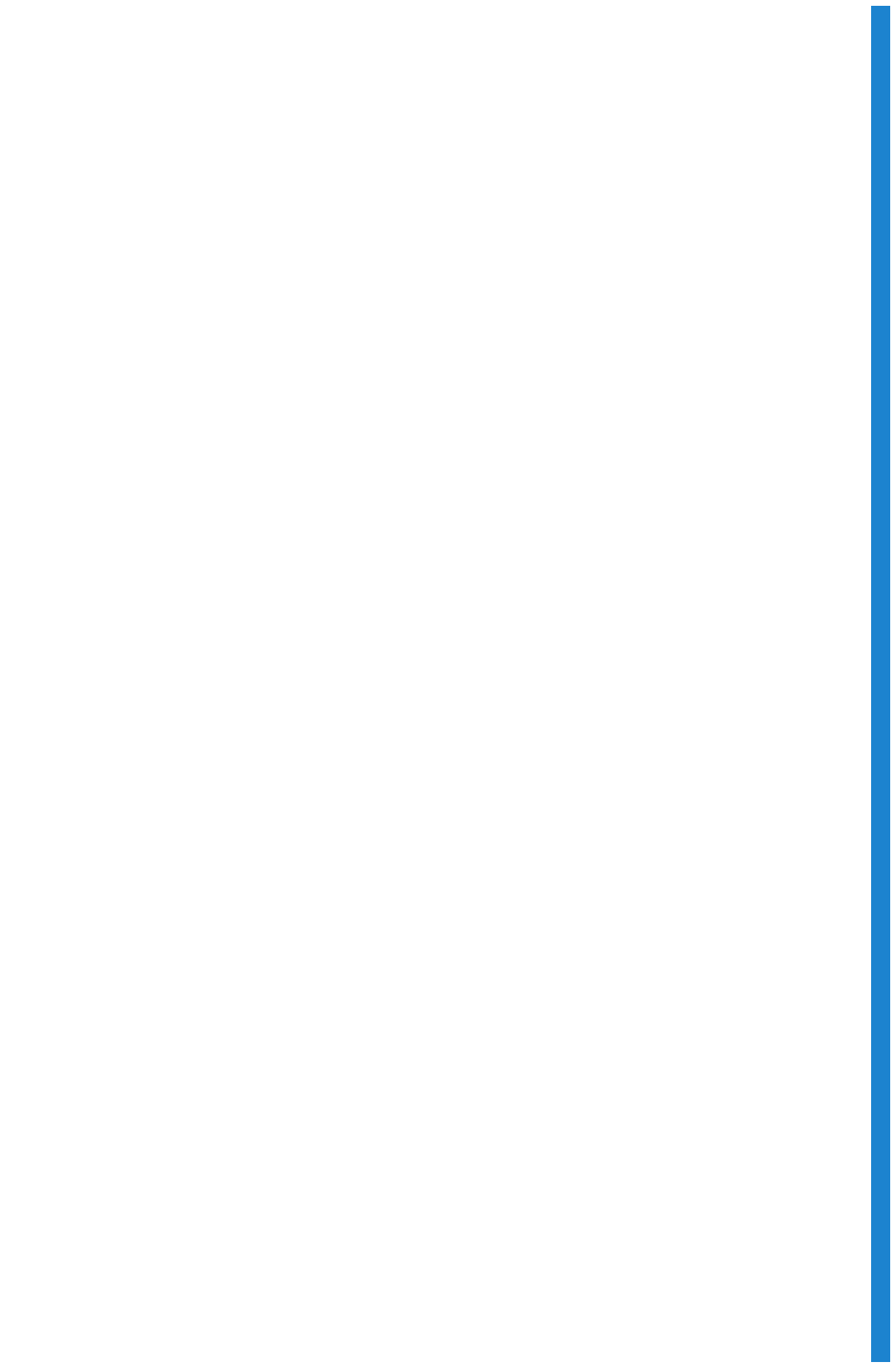


KENNEN  
DIENEN  
VERTROUWEN



# KENNEN DIENEN VERTROUWEN

NAAR DE BRONNEN  
VAN DE  
GOLDSCHMEDING  
FOUNDATION  
VOOR MENS, WERK  
EN ECONOMIE

J. RUPERT  
J.W. HENGSTMENGEL  
R. HAAN  
F. GOLDSCHMEDING  
P. VAN GEEST  
H. COMMANDEUR

© 2016 J. Rupert, J.W. Hengstmengel, R. Haan,  
F. Goldschmeding, P. van Geest & H. Commandeur

© 2016 Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

*Boekverzorging & omslagontwerp*  
René van der Vooren

ISBN 978 90 5875 598 8  
NUR 730, 740, 780

[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)  
[www.boomfilosofie.nl](http://www.boomfilosofie.nl)

# Inhoud

Voorwoord 7

- 1 Naar de bronnen van een visie op mens, werk en economie: ter inleiding 11
  
- 2 Het DNA van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie: drie basisprincipes als gouden driehoek 19
  - 2.1 Inleiding 21
  - 2.2 Simultane belangenbehartiging 22
  - 2.3 Het ethisch aspect der dingen: kennen, dienen en vertrouwen 32
  - 2.4 Het streven naar perfectie 42
  - 2.5 Uitleiding 49
  
- 3 Mens 51
  - 3.1 Mensen en mensbeelden: ter inleiding 53
  - 3.2 Zijswijzen van de mens volgens Augustinus en Dooyeweerd 53
  - 3.3 De cultuuropdracht van de mens 56
  - 3.4 Menselijke drijfveren in de praktijk 71
  - 3.5 Uitleiding 79

## INHOUD

4	Werk	81
4.1	Werk en onderneming: ter inleiding	83
4.2	Betekenis van werk voor mens en maatschappij	83
4.3	De cultuuropdracht van ondernemer en onderneming	96
4.4	Uitleiding	105
5	Economie	107
5.1	Economie en maatschappij: ter inleiding	109
5.2	Bouwstenen van de moderne economie	109
5.3	Naar een economie op basis van liefde	116
5.4	Een mogelijke toepassing: de circulaire economie	123
5.5	Uitleiding	129
6	Tot besluit	131
	Literatuur	137
	APPENDIX	
	Factsheet Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie	147
	Over de auteurs	157

## Voorwoord

‘Ik wilde vragen wat de betekenis is van het liefdegebod voor de theoretische analyse, ten einde een wetenschapsbeoefening te bevorderen of mogelijk te maken, die met de structuur der menselijke werkelijkheid enigermate rekening houdt.’<sup>1</sup> Met deze wens, die tegelijkertijd een vraag was, riep de Amsterdamse hoogleraar T.P. van der Kooy in 1953 op tot een wetenschappelijke benadering van de werkelijkheid die niet alleen door meten, toetsen en verifiëren zou worden bepaald. Van der Kooy, die zelf een leerstoel aan de economische faculteit van de VU en later aan de rechtenfaculteit van deze universiteit bekleedde, pleitte er steeds in het algemeen voor kennis te nemen van de terreinen van de theologie, de wijsbegeerte, de ethiek, de psychologie en de antropologie en andere relevante wetenschappen om zicht te krijgen op de mens, diens werk en de economie. Maar in 1953 vroeg hij dus specifiek om een interdisciplinaire benadering waarin ook de theologie betrokken werd, omdat het liefdegebod waar hij op doelt, destijds alleen bestudeerd werd door theologen, aangezien het in het evangelie van Matteüs staat. Hierin tekent Matteüs op dat Jezus zegt: ‘Gij zult de Heer, uw God, liefhebben met geheel uw hart, en met geheel uw ziel, en met geheel uw verstand. Dit is het eerste en het grote gebod. En het tweede, aan dit gelijk, is: Gij zult uw naaste liefhebben als uzelf. Aan deze twee geboden hangt de ganse wet en de profeten’ (Matteüs 22:37-40).

Professor Van der Kooy heeft waarschijnlijk niet kunnen bevroeden dat zijn colleges de strategie zouden beïnvloeden die aan een van de grootste ondernemingen van Nederland ten

<sup>1</sup> Kooy, T.P. van der (1953). *Op het grensgebied van economie en religie*. Wageningen: Zomer & Keunings, 22-23.

## VOORWOORD

grondslag lag. Toen Frits Goldschmeding bij de oprichting van Randstad zichzelf de vraag stelde welk mens- en maatschappijbeeld ten grondslag diende te liggen aan zijn bedrijfsstrategie, herinnerde hij zich niet alleen de interdisciplinaire benadering van Van der Kooy, maar ook diens nadruk op het serieus nemen van het voornoemde liefdegebod. Het ging wat hem betreft dus niet alleen over de vraag hoe de onderneming zich ten opzichte van groeperingen als cliënten, overheid, vakorganisaties en concurrenten moest verhouden. Daarom zocht hij onder meer inspiratie bij wetenschappen als de filosofie, de economie en de theologie, en op basis van zijn inzichten beschreef hij de na te streven doelen, waarin tegelijk ‘het DNA van de onderneming’ gevormd werd. Deze inzichten werden, steeds meer verdiept en tegelijk kernachtiger, verwoord in de jaarverslagen van Randstad in de periode 1975–1995. Tot op heden vormen zij de basis voor het DNA van Randstad. In de genoemde jaarverslagen kreeg de filosofie van Randstad gestalte in de vorm van de volgende drie uitgangspunten:

- 1 De onderneming wordt gezien als samenwerkingsverband waarin de simultane belangenbehartiging van direct en indirect betrokkenen de continuïteit van de onderneming waarborgt.
- 2 Kennen, dienen en vertrouwen vormen de uitwerking van het ethisch aspect der dingen waarin liefde een rol speelt.
- 3 Ondanks de menselijke onvolmaaktheid wordt van betrokkenen verwacht dat zij in hun handelen streven naar perfectie.

Deze uitgangspunten vormen de kern van het gedachtegoed van Frits Goldschmeding en staan dan ook centraal bij de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie. In dit boek zullen vooral de bronnen worden verklaard waaruit in de afgelopen decennia is geput, en die aan de intenties en doelstellingen van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie ten grondslag liggen. Juist in deze exercitie zal duidelijk worden dat zowel de intenties als de doelstellingen van deze stichting in het verlengde liggen van de wens van Van der Kooy.



Het gaat er namelijk om dat menselijke verbanden, op welk niveau dan ook, meer vervullend zijn als de *caritas* een bindende kracht is, en dat het begrip van een mens vollediger is als deze mens wordt liefgehad. Beide zijn inzichten die steeds uitgangspunt zijn geweest voor denkers als Augustinus en Calvijn en in hun verlengde ook Dooyeweerd en Van der Kooy. Zich in hun traditie scharend, wil de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie tot in lengte van dagen initiatieven bevorderen die bijdragen aan een beter zicht op de wijze waarop mens, werk en economie door de *caritas* ten goede worden bepaald.

In de christelijke iconografie heeft de *caritas* als symbool het hart meegekregen. Het is frappant dat zeer recent door Pieter Both werd onderkend dat in de mantel van God in het wereldberoemde scheppingsfresco van Michelangelo in de Sixtijnse kapel de vorm van het hart kan worden gezien. Het is bekend: hoewel de Kerk in zijn dagen elke vorm van anatomie verbood, werd het kunstenaars als Leonardo da Vinci en Michelangelo oogluikend toegestaan in laboratoria aanwezig te zijn waarin lijken werden ontleed. Michelangelo moet dus op de hoogte zijn geweest van de exacte vorm van het menselijk hart. Op ongeëvenaarde wijze — en waarschijnlijk zonder dat zijn opdrachtgever, de paus, het vatte — verbeeldde Michelangelo in zijn scheppingsfresco dus waarschijnlijk de overtuiging dat de Schepper vanuit de kracht van de Liefde schiep. Niet voor niets werd Augustinus, die als eerste systematisch nadacht over de *caritas* als scheppende kracht en als kracht waarmee men pas werkelijk tot inzicht en tot zuiver handelen komt, dan ook afgebeeld met een brandend hart in zijn hand.<sup>2</sup> Ook Dooyeweerd zag de werkelijke beschouwing uit het hart ontspringen, antropologisch geduid als het religieus concentratiepunt (Spreuken 4:23).

Dit werk wil niet de concrete criteria bieden waaraan een aanvraag moet voldoen die bij de Goldschmeding Foundation

2 Smallenburg, S. (2015). Schilderde Michelangelo een hart? Nieuwe interpretatie van wereldberoemd

scheppingsfresco in Sixtijnse kapel. *NRC Cultureel Supplement* (30 juli), 1-4.

## VOORWOORD

voor Mens, Werk en Economie wordt ingediend. Veeleer wil deze studie inzicht bieden in de wijze waarop de caritas idealiter mens, werk en economie doorgloeit en uitnodigt tot verdere reflectie.

Aan het slot van dit voorwoord dient opgemerkt te worden dat dit boek zoals het nu voorligt, tot stand gekomen is door de inspanning van J. Rupert, J.W. Hengstmengel, P. van Geest en H. Commandeur. R. Haan heeft het manuscript van uiterst zinvol commentaar voorzien. Dankzij de nuanceringen van F. Goldschmeding, voorzitter van de stichting, kon het zicht op zowel de bronnen als de doelstellingen van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie verscherpt worden weergegeven.

# 1

NAAR DE BRONNEN  
VAN EEN VISIE  
OP MENS, WERK EN  
ECONOMIE:  
TER INLEIDING



De opkomst van het humanisme ging gepaard met een grote voorliefde voor het verzamelen van middeleeuwse handschriften en het uitgeven van integrale teksten van kerkvaders. De Biblioteca Apostolica Vaticana herbergt nog steeds de grootste collectie, in die tijd door pausen samengebracht. Erasmus verwoordde de reden voor deze verzamelingsdrang wel het treffendst. Hij vond dat de theologen en filosofen van zijn tijd de werken van de Griekse en Romeinse wijsgeren en kerkvaders te zeer vanuit hun eigen vragen hadden gelezen. Hij wreef hun in dat zij grote tekstgedeelten hieruit in het procrustesbed van hun eigen vooronderstellingen hadden geperst, zonder in acht te nemen welk verfrissend appel er nu werkelijk was uitgegaan van de antieke en vroegchristelijke auteurs teneinde het geluk te bevorderen.<sup>1</sup> Erasmus achtte het ontoelaatbaar dat zij slechts als *auctoritates* beschouwd werden: als gezaghebbende bronnen waar men naar geloven uit putte om maar het eigen gelijk te onderbouwen. Erasmus zelf beschouwde ze veeleer als *fontes*: als bronnen waaraan men zich, zoals het hert uit psalm 42:1, werkelijk kon laven — als men tenminste de moeite nam de tekst als geheel tot zich te nemen, in plaats van zich te verlaten op syntheses van anderen. Pas zo kon een oude wijsgeer of kerkvader werkelijk spreken.

De leidraad om *ad fontes* te gaan is in deze handreiking ter harte genomen. In 2015 is de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie opgericht, met als intentie het wetenschappelijk onderzoek actief te bevorderen dat van grote waarde kan zijn voor de goede orde in de individuele mens, de maatschappij en het bedrijfsleven. ‘Waarde’ is evenwel een ambiva-

<sup>1</sup> Erasmus, *Hieronymi Vita in S. Hieronymi Stridonensis Opera Omnia* (Frankfurt am Main/Leipzig, 1684), vol. 1, fol. BB 5r.

Cf. *Collected Works of Erasmus* (Toronto: Toronto University Press, 1991), vol. 61.

lent begrip. In objectieve zin kan het een getal zijn dat wordt toegekend aan een eigenschap van een object of subject bij bijvoorbeeld een overdracht. In subjectieve zin hangt ‘waarde’ samen met de betekenis die een individu op emotionele gronden aan iets of iemand toekent. Waarden behelzen ten slotte ook idealen, die besloten kunnen liggen in de drijfveren waardoor iemand zich laat leiden, of die in een samenleving een groep mensen binden. Om helder te krijgen wat een persoon, een onderneming of een maatschappij nastreeft, is het dus van belang de betekenis die aan het woord ‘waarde’ wordt toegekend, te expliciteren.

Om nu scherp te krijgen welke waarden centraal gesteld worden door de Goldschmeding Foundation was het nodig om ad fontes te gaan. In de jaarverslagen van de Randstadgroep in de periode 1978–1984 zijn door Frits Goldschmeding, stichter van de Randstadgroep én oprichter van de gelijknamige stichting, de kernwaarden geformuleerd die tot op de dag van vandaag besloten liggen in het DNA van deze onderneming en de bedrijfscultuur ervan bepalen. Deze kernwaarden bepalen de visie op de mens, op werk en op de economie: de drie domeinen van onderzoek waaraan de Goldschmeding Foundation bijdragen zal leveren. Deze jaarverslagen zijn dus als fontes opgevat: integraal bestudeerd, hebben wij het appel dat van deze teksten uitgaat niet samengevat vanuit onze eigen vooronderstellingen, maar dit slechts weergegeven als leidraad voor verder onderzoek en de valorisatie hiervan.

Als kernwaarden van zijn onderneming heeft Frits Goldschmeding zélf ‘het kennen, het dienen en het vertrouwen van mensen’ geformuleerd. Idealiter worden deze kernwaarden en dientengevolge de mens, diens werk en ten slotte ook de economie bepaald door de liefde. De liefde (*caritas, agapè*) ligt niet alleen aan deze na te streven kernwaarden ten grondslag; zij werkt er ook in door.<sup>2</sup>

2 Cf. Goldschmeding, F. (2009).  
Bouwen en bewaren. Een gesprek  
met Frits Goldschmeding, oprichter

van uitzendconcern Randstad.  
*Management & Organisatie*, 63(2),  
50-55, inz. 53.

Om helder te krijgen hoe de visie op mens, werk en economie door deze kernwaarden is bepaald, zijn wij andermaal ad fontes gegaan. Wij hebben ook de bronnen in ogenschouw genomen die de stichter van de Goldschmeding Foundation heeft geïnterioriseerd in zijn zoektocht naar wie de mens is, naar wat arbeid behelst en naar hoe een goede economie eruitziet en tot stand komt.

Zijn schatplichtigheid hierbij aan de christelijke traditie in het algemeen en aan de hoogleraren H. Dooyeweerd en T.P van der Kooy in het bijzonder, zal blijken in de hoofdstukken die volgen. Maar zijn decennialange ervaring in het bedrijfsleven maakte dat de inzichten over mens, werk en economie die hij aan zijn bronnen ontleende, bijdroegen aan de ontwikkeling van eigen visies hierop. Goldschmedings gedachten over hoe een onderneming maatschappelijk behoort te functioneren zijn bijvoorbeeld gebaseerd op Dooyeweerds aspectenleer. Hierin is de gedachte leidend dat aan een individu of een samenleving vele aspecten te onderscheiden zijn. Zo is het economische aspect, naast vele andere, slechts één aspect van de werkelijkheid van een individu of van een samenleving.

Kennis van de aspectenleer, zoals geïnterpreteerd door Van der Kooy, behoedde Goldschmeding dus al jong voor het euvel om vanuit een beperkt referentiekader slechts één enkel aspect van de werkelijkheid te verabsoluteren en dit losgezongen te zien van de andere aspecten die inherent zijn aan het mens-zijn. Het bevestigde hem in zijn overtuiging dat ‘de economie’ nooit als een monolithisch blok mag worden gezien.

Geschraagd door het inzicht dat een visie op de economie verrijkt wordt door vragen en input vanuit andere disciplines, bekliefde bij Goldschmeding de gedachte dat in een onderneming recht gedaan moet worden aan de verschillende aspecten die aan het bestaan van een individu of een onderneming te onderkennen zijn. Als dus in een onderneming meerdere belangen van direct en indirect betrokkenen simultaan behartigd worden, dan is het niet wenselijk dat alleen het economische aspect verdisconteerd wordt. Ook andere aspecten, zoals het sociale, het psychologische en het ethische, dienen bij de simul-

tane belangenbehartiging in ogeschouw genomen te worden. In de simultane belangenbehartiging kan het 'kennen, dienen en vertrouwen' als de uitwerking van het ethisch aspect der dingen een essentiële rol spelen. Goldschmeding schroomt niet te benoemen dat in dit aspect liefde een rol dient te spelen. Het is deze kracht die het, ondanks de menselijke onvolmaaktheid, mogelijk maakt dat betrokkenen in hun handelen kunnen streven naar perfectie. Daarom behoort het tot de opdracht van een onderneming om de caritas te doen beklijven, opdat het kennen, dienen en vertrouwen van elkaar oprechter en vruchtbaarder geschiedt. In de volgende hoofdstukken zullen Goldschmedings gedachten over de mens, diens werk en de economie op hun waarde worden geschat door ze in het licht van bronnen te duiden. Steeds weer zal blijken dat de eigenheid van zijn denken hieromtrent bepaald is door zijn vorming. Hierin werd interdisciplinariteit nagestreefd, nog voordat dat woord was uitgevonden. Deze benadering wierp vruchten af omdat de mens, diens werk en ook de economie nooit los werden gezien van het gehele leven en het algehele welbevinden van mens, organisatie, onderneming of samenleving als geheel.

Duidelijk mag zijn dat in deze handreiking tegelijk ook een blauwdruk gegeven wordt van wat de stichting voor ogen staat: er zal vermogen worden ingezet ten behoeve van onderzoek en valorisatie hiervan om 'mensen in staat te stellen met behulp van zinvol werk een betere economie te ontwikkelen, waarbij verdisconteerd is dat liefde en geluk niet los verkrijgbaar zijn'. Dit boek wil echter niet gelezen worden als een compendium, want dan zouden wij ons schuldig maken aan datgene wat Erasmus de theologen van weleer verwijt: het opdissen van antwoorden op vragen die oorspronkelijke denkers niet zo hebben gesteld. De handreiking wil wel begrepen worden als uitnodiging tot verdere reflectie op kernwaarden die doorklinken in het beeld van de mens of in de visie op werk en op de economie. Als zodanig vormt dit boek een ijkpunt voor verder onderzoek, maar ook een opmaat tot verdere vragen. Nog immer geldt het gevleugelde woord van de dichter (en psychiater) Rutger Kopland: 'Wie een antwoord heeft gevonden, die heeft geen goede



vraag gesteld.’ En nog immer geldt ook het adagium van Augustinus: ‘Mihi magna quaestio factus sum.’<sup>3</sup> Zich bezinnend op zijn leven, de liefde, zijn kenvermogen, zijn vertrouwen in de mensheid alsook op de wijze waarop hij de ander en zichzelf gediend had, kon hij niet anders dan verzuchten: ‘Ik ben mijzelf een grote vraag geworden.’

3 Augustinus, *Confessiones*, 4.4.9.