

Een kwestie van tijd

Bezieling en professionaliteit in een
verontruste wereld

Lectorale rede dr. Robert van Putten
Lectoraat Bezieling & Professionaliteit
31 maart 2023

Beeld omslag: Bettina Vlot



Een kwestie van tijd

Bezieling en professionaliteit in een
verontruste wereld

Deze lectorale rede is in verkorte versie uitgesproken op 31 maart 2023.

Robert van Putten

Inhoudsopgave

Op zoek naar tijd	5
Productieve tijd	10
Vervulde tijd	18
Lege tijd	26
Bestemde tijd	31
Geen tijd te verliezen	39
Toekomstige tijd	44
Dankwoord	46
Noten	48
Over de lector	53
Over het theater	54
Lectoraten	55

Op zoek naar tijd

*'Er is een groot en toch heel alledaags geheim. Alle mensen hebben er mee te maken, iedereen kent het, maar slechts weinigen denken er ooit over na. De meeste mensen accepteren het gewoon en verbazen zich er helemaal niet over. Dit geheim is de tijd.'*¹

Vijftig jaar geleden publiceerde de Duitse schrijver Michael Ende *Momo en de tijdsparaders*. Dit kinderboek uit 1973 is inmiddels een klassieker, vertaald in meer dan vijftig talen en meermalen verfilmd.² In dit kinderboek vertelt Ende het verhaal van meisje Momo dat aan de rand van de stad in de ruïne van een amfiteater woont. Ze heeft alle tijd van de wereld en ook het stadsleven om haar heen kabbelt rustig voort. Volwassenen doen hun werk, maar laten zich niet opjagen, iedereen heeft tijd voor ontmoeting en verhalen. Kinderen spelen creatief met elkaar rond het amfiteater, helemaal de realiteit vergetend. 'Nergens kon je zo spelen als bij Momo', zeiden ze. Mensen kwamen ook graag bij haar langs als ze ergens mee zaten. In haar aanwezigheid vonden ze ruimte om te spreken en ontdekten ze nieuwe perspectieven. Niet dat Momo advies gaf, het enige wat ze deed was aandachtig en belangstellend luisteren.

De stad komt echter in de greep van efficiëntie; de volwassenen krijgen haast en gaan steeds harder werken, de kinderen krijgen steeds meer spullen en mogen minder buitenspelen. Aangespoord door Grijze Heren van de Tijd-Spaar-Kas gaan de stadsbewoners beseffen dat ze meer uit hun leven moeten halen. Daarom beginnen ze met 'tijdsparen', zodat ze straks, na hard werken, het 'ware leven' kunnen gaan leiden. Gaandeweg worden de ontmoetingen minder en Momo wordt steeds eenzamer. Niemand heeft meer tijd om haar te bezoeken, uitvoerig dilemma's met haar te bespreken en lange verhalen te vertellen. Dat was verloren tijd. Ondertussen werden de mensen er niet gelukkiger op, maar juist rustelozener en vermoeider. Waar bleef die gespaarde tijd eigenlijk? 'Niemand wilde bekennen, dat zijn leven steeds armer, steeds gelijkvormiger en steeds kouder werd.'³

Momo lijkt de enige te zijn die dit gevaar van tijdsparen doorziet. Ze wil de 'tijddieven' (want dat zijn de grijze heren eigenlijk) stoppen. Meester Hora, heer van Nergenshuis die mensen hun levenstijd uitdeelt, geeft haar daarbij aanwij-

zingen. De levenstijd deelt hij uit in de vorm van ‘tijdbloemen’, die door de grijze heren van de mensen worden gestolen en opgeslagen in een kluis. Deze tijdsdieven drogen die bloemen en maken er grijze sigaartjes van, waardoor ze in leven blijven. Zonder sigaartjes lossen ze op in het niets. Momo moet van meester Hora daarom ontdekken waar die kluis staat om twee dingen te doen. Eerst moet ze die kluis sluiten zodat de grijze heren afgesloten raken van hun voorraad. Als ze zijn opgelost in het niets, moet Momo de kluis weer openmaken zodat de tijdbloemen kunnen terugkeren naar de mensen.

Om een lang verhaal kort te maken, Momo slaagt erin om de tijdbloemen te bevrijden. Een wervelwind van tijdbloemen begint door de stad te waaien, ‘een storm van louter bevrijde tijd’. De impact op de stad laat zich raden: mensen hebben ineens oneindig veel tijd. Kinderen spelen midden op straat, autobestuurders hebben geen haast meer, wandelaars maken een praatje met elkaar en hebben gelegenheid om te mijmeren. Ook het werk krijgt weer een ander tempo. ‘De werklieden konden rustig en met liefde voor het vak hun werk doen, want het kwam er niet meer op aan zoveel mogelijk in zo weinig mogelijk tijd klaar te krijgen. Ieder kon voor al zijn werk zoveel tijd nemen als hij nodig had en wilde hebben, want van nu af aan was er immers tijd genoeg.’⁴

Spanning op drie lagen

Michael Ende heeft vijftig jaar geleden al scherp gezien welke mentaliteit in opkomst was in onze samenleving. *Momo en de tijdspaarders* heeft zowel een dystopisch als utopisch karakter. Het schetst uiterst somber de verstikkende werking van tijdsparen, maar ook heel idyllisch het leven met een overvloed van tijd. Sprookje en realiteit lopen steeds in elkaar over in *Momo*. Hoewel Ende niet goed uit de voeten kon met het Duitse literaire klimaat van de jaren zeventig waarin literatuur maatschappijkritiek moest zijn, houdt hij met zijn sprookjesroman onze cultuur toch kritisch een spiegel voor. *Momo* is vijftig jaar na verschijnen misschien wel actueler dan ooit.⁵

De vraag is of we in de spiegel durven kijken die Ende voorhoudt. In deze lectorale rede waag ik een poging door onze omgang met tijd op het werk te onderzoeken. Ik heb een aantal redenen om onderzoek naar tijd hoog op de agenda van het lectoraat Bezieling & Professionaliteit te zetten. Ik zie daarbij spanning op drie lagen: cultureel, organisatorisch en persoonlijk.



Eerst de culturele laag. Hier gaat het om wat gemeengoed is in onze cultuur, om de denkbeelden, opvattingen en gedragingen die als vanzelfsprekend gelden. Noem het 'tijdgeest'. De laatste jaren wordt veel gepubliceerd over de prestatie-maatschappij of meritocratie en de schaduwzijden daarvan: de opkomst van een vermoeide samenleving en de toenemende tweedeling in de democratie.⁶ Ikzelf heb hier ook over geschreven en net als andere auteurs gepleit voor meer rust en ontspanning.⁷ Dikwijls klinkt, na aanvankelijk enthousiasme over het wenkend perspectief, een stevige aarzeling: 'ja, maar...?' en dan volgt vaak zoiets als: waar haal ik de tijd vandaan om rust serieus te nemen? Hoe kan je rust vormgeven op het werk, je komt daar toch om te werken? Als even bijpraten met een collega na de vakantie al niet in de urenverantwoording past, hoe moet dat dan? Deze aarzelingen maken duidelijk dat er iets schort aan onze benadering van 'werktijd'. Mijn zorg is dat we collectief een heel 'enge' kijk op werktijd hanteren, die ons in de weg zit om een meer ontspannen werkritme te ontwikkelen.

Dan de organisatorische laag. Al snel na mijn benoeming tot lector ontdekte ik dat tijdgebrek ook een issue is op mijn eigen hogeschool. In de eerste maanden na mijn benoeming, toen ik vol nieuwe energie begon met plannen maken, liep ik aan tegen een muur van overvolle agenda's en uitpuilende mailboxen. Eerst dacht ik nog dat ik te veel haast had (en misschien had ik dat ook wel) en dat ik startte op een piekmoment voor veel collega's. Inmiddels begrijp ik dat het een structureel issue is. De vraag die dan opkomt is: wat gaat er onder deze omstandigheden terecht komen van het strategisch doel 'bezield werken & opleiden' dat de CHE zichzelf heeft gesteld?⁸ Bezieling heeft te maken met inspiratie, innerlijkheid en reflectie. Dat verhoudt zich spanningsvol met haast en drukte. Inspiratie opdoen en reflecteren vragen zowel agendatijd als mentale ruimte, je moet er de pas voor vertragen. Collega's Elly van den Berg en Herman Oevermans noemden dat in een essay 'vertraagde tijd'.⁹ Wat is de impact op bezieling en op professionaliteit wanneer we als organisatie niet in staat zijn tot vertraging? Positief geformuleerd: welke omgang met tijd hebben we nodig om het ideaal van bezield werken en opleiden dichterbij te brengen?

Nu de persoonlijke laag. Het probleem van tijd speelt zich niet alleen rondom mij af in cultuur en organisatie, maar ook in mijzelf. Als onderdeel van de 'prestatiegeneratie' is ook mijn drang naar productiviteit groot.¹⁰ Ontspannen leven en werken vind ikzelf, ondanks alle schrijven hierover, nog steeds ingewikkeld. Het


is hard werken om mijn agenda niet te laten overstromen met verplichtingen. De hele dag van afspraak naar afspraak hollen haalt niet het beste in mij naar boven en maakt mij uiteindelijk zelfs onproductief. Daarnaast houd ik in principe een werkdag per week afsprakenvrij voor concentratiewerk, maar de formulering van deze zin verraadt al dat dit niet altijd lukt. Het brengt me tot de vraag welke tijdservaring ik zelf nodig heb om goed werk te leveren. Wat is een passend ritme om het lectoraatswerk goed te doen?

Tijdservaringen onderzoeken

Op elk van deze lagen staat iets op het spel. Ze grijpen bovendien op elkaar in: wat cultureel gezien vanzelfsprekend is, dringt door in organisaties en in het individuele professionele bestaan. De manier waarop organisaties werken, beïnvloedt mede de individuele speelruimte van professionals. En andersom: de manier waarop wijzelf concreet met werktijd omgaan, bepaalt in hoeverre bestaande patronen in organisatie en cultuur zich reproduceren. Onderzoek naar werktijd, naar onze omgang met tijd op het werk, moet daarom ook aandacht besteden aan elk van deze lagen. De overkoepelende vraag die zich aandringt is: welke omgang met tijd belemmert - respectievelijk bevordert - bezield professionaliteit?

Over tijd is door de eeuwen heen al veel geschreven en dat valt te begrijpen. Tijd is elementair in het menselijk bestaan, ons leven speelt zich af binnen de tijd en we kunnen daar zelfs niet buiten denken.¹¹ Dat we over tijd niet snel uitgedacht raken, komt ook omdat de ervaring van tijd iets raadselachtigs heeft. Op de vraag 'wat is tijd?' antwoordde Augustinus al: 'Wanneer maar niemand het me vraagt, weet ik het; wil ik het echter uitleggen aan iemand die het vraagt, dan weet ik het niet.'¹² Tijd laat zich dus gemakkelijker ervaren dan begrijpen. De ervaring van tijd is daarom ook mijn aangrijpingspunt in deze rede. Ik zal geen algemene tijdsfilosofie ontwikkelen, maar op zoek gaan naar de tijdservaringen die we nodig hebben om een bezield professional te zijn. Daartoe zal ik de term 'werktijd' herijken.

Die herijking doe ik met behulp van inzichten uit religie, filosofie en kunst. Het lectoraat heeft de opdracht om vanuit deze 'brongebieden' onderzoek te doen naar professionele opgaven. De veronderstelling is dat religie, filosofie en kunst relevant zijn voor de doordenking van hedendaagse vraagstukken in uiteenlopende beroepspraktijken. Als proeve van deze opdracht en veronderstelling laat ik



zien hoe deze brongebieden ons inzichten aanreiken voor een goede vormgeving van werktijd. In wat volgt identificeer ik vier tijdservaringen die van belang zijn voor goed werk: productieve, vervulde, lege en bestemde tijd. De rede sluit af met een kritische repliek en dupliek, gevolgd door een schets van de onderzoeksagenda van het lectoraat.

Het betoog dat zich hier ontvouwt, is misschien het beste te typeren als een poging om de tijd te ont-managen. Mijn onderzoek naar onze omgang met tijd op het werk is allesbehalve een filosofische of religieuze variant op timemanagement. Waar timemanagement draait om efficiënter werken en een hogere graad van productiviteit bereiken, beoog ik het tegenovergestelde. Het gaat mij erom tijd te behouden voor inefficiëntie en voor datgene wat buiten het bereik van productiviteit valt, maar wel belangrijk is.¹³ Deze rede is dan ook geen neutraal-afstandelijke, maar een normatief-kritische reflectie. Bepaalde dominante tijdservaringen worden onder kritiek gesteld, terwijl verwaarloosde of verdrukte tijdservaringen opnieuw op de voorgrond worden geplaatst.¹⁴ Hiermee hoop ik het voorstellingsvermogen en handelingsrepertoire van professionals te vergroten. Uiteindelijk wil ik, net als Michael Ende met *Momo*, de tijd bevrijden of, preciezer gezegd: professionals bevrijden van een gemankeerde omgang met werktijd.

Productieve tijd


De eerste tijdservaring die we in beroepspraktijken kunnen identificeren is vermoedelijk die van 'productieve tijd'. Je komt immers naar het werk om iets tot stand te brengen, door het uitvoeren van taken en activiteiten. Natuurlijk, je komt weleens mensen tegen die 'liever lui dan moe' zijn, maar doorgaans ervaren we werk als plezierig wanneer we resultaten boeken. Weinig is vervelender dan wanneer er 'niets uit je handen komt' en we een werkdag of periode onverrichter zake afsluiten. We gaan graag 'moe, maar voldaan' naar huis. Productieve tijd kunnen we daarom ook 'scheppende tijd' noemen.

Streven naar een productieve invulling van tijd is vaak een kwestie van noodzaak. Door hard werken, kan er voldoende 'brood op de plank' komen, kunnen families in levensonderhoud voorzien en kunnen gemeenschappelijke voorzieningen worden gerealiseerd. We doen werken echter tekort wanneer we productiviteit alleen als kwestie van noodzaak zien. Werken heeft ook met vreugde te maken, door creatief samenwerken kan het goede leven ontstaan. Govert Buijs spreekt daarom over de mogelijkheid van een 'economie van de vreugde'.¹⁵ Mijn voorganger als lector, Jan van der Stoep, sprak in navolging van theoloog en kerkhervormer Maarten Luther over beroepen als 'maskers van God'. In deze visie heeft werken ook met hoop, liefde en menselijke waardigheid te maken.¹⁶

De productieve tijdservaring laat zich begrijpen als wezenlijk voor het menselijk bestaan, het raakt de kern van ons mens-zijn. Er is echter iets gebeurd met deze tijdservaring, waardoor het creatieve en vreugdevolle ervan bekneld raakt. We hebben een eendimensionaal perspectief gekregen op productieve tijd, dat bovendien alle aandacht is gaan opeisen. Dat probeer ik hier verder op het spoor te komen.

Meetbare tijd

Om te begrijpen waarom de ervaring van productieve tijd in onze cultuur problematisch wordt, moeten we allereerst kijken naar de rol van de klok. Al van oudsher poogt de mensheid het verstrijken van de tijd inzichtelijk te maken: door middel van astronomie, zonnewijzers, kalenders, getijden en zandlopers. Dat structureert de verstrijkende tijd, vaak aangeduid als *Chronos* (verwijzend naar de



Griekse mythologie), al duizenden jaren. Dat schept een zekere orde, al blijft dat nog grofmazig.¹⁷ Dat verandert door de ontwikkeling van het mechanisch uurwerk vanaf de zestiende eeuw. De uitvinding van de mechanische klok (en weer veel later de atoomklok) stelt ons in staat het verstrijken van de tijd steeds nauwkeuriger te meten. Door de klok wordt tijd objectief en transparant, waardoor het de maatschappij steeds verder kan gaan structureren. Kloktijd vormt langzaam maar zeker ‘een sociaal gegeven met behulp waarvan coördinatie en organisatie van het menselijk netwerk plaatsvindt’, aldus filosoof Rüdiger Safranski.¹⁸ De mondiale invoering van de universele standaardtijd, ongeveer een eeuw geleden, maakt ons in zekere zin ‘gelijk-tijdige’ wezens.

De objectieve kloktijd maakt niet alleen afstemming, punctualiteit en communicatie mogelijk, maar ook beheersing en disciplineren. Vandaag de dag zeggen we vaak ‘meten is weten’, maar treffender is de uitdrukking ‘measurement is mastery’, meten is macht.¹⁹ Anders gezegd, kloktijd en maakbaarheid zijn nauw met elkaar verbonden. De uitvinding van het mechanistisch uurwerk gebeurt in hetzelfde tijdperk als de opkomst van het maakbaarheidsdenken. Maakbaarheid draait om het verlangen naar voorspelbaarheid en zekerheid en dat is precies wat het mechanisch uurwerk biedt. Niet toevallig wordt het wereldbeeld dat gepaard gaat met dit beheersingsideaal vaak omschreven als het mechanistisch wereldbeeld. Dit wereldbeeld creëert de denkruimte om natuur, samenleving en mens te ‘exploiteren’. Het mechanistisch wereldbeeld kent aan het bestaan immers geen intrinsieke betekenis toe, maar bevordert een instrumentele blik met efficiëntie en effectiviteit als kernwaarden.²⁰ Op vergelijkbare manier maakt de klok de exploitatie van tijd mogelijk en het uurwerk wordt een instrument om de (in)efficiëntie van onze tijdsbesteding te meten in termen van tempo en snelheid.

Nu kunnen we de impact van kloktijd begrijpen voor de ervaring van productieve tijd. Het uurwerk gaat de inrichting van werktijd steeds nadrukkelijker structureren. Voor organisaties en bedrijven wordt de optimalisatie van productieve tijd, de exploitatie van beschikbare kloktijd van werknemers, de centrale opgave. Dat ontstaat in de negentiende eeuw in de fabrieken, na de Industriële Revolutie. In die periode ontstaat ook management als beroep en academische discipline. En dat valt te begrijpen: de sterke bevolkingstoename en het verlangen naar vooruitgang en welvaart voor die groeiende bevolking maakte een efficiënte omgang met grondstoffen en tijd van belang. Daarom ging men het werkproces herinrich-


ten. Beroemd is natuurlijk het voorbeeld van fabrikant Frederick Taylor met zijn *Principles of Scientific Management*. Taylor onderzocht hoe prestaties van arbeiders vergroot konden worden, onder meer door optimalisering van bewegingen en taakverdeling in de fabriekshal.²¹ Safranski omschrijft in krasse bewoordingen wat de inzet was: 'Elke reserve aan tijd, hoe onbeduidend ook, alle verkapte pauzes en vertragingen moesten worden ontdekt en weggerationaliseerd. Er mocht geen wrijving meer bestaan tussen het machineproces en het levensproces, en op die manier moest het maximum uit de arbeider worden gehaald.'²²

Op Taylor is later forse kritiek geuit, maar de exploitatie van tijd heeft onmiskenbaar tot een enorme productiviteitsstijging geleid. Massaproductie werd mogelijk en de welvaart is sterk gestegen in de twintigste eeuw. Bovendien kon de omvang van onze totale werktijd steeds verder ingekort worden: van zesdaagse naar vijfdaagse werkweek, van een 14-urige naar een 8-urige werkdag. Interessanter nog is een heel andere ontwikkeling, namelijk de normalisering van deze tijdsexploitatie in het alledaagse bestaan. Als moderne individuen zijn wij het volstrekt normaal gaan vinden dat klokken ons gedrag normeren. Wij hebben altijd de tijd op zak of om onze pols en we zijn ons bovendien steeds bewust van de kloktijd en hebben deze tijdservaring 'verinnerlijkt tot een tijdsgeweten.'²³ We zijn permanent aan het kijken hoe we zoveel mogelijk uit onze (werk)dag kunnen halen, hoe we maximaal kunnen presteren – en we vinden dat heel normaal.

Michael Ende verhaalt deze verinnerlijking van de tijdsexploitatie fraai. Een Grijsheer van de Tijd-Spaar-Kas heeft kapper Fusi een bezoek gebracht en hem voorgerekend hoe hij kan stoppen met het verspillen van zijn leven en meer tijd kan sparen. Nadat de grijze heer is verdwenen, verdwijnen ook de sigarenrook en de rekensom die hij op de kapperspiegel had uitgeschreven. Uiteindelijk verdwijnt de herinnering aan het bezoek zelf, maar het voornemen om tijd te sparen blijft. 'Die hield hij nu voor zijn eigen beslissing. Het voornemen van nu af aan tijd te sparen om eens in de toekomst een ander leven te kunnen beginnen, zat in zijn ziel vast als een angel met weerhaken.'²⁴

De dynamiek van versnelling

Tot zover is er nog niet zoveel aan de hand. We hebben gezien dat de productieve tijdservaring in de ban raakt van meetbaarheid en maakbaarheid, maar dat betekent nog niet direct dat er wat mis is met deze tijdservaring. De exploitatie van



de kloktijd helpt in beginsel om de productieve tijdservaring te structureren. De moderne cultuur kent echter een eigenaardige dynamiek, waardoor de exploitatie van de kloktijd en daarmee ook de productieve tijdservaring op hol slaat en gaat knellen.

De Duitse socioloog Hartmut Rosa spreekt in dit verband over de dynamiek van permanente versnelling. Zijn oeuvre is een herinterpretatie van de moderniteit. De kern van modernisering is volgens Rosa dat we wezenlijk anders met de tijd omgaan, we zijn een ‘versnellingsamenleving’ geworden.²⁵ Hij signaleert verschillende vormen van versnelling in onze cultuur. Allereerst is sprake van technische versnelling: communicatie en transport verlopen op steeds hoger tempo. Vervolgens verloopt ook maatschappelijke verandering sneller: mentaliteiten, waarden en levensstijlen zijn sneller aan verandering onderhevig, wat hij een ‘krimpen van het heden’ noemt. Tot slot neemt ook het levenstempo zelf toe: tijd lijkt een grondstof te worden die steeds schaarser wordt, we doen steeds meer dingen in minder tijd.

Tussen deze verschillende vormen van versnelling schuilt volgens Rosa een belangrijke paradox. We hebben steeds meer technieken die ons taken uit handen nemen en die tijd besparen, maar toch komen we steeds tijd tekort. Om het bij werktijd te houden: zoals gezegd zijn we afgelopen honderd jaar steeds minder gaan werken en hebben objectief gezien steeds meer vrije tijd tot onze beschikking, maar toch lijken we steeds meer klachten van werkstress, vermoeidheid en burn-out te ervaren.²⁶ Gelet op de technische versnelling zouden we juist méér tijd en gelegenheid moeten hebben om te ‘verlangzamen’, zoals Rosa dat noemt. Dat was ooit ook de droom van economen (bijvoorbeeld van Keynes), die een 15-urige werkweek zagen aankomen. Het tegendeel is echter ontstaan. We zijn volgens Rosa in een ‘versnellingskringloop’ terechtgekomen, een gesloten versnellingsstelsel dat zichzelf in stand houdt.²⁷ De eerste factor daarin is concurrentie: het behouden van voorsprong op anderen. De tweede factor is de secularisatie van de belofte van eeuwig leven. Die belofte is immanent geworden. Het geluk dat daarbij hoort moet hier en nu gerealiseerd worden, binnen het bestek van onze levenstijd. Ten derde wijst Rosa op de arbeidsdifferentiatie, die efficiëntie bevordert.

Met deze versnellingskringloop is tot slot nog iets anders aan de hand. Versnelling suggereert dat we vooruitkomen en dichterbij ons doel komen. Precies

dat is echter de vraag in onze tijd. Komen we nog wel vooruit, ondanks alle snelheid en haast? Fenomenen als file, depressie en burn-out zijn vormen van ‘dysfunctionele verlangzaming’, aldus Rosa, waarbij versnelling op grenzen stuit en in zijn tegendeel omslaat.²⁸ Volle mailboxen en agenda’s lijden aan hetzelfde verschijnsel: het zorgt ervoor dat samenwerking hapert en processen stroperig worden. Je moet soms weken of maanden wachten op een (volgende) afspraak met een collega, cliënt of partner. Naast dysfunctionele verlangzaming doet zich een nog veel problematischer ontwikkeling voor, door Rosa ‘razende stilstand’ genoemd. Dat is een toestand waarin we heel druk aan het hollen zijn en er oppervlakkig gezien veel verandert, maar bij nadere en diepere beschouwing uiteindelijk niets van betekenis gebeurt. De filosoof Byung-Chul Han typeert dit als ‘whizzing without direction’: we rennen doelloos rond en slagen er niet meer in ons handelen als betekenisvol te ervaren of zaken tot een goed einde te brengen.²⁹ Ons handelen wordt richtingloos en van werkelijke vooruitgang is geen sprake meer; we houden slechts een verstard systeem in stand.

Vervreemding en dehumanisering

Hiermee zitten we midden in de schaduwzijden van de productieve tijdservaring. De consequenties van de op hol geslagen kloktijd zijn potentieel verstrekkend. Die consequenties gaan niet alleen over het verlies van productiviteit door een hoog arbeidsverzuim of over het hoge aantal burn-outgevallen in uiteenlopende sectoren. Dat zijn ‘slechts’ oppervlakteverschijnselen, de medische en psychische verschijningsvormen van een dieperliggend probleem. Wat met de op hol geslagen kloktijd ten diepste op het spel staat, is van morele aard. De menselijke waardigheid is in het geding. In de toestand van razende stilstand dreigen we onze menselijkheid in het werk te verliezen.³⁰

Rosa analyseert treffend wat er dan gebeurt door het marxistische woord ‘vervreemding’ nieuw leven in te blazen. Mensen worden dan ‘verdinglijkt’ tot ‘tijdkapitaal’, waardoor we vervreemd raken van de wereld, van ons eigen lichaam en van de mensen om ons heen. Daardoor verliezen we wat Rosa ‘resonantie’ noemt.³¹ Resonantie gaat over werkelijk met elkaar in relatie zijn, waarin mensen elkaar als subjecten tegemoet treden en elkaar kunnen antwoorden. Resonantie-ervaringen laten onze menselijkheid en onze relaties opbloeien. Religie, kunst en natuur zijn daarbij belangrijke resonantieruimtes, aldus Rosa. Die resonantie verliezen we bij te veel productieve tijd. Wanneer we van onszelf en van elkaar



vervreemden, worden we onverschillig en gesloten, gaan we relaties juist afstoten.

Dit zijn grote woorden, waar zien we dit in de praktijk terug? Een goed voorbeeld is wellicht de nieuwe bezorgeconomie. In de zomer van 2022 zond de NPO de documentaireserie *Bezorgd* van HUMAN uit. Hierin wordt een aantal ‘mensen achter je bestelling’ over langere periode gevolgd.³² De documentaireserie laat de wereld achter onze bezorgverslaving zien. Naast het schrale inkomen dat de bezorgers als chauffeur, koerier of pakketpunthouder hiermee verdienen, gaat het in de documentaireserie veel over tijd. Deze mensen hebben vaak geen fatsoenlijke werktijden. Dat blijkt uit allerlei zaken: ze hebben soms geen plaspauzes, rijden met veel te krap geplande bezorgschema’s en moeten op tijdstippen beschikbaar zijn die een sociaal leven verstoren. Bizar genoeg mogen bezorgers ook niet té snel zijn. Wie eerder dan het geplande tijdstip bij een klant arriveert, moet op de stoep wachten met aanbellen tot het geplande tijdslot was aangebroken. Alles voor de juiste *ratings*, is vermoedelijk de gedachte. Het onderstreept de dominantie van de machine: het plansysteem boven alles.

Nu toonden de meeste geïnterviewden in deze documentaireserie zich tamelijk nuchter. Een aantal van hen was nog jong en had allerlei dromen voor later, hun baan in de bezorgeconomie was vaak maar tijdelijk. Maar dat geldt natuurlijk niet voor iedereen. De pijnlijke kant van de bezorgeconomie komt veel scherper naar voren in de film *Sorry We Missed You* uit 2019.³³ In deze film volgen we een zzp-koerier, een vader die klem zit in zijn werk en worstelt met financiële schulden. De hoge werkdruk, de onzekerheid van het werk en de vernedering op de weg zorgen ervoor dat hij langzaam vervreemdt van zijn gezin. Ondertussen werkt zijn vrouw in de thuiszorg, waar ook zij de tucht van productieve tijd ervaart. Ze heeft onvoldoende tijd om haar cliënten goed te verzorgen en heeft geen tijd voor wat urgent is, maar niet op het schema staat. Angst, verdriet en onwaardigheid spatten van het scherm. De resonantie lijkt ver te zoeken.


Dit portret van de nieuwe bezorgeconomie staat niet op zichzelf. In tal van (semi)publieke sectoren zijn klachten te horen over op hol geslagen productieve tijd. In de periode dat ik studeerde voor deze rede waren verschillende professies in het nieuws omtrent werkdruk: huisartsen die kampen met tijdgebrek, de onderwijsbond die de urennorm voor leerlingen omlaag

wil en volksvertegenwoordigers die oververmoeid zijn. Als mijn observaties juist zijn, doet ook het hoger onderwijs – deze hogeschool inclusief – mee aan vergaande exploitatie van kloktijd. Ook hier zien we tekenen van ‘dysfunctionele verlangzaming’ en misschien zelfs van ‘razende stilstand’. Ik denk dan aan het opvullen van urenplaatjes tot in het laatste detail of aan de kloof tussen het aantal uren dat je op papier krijgt voor een vak en de realiteit van het lesgeven. Ook het feit dat veel mensen weken vooruit slechts ‘aan de randen van de dag’ ruimte over hebben en afspraken verzetten voor sommige collega’s onbedoeld een dagtaak is geworden, is veelzeggend. Wat te denken van overvolle lesdagen, waarvoor de prijs op de vrije dag wordt betaald? Dit gebeurt allemaal niet onder dwang, het lijkt eerder de keerzijde van een overvloed aan bezieling bij professionals. Passie voor het werk maakt grenzen stellen moeilijk.

Een tegenbeweging

De vraag die daarom opkomt is: wanneer is het genoeg? Hoeveel productiviteit en versnelling kan een individu en een organisatie aan? Er lijkt tegengeluid te klinken. Afgelopen najaar was er in de media aandacht voor een nieuwe beweging van vooral jonge werknemers, de *Quiet quitters*. Onder andere dagblad *Trouw* gaf een boeiend portret van deze groep. Het is een beweging van mensen die grenzen stellen aan hun werk. Ze nemen geen ontslag, maar doen actief aan tijdbewaking. ‘Je blijft doen wat je moet doen (...) maar zet niet per se een stap extra, omdat je beseft dat je waarde als mens niet wordt bepaald door je werk.’³⁴ *Quiet quitters* geloven er niet meer in dat ze door keihard werken een betere toekomst krijgen, daarom stappen ze uit de ratrace. Het is een vorm van passief verzet, een besluit om mentale gezondheid en sociale relaties niet op te offeren voor een doorgedraaid arbeidsethos.

Ik begrijp deze *Quiet quitters* wel. Volgens mij is het een belangrijk signaal aan werkgevers en aan de samenleving als geheel. Toch heb ik ook mijn aarzelingen bij deze beweging. Weliswaar is het een ferme poging tot begrenzing van de exploitatie van kloktijd op het werk, maar het is er geen werkelijk afscheid van de versnellingskringloop. Ze zetten welbeschouwd een hek om de ruimte die deze op hol geslagen productieve tijdservaring mag innemen, maar ze stellen de gelijkstelling tussen werktijd en productieve tijd en ook de reductie van productieve tijd tot meetbare kloktijd niet ter discussie. Volgens mij is juist



die discussie nodig om de menselijke waardigheid en resonantie in het werk te beschermen. We hebben een breder palet aan tijdservaringen nodig binnen het werk die ontsnapt aan grenzeloze tijdsexploitatie, ook om de productieve tijdservaring tot zijn recht te laten komen. Daar ga ik naar op zoek in het vervolg van deze rede.

Vervulde tijd

Een tijdservaring die in onze cultuur gemakkelijk in de verdrinking komt, is 'vervulde tijd'. Deze tijdservaring heeft te maken met de ervaring van inspiratie, zin en verbinding.³⁵ Waar productieve tijd door een op hol geslagen tijdsexploïtatie allesoverheersend wordt, valt vervulde tijd simpelweg van de agenda en wordt als niet-urgent wegbezuinigd. Of vervulde tijd verwordt tot een instrument om de teamgeest op te krikken en de persoonlijke vitaliteit te vergroten. Dan is het slechts een functie van productieve tijd, door Rosa een 'functionele (versnellende) verlangzaming' genoemd, wat de versnellingsamenleving in stand houdt.³⁶ Een ander veelvoorkomend gevolg is dat vervulde tijd wordt gereduceerd tot het domein van de vrije tijd, maar ook dat domein is bepaald niet bestand gebleken tegen de dynamiek van versnelling en productiviteit.³⁷

Deze verdrinking van vervulde tijd doet geen recht aan de ervaring van inspiratie, zin en verbinding. Vervulde tijd overstijgt niet alleen het domein van de vrije tijd, het is ook meer dan een instrument voor productiviteit. Inspiratie, zin en verbinding zijn elementair voor het publieke domein, dat vanouds gedragen wordt door (grote) verhalen, verteld door mensen die met elkaar spreken over wat voor hen wezenlijk is. Dat blijft ook in een seculiere tijd van belang, zeker nu we ervaren dat de pragmatiek van de technocratie weliswaar functioneert, maar ons niet gelukkig maakt.³⁸ Hetzelfde geldt voor beroepspraktijken en hoger onderwijs. Ook die kunnen niet zonder inspiratie, zin en verbinding, zonder 'dragende verhalen'.³⁹ Terecht heeft deze hogeschool hier afgelopen jaren werk van gemaakt door de verhalensessies en position papers per opleiding.⁴⁰ En niet voor niets zijn de afgelopen decennia termen als normatieve professionalisering, reflectieve practitioner en bezielde professionaliteit in zwang geraakt.

Het punt dat ik hier wil maken is dat deze ervaring van zin en betekenis een bepaalde tijdruimte nodig heeft. Daarom verken ik deze tijdservaring hier verder. Bezielde professionaliteit moet ergens onderhouden worden, dat gebeurt mede in de tijdservaring van vervulde tijd.

Een innerlijke tijdservaring

De beroemde kerkvader en filosoof Aurelius Augustinus is de eerste geweest in de geschiedenis van het westerse denken die uitvoerig de ‘tijd van de ziel’ onder woorden heeft gebracht.⁴¹ Dat gebeurt in het beroemde elfde boek uit zijn *Belijdenissen*. Denkers vóór Augustinus zagen tijd vooral als een objectief gegeven, begrepen in termen van bewegingen van de hemellichamen; tijd was een ‘meetbare externe uitgestrektheid met een voor en een na’.⁴² Voor Augustinus is deze visie op tijd ontoereikend en hij verkent daarom de subjectieve kant van tijd, de wijze waarop wij tijd en het verstrijken ervan ervaren. Hij situeert tijdservaring in de menselijke geest. De ervaring van verleden, heden en toekomst duidt hij als ervaringen van respectievelijk herinnering, aandachtige aanschouwing en verwachting. Het heden als ondeelbaar ogenblik is snel verdwenen, maar het krijgt ‘duur’ door ‘de aandacht die eraan geschonken wordt’.⁴³

Augustinus’ existentiële zoektocht naar tijd heeft het denken over tijdsbewustzijn bestempeld. Moderne filosofen en romanschrijvers hebben zich intensief beziggehouden met innerlijke tijd, in contrast met de objectieve metrische tijd van de hemellichamen of de klok.⁴⁴ Eén van hen is Henri Bergson, een Franse filosoof die in de tweede helft van de negentiende en eerste helft van de twintigste eeuw leefde. Tegen de achtergrond van de opkomende industriële maatschappij waar (zoals in het vorige hoofdstuk gezien) de mechanische kloktijd steeds belangrijker werd, ervoer hij de urgentie om opnieuw over die innerlijke tijd na te denken. Kernbegrip bij Bergson is ‘duur’, dat zojuist bij de bespreking van Augustinus al even viel: tegenover *le temps* (de kloktijd) plaatst hij *durée*. ‘Deze tijd is meer in harmonie met onszelf en met de fysieke wereld om ons heen’.⁴⁵ Deze tijd beschouwt hij dan ook als de werkelijke tijd, in contrast met kloktijd dat slechts een handige sociale afspraak is.

Deze innerlijke tijd, die Bergson dus aanduidt met *durée*, is niet opgedeeld in een eindeloze reeks losse momenten (uren, minuten, seconden, nanoseconden). Innerlijke tijd is niet statisch of gefragmenteerd, maar ononderbroken en dynamisch. In het concrete bestaan zijn er geen echte onderbrekingen, maar vloeit het ene moment voort in het andere. ‘In werkelijkheid blijft elk voorbij moment altijd deel uitmaken van het volgende, als een voortdurend in het heden aanzwellend verleden, dat telkens groeit’, zo geeft Joke Hermsen het denken van Bergson weer.⁴⁶ Deze ervaring van duur is voor Bergson vervolgens nauw verbonden met

intuïtie. Analytisch inzicht draait om uiteenlegging en is cognitief van aard, terwijl intuïtie te maken heeft met verbinding en continuïteit. Duur wordt ervaren als we ons overgeven aan die intuïtie, ons dieper gelegen bewustzijn.

Het juiste moment

Hoewel Augustinus de eerste filosoof van de innerlijke tijdservaring was, kende de Griekse mythologie al twee goden van de tijd. Tegenover *Chronos* (van de kloktijd) stond *Kairos* als diens tegenspeler. Dat is de god van 'het juiste moment'. Collega Jan Kaldeway heeft in zijn rede als associate lector *Kairos* fraai omschreven: 'Hij beschikt over vleugels en zelfs over gevleugelde voeten, heeft snelheid en vaart en je moet behoorlijk op je qui vive zijn om hem op het juiste moment te pakken te nemen. Daarvoor is hij overigens voorzien van een lange lok op het voorhoofd, waarvoor het grijpen van het momentum weer een iets haalbaarder kaart wordt.'⁴⁷

Kairos is dus een dynamische tijdservaring, die alertheid vraagt en in vervoe-ring kan brengen. In deze tijdservaring vergeten we even de kloktijd en ervaren we de tijd als ruimer en als betekenisvol. Dan doen zich onverwachte nieuwe inzichten voor en ontdekken we nieuwe mogelijkheden. Net als bij de notie van 'duur' is de rol van intuïtie belangrijk en is *Kairos* een subjectieve en creatieve benadering van tijd waarin we 'volheid' ervaren. Het is ook, aldus Joke Hermsen, de tijdservaring van concentratie, aandacht en bevlogenheid.⁴⁸

Vandaag de dag lijkt *Kairos* een herwaardering te ondergaan. Er wordt veel over geschreven, er zijn *Kairos*-scholen en *Kairos*-zorginstellingen, *Kairos*-adviesbureaus en *Kairos*-trainingscentra. Dat is begrijpelijk in een cultuur waarin *Chronos* begint te knellen. Deze tegenbeweging laat zich verstaan als het creëren van 'verlangzamingsoases'.⁴⁹ Cultuurfilosoof René Boomkens geeft echter ook een waarschuwing af. In een 'beleveniseconomie' kan gemakkelijk een 'cultus van het moment' ontstaan, waarin alle momenten betekenisvol moeten zijn en elk moment het juiste moment kan zijn. 'Het cruciale kiezen van het juiste moment slaat zo om in het hijgerig najagen van zoveel mogelijk juiste momenten die uiteindelijk allemaal hetzelfde zijn.'⁵⁰ Dan worden deze momenten handelswaar en losse belevenisproducten (en dus weer onderdeel van productieve tijd waaraan het juist wil ontkomen).



Volheid van de tijd

De tijdservaring die tot dusver is omschreven in termen van duur, het juiste moment en volheid, is niet alleen van betekenis in het intermenselijk verkeer. *Kairos* heeft ook alles te maken met de openbaring van God, met de verbinding tussen tijd en eeuwigheid (en de Eeuwige). In de Bijbel gaat het daarom veelvuldig over vervulde tijdservaring. In het Oude Testament valt te denken aan de offerrituelen, als volle of heilige tijden, momenten waarop mens en God elkaar ontmoeten. Ook tal van geschiedenissen hebben te maken met oplettend afwachten tot het de juiste tijd is. Bijvoorbeeld in de geschiedenis van Noach bij het verlaten van de ark na de zondvloed en in de geschiedenis waar Samuel tot profeet wordt geroepen en aandachtig luistert naar het spreken van God. Of denk aan de Joodse Esther die in ballingschap tot nieuwe koningin in het Babylonische rijk wordt gekozen en beseft dat zij in de geschiedenis van haar volk een cruciale rol speelt en daarvoor het juiste moment moet grijpen.

In het Nieuwe Testament is het Griekse *Kairos* ook vaak het grondwoord voor tijd. In brieven van Paulus wordt het woord 'tijd' vaak gebruikt voor 'gelegenheid'. In de evangeliën komt de notie 'vervulde tijd' ook meermalen voor. Lukas opent zijn evangelie met verslagen waarop Zacharias, Maria en Jozef een overweldigende boodschap van een engel krijgen (dat de Messias geboren zal worden en dat zij daarin een opdracht hebben). Dat zijn vervulde tijdservaringen, die de ontvangers uitvullen boven het alledaagse bestaan. Ook Jezus zelf blijkt heel bewust van 'het juiste moment'. Hij spreekt van 'vervulde tijd', omtrent het Koninkrijk van God (Marcus 1: 15) en op een ander moment onderkent Hij dat Zijn tijd nog niet is gekomen (Johannes 7: 8). In de Bijbel gaat het uiteindelijk om de 'volheid van de tijd' (Galaten 4: 4), zo wordt de komst van God als mens in de wereld aangeduid, dat is de climax.


Deze grofmazige typering leert niet alleen iets over vervulde tijd in de Bijbel, maar ook iets wezenlijks over de relatie tussen tijd en eeuwigheid. Dat zijn geen twee grootheden die met de rug naar elkaar toestaan, alsof ze elkaar niets te zeggen hebben. Het tegendeel is waar. Het gaat er in de Bijbel steeds om hoe tijd en eeuwigheid elkaar kruisen en in het bijzonder over hoe de Eeuwige 'in de tijd' komt. Incarnatie, de menswording van God, betekent betrokkenheid van God op de tijd. Dat is wat de kerk viert in de liturgie.⁵¹ De tijdelijke werkelijkheid met zijn concrete geschiedenis is de arena waar mensen God ontmoeten, aldus de Ameri-

kaanse filosoof James K.A. Smith. ‘Het goddelijke is niet allergisch voor geschiedenis’.⁵² Hij pleit daarom voor ‘spiritual timekeeping’, voor een tijdsbewustzijn ‘dat is afgestemd op de samenhang van de geschiedenis, de wederwaardigheden van het leven, en het tempo van de Geest’.⁵³ Ik lees dat als een pleidooi voor gevoeligheid voor vervulde tijd.

Onbeschikbaarheid

Terwijl productieve tijd meetbaar en daarmee maakbaar wordt, geldt dat voor vervulde tijd niet. *Kairos* kan wel gegrepen worden, maar is niet beheersbaar. De innerlijke tijdservaring van duur, het juiste moment en ontmoetingen met de Eeuwige zijn bij uitstek niet meetbaar, niet beheersbaar en niet te ordenen. Zomaar even ‘*Kairos*-momenten’ inplannen is geen recept voor succes, het kan zomaar niet het juiste moment geweest zijn. In het vocabulaire van Hartmut Rosa kenmerkt vervulde tijd zich door ‘onbeschikbaarheid’. Deze term heeft voor Rosa een dubbele woordwaarde: onbeschikbaar betekent zowel dat je het niet kunt beheersen alsook dat je het niet kunt bezitten. Wat onbeschikbaar is ontgaat ons tot op zekere hoogte.⁵⁴ Natuurlijk is daarmee niet gezegd dat vervulde tijd iets is dat je alleen maar kan overkomen. Deze tijdservaring kan wel worden voorbereid en geoefend. Eén van de voorwaarden is – en dat wijst op een derde woordwaarde van Rosa’s term – dat we letterlijk op bepaalde tijdstippen onbeschikbaar zijn. Dat wil zeggen, dat we niet-bereikbaar zijn of afwezig zijn voor productieve tijd.⁵⁵ Het volgende hoofdstuk bouwt deze gedachte verder uit.

Het niet-maakbare karakter van vervulde tijd is belangrijk om voor ogen te houden. In de periode dat ik aan deze rede schreef, organiseerde ik met collega-lector Gert-Jan Veerman een leesclub. Hier lazen we samen met een groep docenten en andere onderwijsmensen het boek *Rondom Cornelis Verhoeven: ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk* van pedagoog en onderwijsfilosoof Joop Berding. In dat boek komt een aantal kernthema’s uit het werk van Verhoeven aan bod, waaronder de notie van het geschenk.⁵⁶ Deze notie helpt om meer taal te geven aan de niet-maakbaarheid of de onbeschikbaarheid van vervulde tijd. ‘Schenken’ is volgens Verhoeven ‘scheefhouden’, bijvoorbeeld zoals we een fles wijn scheefhouden, zodat de inhoud ervan kan vloeien in het glas. De schenker weet echter niet precies wat er mee gebeurt of hoe het wordt ontvangen. Dat is niet maakbaar.⁵⁷ Van belang is vooral een ontvankelijke houding, een zeker



passiviteit ook, bij schenker en ontvanger. Zo kunnen we, denk ik, ook vervulde tijd benaderen; als iets dat we slechts als geschenk kunnen ontvangen. Of zoals Hans Achterhuis het eens noemde: deze tijdservaring van volheid is een 'toegift-verschijnsel'.⁵⁸

Leren van antieke klokken

Voordat ik een derde tijdservaring bespreek die onbeschikbaarheid als niet-be-reikbaar-zijn verder uitdiept, vraagt de verhouding tussen productieve en ver-vulde tijd nog aandacht. Doorgaans worden deze twee tijdservaringen tegenover elkaar geplaatst: *le temps* versus *la durée* en *Chronos* versus *Kairos*. Bergson wilde met zijn tijdsfilosofie van de innerlijke tijd die van de natuurwetenschappelijke kloktijd vervangen, maar in mijn optiek gaat dat te ver. Zeker in de context van werktijd, daar is productieve tijd die gestructureerd wordt door de klok wel de-gelijk van belang. Het gaat, zoals ook Hermsen bepleit, om het herstel van even-wicht.⁵⁹ Dat deze twee tijdservaringen inderdaad met elkaar verbonden zijn, is materieel aanwijsbaar.

In aanloop naar het schrijven van deze rede bezocht ik het Friese klokkenmu-seum in Joure. Daar hangen mechanische uurwerken uit de zeventiende, achttien-de en negentiende eeuw. De meeste klokken functioneerden ook nog, wat bete-kenet dat er een voortdurend meerstemmig getik te horen is. Dat lijkt in het begin grappig, maar gaat al snel over in ongemak. De betekenis van deze klokken voor productieve tijd heb ik in het vorige hoofdstuk besproken. In het klokkenmuseum maakt een demo dat duidelijk, bij een klok die - ontgaan van zijn versierde kast - enkel het mechaniek toont. Toch koos men ervoor die klokken van fraaie lijsten en decoraties te voorzien. Die verfraaiing leert ons van alles over de spanningsvolle verbinding tussen beide tijdservaringen.⁶⁰

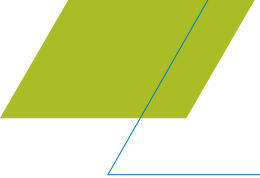
De sierlijke houten behuizing van de kast is vaak voorzien van gietwerk vol symboliek. Een aantal van deze decoraties refereert aan productieve tijd en het verstrijken van de kloktijd. Bijvoorbeeld doordat vaak de figuur van *Chronos* in zil-vergietwerk de wijzerplaat vasthoudt en de figuur van *Atlas* bovenop de kast staat en de wereldbol draagt. Hiermee lijken de klokkenmakers te verwijzen naar de vluchtigheid en tobberigheid van het menselijk bestaan. Veel decoraties verwijzen daarnaast naar vervulde tijd, naar de ervaring van duur en eeuwigheid. Rond-om de kwartieren op de wijzerplaat zijn verbeeldingen van seizoenen zichtbaar,

wat kan wijzen op ritme. Op veel klokken wordt de figuur van *Atlas* omringd door twee engelen met de bazuin aan de mond en sommige klokken hebben gietwerk met daarin geloof, hoop en liefde afgebeeld.⁶¹ Dit maakt duidelijk dat in voorgaande eeuwen de klok veel meer was dan een functioneel object.

Het meest opvallend aan antieke klokken is het schilderwerk op de wijzerplaten. Klokschilders voorzagen die van allerlei fraaie taferelen en soms werden die ook voorzien van een mechaniek dat werd afgespeeld op het hele uur.⁶² Productieve tijd is veelvuldig op de wijzerplaten te zien. Vaak wordt het Hollandse landschap geschilderd (polder, stad en zee), en zijn associaties met beroepen zichtbaar (boerenbedrijf, scheepvaart en handel).⁶³ Enkele wijzerplaten zijn beschilderd met Bijbelse taferelen en zijn daarmee te begrijpen als verbeeldingen van vervulde tijd. Zo is bijvoorbeeld de gebeurtenis afgebeeld dat Abraham zijn zoon Izak moet offeren op de berg. Ook de gebeurtenis waarin koning Salomo moet oordelen welke van de twee vrouwen de echte moeder is van een kind is afgebeeld. Beide taferelen zijn bovendien voorzien van een speelmechaniek, waardoor het tafereel op het hele uur tot leven komt.⁶⁴

De veelvuldige verwijzingen naar Bijbelse figuren en verhalen op de klokken weerspiegelen iets van de plek die het christelijk geloof innam in de samenleving, in het tijdperk dat we doorgaans als Verlichting aanduiden. Misschien waren de schilderijen een vorm van religieus vermaak, maar het kan evengoed een uitdrukking zijn van levensernst. Ik ben geneigd dat laatste te benadrukken. De schilderijen van Abraham en Salomo roepen in elk geval associaties op met levenswijsheden als 'komt tijd, komt raad' en 'het uur der waarheid'. Wie dan ook 'geloof, hoop en liefde' ziet afgebeeld, of engelen, ontkomt niet aan de indruk dat er een appèl wordt gedaan op de kijker. Bij het offer van Abraham klinkt in Genesis immers 'God zal voorzien' en het gaat over een oefening in vertrouwen. De klok als materieel object laat dus goed zien dat *Chronos* en *Kairos* elkaar niet uitsluiten, maar elkaar steeds tegenkomen.

De schildering van het oordeel van Salomo maakt de verwevenheid van beide tijdservaringen het meest concreet. Deze gebeurtenis speelt zich af in de rechtszaal, in de context van productieve tijd. Salomo houdt rechtszitting en moet een verstandig en rechtvaardig oordeel vellen als jonge koning. Voor dit moeilijke dilemma over leven en dood heeft hij aandacht, alertheid en het juiste inzicht nodig. Zijn rechterlijke uitspraak vergt, met de term van Smith, 'spiritual time-



keeping'. Dat is precies wat hij volgens het Bijbelboek 1 Koningen vlak daarvoor heeft gedaan, door het uitspreken van een gebed om wijsheid om zijn opdracht als koning goed uit te voeren. Dit Bijbelverhaal en deze klokschildering onderstrepen daarmee het belang van vervulde tijd als element van werktijd.


Lege tijd

De vervulde tijdservaring is niet alleen onbeschikbaar in de zin van niet-maakbaar, maar vergt ook niet-bereikbaar-zijn voor de productieve tijdservaring, zo stelde ik hiervoor. Het is tijd om die gedachte verder te onderzoeken. Vervulde tijd laat zich gemakkelijk verdrukken door productieve tijd, dat is de druk van de instrumentele rationaliteit. Om vervulde tijd dus werkelijk een kans te geven, hebben we een derde tijdservaring nodig: die noem ik 'lege tijd'. Lege tijd hebben, betekent een deel van de kloktijd onttrekken aan op hol geslagen productieve tijd. Zo ontstaat een bufferzone binnen werktijd, die een open tijdruimte creëert waardoor vervulde tijd een grotere bestaansmogelijkheid krijgt.

Mijn indruk is dat de stap naar deze derde tijdservaring vaak wordt overgeslagen in de bezinning op de interactie tussen *Chronos* en *Kairos*. Lege tijd heeft ook een slechte reputatie in onze cultuur, maar volgens mij hebben we een herwaardering ervan hard nodig. Ik begin bij hedendaagse filosofische pleidooien voor lege tijd, om vervolgens de eeuwenoude weerstand hiertegen beter te kunnen begrijpen. Tegen die achtergrond kan het belang van lege tijd in de context van werktijd geformuleerd worden.

De kunst van nietsdoen

Filosoof Brian O'Connor omschrijft leegte als een zijnswijze waarin sprake is van afwezigheid van verplichtingen en doelgerichtheid. Zo beschouwd kan leegte positief zijn en verband houden met vrijheid. Leegte brengt een 'bevrijding van ongemakkelijke verwachtingen die maar al te moeilijk te weerstaan zijn'.⁶⁵ Leegte kan ons dus van de druk van productieve tijd bevrijden. Deze leegte kan vervolgens weer effectief zijn, omdat juist in de lege tijd dingen je te binnen kunnen vallen. Maar, zo benadrukt O'Connor, dat is een bijkomstigheid en niet het doel ervan. Leegte is volgens hem dus geen apathische of vegetatieve toestand, maar een zijnswijze waar we met ons bewustzijn bij betrokken zijn. Uiteindelijk verbindt hij leegte zelfs met 'flourishing' (bloeien), juist vanwege de afwezigheid van sterke sociale druk.⁶⁶



Kunstenares en schrijver Jenny Odell ziet nietsdoen als vorm van verzet tegen het kapitalistische systeem, schrijft zij in haar boek *De macht van nietsdoen*. Nietsdoen is een kritiek op de aandachtseconomie, die permanent onze aandacht opeist, fysiek danwel digitaal. Volgens haar is nietsdoen iets voor mensen die meer willen zijn dan een instrument dat alsmaar geoptimaliseerd kan worden. ‘Het punt van nietsdoen (...) is niet verfrist weer aan het werk gaan en klaarstaan om nóg productiever te worden, maar eerder om de vraag te stellen wat wij tegenwoordig als productief ervaren.’⁶⁷ Het nietsdoen is geen verspilling van tijd of overbodige luxe, maar ‘een noodzakelijk onderdeel van betekenisvolle gedachten en woorden’. Nietsdoen is een interruptie, ‘een verwijdering uit de sfeer van de vertrouwdheid’. Ze verbindt nietsdoen vervolgens met stilte en luisteren, een ‘tijd waarin je niets doet, alleen maar luistert, en je in de diepste zin die maar mogelijk is herinnert *wat, wanneer en waar we zijn*’.⁶⁸

Verwant hieraan is het denken van de Duits-Koreaanse filosoof Buyng-Chul Han met zijn boek *The Scent of Time*, die in het hoofdstuk over productieve tijd werd aangehaald over het verschijnsel van ‘whizzing without direction’. In dit boek houdt hij een pleidooi voor ‘the art of lingering’, de kunst van het ‘blijven hangen’. Hij beschouwt dat als voorwaarde voor de ervaring van vervulde tijd. Een bepaalde mate van traagheid is volgens hem nodig om gebeurtenissen te laten dóórdringen. Deze lege tijd van blijven hangen beschouwt hij als een ‘interval’, als een ‘tussentijd’. Het is volgens Han een tijdzone van het wachten. Deze tussentijd van het wachten heeft iets onbepaalds. ‘Er is niets dat deze tussentijd definieert. Het is een onzekere periode waarin we moeten uitgaan van het onberekenbare.’⁶⁹ Dergelijke periodes van wachten en blijven hangen hebben niet alleen een vertragend effect, maar structureren het bestaan ook, aldus Han. ‘Zonder intervallen is er alleen een ongestructureerde, richtingloze aaneenschakeling of verwarring van gebeurtenissen.’⁷⁰ Anders gezegd, tussentijd maakt volheid en ‘duur’ mogelijk.⁷¹


Leegte als probleem

Deze hedendaagse pleitbezorgers voor lege tijd roeien echter flink tegen de stroom van de geschiedenis in. Al eeuwenlang wordt leegte negatief gewaardeerd, om uiteenlopende redenen. Om de weerstand tegen leegte beter te begrijpen en op waarde te schatten, geef ik heel beknopt een geschiedenis van leegte als probleem.

Al in het vroege christendom wordt leegte beschouwd als ondeugd. In de Rooms-Katholieke Kerk wordt leegte (*acedia*) één van de zeven hoofdzonden genoemd. *Acedia* betekent zoveel als traagheid of luiheid. Het oude Nederlandse gezegde luidt 'ledigheid is des duivels oorkussen'. Oftewel, met luie mensen loopt het niet goed af, lege tijd brengt mensen in de gelegenheid tot allerlei verkeerd vermaak. Het vroege christendom stond hiermee in sterk contrast met de Grieks-Romeinse aristocratische cultuur, waarin werken een laag aanzien had. De vroege kerk kon deze visie op werk niet overnemen, daarvoor wordt arbeid in de Bijbel te zeer gewaardeerd. De Bijbel loopt 'immers over van respectabele figuren die hun handen vuil durfden te maken. De aartsvaders, de apostelen, Paulus, ja zelfs Jezus: ze hadden allemaal beroepen die in de antieke cultuur als vulgair te boek stonden', zo schrijft econoom en filosoof Joost Hengstmengel.⁷² Wanneer arbeid een goddelijk gebod is, dan is leegheid zonde. Vroege kerkvaders verwezen daarbij soms expliciet naar een passage uit *Spreuken*, waar gesproken wordt over de ijver van mieren als voorbeeld voor luie mensen, met als conclusie dat God de luiaard haat.

In de moderne tijd ontstaan heel andere problemen met lege tijd. Lege tijd is dan niet zozeer meer een religieus of moreel probleem, maar vooral een economisch probleem. Dat is in het hoofdstuk over productieve tijd al uitvoerig aan bod geweest. Lege tijd is in essentie onbenutte productieve tijd, onbenut 'tijdkapitaal'. Lege tijd is niet alleen zonde van het geld (je had meer kunnen verdienen!). Als versnelling inderdaad samenhangt met vooruitgang, dan is onbenutte lege tijd bovendien een onnodige en ongewenste verlangzaming van het vooruitgangproces. Idealen komen in deze visie alleen dichterbij door efficiënt en effectief te handelen, door tempo te maken en nutteloze zaken achterwege te laten.

Dat is ook precies de boodschap van de Grijsze Heer aan kapper Fusi in *Momo en de tijdspaarders*. De kapper besteedt veel te veel tijd aan nutteloze zaken, aan praatjes met klanten en aan het bezoeken van zijn oude moeder die doof is. Allemaal verspilde tijd, een verliespost, aldus de Grijsze Heer. 'U moet bij voorbeeld gewoon sneller werken en al het overbodige weglaten. In plaats van een half uur besteedt u nu een kwartier aan een klant. U voorkomt tijdrovende gesprekken. U kort het uur bij uw oude moeder in tot een half uur. (...) Doet u de nutteloze parkiet weg! (...) Laat u de dagoverdenking van een kwartier wegvallen



en verspilt u vóór alles uw kostbare tijd niet meer zo vaak aan zingen, lezen, of aan uw zogenaamde vrienden.⁷³

Naast het economische probleem met lege tijd, krijgt de moderniteit ook een existentieel probleem met deze tijdservaring. Dat hangt nauw samen met het proces van secularisatie en het opkomende levensgevoel, door Nietzsche verwoord als 'God is dood'. Daarmee verdwijnt een bepaalde spanning uit het leven, die verbonden is met het besef van eeuwigheid en volheid. Anders gezegd, de vanzelfsprekendheid dat het bestaan zinvol is geordend en zich *Coram Deo* afspeelt, verdwijnt.⁷⁴ In plaats daarvan doemt het afgrondelijke 'niets' op, wat het besef van de menselijke eindigheid een nieuwe lading geeft. Het verlies van de eeuwigheid zorgt ervoor dat verveling als existentiële ervaring zijn intrede doet, terwijl het besef van het 'niets' ervoor zorgt dat we die ervaring willen verdrijven. Daarom zijn we zo rusteloos en kan productieve tijd zo gemakkelijk de overhand krijgen.⁷⁵ De uitgestrektheid van de lege tijd ervaren we dan niet als bevredigend, waardoor we verstrooiing zoeken om zo te ontsnappen aan het gevoel van zinloosheid.⁷⁶

Lummeltijd op het werk

Hoe moet het nu verder met de lege tijdservaring? Het gaat mij hier niet om het beslechten van een eeuwenoude bezinning. De kritische taxatie in religie, moraal, economie en filosofie van lege tijd heeft sterke papieren, maar hedendaagse denkers laten zien dat er ook iets goeds verloren gaat wanneer we in het geheel geen lege tijd meer hebben. In onze cultuur van op hol geslagen productieve tijd en razende stilstand, denk ik dat een bescheiden herwaardering van lege tijd op zijn plaats is. Uiteindelijk kennen religieuze tradities ook de 'woestijnervaring', als periode van leegte, stilte, wachten en tussentijd. In de context van werk lijkt de wal het schip wat te keren, gelet op de frequente pleidooien voor 'lummeltijd' die ik las in landelijke dagbladen in de periode dat ik voor deze rede studeerde.

Via sociale media werd een ouder interview met MIT-hoogleraar Alan Lightman opnieuw gedeeld. Hij pleit ervoor vaker 'zinloze wandelingen' te maken en 'helemaal offline' te gaan: 'We moeten weer tijd verspillen, tijd doorbrengen zonder een doel, waarbij je niets probeert te bereiken. Een etentje met vrienden, een wandelingetje maken in het bos, gewoon een beetje rondhangen en staren. Lummelen, niksen', aldus Lightman. Lummelen is volgens hem een essentieel

element van gezond functioneren.⁷⁷ In de woorden van ondernemer en auteur Frans van Leeuwen: we moeten meer ‘aankloten’ op het werk. Idealiter is de balans volgens hem tachtig procent presteren en twintig procent aankloten.⁷⁸

De Nederlandse managementgoeroe Ben Tiggelaar brak in *NRC* een lans voor ‘buffertijd’ op het werk. In een poging om je agenda weer als een medestander in plaats van een tegenstander te zien, kwam hij met een aantal adviezen. Ik deel er een paar. Plan buffertijd na vergaderingen. Dan is er tijd voor uitloop en kan je een onverwachte kop koffie drinken of een goed gesprek hebben met een collega. Een ander advies: houd ruimte voor onverwachte taken, zeker als je weet dat die situatie zich regelmatig voordoet. Dergelijke buffers kan je ook aanbrengen rond reistijd. De winst ervan: ‘Buffers zijn goed voor je werk. De taken, vergaderingen en collega’s die in je agenda staan, krijgen de aandacht die ze verdienen. Met buffers bescherm je wat belangrijk is. Ze zijn de kreukelzones en de airbags van je agenda.’⁷⁹

De herwaardering van lege tijd op het werk in de vorm van lummeltijd en buffertijd is volgens mij van groot belang. Ik zou het zelfs ‘ademtijd’ willen noemen. Deze existentiële typering lijkt me in onze cultuur van razende stilstand die ademnood veroorzaakt niet overdreven. Het is een tijdelijke en selectieve verlangzaming, die ruimte schept voor wat Achterhuis (zinspelend op Künnemans notie van trage vragen) ‘trage activiteiten’ noemt.⁸⁰ De relevantie van lummelen en bufferen is niet zozeer dat het productieve tijd ten goede komt. Dat is een mooie eventuele bijvangst, maar moet niet het leidmotief worden. Daarmee zouden we lege tijd direct weer reduceren tot een nuttig element van het versnellingsstelsel. Dat miskent de eigen plek van lege tijd in het menselijk bestaan en in het geheel van werktijd. Lege tijd is er vooral om niet-instrumentele redenen, om de menselijke waardigheid te beschermen en om een bedding te creëren voor de ervaring van vervulde tijd.



Bestemde tijd



Tot dusver heb ik drie tijdservaringen geïdentificeerd die mij van belang lijken voor bezielde professionaliteit: productieve, vervulde en lege tijd. Elk van deze drie tijdservaringen is onmisbaar als we werk opvatten als meer dan functioneel of instrumenteel handelen. Naast productieve tijd moeten vervulde tijd en lege tijd ook een plek hebben in het werk. Voorlopig wil ik werktijd dan ook definiëren als productieve + vervulde + lege tijd. Hiermee zijn we een temporele benadering van professionaliteit op het spoor.

Een logische vervolgvraag is natuurlijk hoe deze drie tijdservaringen zich concreet tot elkaar verhouden. De kunst is niet alleen een goede balans te vinden tussen productieve, lege en vervulde tijd, maar ze ook tot samenspel te laten komen. Om hierover verder te denken is het woord van Prediker behulpzaam dat alles zijn ‘bestemde tijd’ heeft. Met dat woord ‘bestemd’ komen zeker twee relevante associaties mee. In de eerste plaats bestemde tijd als ‘toegemeten’ tijd. Prediker 3 onderkent voor alles onder de zon een tijd. Er is zoiets als een orde der dingen, een ritme dat rechtdoet aan de diverse dimensies van het bestaan. Zo ook in het werk: elke tijdservaring heeft een legitieme plek binnen werktijd en moet zijn toegemeten tijd krijgen.

Die toegemeten tijd schenken aan elk van de drie tijdservaringen is van belang met het oog op de tweede associatie met het woord bestemde tijd: namelijk tijd om tot ‘bestemming’ te komen. Bestemming heeft te maken met het bereiken van een doel (een afgesproken resultaat of het eindpunt van een reis), maar meer nog met ‘bedoeling’ – een term die wijst op de dieperliggende zin van dingen en de waarden achter de concrete doelen.⁸¹ Rechtdoen aan productieve, lege en vervulde tijd is nodig om het werk tot zijn bestemming te laten komen. In het samenspel van deze drie tijdservaringen (die elk hun toegemeten tijd krijgen) kunnen vraagstukken tot een oplossing komen, kunnen organisaties resultaten boeken, kunnen gemeenschappen en individuen opbloeien en kunnen professionals bezielde werken.


Wat dan ontstaat kan aangeduid worden met ‘shalom’, een Hebreeuws begrip

dat door de Amerikaanse christelijke filosoof Nicholas Wolterstorff is bepleit. Shalom omvat volgens hem onze woorden voor rechtvaardigheid, heelheid, harmonie, schoonheid, vrede, inzicht, vreugde en geluk.⁸² Ik besef terdege dat dit een groot visioen is. We zouden ook kunnen terugkeren naar de eerdergenoemde term ‘resonantie’ van Hartmut Rosa. Verlies aan resonantie ontstaat, zo beschreef ik eerder, wanneer productieve tijd op hol slaat en daardoor de lege tijd en vervulde tijd wegdrukt. Dan vervreemden we van onszelf en van onze omgeving, waarmee onze menselijke waardigheid en onze relaties in het geding zijn. Die menselijke waardigheid en relaties kunnen we beschermen wanneer we de verschillende tijdservaringen hun toegemeten tijd schenken. Anders gezegd: wanneer productieve, lege en vervulde tijd in balans zijn en tot goed samenspel komen, kunnen we resonantie ervaren.

Hoe dit alles eruitziet in concrete beroepspraktijken kan ik hier niet verder uitwerken. Daarvoor is praktijkonderzoek nodig en ook dat zal niet tot een kant-en-klare blauwdruk leiden. De aard van een professie, het ritme van een beroepspraktijk en de levensloop van een professional zijn allemaal factoren die hier invloed op hebben. Een professie-overstijgende vraag die zich ondertussen aandient is hoe je tot het goede samenspel van productieve, lege en vervulde tijd komt. Wat is er nodig om elk van deze tijdservaringen hun bestemde tijd te schenken? Voormalig Denker des Vaderlands Marli Huijjer spreekt dan van ‘tijdsorkestratie’.⁸³ Zoals instrumenten goed worden gestemd en goed op elkaar afgestemd moeten zijn, geldt dat ook voor tijdservaringen. In onze context, waarin de productieve tijdservaring op hol geslagen lijkt, zijn vooral extra inspanningen nodig om vervulde en lege tijd meer plek te geven. Daar doe ik hier een aanzet voor op drie niveaus: die van professional, praktijk en organisatie.⁸⁴

Professionele kwaliteiten

Bestemde tijd gaat over ons concrete bestaan als professional. We hebben daarom allereerst zelf ‘tijdswerk’ te doen, we hebben een eigen rol in de tijdsorkestratie. Dat is niet zozeer een kwestie van timemanagement (het gaat mij zoals gezegd om het ont-managen van de tijd), als wel een kwestie van karaktervorming. Natuurlijk vergt het iets van de omgang met onze agenda, maar het vereist vooral het aanleren van een onderliggende houding die ons in staat stelt anders met die agenda om te gaan. Het gaat om de oefening van goede gewoonten, de cultivering



van bepaalde kwaliteiten, waardoor we in staat zijn om de drie tijdservaringen hun toegemeten tijd te schenken en het werk tot bestemming te laten komen. Hierop hint de term 'karaktervorming', een concept uit de traditie van de deugdeethiek. De relevantie van deze ethische traditie is al vaker bepleit in de context van beroepspraktijken.⁸⁵ De aantrekkingskracht ervan is dat het niet over abstracte systemen gaat, maar over het concrete individuele gedrag van professionals. Deugdethiek stelt bovendien niet zozeer de grenzen centraal, als wel de dieperliggende zin of bestemming van de praktijk waarin de professional werkzaam is.

Een heel aantal deugden lijkt mij behulpzaam voor een goede tijdsorkestratie en voor de bescherming van lege en vervulde tijd in het bijzonder. Bij wijze van aanzet loop ik een aantal deugden langs.⁸⁶ Om te beginnen de deugd van geduld. Dat is de karaktereigenschap die vertraging toelaat en die leegte kan verduren.⁸⁷ Verwant aan geduld is de deugd van moed, opgevat als dapperheid om de druk van het gesloten versnellingsstelsel met zijn razende stilstand te doorbreken. Rechtvaardigheid, als deugd van de eerlijke verdeling, moet in het oog gehouden worden om te bezien of productieve, lege en vervulde tijd rechtdoen aan mensen en situaties. Dat vraagt om ondersteuning van de deugd van gematigdheid, die helpt inschatten wat een proportionele tijdsverdeling is. De deugd van verstandigheid hebben we nodig om te bepalen wat het juiste moment is. Eerbied is de deugd die ons ontzag voor de orde der dingen kan bijbrengen, nodig voor het erkennen van bestemde tijd als normatief concept. Tot slot is dankbaarheid een deugd die ons ontvankelijk kan maken voor vervulde tijd als een geschenk.⁸⁸

Met dit rijtje deugden kunnen we wel even vooruit. Deze kwaliteiten of karaktereigenschappen heb je niet zomaar onder de knie. Het beeld van ambachtelijkheid, waar ik eerder onderzoek naar deed, komt opnieuw bij mij boven. Om een ambachtsman te worden in een bepaald vakgebied moet je zo'n tienduizend uur maken. Een ambachtsman worden in tijdsorkestratie en de bijbehorende morele kwaliteiten duurt wellicht net zo lang. Dit kan ontmoedigend klinken, maar ook ontspannend: je mag er een tijdje over doen om te groeien in tijdsorkestratie. De vergelijking met ambachtelijkheid reikt echter nog verder. De ambachtsman, zoals socioloog Richard Sennett die heeft geportretteerd, kunnen we beschouwen als een type professional dat bij uitstek raad weet met verschillende tijdservaringen in het werk.⁸⁹


Een ambachtsman heeft een intrinsieke drijfveer voor goed werk. Hij is de ma-

kende mens, vol passie voor productieve tijd om mooie dingen te scheppen. Een ambachtsman beseft echter heel goed dat zijn passie en streven naar excellentie ook een obsessie en een valkuil kan worden. Het behoort daarom tot de kern van ambachtelijk werk om naast productieve tijd ook lege en vervulde tijd te kennen. Een ambachtsman gaat bewust niet altijd doelgericht te werk, beseft dat zijn kunstwerk altijd imperfect is, beheerst de kunst van het stoppen en gaat geduldig met weerstand om. Hier zitten elementen in van nietsdoen, wachten en het juiste moment. Ambachtelijk werk laat zich bovendien niet permanent versnellen, want een ambachtsman volgt het tempo van zijn handen. Door een lange en intense omgang met materiaal en gereedschap verwerft een ambachtsman gevoel van 'duur'. Sennett presenteert zijn pleidooi voor ambachtelijk werk expliciet als alternatief voor wat hij het 'flexibele kapitalisme' noemt, voor de arbeidscultuur van op hol geslagen productieve tijd. Ambachtelijkheid biedt volgens hem kansen voor herstel van menselijke waardigheid en gemeenschap. In termen van Hartmut Rosa: in het werken als ambachtsman liggen aanknopingspunten voor resonantie.

Sociale praktijken

Deugden en ambachtelijkheid ontwikkelen vereist concrete oefenplaatsen. In het bijzonder hebben we oefenplaatsen nodig voor lege en vervulde tijd. Tijdsorkestratie kunnen we niet als individuele professionals af; we hebben collectiviteiten nodig om een tegenbeweging in onze cultuur en organisatie te creëren. Met een sociologische term: het is van belang 'sociale praktijken' te ontwikkelen. Dat wil zeggen: coöperatieve, belichaamde en symbolische activiteiten waarin we ons kunnen voegen en die door onze deelname weer verstevigd worden. Juist voor de ontwikkeling van sociale praktijken voor lege en vervulde tijd kunnen we leren van religie, filosofie en kunst.⁹⁰ Als aftrap voor de ontwikkeling van nieuwe praktijken voor betere tijdsorkestratie schets ik een aantal religieuze, filosofische en kunstzinnige praktijken die ons kunnen helpen lege en vervulde tijd vorm te geven.

Ten eerste: religieuze praktijken. Religie speelt van oudsher een belangrijke rol in tijdsorkestratie. Het hele idee van collectieve ritmes waarin werk en niet-werk elkaar afwisselen heeft zijn oorsprong in religie.⁹¹ In het Oude Testament is de sabbat een belangrijke praktijk die uitdrukking geeft aan het ritme van werk en rust. Niet alleen beschermt de sabbat de lege en vervulde tijd, maar welbe-



schouwd keert de sabbat de volgorde van de drie tijdservaringen helemaal om. Sabbat is primair lege tijd (het werk neerleggen en nietsdoen), die overgaat in vervulde tijd (ontmoeting met de Eeuwige), waarna de overgang naar productieve tijd weer plaatsvindt. Sabbat houden, rustdag vieren, is zo een religieuze praktijk waarin we tijdsorkestratie kunnen oefenen.⁹² Een andere religieuze praktijk van tijdsorkestratie die lege en vervulde tijd beschermt, vinden we in de monastieke spiritualiteit. In de benedictijnse traditie heeft bestemde tijd zich vertaald in de vaste dagorde waarin bidden, lezen en werken elkaar afwisselen. De getijden structureren het ritme waarin zowel productieve, lege en vervulde tijd een plaats hebben. Daarbij is de liturgie van de getijden leidend, wat niet alleen de dag in een zinvol verband plaatst, maar ook het kalenderjaar, waardoor de ervaring van ‘duur’ kan ontstaan. Ik kan mij indenken dat deze religieuze praktijk een aanknopingspunt biedt voor tijdsorkestratie in organisaties, ook in deze hogeschool. Het hanteren van een monastiek ritme schenkt studenten en docenten gelegenheid voor lege en vervulde tijd te midden van productieve tijd. Een klein collectief getijdegebed rond het middaguur zou een start kunnen zijn.

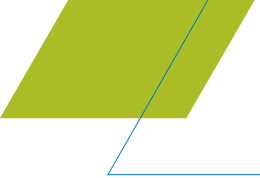
Ten tweede: filosofische praktijken. Het lijkt misschien vergezocht om te pleiten voor filosofische praktijken in de context van beroepspraktijken, maar dat is het allerminst. Professioneel handelen gaat niet zonder denken, zeker niet in de traditie van reflectieve en normatieve professionaliteit. Denken is een trage activiteit. Denken gaat langzaam en komt maar moeilijk tot stand te midden van hectiek en permanente versnelling. Denken vereist de lege tijdservaring van nietsdoen en blijven hangen, gevolgd door de vervulde tijdservaring van aandachtige alertheid. Denken als filosofische praktijk zijn toegemeten tijd geven, kan dus ook bijdragen aan een betere tijdsorkestratie op het werk, want het daagt ons uit om met enige regelmaat uit de productieve tijdservaring te stappen. Hoe dit concreet kan, maakt Joop Berding duidelijk in zijn al eerder aangehaalde boek *Rondom Cornelis Verhoeven: ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk*. Daarin gaat het over stiltepraktijken.⁹³ Stille geeft bij uitstek gelegenheid om te denken. De stiltepraktijk komt in dit boek naar voren als manier om voorbij de oppervlakkigheid en de maakbaarheid te komen. Door stilte kan ‘diepte’ bereikt worden en kunnen inzichten verinnerlijkt worden. In de stiltepraktijk die Berding beschrijft, gaat het om leren luisteren naar de stilte. Dat betekent soms letterlijk de afwezigheid van geluid, maar draait vooral om het vermogen tot innerlijk stilzijn. Daarom

zijn er docenten die stiltemomenten en stillelessen houden. Niet een functionele stilte waarin studenten aan opdrachten werken (productieve tijd), maar een lege stilte waarin je gewoon kunt zijn (lege tijd) en waarin je aandacht kunt hebben voor wat zich aan inzicht aandient (vervulde tijd). Dit lijkt me ook geweldig voor onze hogeschool: een collectieve stiltepraktijk, elke dag zo halverwege de middag.

Ten derde: kunstzinnige praktijken. In de context van professioneel handelen wordt over de inbreng van de kunsten wel gesproken in termen van ‘muzische professionalisering’.⁹⁴ Dat gaat over de rol van de kunsten in het werk en draait om een werkwijze waarin ruimte wordt gemaakt voor ‘het scheppende en creatieve vermogen in de mens’. In het maken en beleven van kunst heeft dwalen in de lege tijd een belangrijke plaats om tot inzicht en inspiratie te komen, vervulde tijd te ervaren. Kunstzinnige praktijken kunnen daarom helpen om uit de modus van productieve tijd te komen. Een mooi voorbeeld hiervan is het werk van mijn collega Carmen Bakker. Afgelopen jaar organiseerde zij tweemaal een ‘Open Samenwerkplaats: Stap in de tussenruimte’. Dat was een plek waarin mensen even op adem konden komen, om via verstillings, spelen en maken wat langer te kunnen stilstaan bij een professioneel vraagstuk. De samenwerkplaatsen beginnen bijvoorbeeld met film, dans en muziek als ingang voor verbeelding en verstillings. Vervolgens word je als deelnemer uitgenodigd om te reflecteren op een professioneel vraagstuk dat je bezighoudt en waarover je in stilte gaat schrijven. Deelnemers luisteren naar elkaar, komen in dialoog, maken iets samen en delen dat. Dit gebeurt niet achter een bureau, maar in een theatterruimte. Rondom deze interventie had Carmen het project ‘In de tussentijd’. Ze had allerlei oude schommelstoelen opgekocht en opgeknapt en daarmee diverse zitjes gecreëerd in de hogeschool, waar mensen even op adem konden komen. Je kon er gewoon zitten, schommelen, nietsdoen, muziek of *spoken word* luisteren of een ontmoeting hebben. Volgens mij hebben wij meer van dit soort plekken nodig, fysieke plekken voor lege tijd. Ik prijs me in elk geval gelukkig met een schommelstoel op de werkkamer van ons team.

Leiderschap in organisaties

Sociale praktijken krijgen veelal gestalte binnen organisaties. De bloei van praktijken is dan ook mede afhankelijk van het beleid en management van die orga-



nisaties. Dat brengt me bij de rol van bestuur en leiderschap. Zij zitten zogezegd ‘aan de knoppen’ en zijn in staat om een aantal randvoorwaarden te creëren voor een betere tijdsorkestratie. Wanneer een organisatie qua beleid en management volledig koerst op ‘productieve tijd’, is het niet waarschijnlijk dat lege tijd en vervulde tijd hun toegemeten tijd krijgen. De bescherming van die tijdservaringen vraagt expliciete strategische keuzes, met doorwerking in de managementstijl van de organisatie. Daarin spelen directeuren en teamleiders een rol. Beleidsmatig ruimte scheppen voor lege en vervulde tijd vraagt ook een andere invulling van planning en controle, van omgaan met urenramingen, jaarplannen en urenverantwoording. En ja, dat heeft alles met budget te maken. Maar het gezegde ‘goedkoop is duurkoop’ zou ook weleens van toepassing kunnen zijn op de besteding van ‘tijdkapitaal’.

De rol van organisatorisch leiderschap gaat verder dan een reeks beleidsinterventies. We hebben dan ook een bijpassende bestuursstijl of bestuursfilosofie nodig. Beleidsmatig gezien is het begrenzen van productieve tijd ten faveure van lege tijd en vervulde tijd een onzekere en onvoorspelbare aangelegenheid. Deze tijdservaringen zijn zoals eerder opgemerkt ‘onbeschikbaar’, ze zijn niet maakbaar of beheersbaar. Dat vraagt van het leiderschap in organisaties dus het toelaten van inefficiëntie en onzekerheid. Daarvoor is een bestuursstijl nodig die ontspannen met onbeheersbaarheid omgaat, die bijvoorbeeld niet in de reflex schiet om van de weersomstuit vervulde tijd te monitoren en te managen. Deze ontspannen bestuursstijl heb ik in mijn proefschrift ‘reflexieve bestuurskunst’ genoemd. Beleidsprofessionals (bestuurders, directeuren, managers, teamleiders, adviseurs, enzovoorts) hebben daarom evengoed de professionele kwaliteiten nodig die ik hierboven omschreef in termen van deugden en ambachtelijkheid.⁹⁵ Wantrouwen over potentieel misbruik van lege en vervulde tijd zal tijdsorkestratie geen goed doen.⁹⁶

We kunnen nog één spade dieper afsteken omtrent tijd en leiderschap. Leiders gaan voorop en nemen mensen mee in hun visioen. Leiderschap roept daarom altijd associaties op met voorbeeldgedrag: leef je zelf voor wat je strategisch gezien voor ogen hebt met je organisatie? Dat verwachten medewerkers vaak ook van bestuurders in organisaties. Daarom is het van belang dat het leiderschap zelf ook tot een adequate tijdsorkestratie komt en productieve, lege en vervulde tijd ieder zijn bestemde tijd geeft. Misschien heeft het leiderschap nog wel meer lege

en vervulde tijd nodig in werktijd dan andere werknemers. Opnieuw kan de monastieke traditie richting geven. Filosoof en abt Wil Derkse heeft in zijn boek *Benedictijnse stuurmanskunst* hele fraaie dingen geschreven over leidinggeven in de stijl van de abt.⁹⁷ Om 'goede dagen' te hebben als abt en om werkelijk dienstbaar te zijn aan de gemeenschap, zijn luisteren, stilte en stabiliteit van groot belang, aldus Derkse. Een abt heeft onderscheidingsvermogen nodig om een goed besluit te nemen. Vaak heeft de abt ook geduld nodig en alertheid om het juiste moment te vernemen. Hier horen we opnieuw dimensies van lege en vervulde tijd terug, die blijkbaar onmisbaar zijn voor de abt als stuurman. In benedictijns perspectief zijn deze tijdservaringen (en ook een goede tijdsorkestratie) dus inherent aan leiderschap en management. Deze benedictijnse inzichten kunnen volgens Derkse, die zelf managementposities vervulde, ook buiten de kloostermuren toegepast worden.

Geen tijd te verliezen

In deze rede heb ik relevante tijdservaringen in het werk onderzocht. De leidende vraag was welke omgang met tijd bezielde professionaliteit belemmert dan wel bevordert. Ik heb betoogd dat werktijd lijdt onder productieve tijd die in de greep van permanente versnelling is geraakt. Met behulp van de noties vervulde en lege tijd heb ik een voorstel gedaan om een rijker perspectief op werktijd te ontwikkelen. Dat leidde tot een definitie van werktijd als het geheel van productieve, lege en vervulde tijd. Met de notie van bestemde tijd heb ik vervolgens een poging gedaan de balans en het samenspel tussen deze drie tijdservaringen te doordenken. Van goed werk in temporele zin is sprake als productieve, vervulde en lege tijd elk zijn toegemeten tijd krijgt, zodat professioneel handelen tot bestemming komt. Daarna heb ik verkend hoe professionele kwaliteiten, sociale praktijken en organisatorisch leiderschap kunnen bijdragen aan een goede tijdsorkestratie.

Nu kan ik mij drie soorten reacties indenken op dit betoog. De eerste is die van instemming en opluchting: 'eindelijk een realistischer en meer ontspannen kijk op werk'. De tweede reactie zou die van verzuchting en frustratie kunnen zijn: 'mooi ideaal, maar in mijn organisatie gaat hier nooit ruimte voor komen'. Een derde reactie is die van weerstand en misschien zelfs boosheid: 'waar haal je de brutaliteit vandaan om te pleiten voor lege tijd, voor vertraging en inefficiëntie in een tijd van grote maatschappelijke crises?' Ter afronding van deze rede onderzoek ik deze laatste tegenwerping.

Een verontruste wereld

De tegenwerping van weerstand bij dit betoog is invoelbaar. Mild gezegd zijn er betere omstandigheden denkbaar om een pleidooi te houden voor lege en vervulde tijd. Als je het hebt over 'het juiste moment', dan is dit bij uitstek níet het juiste moment om de focus op productieve tijd en het gesloten versnellingsstelsel te relativiseren. We leven immers in een tijd die wel wordt aangeduid als een tijd van 'poly-crisis'.

Het voorjaar en de zomer van 2022 stonden in het teken van schaarste. Er

bestond of dreigde een tekort aan huizen, personeel, zonnepanelen, graan, wapens, opvanglocaties, gas en water. Eindproducten voor de consumentenmarkt hadden dikwijls grote vertraging qua levertijden, maar ook de grondstoffenmarkt was flink verstoord. Door zowel de aangetrokken economie als de oorlog in Oekraïne ontstonden haperingen in de logistieke ketens van onze hyperefficiënte economie. Hier voltrok zich de dysfunctionele verlangzaming waar Rosa op doelt, als onbedoeld effect van permanente versnelling.

Op de achtergrond van deze actualiteiten staat de veel grotere dreiging van economische, ecologische en geopolitieke chaos. Ik doel natuurlijk op de klimaatcrisis en de vraagstukken die met het Antropoceen samenhangen. Afgelopen jaar waren er steeds meer berichten dat we geen tijd meer te verliezen hebben in de strijd om de leefbaarheid van planeet aarde te beschermen. Dat is allang geen kwestie meer van de lange termijn, nu al ervaren grote groepen van de wereldbevolking de gevolgen van de klimaatcrisis. In januari van dit jaar is opnieuw de internationale *Doomsday Clock* (in Chicago bedacht in 1947) verzet, nu naar 90 seconden voor middernacht. Ter vergelijking: in 1991, aan het eind van de Koude Oorlog, stond de klok op 17 minuten voor middernacht. Het gevoel dat planeet aarde dichtbij de ondergang is neemt toe en dus worden acties van clubs als Extinction Rebellion (die heel passend het logo van de zandloper voert) steeds grimmiger. Velen vinden dat regeringen te lang talmen met maatregelen, die door industrieën worden tegengewerkt, terwijl volgens wetenschappers en activisten het tempo van effectieve maatregelen juist opgevoerd moet worden. Dus: hoezo een pleidooi voor lege en vervulde tijd?

En toch verlangzamen

Natuurlijk is een pleidooi voor lege en vervulde tijd niet het antwoord op alle vraagstukken. Mijn pleidooi is ook geen pleidooi voor algehele verlangzaming en geen afwijzing van productieve tijd. Het gaat mij om een goede tijdsorkestratie, zodat mensen en gemeenschappen (en breder: de dingen en de planeet) tot hun bestemming kunnen komen. Soms is tempo maken inderdaad heel belangrijk. Toch denk ik dat juist huidige maatschappelijke opgaven en de poly-crisis van onze tijd gebaat zijn bij een goede tijdsorkestratie waarin ook verlangzaming een plek heeft. Juist bij vraagstukken met grote urgentie vol spanning is ruimte voor lege tijd en vervulde tijd van groot belang. Een verontruste wereld kan niet zonder deze tijdservaringen.



Wat betreft de ervaring van schaarste en vertraging die de Nederlandse en mondiale economie in 2022 kenmerkte, kan de vraag gesteld worden wat nu het werkelijke probleem is: de schaarste en vertraging of onze oneindige behoefte en permanente haast. Juist omdat we altijd meer en sneller willen (de inherente dynamiek van het gesloten versnellingsstelsel), typeren we alles wat daaraan niet voldoet als schaarste en vertraging. Maar wanneer is het genoeg? Volgens mij moeten we die vraag ook blijven stellen. Een decennium terug verscheen een boek onder de titel: *Hoeveel is genoeg?*. Deze vraag geldt niet alleen voor onze welvaart, maar ook voor ons verlangen naar snelheid en tijdsparen.⁹⁸ Afgelopen najaar had dagblad *Trouw* een reeks verdiepende artikelen rond het fenomeen 'Degrowth', of op zijn Hollands: 'post-groei'. Die beweging staat voor begrenzen en verminderen van productie en consumptie en verbindt dat aan een verlangzaming van onze levensstijl.⁹⁹ In termen van Odell, die ik eerder al aanhaalde: lege tijd kan onderdeel zijn van verzet tegen de aandachtseconomie die altijd meer en sneller wil. Oftewel, de omgang met economische en ecologische vraagstukken van deze tijd hangen samen met onze tijdsorkestratie.

Sterker nog, de complexiteit van deze maatschappelijke vraagstukken vraagt veel van professionals. Daarin schuilt veel polarisatie en existentieel ongemak, waar je niet alleen als burger en consument, maar ook als professional mee geconfronteerd wordt. Naast beleving van productieve tijd zijn ook de andere tijdservaringen nodig om je te verhouden tot dat ongemak. Bovendien heb je een sterke professionele identiteit nodig om onder deze condities goed werk te kunnen leveren, zo hebben mijn collega's Elly van den Berg en Herman Oevermans betoogd. In complexe opgaven en organisaties is het nodig te weten wie je bent als professional. Je moet in staat zijn vanuit je eigen biografie, waarden en spiritualiteit te werken, om zo staande te blijven en werkelijk iets toe te voegen. Daar is wat zij 'vertraagde tijd' noemen voor nodig, die 'helpt bij het ontrafelen van de knoop die we als professionals soms ervaren in de taai en complexe vraagstukken'.¹⁰⁰

Een vergelijkbaar pleidooi is te vinden bij transitiekundige Jan Rotmans. Hij publiceert al lange tijd over duurzaamheid en klimaatbeleid en denkt daarover na in termen van transitie, revolutie en systeemverandering. De taal van de maakbaarheid, productieve tijd en versnelling is hem niet vreemd. Toch houdt hij in zijn boek *Omarm de chaos* een intens pleidooi voor een andere omgang met tijd,


precies vanwege de intensiteit van de problematiek. Systeemverandering vraagt volgens Rotmans ook om persoonlijke transitie. We zullen de chaos van deze richtingloze tijd moeten aanvaarden. Chaos omarmen en onze angst daarvoor overwinnen, vraagt om inkeer en zelfreflectie. Dat heeft tijd nodig en daarom pleit hij ervoor dat we 'zelf weer richting aanbrengen in ons leven en in onze tijdsbesteding', waarin we kairos-tijd hebben, 'tijd voor reflectie en verdieping'.¹⁰¹ Alleen zo zijn we volgens Rotmans in staat om in balans te blijven in tijden van chaos en aan die transitie een goede bijdrage te leveren.

Bedachtzaam handelen

Ter afronding ga ik in gedachten terug naar het studentenhuus waar ik zes jaar woonde. Dat huus droeg de naam *Festina Lente*: haast u langzaam. Die spanningsvolle tegenstelling lieten we ons als bewoners graag aanmeten. Het studentenleven mocht zijn tijd wel duren, terwijl we ondertussen ook een drukbezet bestaan leidden. Lege en vervulde tijd vierden we overvloedig, met zo nu en dan een sprint vol productieve tijd. De huusnaam was natuurlijk voor onze omgeving ook wel reden om ons met milde ironie te bejegenen. We namen overigens ook onszelf op de hak met de keuze van een liedje van Herman van Veen als huuslied. Dan zongen we: 'Opzij, opzij, opzij / maak plaats, maak plaats, maak plaats / wij hebben ongelofelijke haast / we moeten rennen, springen, vliegen, duiken, vallen, opstaan en weer doorgaan / we kunnen nu niet blijven, we kunnen nu niet langer blijven staan'.

Destijds vond ik het een drammerig liedje, maar het is natuurlijk een geweldige parodie op de versnellingsamenleving met zijn obsessie voor productieve tijd. Langzaam ging het bovendien tot mij doordringen dat de huusnaam veel meer is dan milde ironie richting het eindeloze studentenleven. Naar verluidt is deze Latijnse uitdrukking een serieus advies dat te maken heeft met bedachtzaamheid, een element van de deugd van verstandigheid. Het is een waarschuwing tegen onbezonnenheid en overhaaste actie. Daarmee zijn we weer aanbeland bij lege en vervulde tijd. 'Haast u langzaam' zouden we daarom kunnen opvatten als een uitdrukking die het samenspel tussen de verschillende tijdservaringen op spanning wil houden.

In de oudheid is *Festina Lente* vaak verbeeld als schildpad, een dier dat slechts langzaam vooruitkomt. Dat brengt me terug bij *Momo en de tijdspaarders*.



Bij haar taak om de tijd te bevrijden krijgt Momo hulp van schildpad Kassiopeia, het huisdier van meester Hora. De schildpad is haar gids onderweg naar Nergenshuis waar Hora woont. Hoewel de reis uiterst traag verloopt, bewegen ze zich soepel door de drukke stad. De schildpad weet steeds de Griuze Heren, die Momo willen vangen, te vermijden. Hoe dichterbij het huis van Hora komen, hoe langzamer de schildpad en Momo gaan lopen. Voor de Griuze Heren, die hen in hun auto's achtervolgen, gebeurt het tegenovergestelde. 'De bestuurders traptten het gas in, de banden gierden, maar de auto's bleven op hun plaats, alsof ze op een lopende band stonden die met dezelfde snelheid in tegengestelde richting liep. En hoe meer snelheid ze maakten, hoe minder ze vooruitkwamen.'¹⁰² Zij wisten niet wat de schildpad wel wist: hoe langzamer je loopt, hoe soepeler je vooruitkomt.


Toekomstige tijd

De titel van deze rede is een van de vele uitdrukkingen in de Nederlandse taal over tijd. 'Een kwestie van tijd' betekent soms zoiets als 'vroeg of laat zal het gebeuren'. De uitdrukking wordt ook gebruikt bij het aangeven van prioriteiten: dan is iets een kwestie van wel of geen tijd maken. Het betoog in deze rede raakt aan beide betekenissen. Bezielde professionaliteit is allereerst een kwestie van tijd maken, in de verwachting dat de invulling van werktijd zoals hier bepleit, vroeg of laat zal leiden tot goed werk.

Het lectoraat wil de komende jaren bijdragen aan een goede omgang met tijd in professionele praktijken, zowel binnen deze hogeschool als daarbuiten. Graag ga ik met studenten en collega's, met de vaklectoraten, opleidingen en het leiderschap ontdekken hoe tijdsorkestratie in de diverse beroepspraktijken waar deze hogeschool voor opleidt, gestalte kan krijgen. Ik ben ervan overtuigd dat aandacht besteden aan de verschillende tijdservaringen in de diverse professies stimulerend is voor de vormgeving van bezielde professionaliteit. Bezinning op tijdsorkestratie kan bovendien het verlangen voeden om als hogeschool een relevante bijdrage te leveren aan het doorbreken van de ratrace van de meritocratie.

Zoals hiervoor al opgemerkt is van bestemde tijd geen universele blauwdruk te geven. Daarvoor zijn de professies waarvoor we opleiden en de vakgebieden waarin we onderzoek doen te divers. Tijdsorkestratie om productieve, lege en vervulde tijd hun toegemeten tijd te schenken om het werk tot bestemming te laten komen, vereist inzicht in het ritme van een beroep en in de levensloopfase van de professional. Bovendien is het van belang meer aandacht te besteden aan de dynamiek van verleden, heden en toekomst – wat in deze rede nog op de achtergrond is gebleven. Dat geldt ook voor de rol van 'timing', wat het juiste moment is voor de verschillende tijdservaringen in het werk.

Het lectoraat heeft de opdracht om professionele vraagstukken te doordenken met behulp van religie, filosofie en kunst. In deze rede heb ik daar voor het thema tijd een begin mee gemaakt. Veel zaken konden slechts terloops worden aange-
stipt, maar verdienen komende jaren verdere verdieping. Dan denk ik aan het



werk van Hartmut Rosa over resonantie, dat verder kleur kan geven aan bestemde tijd. Een bijbels-theologische verdieping van de verschillende tijdservaringen is behulpzaam om het gesprek over tijd op het niveau van spiritualiteit goed te kunnen voeren. Daarnaast is het van belang scherper zicht te krijgen op de werking van religieuze, filosofische en kunstzinnige praktijken als onderdeel van een betere tijdsorkestratie, om tot goede interventies in organisaties te komen.

Zoals in de inleiding gezegd, is deze rede een proeve van het type onderzoek dat het lectoraat Bezieling & Professionaliteit wil uitvoeren. Met deze rede heb ik dus niet alleen het thema tijd willen agenderen, maar ook een illustratie willen geven van de manier waarop ik met bronnen uit religie, filosofie en kunst wil werken in professionele praktijken. Dat laat zich als volgt op formule brengen: een concrete observatie of ervaring is het startpunt voor normatieve reflectie. Door middel van conceptuele verheldering wordt aan professionals taal aangereikt voor datgene wat ze doorgaans intuïtief al aanvoelen in de praktijk. De filosofie is daarbij mijn vertrekpunt, waarbij ik steeds de verbinding met religie en kunst zoek, om de verbeeldingskracht en het handelingsrepertoire van professionals te vergroten.

Het lectoraatsonderzoek zal niet alleen inspiratiebronnen opdiepen ten behoeve van professionele vraagstukken, maar ook aandacht vragen voor de maatschappelijke en organisatorische voorwaarden waaronder bezielde professionaliteit kan bestaan. De druk van de instrumentele rationaliteit is groot en kent vele gedaanten en moet daarom voortdurend bevraagd en begrensd worden. In het verlengde hiervan zal het lectoraat ook onderzoek doen naar bestuursstijlen. Beleidsprofessionals hebben een sleutel in handen in de organisatie om de instrumentele rationaliteit te begrenzen en bezielde werken vanuit inspiratiebronnen te bevorderen. Daarom vroeg ik in deze rede expliciet aandacht voor de rol van leiderschap en management bij tijdsorkestratie. De bestuurskundige in mij agendeert deze dimensies van bezieling en professionaliteit.

Dankwoord

In het voorjaar van 2019 begon ik als onderzoeker in het lectoraat Bezieling & Professionaliteit aan de CHE. Onder leiding van toenmalig lector Jan van der Stoep ben ik vertrouwd geraakt met praktijkgericht onderzoek. Van hem leerde ik ook hoe je in deze context met filosofie kan werken. Ik dank hem daarvoor hartelijk.


Het College van Bestuur, Jan Hol en Pieter Oudenaarden, dank ik voor hun vertrouwen door mij te benoemen tot lector. De afgelopen jaren hebben we in bijeenkomsten en in de wandelgangen al regelmatig gesprekken gevoerd over bezieling en professionaliteit, ook in relatie tot hun eigen bestuurlijke praktijk. Dat is het voorrecht van een kleinschalige hogeschool.

De collega-lectoren dank ik voor het warme ontvangst in hun midden. De samenwerking die zich direct al ontvouwde ervaar ik als inspirerend. Dan denk ik aan de verdieping van het hogeschoolbrede onderzoeksprofiel 'De kracht van relaties', maar ook aan (de verkenning van) gezamenlijke projecten. In het bijzonder dank ik collega-lector Wim Dekker en zijn kenniskring Informele Netwerken & Laatmoderniteit, voor de samenwerking rond de Werkplaats Sociaal Domein.

Team Onderzoek heeft mij op weg geholpen bij het opstarten van het lectoraat: Herman Oevermans als directeur, Pieter Lems en Caroline Oosterwijk als adviseurs, Suzanne van Lokhorst als communicatieadviseur, Saskia van den Bosch, Anne-Frouk Grimberg en sinds kort ook Lianne van den Brink als ondersteuners.

Het afgelopen jaar heb ik veel geleerd van Elly van den Berg. Ze heeft talent voor het ontwerpen van goede bijeenkomsten en is steeds een scherp gesprekspartner op de inhoud. Ik prijs me daarom gelukkig dat ze ook tijdens de installatiedag dialogen wilde begeleiden.

Tijdens het studeren voor deze rede heb ik een aantal gezelschappen ontmoet: studenten van de minor Filosofie, deelnemers van leesclub 'De bezielde professional' en twee groepen van collega's die ervaringen over tijd(gebrek) deelden tijdens lunchbijeenkomsten. Ik dank hen allen. Deze ontmoetingen hebben mijn denken en schrijven over tijd verdiept. Deze dank geldt ook voor meedenkers en meelezers van deze rede: Maria Jonker, team Jan Luyken Instituut en Huibert de Vries, met wie ik al sinds mijn basisschooltijd optrek.




Bijzondere dank gaat uit naar Carmen Bakker, Jan Willem Nuis, Anne-Marieke van 't Veer en Bettina Vlot. Samen maakten zij speciaal bij deze rede het toneelstuk 'Een kwestie van tijd', dat gespeeld is tijdens de installatiemiddag. Ik ervaar hun toewijding als een groot geschenk. Niet alleen hebben zij het thema dichterbij het publiek gebracht, maar hun theatrale verwerking droeg ook bij aan een inhoudelijke verdieping van mijn rede.

Ten slotte dank ik Suzanne, mijn geliefde. Zij reikte mij de jeugdclassieker *Momo en de tijdspaarders* aan, al een aantal jaar geleden. Nu was de tijd gekomen daar concreet iets mee te doen. Ook bezocht zij met mij het klokkenmuseum in Joure en voerden we tal van gesprekken over werktijd. Zoals altijd houdt ze mij scherp, met veel geduld. Belangrijker is dat door haar liefdevolle aanwezigheid mijn werktijd grenzen kent.

Noten

- 1 Michael Ende, *Momo en de tijdspaarders*. Rotterdam: Lemniscaat, 2009 (dertiede druk), p54. Origineel verschenen als *Momo oder: Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte*, Stuttgart Thienemans Verlag, 1973.
- 2 Zie ook de website over Michael Ende <https://michaelende.de/momo>
- 3 Ende, *Momo*, p.66.
- 4 Ende, *Momo*, p.229.
- 5 Zie ook het essay van Tom Grosfeld, 'Het leven als rekensom', *Trouw/Tijdgeest*, zaterdag 14 januari 2023, p.10-19.
- 6 Byung-Chul Han, *De vermoeide samenleving*. Amsterdam: Van Gennep, 2012; Michael Sandel, *De tirannie van verdienste. Over de toekomst van de democratie*. Utrecht: Ten Have, 2020.
- 7 Robert van Putten (redactie), *De jacht naar rust. Het tegoed van het christendom*. Utrecht: Eburon, 2021. Zie ook: Robert van Putten, 'Dromen van ontspannen samenleving', *Friessch Dagblad*, 27 augustus 2020 (lezing Christelijk-Sociaal Congres).
- 8 Instellingsplan 2021-2027, *Proef de toekomst. Wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen*.
- 9 Elly van den Berg & Herman Oevermans, 'Vertraag de tijd: organiseren en professioneel handelen vanuit rust', in *De jacht naar rust*, 2021, p.183-192.
- 10 Een term van Jeroen van Baar, *De prestatiegeneratie. Een pleidooi voor middelmatigheid*. Amsterdam: Atlas Contact, 2014.
- 11 Mooie introducties zijn de boeken van Rüdiger Safranski, *Tijd. Hoe tijd en mens elkaar beïnvloeden*. Amsterdam: Atlas Contact, 2016; Guido Tonelli, *Tijd. Een reis van vroeger naar later*. Amsterdam: De Bezige Bij, 2022.
- 12 Aurelius Augustinus, *Belijdenissen*. Boek XI, hoofdstuk XIV, 17. Vertaling Gerard Wijdeveld, Amsterdam: Ambo, 2007.
- 13 Over de actualiteit hiervan zie ook het interview met Arjen van Veelen over zijn analyse van Rotterdam: Jeroen van der Kris, 'Arjen van Veelen zag zijn stad in de greep raken van efficiëntie – en eigenlijk het hele leven', *NRC*, vrijdag 4 november 2022.
- 14 Over dit type onderzoek past in de traditie van de kritische sociale theorie. Daarover bezorgde ik binnen de bestuurskunde eerder een themanummer. Voor een inleiding zie: Robert van Putten, Lars Dorren & Willem Trommel, 'Kritische bestuurskunde: naar een reflexief perspectief op bestuur en beleid', *Bestuurskunde* 29(1) (2020), p.3-9.
- 15 Govert Buijs, *Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van vreugde*. Amsterdam: Boom, 2018.
- 16 Jan van der Stoep, *Spitten en niet moe worden. Christelijk geloof als inspiratiebron voor goed werk*. CHE: lectorale rede, 2019.
- 17 Zie ook Marli Huijjer, *Waarom de kerkklok 's nachts slaat. Oude ritmes in een hoogtechnologische samenleving*. Erasmus Universiteit Rotterdam (oratie), 2009.
- 18 Safranski, *Tijd*, p.74.

- 
- 19 James K.A. Smith, *How to inhabit time. Understanding the pas, facing the future, living faithfully now*. Grand Rapids: BrazosPress, 2022.
 - 20 Robert van Putten, *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2020.
 - 21 David Jaffee, *Organization Theory. Tension and Change*. New York: McGraw-Hill, 2001.
 - 22 Safranski, *Tijd*, p.76-77.
 - 23 Safranski, *Tijd*, p.77.
 - 24 Ende, *Momo*, p.64.
 - 25 Hartmut Rosa, *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Amsterdam: Boom, 2016.
 - 26 Voor een kleine geschiedenis van het werk in Nederland zie James C. Kennedy, *Aan het werk*. Amsterdam: Prometheus, 2021.
 - 27 Rosa, *Leven in tijden van versnelling*, 2016, p.37-40.
 - 28 Rosa, *idem*, p.43.
 - 29 Byung-Chul Han, *The Scent of Time. A Philosophical Essay on the Art of Lingerin*g. Cambridge: Polity Press, p. vi.
 - 30 Michael Sandel spreekt over de vernederende werking van de hedendaagse meritocratie, zie de *Tirannie van verdienste*, 2020.
 - 31 Rosa, *Leven in tijden van versnelling*, 2016, p.93-111.
 - 32 Voor meer over de serie *Bezorgd* van HUMAN zie: www.human.nl/bezorgd.
 - 33 Met dank aan Danielle van de Koot die mij attendeerde op deze film.
 - 34 Annette Wiesman, 'Bekijk het, met je ratrace', *Trouw/Tijdgeest*, zaterdag 15 oktober 2022, p.7-14.
 - 35 Hans Achterhuis gebruikt in *Werelden van tijd* (Rotterdam: Stichting maand van de Filosofie, 2002) de term 'gevulde tijd'. Hij situeert daarmee de 'voor-moderne tijdservaring'. Safranski gebruikt in *Tijd*, 2016, het woord 'vervulde tijd', juist ook in relatie tot de notie van eeuwigheid. Voor beide woorden valt wat te zeggen. Uiteindelijk gaat het om de beschrijving van een ervaring van volheid, dat komt in beide woorden tot uitdrukking. Ik vind het belangrijk deze tijdservaring niet slechts als voor-modern te typeren. Daarnaast heeft vervulde tijd een meer open klank dan gevulde tijd. Die associatie met ontvankelijkheid raakt voor mij de kern van deze tijdservaring.
 - 36 Rosa, *Leven in tijden van versnelling*, 2016, p.45.
 - 37 Joke Hermsen, *Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Arbeiderspers, 2009, p.17. Een actueel voorbeeld hiervan is de opkomst van de 'reserveringsmaatschappij', zie het essay van Christiaan Weijts, 'Iedereen in een tijdslot', *NRC* zaterdag 21 januari 2023.
 - 38 Zie ook Jan Hoogland, 'Secularisatie: een geslaagd experiment? De pragmacratie werkt wel, maar overtuigt niet', in Ronald van Steden en Robert van Putten (redactie), *Pragmatisch verzet tegen cultuurpessimisme. In gesprek met het oeuvre van Hans Boutellier*. Den Haag: Boom bestuurskunde, 2019, p.59-74.
 - 39 Robert van Putten, *Het is dun geworden. Verslag van de reflectiekamer over secularisatie en zingeving*. Ede: lectoraat Bezieling & Professionaliteit, december 2022. Online te lezen: www.che.nl/publicaties/het-dun-geworden.
 - 40 Robert van Putten, Jan van der Stoep, Elly van den Berg & Simon Polinder, *In de spiegel van het menselijk bedrijf. Bezielde professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede*

- in tien verhalen*. Ede: lectoraat Bezieling & Professionaliteit, februari 2022. Online te lezen: www.che.nl/position-papers.
- 41 Achterhuis, *Werelden van tijd*, 2002, p.23.
- 42 Achterhuis, *idem*, p.27.
- 43 Augustinus, *Belijdenissen*; Achterhuis, *Werelden van tijd*, 2002, p.28.
- 44 Achterhuis, *idem*; Hermsen, *Stil de tijd*, 2009.
- 45 Hermsen, *Stil de tijd*, 2009, p.40.
- 46 Hermsen, *idem*, p.42.
- 47 Jan Kaldewey, *De vliegende tijd. Kairos en Chronos in het onderwijs*. Ede: associate lectorale rede, 2015, p.57.
- 48 Joke Hermsen, *Kairos. Een nieuwe bevlogenheid*. Amsterdam: Arbeiderspers, 2015.
- 49 Rosa, *Leven in tijden van versnelling*, 2016, p.42-43.
- 50 René Boomkens, 'Alles is vermoeiend', in Marli Huijjer, *Je hebt meer tijd als je denkt*. Den Haag: De Haagse Hogeschool, lectorale rede, 2008, p.61.
- 51 James K.A. Smith *How to inhabit time*, 2022. Zie ook Willem Barnard *Binnen de tijd. Het zinsverband der liturgie*. Hilversum: Paul Brand NV, 1964.
- 52 Smith, *How to inhabit time*, 2022, p.79. Vertaling van mijzelf.
- 53 *Idem*, p.8. Vertaling van mijzelf.
- 54 Hartmut Rosa, *Onbeschikbaarheid*. Amsterdam: Boom, 2022, p.7.
- 55 Het actuele politieke debat over 'het recht op onbeschikbaarheid' is mede hierom van belang.
- 56 Eventueel ook de notie van 'verwondering'?
- 57 Joop Berding, *Rondom Cornelis Verhoeven. Ruimte voor vertraging in filosofie en onderwijspraktijk*. Apeldoorn: Garant, 2022, p.45-51.
- 58 Achterhuis, *Werelden van tijd*, 2002, p.56.
- 59 Hermsen, *Stil de tijd*, 2009, p.12.
- 60 W.F.J. Hana, *Nederlandse klokken*. Bussum: De Haan, 1980.
- 61 Jan Willem Voogd, *Antieke Nederlandse klokken*, 2007.
- 62 Bijvoorbeeld een ruiter te paard, een wisseling van de wacht, vissende heren, een ballonvaart.
- 63 Associaties met voormalig Nederlandse koloniën zijn regelmatig te zien op antieke klokken. Dat is niet verwonderlijk, gelet op de periode waarin de klokken gemaakt zijn. Deze klokken laten zo ook iets van de tijdgeest zien en illustreren ook de schaduwzijden van 'productieve tijd'. Zie ook Voogd, *Antieke Nederlandse klokken*, 2007.
- 64 Andere Bijbelse verhalen zijn ook afgebeeld, bijvoorbeeld de ontmoeting tussen Jezus en de Samaritaanse vrouw en de geschiedenis dat Elia door de raven gevoed wordt. Zie Voogd, *Antieke Nederlandse klokken*, 2007, p.79 en p.144.
- 65 Brian O'Connor, *Idleness. A Philosophical Essay*. Princeton: Princeton University Press, 2018, p.3. Vertaling van mijzelf.
- 66 Zijn argument is: 'Where idleness involves a way of living that has ceded from social pressures, thereby reducing the scope of influence of socialization itself, it too may be understood as an expression of flourishing.' O'Connor, *Idleness*, 2018, p.20.
- 67 Jenny Odell, *De macht van nietsdoen. Een radicaal verzet tegen de aandachtseconomie*. Utrecht: Ten Have, 2020, p.12.
- 68 Odell, *De macht van nietsdoen*, 2020. Citaten respectievelijk van p.31, p.36, p.53.

- 69 Han, *The Scent of Time*, 2017, p.37. Vertaling van mijzelf.
- 70 *Idem*, p.39. Vertaling van mijzelf.
- 71 De verwantschap tussen blijven hangen en de ervaring van duur blijkt ook in de woorden. Blijven hangen is vaak 'verduren'. Verduren is het vermogen om zaken uit te stellen. Over verduren: zie ook het al genoemde boek *Rondom Cornelis Verhoeven*, waarin het ook gaat over geduld.
- 72 Joost Hengstmengel, 'Ledigheid is des duivels oorkussen: rust, arbeid en luiheid bij de kerkvaders', in *De jacht naar rust*, 2021, p.19-31, citaat p.23.
- 73 Ende, *Momo*, 2009, p.70.
- 74 Voortreffelijk beschreven door Charles Taylor, *Een seculiere tijd*. Rotterdam: Lemniscaat, 2010.
- 75 Ignaas Devisch, *Rusteloosheid*. Amsterdam: De Bezige Bij, 2016.
- 76 Safranski, *Tijd*, 2016.
- 77 Wouter van Noort, 'je moet véél meer lummelen en niksen', *NRC* 28 juli 2018.
- 78 Jette Pellemans, 'Optimaal werken: tachtig procent presteren, twintig procent aankloten', *NRC* 22 juli 2022.
- 79 Ben Tiggelaar, 'Buffers maken je agenda weer je vriend', *NRC* 25 november 2022.
- 80 Achterhuis, *Werelden van tijd*, 2002, p.71-74.
- 81 De filosofie van de reformatorische wijsbegeerte articuleert dit punt nadrukkelijk, eerder met Dooyeweerd's 'wijsbegeerte der wetsidee' en meer recent met de theorie over de normatieve structuur van praktijken. Zie bijvoorbeeld: Marc de Vries & Henk Jochemsen (redactie), *The Normative Nature of Social Practices and Ethics in Professional Environments*. Hershey: IGI Global, 2019.
- 82 Zie bijvoorbeeld Nicholas Wolterstorff, *Until Justice and Peace Embrace*. Grand Rapids: Eerdmans, 1983. Zie ook: Bart Cusveller, 'Zwaluwstaarten: samenhang in het werk van Wolterstorff', in Robert van Putten, Bart Cusveller en Rob Nijhoff (redactie), *Denken om shalom. De praktische filosofie van Nicholas Wolterstorff*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 2017, p.187-200.
- 83 Huijer, *Je hebt meer tijd als je denkt*, 2008, p.39.
- 84 In de vorige lectoraatsperiode is intensief gewerkt met de drieslag persoon-praktijk-organisatie rond het thema christelijke identiteit. Zie: Simon Polinder & Bart Cusveller (redactie), *Christelijke zorg: professional, praktijk en organisatie*. Heerenveen: Groen, 2019. Deze drieslag is ook voor andere vraagstukken behulpzaam.
- 85 Wouter Sanderse en Jos Kole (redactie), *Karakter. Deugden voor professionals*. Leusden: ISVW Uitgevers, 2018.
- 86 Zie meer over deze deugden: Robert van Putten, *Tien deugden voor politiek en overheid. Meditaties over goed bestuur in tijden van onzekerheid en wantrouwen*. Amersfoort: Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie, 2022.
- 87 In de coronacrisis bepleitte ik deze deugd in een interview. Zie: Lodewijk Dros, 'Deze crisis is een les in traagheid', *Trouw* zaterdag 27 november 2021 (voorpagina).
- 88 Over deze laatste twee deugden schreef ik uitvoeriger in: Robert van Putten, 'Een nieuw ritme leren: over het belang van deugdethiek voor rust', in *De jacht naar rust*, 2021, p.109-119.
- 89 Richard Sennett, *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff, 2008. Ik leun hier op mijn eerdere analyse van de ambachtsman als 'getemde maker', als een

- type beleidsprofessional die op een andere wijze beleidsinterventies vormgeeft dan een technocraat. Zie: Van Putten, *De ban van beheersing*, 2020, hoofdstuk 6.
- 90 Een vierde inspiratiebron die vaak genoemd wordt is de natuur. Zie bijvoorbeeld: Dieuwke Hovinga, *Van deadline naar lifeline. Natuur een groeiruimte voor kinderen*. Hogeschool Leiden, lectorale rede, 2013.
- 91 Huijjer, *Ritme. Op zoek naar een terugkerende tijd*. Zoetermeer: Klement, 2011.
- 92 Robert van Putten, 'Een paleis in de tijd. Met Heschel de rustdag herontdekken', *Wapenveld* 69(3), 2019, p.21-25. Met dit sabbatsprincipe kunnen we ook de werkweek opnieuw benaderen, zie Marva J. Dawn, *The Sense of the Call. A Sabbath Way of Life for Those Who Serve God, the Church, and the World*. Grand Rapids: Eerdmans, 2006.
- 93 Berding schrijft over stiltepraktijken in het onderwijs, maar zijn lessen zijn ook bruikbaar in andere professionele contexten en organisaties. Met dank aan collega Cees van den Berg, docent M&O en deelnemer aan de leesclub, voor dit inzicht.
- 94 Bart van Rosmalen, *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer, 2016. Zie ook www.musework.nl.
- 95 Zie ook: Robert van Putten, 'Ontspannen bestuur in een overspannen samenleving', *De Psycholoog* 56(4), 2021, p.46-52.
- 96 Over de dynamiek van wantrouwen en vertrouwen in bestuur en beleid zie: Wim Dekker, *Vertrouwen. De opgave van het sociaal werk in een gepolariseerde context*. Christelijke Hogeschool Ede, lectorale rede, 2021.
- 97 Wil Derkse, *Benedictijns stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap*. Tiel: Lannoo, 2021.
- 98 Robert & Edward Skidelsky, *Hoeveel is genoeg? Geld en verlangen naar een goed leven*. Amsterdam: De Bezige Bij, 2013.
- 99 Esther Bijlo, 'Twijfel aan economische groei kruipt nu ook de gevestigde orde binnen. Wat is het alternatief?', *Trouw* 27 september 2022; Paul Schenderling, 'Op naar een toekomst zonder economische groei: maar hoe?', *Trouw* 23 oktober 2022. Zie ook www.postgroei.nl.
- 100 Elly van den Berg & Herman Oevermans, *De jacht naar rust*, 2021, p.191.
- 101 Rotmans, *Omarm de chaos*. De Geus, 2021, p.44. Zie ook Jan van der Stoep 'Leven vanuit hoop: over rust en onrust in het klimaatdebat', *De jacht naar rust*, p.183-193.
- 102 Ende, *Momo*, 2009, p.114.

Over de lector



Robert J. van Putten (1987) is lector Bezieling & Professionaliteit. Hij studeerde filosofie en bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn loopbaan begon hij aan de VU als promovendus en docent bestuurskunde, waar hij cum laude promoveerde op het proefschrift *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst* (2020). Vervolgens combineerde hij enkele jaren een parttime aanstelling bij het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie met een parttime aanstelling als onderzoeker aan de Christelijke Hogeschool Ede. Hij publiceerde over levensbe-

schouwing, participatiesamenleving, maakbaarheid, vakmanschap, deugdedhiek en rust. Momenteel is hij onder meer lid van de Wetenschappelijke Raad van Verus en redactielid van *Wapenveld*, een tweemaandelijks tijdschrift over geloof en cultuur.

Foto: Niek Stam

Over het theater

Een kwestie van tijd

*In iedere golf is de zee
In iedere adem de aanwezigheid van God
In iedere tijd een bestemming*

*Wij leven
in de tijd
in de tijd
in de tijd*

Een kwestie van tijd is een kleine theatervoorstelling, gemaakt bij deze lectorale rede. De voorstelling laat je verschillende tijdsvormen ervaren: de gerichtheid van productieve tijd, de vertraging van lege tijd en de verschijning van vervulde tijd. Gaandeweg ervaar je hoe het is als deze tijden samen gaan klinken. Regie, muziek, spel, vormgeving en productie zijn uitgevoerd door collega's van de CHE.

Concept en regie Carmen Bakker & Co
Spel en muziek Jan Willem Nuis, Anne-Marieke van 't Veer, Bettina Vlot
Regie ondersteuning Bettina Vlot
Film Kees Jan Mulder
Camera Jeftha Varwijk
Sounddesign Carmen Bakker, Henk Doest

Vormgeving Carmen Bakker, Bettina Vlot
Productie Carmen Bakker
Productie ondersteuning Saskia van den Bosch, Anne-Frouk Grimberg, Lisanne van den Brink, Louise Kleiman
Techniek Derk Jan Autsema, Boaz Hol



Onderzoek aan de CHE



De CHE heeft elf (associate) lectoraten. Zij zijn verbonden aan onze hbo-opleidingen en doen onderzoek i.s.m. de werkvelden en – waar mogelijk - samen met studenten binnen de werkvelden waarvoor de hogeschool opleidt.

Lectoraat ‘Bezieling en Professionaliteit’ / Robert van Putten

Lectoraat ‘Dienstbaar Organiseren’ / Henk Kievit

Lectoraat ‘Diversiteit en Professionaliteit’ / Bernhard Reitsma

Lectoraat ‘Informeel Netwerken en Laatmoderniteit’ / Wim Dekker

Lectoraat ‘Jeugd en Gezin’ / Martine Noordegraaf

(Associate) lectoraat ‘Journalistiek en Communicatie’ / Stijn Postema en
Korien van Vuuren – Verkerk

(Associate) lectoraat ‘Professioneel Opvoeden’ / Danielle van de Koot

Lectoraat ‘Samen Divers’ / Gert-Jan Veerman

Lectoraat ‘Zingeving in Nieuwe Geloofsgemeenschappen’ / Sake Stoppels

Lectoraat ‘Zin in ICT’ / Erik-Jan Smits

Lectoraat ‘Zorg voor Voeding en Gezondheid’ / Willemieke Kroeze

Christelijke Hogeschool Ede
Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede
0318 696 300
info@che.nl

www.che.nl