

# Zaterdag 21 september 2019 - 12:30 uur Vredesmaaltijd op het pleintje van de Friezenkerk met als thema VREDE VERBINDT OVER GRENZEN: *Vrede op de werkvloer. Grenzen zetten, grenzen bewaren, grenzen verleggen, grenzen overschrijden.*

Zoals elk jaar aan het begin van de Vredesweek in Nederland, organiseert de Friezenkerk een Vredesmaaltijd “voor de hele mens: lichaam, geest en ziel” rondom een specifiek thema dat aansluit bij het algemene thema.

Vanwege werkzaamheden kunnen we dit jaar niet in de Titus Brandsma-zaal terecht en wijken we uit naar het pleintje voor de ingang van de kerk. Jeanne de Leeuw is er al vroeg voor de koffie en ook de leden van de oecumenische steungroep komen ruim van tevoren binnendruppelen, ieder met wat eten of drinken, zoals afgesproken. Ondertussen is de kerk open voor bezoekers die veel belangstelling tonen voor wat wij aan het voorbereiden zijn, al kunnen ze geen van allen blijven om mee te doen. We zijn uiteindelijk met een groepje van dertien mensen, een gezellig kringetje, grotendeels opgemaakt uit parochianen.

Om iets over half één heet Kirsten Kristiansen iedereen van harte welkom. Ze noemt in haar welkomstwoord het algemene thema van de Vredesweek 2019 “VREDE VERBINDT OVER GRENZEN” en kondigt aan dat dit door onze spreker, Paul Vanderbroeck, specifiek toegepast zal worden op de werkvloer...

Paul Vanderbroeck presenteren is nog niet zo gemakkelijk, omdat zijn interesses en bezigheden behoorlijk uiteenlopen. Momenteel is hij verbonden aan de LUISS Business School in Rome als *leadership expert*. Voorheen werkte hij als hoofd personeelszaken bij internationale bedrijven en schreef o.a. het boek *leadership strategies for women* dat het noemen waard is omdat de vrouwelijke leden van de oecumenische steungroep die dit evenement organiseert het vandaag zonder haar mannelijke elementen moet stellen. Want zowel geestelijk begeleider Pater Tiemen Brouwer als Albert Kappers zijn wegens hun verblijf in het buitenland verhinderd. Voorzitster Hennie Schep en andere leden Annemieke Spoelstra, Anna Cioffarelli en Kirsten Kristiansen hebben dus de touwtjes in handen. Het beste lijkt ons dat Paul zichzelf voorstelt en op zijn voorstel wordt het een rondje waarin iedereen even vertelt wie hij of zij is.

Daarna zingen we het gezang 285, couplet 1 en 2

1 Geef vrede, Heer, geef vrede,  
de wereld wil slechts strijd.  
Al wordt het recht beleden,  
de sterkste wint het pleit.  
Het onrecht heerst op aarde,  
de leugen triomfeert,  
ontluistert elke waarde,  
o red ons sterke Heer.

2 Geef vrede, Heer, geef vrede,  
de aarde wacht zo lang,  
er wordt zo veel geleden,  
de mensen zijn zo bang,  
de toekomst is zo duister  
en ons geloof zo klein;  
o Jezus Christus, luister  
en laat ons niet alleen!

Op dit gezang volgen het openingsgebed en de Schriftlezing:

Bidden om ontferming  
Je hoofd buigen  
Je hart openen  
Met open handen opkijken naar die Ander  
Ontferm U over ons, ontferm U over mij

God, ontferm U over mij  
Ik buig mijn hoofd  
Ik sta hier met mijn handen uitgestrekt naar U  
Mijn hart wil U ontmoeten  
Ontferm U over ons, ontferm U over mij

God, leer ons onze handen uit te strekken naar U en elkaar  
Geef ons vrede in ons hart.  
Help ons om te buigen,  
zodat wij anderen van de grond omhoog kunnen helpen  
Ontferm U over ons, ontferm U over mij

#### **EXODUS 32, 21-25** (Nieuwe bijbelvertaling)

21 Tegen Aäron zei hij: 'Wat heeft dit volk je misdaan, dat je zo'n zware schuld op hen geladen hebt?'

22 Ik smeed je je woede te bedwingen,' antwoordde Aäron. 'Je weet dat dit volk alleen maar kwaad wil.'

23 Ze zeiden tegen mij: "Maak een god voor ons die voor ons uit kan gaan, want wat er gebeurd is met die Mozes, die ons uit Egypte heeft geleid, weten we niet."

24 Toen ik hun om goud vroeg, deden ze meteen hun sieraden af en gaven ze aan mij. Ik gooide ze in het vuur en toen kwam dat kalf eruit tevoorschijn.'

25 Mozes begreep dat het volk zich had laten gaan, omdat Aäron niet ingegrepen had, en dat hun vijanden daarom de spot met hen zouden drijven.

Hierna wordt de eerste gang van de Vredesmaaltijd genuttigd.

Dan is de beurt aan spreker Paul Vanderbroeck die op bijzonder heldere wijze aan de hand van de hierboven staande tekst het een en ander uit de doeken doet over hoe de vrede op de werkvloer te bewaren. Spanningen tegengaan op het werk heeft alles te maken met eigen en andermans grenzen (her)kennen en bewaren. Grenzen kunnen ook verlegd of overschreden worden. Belangrijk is vooral je bewust te zijn of worden van de al dan niet voorgeschreven grenzen...

Het bekende verhaal uit het Oude Testament van het Gouden Kalf blijkt actueler dan we ooit voor mogelijk gehouden zouden hebben. Het geeft zowaar "een typische werksituatie in een grote complexe organisatie weer". Er is sprake van een grens die door Mozes niet duidelijk genoeg afgebakend wordt, een grens die Aäron niet handhaaft en een grens die door het Joodse volk overschreden wordt. Dat grenzen een belangrijke rol spelen in het bevorderen van vrede op de werkvloer en de leider daarin een cruciale verantwoordelijkheid heeft zal Paul Vdb aan de hand van deze tekst, de regel van Benedictus en zijn eigen ervaring in organisaties vandaag duidelijk maken. **Hieronder volgt een samenvatting waaruit de meeste tekst rechtstreeks genomen is uit de toespraak van Paul Vanderbroeck...**

In een moderne situatie zou het verhaal als volgt 'vertaald' kunnen worden: Mozes, de leider van het Joodse volk, is de berg Sinaï opgeklimmen omdat zijn baas hem gevraagd heeft daar bij hem te komen voor een strategisch overleg, die de grondslag moet leggen voor het functioneren van de Joodse samenleving naar Zijn visie. Tijdens zijn afwezigheid delegeert Mozes zijn gezag aan Hur en aan Aäron, zijn plaatsvervanger.

Mozes geeft, afgaand op wat in de tekst staat, geen duidelijke grenzen aan, maar zegt simpelweg dat de mensen bij Aäron en Hur terecht kunnen als ze een vraag hebben. Het volk vraagt nadat Mozes lang wegblijft nieuwe goden aan Aäron. Daarmee geeft het aan de grens van het verbond met God te willen overschrijden. Aäron voldoet aan hun verzoek en houdt die grens dus niet vast. Mozes zegt later: Aäron had moeten ingrijpen. Jahweh wordt boos en stuurt Mozes naar beneden om het volk aan hun afspraak te herinneren. Het lukt Mozes uiteindelijk de vrede te herstellen, maar niet zonder bloedvergieten. En dan volgt de scène die wij gehoord hebben. Omdat Aäron niet ingreep is de vrede in de relatie met God verstoord. Behalve het Joodse volk, zal Mozes zelf ook moeten boeten voor de ongelukkige beslissing van zijn plaatsvervanger; wanneer het volk Israël uiteindelijk bij het Beloofde Land aankomt, mag Mozes niet mee de grens over. De Heer vindt dat er onder Mozes' leiding te vaak een grens overschreden is...

Vrede op de werkplek doet zich op soortgelijke wijze voor en kan op verschillende niveaus verstoord worden: collectief en individueel, horizontaal en verticaal. Wanneer we het over dé arbeidsvrede hebben, dan bedoelen we veelal de *collectieve verticale vrede* tussen de werknemers en de werkgever, in ons verhaal vergelijkbaar met het Joodse volk en Jahweh. De *individuele verticale vrede* betreft de harmonische samenwerking tussen baas en ondergeschikte. De *individuele horizontale vrede* op de werkvloer gaat over de goede verhoudingen tussen collega's in een team. Ten slotte is er nog *de collectieve horizontale vrede* ofwel de positieve samenwerking tussen teams en afdelingen binnen dezelfde organisatie.

Hoe had de vrede bewaard kunnen worden? Daarvoor kijken we naar de kloosterregel die de Heilige Benedictus in het jaar 516 publiceerde. Het betreft een handboek voor het managen van een klooster, zowel spiritueel als praktisch. Naar Paul Vdb's mening is het zowel het meest eenvoudige als ook het beste managementboek ooit! Benedictus is zich ter degen bewust van het belang van grenzen en hij gaat daar uitgebreid op in. De regel van St. Benedictus is een aaneenschakeling van grenzen en uitleg over wat er gebeuren moet als die overschreden worden.

Mozes had de rol van plaatsvervanger niet voldoende omgrensd. Aäron heeft zich aan de vage instructies gehouden: als het volk een vraag heeft, kunnen hij en Hur beslissen wat er moet gebeuren. En dat heeft Aäron gedaan. Hoe en op grond van welke criteria besluiten genomen moesten worden heeft Mozes klaarblijkelijk niet vastgelegd. Evenmin of Aäron en Hur het samen eens moesten worden of dat elk afzonderlijk voldoende bevoegd was om een besluit te nemen. Benedictus had heel goed in de gaten dat menselijk gedrag in organisaties vaak persoonlijk gemotiveerd is. Volgens Paul Vdb was dit ook het onderliggend probleem bij Aäron. Uit ervaring acht Paul Vdb het waarschijnlijk dat Aäron met drie verschillende gevoelens worstelde, namelijk met gevoelens van ambitie, competitie en conflictvrees. Wat betreft 'ambitie', wilde Aäron wellicht graag de plek van Mozes innemen en in de smaak vallen bij het volk en kwam hij het daarom tegemoet. Met ambitie is niks mis, maar er zit een donkere kant aan, die begrensd moet worden. Mozes had de ambitie van Aäron in toom moeten houden. En dan is er competitie als mogelijke motivatie. Mits goed geleid, stimuleert wedijver de productiviteit en maakt het getalenteerde werknemers zichtbaar. Competitie als motivatie bij Aäron valt te vermoeden, omdat Mozes ervoor gekozen heeft zijn gezag aan twee in plaats van één persoon te delegeren, namelijk Aäron en Hur. Zou het kunnen zijn dat Aäron en Hur wedijverden voor de rol van

plaatsvervanger? Omdat Mozes alleen Aäron op zijn donder geeft, lijkt het erop dat Aäron in zijn eentje de beslissing over het gouden kalf genomen heeft. Benedictus vindt delegeren zinvol, maar hij is geen grote voorstander van een enkele plaatsvervanger. Het derde en laatste gevoel dat Aärons gedrag zou kunnen verklaren is het meest voor de hand liggende, namelijk angst voor het conflict. In dit geval conflict met het volk. De grens handhaven zou betekenen “nee” zeggen. Dat is niet gemakkelijk. Het zou vast de verticale collectieve vrede tussen Aäron en de organisatie die hij op dat moment leidde in gevaar brengen. Conflictvrees was mogelijk het sterkste gevoel bij Aäron. Hij zou zo een foutieve beslissing genomen kunnen hebben in de hoop de vrede op de werkvloer te bewaren en vooral om zichzelf te beschermen. Conflictvrees zien wij tegenwoordig in toenemende mate de individuele verticale vrede op de werkvloer in gevaar brengen. Het stelt baas en medewerker op gelijke voet en haalt dus de grens tussen de twee rollen weg. Het ontkracht leiders in hun leiderschap. Het stelt harmonie boven wat goed is voor de continuïteit van de organisatie. Precies wat Aäron deed. Vrede op de werkvloer wordt dan een doel op zich in plaats van een voorwaarde voor een goed functionerende organisatie. Mozes’ vage en onduidelijke grenzen voor de gedelegeerde bevoegdheden gaven veel ruimte voor interpretatie naar de zin van Aärons eigenbelang. In Hoofdstuk 64 van de BenedictusRegel zegt Benedictus iets van fundamentele waarde, ook voor vrede op de werkvloer. Benedictus roept leiders op *discretio* te gebruiken. *Discretio* wil zeggen onderscheidend vermogen hebben, kunnen differentiëren. En waartussen moeten een leider dan kunnen onderscheiden? Welnu tussen de goede en de minder goede werknemers. Door te differentiëren kan een leider maatwerk leveren - *temperare* in de tekst. Maatwerk, zodanig dat er voor de sterken nog iets te verlangen blijft, en de zwakken niet worden afgeschrikt. In het woord *temperare* – maatwerk leveren - zit ook *tempus*, tijd. Denk in deze context maar aan *timing*. Maatwerk is ook een kwestie van de juiste timing. Met andere woorden, de leider moet de beteren stimuleren door de grens naar boven open te laten. Tegelijkertijd moet de leider zo flexibel zijn om diezelfde grenzen voor de zwakkeren duidelijk af te bakenen, zodat ze zich geborgen voelen. Zo zijn beide categorieën tevreden. Mozes heeft het talent van Aäron te hoog ingeschat. Aäron was niet een van die *high potentials* die open grenzen nodig hebben, maar eerder iemand wiens angst en onzekerheid beperkt moesten worden middels duidelijke afbakeningen.

Duidelijk is: leiders kunnen de vrede op de werkvloer maken of breken. Het is inderdaad een kwestie van weten wanneer en hoe grenzen te zetten, te bewaren of te verleggen.

We vervolgen met de voorbeden:

**Goede God,**

Delend in Uw verlangen naar Vrede  
- een wereld zoals door U bedoeld –  
willen wij onze vragen over zoveel  
onbegrijpelijk lijden aan U  
voorleggen.

Daarom bidden wij en zullen wij blijven  
bidden om Vrede voor uw  
mensen

**acclamatie: wek in ons uw diepe verlangen  
naar Vrede**

**God van alle mensen,**

Spreek ons aan  
hartstochtelijk als uw zoon  
Jezus Messias

om te zien als hij  
uw mensen in nood  
gekleineerd  
geknecht  
misbruikt  
op de vlucht  
opdat ook wij handelen  
gericht op  
vrijheid en bevrijding  
elkaar zien  
door uw ogen

**acclamatie: wek in ons uw diepe verlangen  
naar Vrede**

**God,**  
doe ons omzien

naar Uw mensen  
onze naasten  
Uw wereld  
op ons netvlies  
Wij denken met name aan...

**acclamatie: wek in ons uw diepe verlangen  
naar Vrede**

**Goede God,**  
beziel ons  
met uw Geest  
dat wij mensen worden  
tot Vrede in staat  
door Christus onze Heer.

**Moge het zo zijn**

Dan is er de tweede gang van de Vredesmaaltijd...

Vervolgens bidden we het oecumenisch Onze Vader:

Onze Vader die in de hemel zijt,  
Uw naam worde geheiligd.  
Uw koninkrijk kome.  
Uw wil geschiede, op aarde zoals in de hemel.  
Geef ons heden ons dagelijks brood.  
En vergeef ons onze schulden  
zoals ook wij onze schuldenaars vergeven.  
En leid ons niet in verzoeking,  
maar verlos ons van de boze.  
Want van U is het koninkrijk  
en de kracht en de heerlijkheid  
in eeuwigheid. Amen.

Dan worden de Vredeswens en het zegengebed uitgesproken en zingen we couplet 3 en 4 van gezang 285 en wordt Paul Vanderbroeck hartelijk bedankt door Hennie Schep die hem ook een aandenken aan de Friezenkerk, het boek De Kerk van de Friezen bij het graf van Petrus, geschreven door mons. Muskens, overhandigt...

3 Geef vrede, Heer, geef vrede,  
Gij die de vrede zijt,  
die voor ons hebt geleden,  
gestreden onze strijd,  
opdat wij zouden leven  
bevrijd van angst en pijn,  
de mensen blijdschap geven  
en vredestichters zijn.

4 Geef vrede, Heer, geef vrede,  
bekeer ons felle hart.  
Deel ons uw liefde mede,  
die onze boosheid tart,  
die onze mond leert spreken  
en onze handen leidt.  
Maak ons een levend teken:  
uw vrede wint de strijd!

en mag niet ontbreken: Mijn schild ende betrouwen...

Mijn schild ende betrouwen  
zijt Gij, o God mijn Heer,  
op U zo wil ik bouwen,  
Verlaat mij nimmermeer.  
Dat ik doch vroom mag blijven,  
uw dienaar t'aller stond,  
de tirannie verdrijven  
die mij mijn hart doorwondt.