook nog een andere afstand was gegroeid
 die ik niet meer kon overbruggen.
 Er waren teveel veranderingen.
 Aart was in mijn leven gekomen.
 En hoewel Bas altijd had geroepen
 dat hij geen vreemde mannenfietsen tegen de muur zou toestaan,
 vroeg ik hem toch die van Aart te gedogen.

Het contact met Bas en Teuntje bleef.
 Tot de laatste adem.
 Wat me zo inspireerde in hen:
 Ze hebben de roepstem gehoord en altijd antwoord gegeven.
 Ze gaven antwoord, ook al moesten ze veranderen.
 Zo was hun leven en werken.
 Ik ben blij met zulke mensen geleefd te hebben.

Zij hebben ons voorgeleefd
 en wij proberen iets van hun leven in ons leven vorm te geven.
 De goede gesprekken met Bas misten we al.
 Nu zullen we de goede gesprekken met Teuntje ook moeten missen.
 Het zal moeilijk zijn.
 Maar we hebben elkaar om te troosten en om te lachen.
 Voor Fiona zal er zeker een nieuwe tijd aanbreken.
 Ze heeft de laatste jaren haar moeder enorm bij gestaan.
 Teuntje was er erg blij mee.
 Dank je wel, Fiona.
 Dank je wel, Teuntje.

Ichthus – leven, leer, werken

Otto Kroesen

Op 4 en 5 oktober geef ik in Delft een cursus plaats over Rosenstock-Huessy, over bovengenoemd stuk, een stuk over “het leven van Jezus” van de hand van Rosenstock-Huessy dat afgedrukt staat onder andere in “Die Sprache des Menschengeschlechts”. Deze cursus loopt van vrijdag 13:30 uur tot zaterdag 15:00 uur.

Tot een jaar geleden gaf ik jaarlijks een cursus over Rosenstock-Huessy onder de hoede van het opleidingscentrum voor protestantse predikanten, Hydepark. Dit opleidingscentrum vaart een nieuwe koers en is daarmee gestopt. Sinds vorig jaar geef ik deze cursus dus maar onder eigen naam, zonder “hoed”. Of in ieder geval: niet meer onder het afdakje van de kerk, maar onder de blote hemel.

Ik heb er al wat reclame voor gemaakt en er zijn tot op heden acht aanmeldingen. Er kunnen nog wat mensen bij.

Wij lezen deze keer een tekst (close reading) over de betekenis van Jezus Christus: “Ichthys, Leven - Leer - Werken”. Het is een tekst van ongeveer 20 bladzijden. We lezen de tekst in het Nederlands. Een vertaling heb ik beschikbaar en kan ik toesturen.

Rosenstock-Huessy heeft deze tekst voor het eerst gepubliceerd in 1925 en de termen Leven - Leer - Werken refereren eigenlijk aan de slotwoorden van de “Stern der Erlösung”, “Waarheen opent zich vanaf de poort een weg? Weet je het niet? Naar het leven.”

In de titel zit daarom erkenning en polemieek. Het is erkenning van het grootse en van de zeggingskracht van dit werk, de Stern. Maar Rosenstock-Huessy denkt bij het woord “werken” vooral ook aan de werking van het kruis. De “mislukking” van de missie van Jezus (als het woord missie hier gepast is) aan het kruis is – vreemd genoeg – voorwaarde voor zijn werking. Uit het leven komt een visie en opdracht op, die in de bergrede schitterend verwoord wordt. Dat is – zo men wil – de leer. Maar die leer komt tot werking door de weg naar het kruis, het offer van eigen leven. Daarin opent Jezus een nieuwe



Interim

Vereniging Respondeo
www.rosenstock-huessy.nl

levensweg/stervensweg, die vanaf dat moment tot uiting komt in iedere waarachtige biografie. Gewoon gezegd: elk leven staat vanaf nu onder de geestelijke aantrekkingskracht van die levensweg, van dood en opstanding. Ook de Stern is ondanks zichzelf (het wil een joods boek zijn) onderhevig aan deze christelijke levenswet.

Wie belangstelling heeft om mee te lezen vanaf vrijdagmiddag, vrijdagavond, de zaterdagochtend en een deel van de zaterdagmiddag, wordt uitgenodigd zich bij mij op te geven. Wij komen bij elkaar in het gebouw van het studentenpastoraat in de binnenstad van Delft (Voorstraat 60), waar we kunnen ontbijten en lunchen enzovoort. Dat hoeft niet duur te zijn.

Verder is het aan de deelnemers zelf om een plek voor de overnachting te zoeken, een kamer in een hotel. In Delft in de binnenstad zijn de hotels nooit verder verwijderd van het studentenpastoraat dan 10 minuten lopen. Voor wie denkt aan heen en weer reizen: we beginnen wel zaterdagochtend om 9:00 uur, nadat wij vrijdagavond om 22:00 uur afgesloten hebben.

Vanuit het bestuur van de Vereniging.

Egbert schroten, secretaris

De laatste zaterdag van juni hebben we de eerste bestuursvergadering in nieuwe bezetting gehouden: Greet Oosterbroek vult de plaats op die Wim van der Schee achter gelaten heeft. Het voorbereiden van de najaarsbijeenkomst begint nu vastere vorm te krijgen. Deze zal in november plaatsvinden. Voor zowel inhoud als vorm lopen we dan de laatste bijeenkomsten nog eens langs: wat was er goed aan de dag met Suurmond, wat kwam er niet goed uit de verf? Gaan we op het thema van de voorjaarsbijeenkomst door? Was de locatie goed bereikbaar, hoe sterk beïnvloedt deze wie er komen? We gebruiken hier ook de reacties die we per e-mail, mondeling, of als bijdrage aan Interim, kunnen lezen.

Deze bijeenkomsten zijn wel de hoogtepunten van de Vereniging, maar ondertussen wordt er ook aan meer tastbare zaken gewerkt.

De Nieuwsbrief is vernieuwd en omgedoopt tot Interim. Hiermee is een beweging ingezet die ruimte kan geven aan de wisseling van de generaties die zich aan het voltrekken is. Ook hier: werk in uitvoering, het kan en moet niet in een keer afgedaan.

Onze archieven en de voorraad boeken die toegankelijk gehouden moeten worden, krijgen onze aandacht. Het contact met het Rosenstock-Huessyhuys, waar het meeste wordt bewaard, is de laatste jaren intensiever geworden. Ook zijn er diverse mensen in nalatenschappen zoekend naar mooi werk. Meer inspanningen gaan vruchten afgeven: De Nederlandse vertaling van "Angewandte Seelenkunde" is de laatste fase ingegaan, waar met een uitgeverij er een boek van gemaakt gaat worden. De Vereniging zal ervoor zorgen dat dit ook haalbaar wordt.

Feico Houweling is als voorzitterschap zoals bekend tijdelijk op non-actief door een behandeling wegens een darmtumor. Hij heeft inmiddels een eerste operatie ondergaan en is



Interim

Vereniging Respondeo
www.rosenstock-huessy.nl

aan de betere hand. In de nazomer volgt nog een tweede operatie en naar verwachting zal hij dit najaar zijn werkzaamheden weer kunnen oppakken. Veel verenigingsleden leven mee met een moeilijke periode en delen met vreugde in het vooruitzicht dat niettemin volledig herstel mogelijk lijkt te zijn.

Vereniging Respondeo

Ter studie en verspreiding van de inzichten van Eugen Rosenstock-Huussy. Deze betreffen de ontwikkeling van mens, cultuur en samenleving in hun onderlinge samenhang met het oog op de toekomst. De focus is gericht op vrede en rechtvaardigheid voor elke bewoner van onze planeet. Levensoriëntatie, praktische samenwerking en respect voor de ander staan voorop.

Contributies en donaties: Triodosbank, rekening nr. 19.84.20.757 ten name van Vereniging Respondeo. Vermeld s.v.p. lidmaatschap (€25 - €35 per jaar), donatie of gift.

Secretariaat: Egbert Schrotten, Ondermaat 38, 7772 JD Hardenberg; tel. 0523-677150, e-mail: schrotten.hardenberg@tele2.nl

Uitleen boeken: Josje Sinke, Akkerweg 90, 3972 AD Driebergen-Rijsenburg (boekenlijst op aanvraag) tel.0343-415950, e-mail: markjosje@zonnet.nl

Boeken van en over Rosenstock-Huussy (ERH): Van bijna alle boeken van ERH zijn nog exemplaren te koop via Respondeo. Voor nadere inlichtingen kan contact worden opgenomen met: Marlouk Alders, tel. 023 5363145. Email: lmcalders@ziggo.nl

Over Interim

Redactie Nieuwsbrief: Otto Kroesen en Wilmy Verhage

Vormgeving: Philip van der Linden

Redactieadres: Leeuweriklaan 3, 2623 RB Delft, Tel. 015.2626714,

E-Mail Otto: ottokroesen@gmail.com

E-Mail Wilmy: WVerhage@xs4all.nl

Reacties, ingezonden stukken en dergelijke per post of e-mail naar bovenstaande adressen.

Interim verschijnt 2 x per jaar: zomer en winter

Losse nummers à € 2,00 kunnen worden besteld bij de redacteur

Abonnement, opgave bij de redacteur. Prijs: € 4,00 per kalenderjaar