

# 2 Spiritualiteit werkt conservatief

## Uitkomsten van een empirisch onderzoek naar de effecten van spiritualiteit

— Jack Crielaard en Cors Visser

Het is mogelijk en interessant om allerlei beschouwingen te houden over hoe spiritualiteit een rol kan of zou moeten spelen op de werkvloer – en dat gebeurt in deze bundel ook. Maar het is ook goed om te zien op welke manier spiritualiteit in de praktijk werkt. Met subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken heeft ForumC in samenwerking met de Christelijke Hogeschool Ede een onderzoek opgezet. Centrale vraag in dit onderzoek is in welke mate spiritualiteit een rol speelt in een organisatie. Toespitst op de vraag: doet spiritualiteit ertoe als het gaat om *people, planet, profit* en de manier van functioneren van een organisatie? Allereerst kijken we naar het ecologisch systeemmodel van organisaties, vervolgens komt kort de onderzoeksaanpak aan bod. Daarna volgen de resultaten van het onderzoek. Tot slot valt meer te lezen over hoe we deze resultaten kunnen zien in het licht van andere onderzoeken, andere bijdragen in deze bundel en de praktijk. Om alvast een behoorlijke tip van de sluier op te lichten: het blijkt dat spiritualiteit conservatief werkt.

### Het ecologisch systeemmodel (ESM)

Het ecologisch systeemmodel beschrijft een organisatie in vier componenten: werkende mensen, een veranderende omgeving (waarbij de markt mede wordt bepaald door de organisatie en niet buiten de organisatie staat), processen met de ondersteunende systemen en effecten of resultaten (op de gebieden *people, planet, product, profit, innovatie, kennis*). Tevens is er rondom de organisatie een bepaald klimaat, de condities op macroniveau (de maatschappelijke omgeving van de onderneming, zoals conjunctuur, technologische ontwikkeling of wetgeving). Al deze elementen zijn van invloed op elkaar en op hoe een organisatie functioneert.

Globaal gesproken zijn er twee manieren van organiseren in een bedrijf: 'rood' organiseren en 'groen' organiseren (zie ook de pijlen in figuur 1). In een traditioneel, hiërarchisch organisatie-model ('rood') staan de mensen ver weg van hun markt of omgeving, die gescreend wordt door de topmanager of accountmanagers. Er is altijd een vertaalslag door managers naar de medewerkers in de organisatie. In zo'n omgeving vervreemden mensen automatisch van klant en markt. Bij 'groen' organiseren ligt de nadruk op de mens-marktcombinatie. Door het goed aanvoelen van de omgeving (markt en klimaat) kunnen mensen daar waar nodig zich aanpassen en handelen. Tegelijk beïnvloeden en creëren zij een nieuwe omgeving. De sturing ervan wordt bepaald door een evenwichtige klant-medewerkerrelatie. Er is geen structuur vooraf; de structuur komt op, ontwikkelt zich als een proces en is volgend

op de relaties. Er is meer sprake van 'ontstaanbaarheid' dan van maakbaarheid. 'Groen' en 'rood' organiseren heeft sterk te maken met de stijl van medewerkschap en leiderschap: gedrag en beslissingen. Het gaat om leiding geven aan het systeem: het instellen van de configuratie. De componenten vormen een stabiel (eco)systeem wanneer er consistentie is in uitkomsten van gedrag en beslissingen. 'Rood' organiseren is een structuur maken vanuit wantrouwen, om te kunnen sturen en controleren. Die structuur werkt beperkend en past bij een directieve, tayloristische wijze van leidinggeven. 'Groen' organiseren is luisteren en de vrijheid en mogelijkheden van mensen beschermen. Dit past bij een faciliterende of participatief democratische leiderschapstijl. Structuren dienen slechts om te beschermen en ieder de vrijheid geven om te kunnen leven. Vrijheid is weten dat er iemand is die voor je zorgt.

De analogie met de natuur is in dit organisatiemodel evident. Door de wisselwerking tussen spelers en omgeving is de strategische fit – hoe de organisatie in de omgeving past – van het systeem een natuurlijke fit. Ecosystemen zijn voorbeelden van bewezen, duurzame vormen van organiseren. In de natuur leven organismen die interactie hebben met hun omgeving, hetgeen effect oplevert, en dit levert weer nieuwe omgevingen op.

### Onderzoeks aanpak<sup>1</sup>

Voor dit onderzoek zijn 48 organisaties in de zorg, de agrofoodsector en de maakindustrie onderzocht. Door studenten van de CHE is bij 260 mensen een enquête afgenomen, in elke organisatie, zowel bij werknemers als bij leidinggevendenden. Daarbij is gebruikgemaakt van bestaande vragenlijsten, aangevuld met een aantal nieuwe vragen. Daarnaast zijn er gegevens verzameld over het bedrijf, over omzet, winst, aandacht voor milieu, werknemers enzovoort. Op deze manier is er niet alleen kwantitatieve, maar ook kwalitatieve informatie verkregen. Helaas levert het te weinig informatie om verschil te kunnen maken tussen verschillende soorten spiritualiteit. Het zou interessant zijn om te zien of christelijke spiritualiteit andere effecten heeft dan bijvoorbeeld islamitische of nieuwe vormen van spiritualiteit. In het volgende hoofdstuk is er wel meer informatie over de islam en verder in dit boek zijn bijdragen te vinden over een christelijke visie op spiritualiteit en werk en ook informatie over nieuwe vormen van spiritualiteit (hoofdstuk 5). De rest van dit hoofdstuk gaat dus over het verschil tussen mensen die spiritueel in het leven staan en hen die dat niet doen.

Spiritualiteit is lastig te meten; de eerste spiritualiteitthermometer moet nog uitgevonden worden.<sup>2</sup> Allereerst is het van belang om het begrip duidelijk te omschrijven. Spiritualiteit is niet voorbehouden aan christelijke organisaties; voor

- 1 Voor een meer volledige verantwoording van het onderzoek, zie [www.forumc.nl](http://www.forumc.nl) onder 'werk'.
- 2 Overigens is in dit onderzoek de betrouwbaarheid van de meting getest en deze bleek ruim voldoende te zijn ( $\alpha = .67$ ).

een definitie van spiritualiteit is hier daarom niet gekozen voor Waaijmans definitie 'godmenselijke omvorming', maar voor een meer algemene en brede beschrijving: *'explicit sense of connection'*: spiritualiteit als een bewogen bewustzijn van verbondenheid. Dit is gemeten door middel van vragen als: 'Ik ervaar mijn werk als een proces waarin ik mij steeds meer bewust wordt van de aard en onderlinge samenhang van alle dingen' of 'In onze organisatie spreek ik met collega's veel over hoe bij te dragen aan een betere wereld'. Alle antwoorden zijn verzameld en er is gekeken of er een verband bestaat tussen spiritualiteit en een aantal waarden en praktijken in bedrijven en organisaties. Een aantal van die resultaten passeert hieronder de revue.

### **Leidt onzekerheid tot meer spiritualiteit?**

In het ecologisch systeemmodel is veel aandacht voor de omgeving. Daarbij kan het gaan om de omgeving in het groot – het macroniveau of het klimaat – of de omgeving in iets kleiner verband, het mesoniveau. Bij het eerste gaat het bijvoorbeeld om de sociale en economische context. Is er sprake van een vrije markt, sociale vrijheden enzovoort? Op het mesoniveau gaat het meer om de relaties binnen de sector van het bedrijf zelf. Is er sprake van veel samenwerking of juist harde concurrentie? Hoe is de markt voor een bepaald product? Is dat heel voorspelbaar (bijvoorbeeld brood) of veel minder voorspelbaar (allerlei innovatieve producten)?

Er zijn verschillende auteurs die verwachten dat als leidinggevend en/of veel medewerkers een hoge mate van spiritualiteit hebben, ze beter aansluiten op de omgeving. De redenering is dat mensen dan openstaan voor hun omgeving. Maar wat blijkt? Er is nauwelijks een correlatie tussen spiritualiteit en de omgeving. Er zijn slechts twee elementen waarbij er een correlatie tussen beide bestaat, namelijk bij onvoorspelbaarheid en concurrentie. Bij zo'n onderzoek is het dan altijd weer de vraag wat er van wat afhankelijk is. Het lijkt het meest logisch dat in een onzekere situatie – onvoorspelbaarheid, grote concurrentie – mensen eerder ruimte geven aan spiritualiteit. Dat geeft dan nog houvast in het leven. Veel sociologen verklaren ook religie in het algemeen op die manier. Als er veel stressomstandigheden zijn, worden mensen geloviger. Overigens is er veel kritiek op die stelling mogelijk. Theoretisch is het omgekeerde ook mogelijk: juist spirituele mensen zoeken onzekere omstandigheden en bedrijfstakken op, misschien wel omdat ze hun houvast in het leven niet primair in hun werk hebben. Uit het vervolg van dit onderzoek komt echter naar voren dat dit niet erg waarschijnlijk is.

### **Winst en andere waarden**

Een heel andere vraag is of spirituele medewerkers en leidinggevend zich meer dan anderen richten op duurzaamheid. Vanuit de literatuur zijn daar aanwijzingen voor. Verschillende auteurs wijzen op een directe relatie tussen organisaties met een hoog niveau aan spiritualiteit en hogere productiviteit en betere bijdragen

aan organisatiedoelstellingen. Daarbij gaat het niet alleen om een hoog of laag niveau van spiritualiteit, maar ook om welke waarden overheersen. Zo lijken laag presterende organisatie-eenheden waarden te hanteren die direct met de organisatiedoelstelling te maken hebben en hoog presterende organisatie-eenheden meer intrinsieke waarden, zoals trots of 'de beste willen zijn'. Spiritualiteit zou dus niet alleen moeten leiden tot grotere gerichtheid op duurzaamheid, maar ook tot betere bedrijfsresultaten als het gaat om winst.

Om te zien of dat daadwerkelijk het geval is, is gekeken en gevraagd naar verschillende ambities van mensen. Daarbij is onderscheid gemaakt in ambitie op kwaliteit, winst, service, duurzaamheid en mensen. Gezien het bovenstaande zou het te verwachten zijn dat spiritualiteit meer gericht zou zijn op duurzaamheid en kwaliteit van leven, als twee meer intrinsieke waarden. Dat blijkt echter niet het geval te zijn; er is alleen een correlatie tussen spiritualiteit en ambitie op winst en kwaliteit (tabel 1). Opmerkelijk, want dat betekent dat spiritualiteit in dit onderzoek niet leidt tot meer intrinsieke waarden in de bedrijfsvoering. Een andere opmerkelijk gegeven is dat er een positieve relatie is tussen ambitie op winst en ambitie op duurzaamheid en kwaliteit.

**Tabel 1 Spiritualiteit en ambitie**

Ambitie gericht op	
Winst	+
Kwaliteit	+
Service	0
Duurzaamheid	0
Mensen	0

0 = niet-significante correlatie, + = positieve correlatie en - = negatieve correlatie.

En dat is nog niet alles. Als we kijken naar de strategie van organisaties, blijkt dat spiritualiteit zelfs een negatieve correlatie heeft met duurzaamheid en kwaliteit van leven. Zou het zo kunnen zijn dat spirituele mensen vooral met het hogere of met het innerlijke zelf bezig zijn en daardoor minder oog hebben voor hun omgeving? Voor we naar mogelijke verklaringen gaan zoeken, willen we nog een paar onderzoeksresultaten laten zien. Op die manier kan er een beter beeld worden geschetst.

Want ambitie en strategie is natuurlijk mooi, maar uiteindelijk gaat het in een bedrijf of organisatie om de uitkomsten, de effecten of de impact. Praatjes vullen geen gaatjes. Bij de uitkomsten gaat het niet alleen om *people, planet* en *profit*, maar ook om andere (neven)uitkomsten van bedrijven, zoals innovatie en toename in kennis.

Tabel 2 **Spiritualiteit en resultaat**

Resultaat	
Winst	0
Duurzaamheid	0
Mens	0
Innovatie	-
Kennis	0

0 = niet-significante correlatie, + = positieve correlatie en - = negatieve correlatie.

Het positieve dat te zeggen is over spiritualiteit is dat hoewel de strategie negatief was met betrekking tot duurzaamheid en mensen, dat niet in de resultaten tot uitdrukking komt. De score op duurzaamheid was wel negatief, maar niet significant. Wel sterk significant is de correlatie tussen spiritualiteit en innovatie, het zoeken naar nieuwe manieren om zich aan de omgeving aan te passen. Deze twee – spiritualiteit en innovatie – gaan niet goed samen.

### Werk spiritualiteit conservatief?

Als we deze resultaten op een rijtje zetten, blijkt een aantal verwachtingen helemaal niet uit te komen. Spiritualiteit leidt helemaal niet tot een grotere gerichtheid op de (markt)omgeving; het heeft geen positief effect op de ambities op *people of planet*, laat staan op de resultaten daarvan. Opvallend is wel de positieve relatie met ambitie op winst, maar, helaas, voor bedrijven resulteert dat niet in meer winst. Het enige concrete resultaat is dat spiritualiteit remmend werkt op innovatie. Spiritualiteit lijkt helemaal niet in het ecologisch systeemmodel te passen zoals dat aan het begin van dit hoofdstuk geschetst is.

Uit dit onderzoek dringt zich een ander beeld op van spiritualiteit, namelijk dat het vooral conservatief werkt: tegen veranderingen en voor behoud van het bestaande. Spirituele mensen zijn meer gericht op winst en kwaliteit, hebben minder oog voor de omgeving, zijn minder gericht op veranderingen (innovaties). Alleen als er een bedreigende omgeving is, zijn mensen spiritueler. Het beeld dat hieruit naar voren

komt is dat spiritualiteit conservatief werkt. Twee andere bevindingen bevestigen dit beeld. Eén ervan komt uit dit onderzoek, het andere uit een nog een te verschijnen onderzoek. In de figuur aan het begin van dit hoofdstuk staan twee manieren van organiseren: rood en groen. 'Rood' is de meer traditionele manier, gericht op beheersing en processen, een 'groene' manier van organiseren zet de mensen en hun relatie met de markt meer centraal. Uit dit onderzoek blijkt dat spirituele managers blijken vooral op een 'rode manier' te organiseren en spirituele werknemers hebben eveneens een 'rode instelling'. Ook hier weer de conservatieve neiging. Uit een onderzoek van de Christelijke Hogeschool Ede dat nog gepresenteerd moet worden, blijkt dat spiritualiteit een negatieve correlatie heeft met de hoogte van het opleidingsbudget. Dat past in het beeld van het tegengaan van innovaties, 'rood' organiseren en angst voor veranderingen.<sup>3</sup> De voorlopige conclusie dat spiritualiteit conservatief werkt, verdient nader onderzoek. Het is niet alleen tegen de verwachtingen van velen in, maar ook tegen uitkomsten van andere onderzoeken.

### Ontspiritualiseren nodig?

Moeten bedrijven nu massaal stoppen met het sturen van hun medewerkers naar allerlei spirituele trainingen? Dat lijkt op grond van alleen dit onderzoek wat voorbarig, maar een meer kritische zin ten opzichte van die trainingen is wel op zijn plaats. Want wat leveren ze nu precies op?

In het algemeen mag dit onderzoek tot een kritische benadering van spiritualiteit op het werk leiden. Mensen kunnen wel mooie verhalen houden over op welke manier spiritualiteit bijdraagt aan het plezier van mensen in het werk en daardoor aan de productiviteit, of dat spiritualiteit ervoor zorgt dat mensen meer gericht zijn op de omgeving en daardoor innovatiever zijn en betere resultaten halen op het gebied van duurzaamheid. Maar die verhalen zijn volgens dit onderzoek in ieder geval niet altijd waar. Dat betekent niet dat we die verhalen dus sowieso bij het grofvuil kunnen zetten. In het vervolg van dit boek komen eveneens dergelijke verhalen aan bod, ook met voorbeelden uit de geschiedenis, hoe spiritualiteit wel degelijk heeft geïnspireerd tot goede bedrijfsvoering. En ook in hoofdstuk 8 (Lente) en in de intermezzo's staan aangrijpingspunten en voorbeelden van hoe christelijke spiritualiteit doorwerkt of kan doorwerken in organisaties. Wat dit onderzoek wel duidelijk maakt, is het belang van empirisch onderzoek om de verhalen te testen. Is het allemaal wel zo mooi als allerlei trainingsprogramma's en spiritualiteitgoeroes schetsen? En het antwoord is: nee.

Dit onderzoek pleit niet voor het 'ontspiritualiseren' van organisaties. Ook daarvoor is niet voldoende reden. In dit onderzoek zijn verschillende correlaties aangetoond, maar het is niet precies duidelijk wat de verklaringen hiervoor zijn. Een belangrijker aandachtspunt is dat we telkens hebben gesproken over spiritualiteit

<sup>3</sup> Een andere mogelijkheid is dat bijvoorbeeld jongere generaties meer 'groen' organiseren en oudere meer 'rood' en dat spiritualiteit hierop niet van invloed is.

in het algemeen en dat er veel verschillende vormen van spiritualiteit zijn. Zo is het mogelijk dat de ene vorm heel anders uitwerkt dan de andere. In het volgende hoofdstuk bijvoorbeeld staat de islam centraal. Eerder onderzoek, van Johan Graafland en Corrie Mazereeuw, laat zien dat er verschil is tussen seculiere, rooms-katholieke en protestante managers in gerichtheid op winst en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hoe intensiever men gelooft in God, hoe groter de aandacht voor MVO.

Een volgende stap is dus om beter in beeld te krijgen op welke manier verschillende spiritualiteiten doorwerken. En dat kan weer tot spannende resultaten leiden. Want wat als blijkt dat bepaalde spiritualiteiten of bepaalde religies juist veel of totaal niet bijdragen aan zaken als duurzaamheid, winst of gerichtheid op mensen?

#### **Gebruikte literatuur**

Crielaard, J.P., *Hoe mensen organisaties veranderen*, Lectorale rede lectoraat Sociale Innovatie, Ede: Christelijke Hogeschool Ede 2008.

Crielaard, J. P., Innovation and sustainability: Create the innovative organisation, in: *8th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks*, Ede, Wageningen University and Research Centre, the Netherlands 2008.

Fry, L., S. Vitucci, et al., Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, in: *The Leadership Quarterly*, 16(1) 2005, p. 835-862.

Garcia-Zamor, J. C., Workplace spirituality and organizational performance, in: *Public Administration Review*, 63(3) 2003, p. 355-363.

Graafland, J.

Marques, J., Yearning for a more spiritual workplace, in: *Journal of American Academy of Business* 7(1), 2005, p. 149-153.

Paarlberg, L. E. en J. L. Perry, Values Management: Aligning Employee Values and Organizational Goals, in: *The American Review of Public Administration*, 37(4): p. 387-408

Waaijman, K. (2000), *Spiritualiteit, vormen, grondslagen, methoden*, Kampen: Kok 2007.