

God bij het haardvuur

Team en organisatie als bron van verbinding

Met enige verbazing constateert en onderzoekt de auteur het verschil in energie en bezieling waarmee geestelijk verzorgers spreken over de vakinhoud (contrastervaringen) en over de organisatorische inbedding. In het tweede geval is het enthousiasme vaak ver te zoeken. Zij benadert dit verschil vanuit het concept *plek der moeite*, en spoort geestelijk verzorgers aan – met behulp van een preek van Meester Eckhart – om die plek der moeite te betreden met dezelfde hartstocht als hun contact met cliënten.

Antoinette Scholten

DIT ARTIKEL IS ONTSTAAN VANUIT ervaringen opgedaan tijdens mijn werkzaamheid als geestelijk verzorger in een ziekenhuis en tijdens de leergang Geestelijk Verzorger 2.2, georganiseerd door Luce, het postacademisch onderwijs van de Tilburg School of Catholic Theology. Deze leergang bestond uit twee onderdelen. Enerzijds een inhoudelijk deel rond contrastervaringen naar aanleiding van het boek *De*

berg van de Ziel van Christa Anbeek en Ada de Jong (2013). Het boek gaat over ontregelende en openbrekende ervaringen waarin de vanzelfsprekendheid van het leven verdwijnt. Kernwoord bij dit soort ervaringen is kwetsbaarheid. Anderzijds kende de leergang een meer functioneel deel rond het werken in een organisatie als geestelijk verzorger. Dit deel was gebaseerd op enkele fundamentele bedrijfskundige en organisatietheoretische inzichten. De opzet was om de verbinding tussen die twee delen gaandeweg te laten ontstaan.

Naarmate de leergang vorderde, begon mij op te vallen dat er een merkbaar verschil in energie was in de groep bij de verschillende onderdelen. Het spreken over en werken met contrastervaringen ging de meeste deelnemers goed af. Je kon merken dat hier een groep professionals bijeen was die met passie en betrokkenheid spraken over existentiële vragen en ervaringen. Anders was dat wanneer het ging over organisaties en het functioneren van personen en teams daarbinnen. Hier werd de 'plek der moeite' betreden (Van Hoorn, 2007, p. 134). Er ontstond een andere sfeer, er was weinig kennis beschikbaar, ongemak merkbaar, weerstand en soms irritatie.

Naar aanleiding van deze observaties kwamen de volgende vragen bij mij op. Hoe



komt het dat hier een kloof lijkt te zijn tussen de twee onderwerpen in de leergang? Wat betekent die voor geestelijk verzorgers als teamlid en als professional in een organisatie? Is die kloof te versmallen, te dichten of zelfs vruchtbaar te maken?

Ik schrijf dit artikel vanuit de positie van een 'geïnformeerde en betrokken buitenstaander'. Na een studie sociale wetenschappen en een loopbaan van vijftien jaar als manager binnen een grote bank studeerde ik theologie in Utrecht en Leiden. Ik deed een paar jaar ervaring op als geestelijk verzorger. Daarnaast werk ik freelance als vrij gevestigd theoloog, onder andere in de begeleiding van individuen en teams.

Geestelijke verzorging binnen organisaties

Bladerend in een aantal jaargangen van het TGV merk ik het volgende op. Er is aan-

Teams geestelijke verzorging zijn vaak niet evenwichtig samengesteld

dacht voor onderwerpen die de uitoefening van het vak van geestelijk verzorger betreffen, inhoudelijk gezien. Voor de maatschappelijke context en de veranderingen die zich daarin voordoen. Er is ruimte voor inspiratie. Maar er is minder aandacht voor het functioneren van teams geestelijke verzorging. Terwijl dat, als ik afga op verhalen die ik van collega's hoor, een belangrijk en ingewikkeld onderwerp is in de dagelijkse praktijk. En daar is wel reden toe. Ik zie een aantal oorzaken die het voor teams lastig maken om soepel en goed geïntegreerd in een organisatie te kunnen functioneren.

Allereerst is er onduidelijkheid over de status van het vak. Er is sprake van een hybride situatie. Sommigen vinden de dubbele binding met een zendende instantie enerzijds en een organisatie anderzijds belangrijk, terwijl anderen zichzelf meer beschouwen als een vrije beroepsbeoefenaar zonder specifieke achterban, al of niet in dienst van een organisatie. Dat maakt het niet eenvoudig een duidelijk imago in de organisatie neer te zetten.

Vervolgens is de plaats in de organisatie van het team GV niet altijd duidelijk. Wie geeft er leiding aan het team? Hoe vindt besluitvorming plaats? Binnen welk deel van de organisatie functioneert het, wie zijn de natuurlijke partners? In hoeverre is de dienstverlening van de GV geïntegreerd in de andere processen in de organisatie? Denk aan dossiervorming, agenda's en afspraken, werkoverleg, jaarplanning. Hoe zijn geestelijk verzorgers ingebed in het HR-systeem: functieomschrijving, functioneringsgesprek, persoonlijk ontwikkelingsplan, registratie van vrije dagen?

Bij geestelijke verzorging heeft software prioriteit op de hardware

Teams GV zijn niet altijd evenwichtig samengesteld. Soms zijn teams samenstellingen van eerder zelfstandig werkende geestelijk verzorgers, ontstaan door fusies van organisaties. De verschillende denominaties spelen een rol. En: de arbeidsmarkt voor geestelijk verzorgers is lastig: als er ergens een vacature is, zijn er vaak tientallen sollicitanten. Dit maakt dat mensen die aan het werk zijn lang op hun plek blijven en dat teams vergrijzen. Voor jongeren is het niet altijd makkelijk aansluiten.

Belangrijkste conclusie: er zijn nogal wat teams waarin op dit gebied vragen leven of problemen zijn. Natuurlijk zijn er uitzonderingen: teams waarin de sfeer uitstekend is, waar de verhoudingen duidelijk zijn en de

taakopvatting eenduidig; teams die prima zijn ingebed in hun organisatie. Mij gaat het om de situaties waar dat niet zo is. Ik wil in dit artikel een poging doen deze problemen niet op organisatorisch niveau te benaderen, maar juist een laag dieper te kijken.

Plek der moeite

In dit artikel maak ik onderscheid tussen *hardware* en *software*. Onder hardware versta ik, waar het organisaties betreft, alles wat zichtbaar is en aan het papier toe te vertrouwen. Veel van bovenstaande onderwerpen behoren tot de hardware: een organogram kun je tekenen, een functie beschrijven, een visie verwoorden. Software is datgene wat tussen de regels door speelt omdat het niet benoemd wordt, taboe is of conflictstof, of omdat het moeilijk te benoemen is, tussen de vingers door glipt, maar toch aanwezig. Bij teams geestelijk verzorging en hun inbedding in de organisatie is een combinatie van hardware en software in het spel. Maar terwijl je bij een computer eerst hardware nodig hebt om de software te downloaden, werkt het in dit geval precies andersom. De software heeft prioriteit.

De samenwerking tussen teamleden onderling en tussen teams en hun organisatie zou benoemd kunnen worden als een 'plek der moeite'. Ik ontleen dit begrip aan het proefschrift van Marianne van Hoorn (2007). Bij Van Hoorn heeft dit begrip de volgende connotaties: onzekerheid, moeite om betekenis over te dragen, neiging om deze plek te mijden, kwetsbaarheid, het met elkaar uithouden, zoeken van ruimte.

Wat maakt deze samenwerking moeilijk? Als het om teams in een organisatie gaat, wellicht allereerst door het spreken van een andere taal. De taal van managers (om die term maar eens te gebruiken als *pars pro toto*) kent, net als die van geestelijk verzorgers, een onderliggend waardenpatroon. Efficiency, kostenbewustzijn, snelheid, voorspelbaarheid en controleerbaarheid van resultaten staan hoog op de agenda. Vaak is er een nogal mechanische visie op de werke-

lijkheid, die gevangen wordt in processen en Excelsheets. Geestelijk verzorgers denken anders. Voor hen staan productiecijfers niet voorop, maar de kwaliteit van een ontmoeting. Hun werk is maar ten dele te plannen. Resultaten zijn, zeker als het om een kwalitatieve beoordeling gaat, niet eenvoudig te meten. Waarden als aandacht, compassie, presentie en zin lijken uit een andere wereld te komen.

Maar er is meer dan taal. Ook leefwerelden kunnen verschillen. Wat doen managers en geestelijk verzorgers in hun vrije tijd, waar wonen ze, hoe kleden ze zich, met wie gaan ze om? De wereld van religie en die van geestelijk verzorging loopt het gevaar van elkaar geïsoleerd te raken.

Tot slot speelt ook tijdsdruk een rol. Voor beide partijen is de ontmoeting vaak van ondergeschikt belang: managers kunnen een team GV als een niche in de organisatie beschouwen en betreden inhoudelijk een terrein waarop zij niet thuis zijn. Voor geestelijk verzorgers is alles rond de organisatie een noodzakelijk kwaad en zeker geen bron van vreugde en inspiratie. Redenen genoeg om de aandacht hiervoor tot een minimum te beperken – van beide kanten.

Ook teamleden onderling kunnen door de eerder genoemde factoren – de status van het vak, de plaats in de organisatie, de teamsamenstelling – tegen lastige situaties aanlopen. Geestelijke verzorging is een intensief vak. Idealiter zou een team een thuishaven kunnen zijn, waar onderling inspiratie wordt gedeeld en kwetsbaarheid mogelijk is. Dat kan het team als geheel sterker maken. Maar hoe is dat mogelijk?

God bij het haardvuur

Ik maakte onderscheid tussen hardware en software. In een kader bij dit artikel heb ik een aantal belangrijke punten weergegeven die ik als hardware zou willen omschrijven. Maar meer dan om de hardware gaat het om de software van de situatie. Die software vraagt aandacht. En ik zou willen beto-

gen dat juist in het betreden van de plek der moeite, door het bewust ervaren en benoemen van de eerder beschreven kloof, vruchtbare grond te vinden is.

Een tussenstap. Een preek van Meister Eckhart kan hier wellicht de weg wijzen. Eckhart preekte in Zuid-Duitse zusterconventen op zijn geheel eigen en originele wijze. Ik citeer hem in zijn preek over de Menswording:

“Want werkelijk, wanneer je meent in diepe verzonkenheid, vrome stemming, zoete vervoering en uitzonderlijke begenadiging meer van God te bekomen dan bij het haardvuur of in de stal, dan doe je niets anders dan God nemen, een mantel om zijn hoofd wikkelen en hem onder een bank schuiven. Want wie God op een bepaalde ‘wijze’ zoekt, die grijpt wel de wijze maar mist God die in de wijze verborgen is. Maar wie God zónder ‘wijze’ zoekt, die grijpt hem vast zoals hij in zichzelf is”

(Maas, 1997, p. 53).

Idealiter zou een team een thuishaven kunnen zijn

Deze tekst is in eerste instantie gericht tot zusters die naar de mening van Eckhart een prestatiegerichte spiritualiteit beoefenden. Volgens vaste voorschriften en regels moest God dichtbij komen. Met zijn verwijzing naar het haardvuur en de stal, geen aantrekkelijke en voor de hand liggende plaatsen om God te zoeken, wil hij deze manier van bidden en werken in een ander licht zetten. Openbreken als het ware. God is niet via een programma voorhanden. Elk beeld en elk programma is beperkt. Juist in het onverwachte, het onbekende, het niet aantrekkelijke zou Zijn spoor te vinden kunnen zijn.

Wat is de parallel met geestelijke verzorging? Volgens de opvatting van veel geestelijk verzorgers is het werkterrein van de geestelijk verzorger alleen of vooral te situeren in het contact met de patiënt. Daar is de professionaliteit, de wijsheid, de liefde van

de geestelijk verzorger zichtbaar en voelbaar. Gevoed door een doorleefde persoonlijke spiritualiteit. De context waarin dit werk gedaan wordt, team en organisatie, zijn bijzaken. Eckhart nu zou, naar mijn mening, betogen dat God niet alleen in de kapel en patiënt, maar ook in het team/haardvuur en in de stal/organisatie te vinden is. Met andere woorden: juist de plekken die niet voor de hand liggen of over het hoofd worden gezien, vragen om een even serieuze, wijze, liefdevolle aandacht als de patiënt. Sterker nog: daar zou die spiritualiteit zeer vruchtbaar kunnen zijn.

In een gesprek tijdens de cursus GV 2.2 bekende één van de deelnemers dat zij altijd opzag tegen een gesprek met een manager. Een wereld van (voor)oordelen werd op de bewuste persoon geplakt: gehaast, in een mooi pak, dure auto, enzovoort. Gaandeweg realiseerde zij zich dat ze deze mens aan het 'ontmenselijken' was. Dat haar uitgangspunt bij de ontmoeting van patiënten – ieder mens is uniek en waardevol – niet van toepassing leek op deze mens. Een dergelijk inzicht ligt in de lijn van wat ik hierboven wil betogen.

Plek van verbinding

Eckharts woorden zijn een uitnodiging om de plek der moeite te betreden. Dat betekent dat zorgen en problemen rond de inbedding van een team in de organisatie en rond het functioneren van het team zelf een bespreekbaar onderwerp worden en de volle aandacht verdienen. Maar dan in een taal en op een manier die juist geestelijk verzorgers eigen is. Vanuit een (onder)zoekende houding. Door het benoemen van weerstand en weerbarstigheid. Door het aandurven van

kwetsbaarheid. Door openheid en het zoeken van ruimte. Door vragen te stellen en te luisteren. Door het uithouden van onvermijdelijke spanning tussen verschillende waarden en werelden. Door het zoeken van taal. Hier ligt de basis voor een gesprek en voor het vinden van verbinding. Dat wil niet zeggen dat er niet meer nodig is. In zekere zin begint hier het gesprek pas. En niet alle tegenstellingen, spanningen, botsingen van waarden, verschillen in leefwerelden zijn zo maar verdwenen. Maar aandacht voor de software geeft ruimte om ook hier naar te kijken.

Tot slot

De inzet van dit artikel werd mij schrijven-derwijs steeds duidelijker. Het zou prachtig zijn als geestelijk verzorgers de ontwikkeling en samenhang van hun eigen team als een belangrijk onderwerp op de agenda zetten. Als er sprake was van meer integratie in de organisaties waar GV werkt. Maar vooral: als de professionaliteit en spiritualiteit van geestelijk verzorgers die er is op het eigen terrein, ook gebruikt werd om deze verbeteringen tot stand te brengen. Deze plek der moeite betreden komt niet alleen hen ten goede. De organisatie profiteert er van mee.

Antoinette Scholten is geestelijk begeleider en coach; antoinette.scholten@planet.nl

Literatuur

Anbeek, C., & de Jong, A. (2013). *De berg van de ziel*. Utrecht: Ten Have.

Hoorn, M. van (2007). *Aandacht: bron van verbinding. Verkenningen rond rijker organiseren*. Assen: Van Gorcum.

Maas, F. (1997). *Van God houden als van niemand. Preken van Meester Eckhart*. Averbode: Altiora.

Organisatie

- Hoe is de verbinding van het team GV met de rest van de organisatie?
- Hoe is het team organisatorisch ingebed?
- Wat is de visie op GV in dit ziekenhuis?
- Wordt die gedeeld door de directie?
- Is er een jaarplan en een meerjarenvisie?
- Welke keuzes worden er gemaakt ten aanzien van belangrijke onderwerpen als patiëntenbezoek, geestelijk domein, vieringen, bereikbaarheidsdiensten en de verhouding daartussen?
- Zijn er resultaatdoelstellingen?

Team GV

- Is er ruimte en veiligheid voor het delen van persoonlijke spiritualiteit?
- Is er een profiel vastgesteld?
- Hoe is het intercollegiaal contact vormgegeven?
- Wat is het beeld van een 'goede collega'?
- Zijn er collega's die al meer dan tien jaar op dezelfde plek zitten?
- Is hier beleid voor?
- Wie geeft er leiding aan het team?
- Wat is de stijl van leidinggeven?
- Worden er functioneringsgesprekken gevoerd?
- Is er af en toe een audit?
- Maken de leden deel uit van een intervisiegroep?
- Is er ruimte voor supervisie van de teamleden?
- Hoe wordt de ontwikkeling van het vak bijgehouden?
- Welke aanvulling heeft het team nodig?
- Is er ruimte om onenigheden en ongemak te benoemen?
- Zijn er momenten of gelegenheden waarop het team als geheel optreedt?