

Spiritualiteit in organisaties

Toolkit met eigenzinnige instrumenten

Eelco van den Dool en Bert de Velde Harsenhorst

Inleiding

1] In dit artikel zullen we van 'spiritualiteit in organisaties' spreken.

Dat er sinds twintig jaar steeds meer belangstelling is voor 'business-spiritualiteit', behoeft weinig betoog.¹ Wat we er eigenlijk mee bedoelen en mee willen bereiken, vraagt des te meer betoog. Wat verstaan we precies onder spiritualiteit? Wat is de relatie tussen bestaande godsdiensten, theologie en spiritualiteit? Wat willen of kunnen we met spiritualiteit in organisaties in bereiken? Worden we er bijvoorbeeld creatiever van? Of krijgen we er meer gevoel voor ethische zaken door – of misschien zelfs meer morele ruggengraat? Het zijn ingewikkelde onderwerpen en er wordt driftig over gedebatteerd. In dit artikel proberen we deze vragen te beantwoorden.

Allereerst definiëren we wat we onder spiritualiteit in organisaties verstaan. We maken daarbij gebruik van een discipline die zich al langer met spiritualiteit bezig houdt: spiritualiteitsonderzoek. Dat is een relevante toevoeging aan het debat, omdat veel managementdenkers die zich aan spiritualiteit in organisaties wagen, op eigen houtje een definitie of benadering van spiritualiteit ontwikkelen (Van den Dool, 2017). Daarmee blijft waardevolle kennis van spiritualiteitsonderzoek onbenut.

Daarna beargumenteren we op twee manieren het nut van spiritualiteit in organisaties. Ons begrip van organisaties is de afgelopen decennia voortdurend in ontwikkeling geweest. Spiritualiteit is volgens ons een recente, behulpzame toevoeging daaraan. Spiritualiteit is wat ons betreft een van de vele aspecten van organisaties en niet – zoals het ook wel eens wordt voorgesteld – een ultiem redmiddel of een ultieme belofte. Het debat over spiritualiteit in organisaties is, zo denken wij, gebaat bij een rustiger benadering. Spiritualiteit is geen makkelijk wondermiddel, maar biedt ons toegang tot een complexe 'toolkit' met tal van eigenzinnige 'instrumenten' die in bepaalde professionele contexten heel nuttig kunnen zijn.

Ten tweede laten we zien dat de nutsvraag zich eigenlijk alleen zinvol laat beantwoorden, als we niet naar spiritualiteit als algemeen verschijnsel kijken, maar naar specifieke vormen ('scholen') van spiritualiteit. Dat is een perspectief dat tot nu toe nog niet of nauwelijks in het denken over spiritualiteit in organisaties is belicht.

Bij SBI Formaat volgt een groep medewerkers gedurende twee maanden een intensief mindfulnessprogramma. Elke donderdag om 15.00 uur komen zij bij elkaar voor een sessie van tweeënehalf uur. Een aantal van hen doet ook mee met wekelijkse 'mindful bewegen'-sessies, die een uur duren. De deelnemers merken dat zij in staat zijn om meer ontspannen te presteren.

Trappistenbier mag alleen die naam dragen, als het binnen de muren van een klooster van de cisterciënzerorde is gebrouwen. Het kloosterleven van deze orde wordt gekenmerkt door stilte, bezinning en gebed. Het bier wordt gebrouwen om geld te verdienen voor de kloostergemeenschap, niet omdat het bijvoorbeeld een spiritueel product zou zijn. De productie blijft strikt beperkt, omdat het brouwen het kloosterleven (zoals de dagelijkse vieringen) niet mag belemmeren.

Voor Rachida, die werkt op een groot advocatenkantoor, is de jaarlijkse ramadan een periode van bezinning. Daarbij worden geduld, doorzettingsvermogen, discipline en solidariteit op de proef gesteld: 'Competenties die ook op de werkvloer goed van pas kunnen komen' (Verschoor, 2013).

Definitie van spiritualiteit in organisaties

'Spiritualiteit' wordt vaak gezien als een culturele beweging die staat voor persoonlijke authenticiteit en vrijheid op het gebied van zingeving. In deze benadering wordt spiritualiteit meestal geplaatst tegenover de godsdienst die de westerse wereld de afgelopen tweeduizend jaar heeft gedomineerd: het christendom. Spiritualiteit betekent dan loskomen van de knellende banden van een godsdienst en op zingevinggebied je eigen, persoonlijke weg vinden.

In het verlengde van deze benadering van spiritualiteit wordt spiritualiteit in organisaties gezien als een nieuw organisatieparadigma dat zich kenmerkt door positieve waarden voor personen, organisaties en samenleving, authenticiteit, diepgang en voor een oriëntatie die breder is dan (en voor sommigen 'bevrijd' van) louter economische waarden en rationaliteit.

De verbinding met het christendom of andere wereldgodsdiensten als het boeddhisme wordt in spiritualiteit in organisaties overigens wat makkelijker gemaakt. Zie bijvoorbeeld de benedictijner monnik en bestsellerauteur Anselm Grün of de ideeën over boeddhistische economie van bijvoorbeeld Schumacher (1973) en Zsolnai (2010).

In spiritualiteitsonderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de figuur van *a*) de spirituele tegenbeweging (Waaijman, 2002), en *b*) die van de school van spiritualiteit (Waaijman, 2002). Gevestigde levensbeschouwingen kun je zien als scholen van spiritualiteit, waarin ze hun waarden, wijsheden, oefenpraktijken, rituelen en vooral de kernervaringen van hun spiritualiteit doorgeven van de ene generatie op de andere. De spirituele tegenbeweging daagt een bepaalde school van spiritualiteit uit, zoals het

vroege, nog weinig georganiseerde protestantisme in de zestiende eeuw de gevestigde rooms-katholieke kerk uitdaagde. Een succesvolle tegenbeweging kan op zijn beurt langzamerhand een geïnstitutionaliseerde gedaante krijgen. Zo worden de (inmiddels gevestigde) protestantse kerken momenteel uitgedaagd door een bonte verzameling van nieuwe vormen van spiritualiteit (De Hart, 2013).

Met enige verbeeldingskracht kunnen we spiritualiteit in organisaties beschouwen als een spirituele tegenbeweging die zich verzet tegen de gebruikelijke, economische kijk op economie en organisaties. Maar de werkelijkheid van spiritualiteit in organisaties is ingewikkelder.

Elke wereldgodsdienst heeft een rijke variëteit aan scholen van spiritualiteit en er zijn, bij wijze van spreken, even zovele tegenbewegingen. Er is dus niet makkelijk een enkele definitie van spiritualiteit te geven, omdat er zoveel vormen (scholen en tegenbewegingen) van spiritualiteit bestaan. Scholen van spiritualiteit kunnen overigens ook areligieus zijn, denk bijvoorbeeld aan de stromingen in het humanisme die expliciet atheïstisch of areligieus zijn (Van IJssel, 2007).

Daarmee raken we aan een belangrijke kwestie in spiritualiteitsonderzoek: de omgang met het G-woord. Hoe kijken we tegen 'God' aan in spiritualiteitsonderzoek? Dat is omstrede en ingewikkeld. Waaijman (2002) hanteert bijvoorbeeld een ruime, goed doordachte, inclusieve definitie van spiritualiteit. Maar omdat het woord God – en Waaijman vat dat woord heel ruim op – erin voorkomt, is die voor anderen niet acceptabel – want te zeer verbonden met de monotheïstische godsdiensten (jodendom, christendom en islam). Waaijmans definitie zou dus andere spiritualiteiten bij voorbaat uitsluiten. Neutrale termen als 'transcendentie' of 'ultieme realiteit' kunnen echter wellicht aan die bezwaren tegemoetkomen.

Hoe kunnen we spiritualiteit dan wel definiëren? Een bruikbare omschrijving kan die van Hense, Jespers en Nissen (2014) zijn: de typische elementen van alle vormen van spiritualiteit die zij onderscheiden, staan in de linkerkolom van tabel 1. Door hieraan 'op het werk' toe te voegen (rechterkolom van de tabel) krijgen we scherper in beeld waar spiritualiteit in organisaties over gaat.

Tabel 1. **Typische elementen van spiritualiteit in organisaties (Hense, Jespers & Nissen, 2014).**

Typische elementen van spiritualiteit in organisaties*
Gerichtheid op de geest of de kern van de persoon bijvoorbeeld individuele medewerkers, ondernemers en professionals
Bijzondere ervaringen die mensen op het werk hebben
Omgaan met grenservaringen (zoals ziekte, crisis, 'flow', verrukking) die mensen op het werk hebben
Streven naar de volheid van het leven (als antwoord op de vraag: 'Is dit alles?') ook als men aan het werk is
Ervaren van transcendentie of de ultieme realiteit als men aan het werk is

* Toevoeging door de auteurs van dit artikel.

Deze definitie van spiritualiteit (en van spiritualiteit in organisaties) legt de nadruk op hoe mensen hun 'zingeving' vormgeven en niet op wat scholen van spiritualiteit of tegenbewegingen daarvan vinden. Dat creëert ruimte voor diversiteit op dit gebied. Als mensen vorm geven aan hun zingeving (in organisaties), bewegen ze zich meestal binnen een of meer scholen van spiritualiteit of tegenbewegingen en maken ze gebruik van wat die scholen of tegenbewegingen hen te bieden hebben.

Zoals gezegd, kun je spiritualiteit in organisaties zien als een tegenbeweging die zich verzet tegen nauwe, economisch-rationele denkwijzen en praktijken. Het vraagt aandacht voor persoonlijke, diepere ervaringen in het werk en voor zingeving in economie, organisaties, loopbanen en werk. De relatie tussen spiritualiteit in organisaties en scholen van spiritualiteit is wat ingewikkelder. We zijn gewend om bedrijven als neutrale omgevingen te zien: je neemt je levensbeschouwing niet heel nadrukkelijk mee naar je werk, dat houdt je min of meer privé. Spiritualiteit in organisaties vormt daarom een uitdaging voor de gangbare scheiding van werk en privé-levensbeschouwing. Die scheiding geldt overigens weer niet voor organisaties met een expliciete levensbeschouwing (meestal in de non-profitsector), zoals islamitische scholen, antroposofische gezondheidszorg of christelijke hulpverlening.

Als mensen in organisaties aandacht geven aan hun persoonlijke werkervaringen en hoe ze hun hele mens-zijn proberen in te brengen in hun werk, bewegen ze zich meestal binnen een of meer scholen van spiritualiteit of tegenbewegingen. Ze maken gebruik van wat die school of tegenbeweging hen te bieden heeft, bijvoorbeeld yoga op het werk (boeddhisme), de rust van een kloosterretraite of de verbondenheid van een gebedsgroep in het bedrijf (christendom). Daar kunnen de betrokken mensen en de organisatie baat bij hebben (en soms ook niet).

Begrippen uit spiritualiteitsonderzoek als 'tegenbeweging' en 'school van spiritualiteit' zijn belangrijk zijn om goed te begrijpen wat er op zingevingsgebied gebeurt, bijvoorbeeld om de nutsvraag te beantwoorden.

Nut van spiritualiteit voor organisaties

Wij zullen het nut van spiritualiteit in organisaties op twee manieren beargumenteren.² Het eerste argument is generiek: aandacht voor de 'ziel' van de mens past heel logisch in ons steeds rijker wordende denken over organisaties. Het tweede deel van onze argumentatie laat zien dat de vraag wat het nut is van spiritualiteit, een te algemene vraag is. Die moet anders gesteld worden om het effectiviteitsargument goed te kunnen maken.

Integrale kijk op organisaties en mensen

Om organisaties goed te laten functioneren, hebben we begrip nodig van bijvoorbeeld de financiële, psychologische, juridische en technische aspecten van organisaties. De geschiedenis van hoe we naar organisaties kijken, lijkt veel op een collectieve reis waar-

2] Er zijn nog meer argumenten denkbaar, bijvoorbeeld dat het kunnen omgaan met levensbeschouwelijke diversiteit in organisaties tegenwoordig een must is; je kunt niet meer om de spirituele-levensbeschouwelijke diversiteit heen. Dat vraagt om meer dan neutraliteit, zeker als je er meer mee wilt dan het ermee uithouden of er rekening mee houden.

bij we voortdurend nieuwe aspecten van organisaties ontdekken en een plek in onze organisatiepraktijken en in het collectieve bewustzijn proberen te geven. Het bekende *Images of organizations* van Morgan (1986) laat een flink deel van die collectieve ontdekkingsreis zien (zie tabel 2).

Tabel 2. **Organisatiemetaforen volgens Morgan (1986).**

Organisatie als	Centraal deelaspect	Oorsprong	Typerende begrippen en namen
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency en productiviteit 	Jaren twintig	<ul style="list-style-type: none"> • Scientific management • Lopende band • Taylor • Ford
Organisme	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeften van medewerkers • Wisselwerking tussen organisatie en omgeving 	Jaren dertig-veertig	<ul style="list-style-type: none"> • Hawthorne-experimenten • Organisationspsychologie • Sociaal systeem • Strategie • Aanpassen en overleven
Hersenen	<ul style="list-style-type: none"> • Informatieverwerkende aspecten van organisaties • Beslissen • Communiceren 	Jaren vijftig	<ul style="list-style-type: none"> • Leerprocessen • Bounded rationality • Cybernetica • Simon • Argyris
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Informele organisatie • Symboliek • Interpretatie van organisatie • Collectieve mindset 	Jaren zeventig	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuurtyperingen • Organisatie-antropologie • Hofstede • Schein
Politiek systeem	<ul style="list-style-type: none"> • Machtsverhoudingen • Legitimiteit van macht • Beïnvloeding • Belangen • Conflicten 	Jaren zeventig (en eerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Medezeggenschap • Machtsbronnen • Unitaire-pluralistische-radicalen organisaties • Conflictbeheersing
Psychische gevangenis	<ul style="list-style-type: none"> • Onbewuste gedragspatronen en emoties • Psychisch disfunctioneren van mensen in organisaties 	Jaren tachtig	<ul style="list-style-type: none"> • Narcistische leiders • Vastzitten in onbewuste gedrags- en denkpatronen • Neurotische organisatie • Kets de Vries
Systeem van verandering en flux	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem • Systeemgrens en omgeving • Interdependenties • Werkelijkheidsbepaling 	Jaren tachtig	<ul style="list-style-type: none"> • Intensieve wisselwerking tussen systeem en omgeving • Complexe, non-lineaire causaliteit • Dialectiek
Instrument van overheersing	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties weerspiegelen maatschappelijke overheersingspatronen 	Jaren zeventig en tachtig	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbuiting van medewerkers • Organisaties als strijdtonel van maatschappelijke problemen • Machtspositie van multinationals

Morgan schreef dit boek halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw. Als we kijken hoe de ontdekkingsreis daarna is verlopen, kunnen we op zijn minst drie trends signaleren. In de jaren tachtig kwam de bedrijfsethiek sterk op, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfs- en gedragscodes. Bedrijfsethiek ontwikkelde zich in de jaren negentig verder tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze ontwikkeling, de tweede trend, gaat door tot op de dag van vandaag. De derde trend werd ingezet met de publicatie van *A study of spirituality in the workplace* (Mitroff & Denton, 1999), wat vaak wordt gezien als het 'officiële' startschot voor spiritualiteit in organisaties.

Deze schematische weergave doet de rijke werkelijkheid uiteraard tekort; er zijn ook andere aspecten te noemen. Het schema doet ook geen recht aan de vele organisatiepioniers die, met aandacht voor bepaalde aspecten, hun tijd ver vooruit waren. Het overzicht laat wel zien dat tijdens de ontdekkingsreis door organisaties telkens nieuwe deelaspecten in ons collectieve bewustzijn boven komen drijven. Die leveren een nieuwe bijdrage aan onze organisatiepraktijken. Zo worden die praktijken steeds complexer, genuanceerder en effectiever. De nieuwe aspecten verdringen de reeds in het vizier zijnde dus niet, maar corrigeren, sturen of verrijken ze.

Zo is dus ook spiritualiteit in organisaties als het ware komen bovendrijven in onze organisaties. We verwachten tegenwoordig dat medewerkers met hart, ziel en verstand aan het werk zijn en niet dat ze een deel van zichzelf thuislaten. Waar mensen vroeger aan de spreekwoordelijke lopende band hun ziel of hart misschien nog konden thuislaten, is dat in onze kennisintensieve, zelforganiserende, reflectieve, bezielde en/of maatschappelijk verantwoorde netwerkorganisaties niet meer aan de orde. Dat maakt spiritualiteit een zinvolle toevoeging aan ons begrip van organisaties. Daarmee is echter nog lang niet evident en duidelijk welke plek spiritualiteit heeft en hoe dit onze bestaande praktijken zal gaan corrigeren, sturen of verrijken. Dat vraagt oefenen, experimenteren, fouten maken, onderzoek doen, enzovoort.

Spiritualiteit in organisaties was al in aantocht

Wie nauwkeuriger naar een aantal managementtrends van de afgelopen dertig jaar kijkt, ziet dat spiritualiteit in organisaties al een tijdje als het ware in aantocht was. Goleman introduceert in 1995 het begrip emotionele intelligentie (EQ). Daarmee bundelde deze onderzoeker het door de jaren heen ontstane begrip van het belang van emoties en ervaringen en van reflectieve en sociale vaardigheden. Hij positioneerde die als een positieve en succesbepalende factor.

Twee jaar later werd daar het begrip spirituele intelligentie (SQ) aan toegevoegd, onder meer door Danah Zohar. Zij verstond hieronder: diepgaande zelfkennis, een holistische kijk, de durf om fundamentele vragen te stellen, met tegenslagen kunnen omgaan en een gevoel van roeping. Covey pakte het begrip SQ in 2004 op in *The 8th habit: from effectiveness to greatness*.

EQ en SQ laten een toenemende aandacht zien voor de geest of de kern van medewerkers, ondernemers en professionals en voor ervaringen en emoties op het werk als belangrijke, positieve fenomenen.

In 2012 introduceerde Raworth vervolgens de ‘donut economy’. De donut is daarbij de visuele weergave van fundamentele kritiek op de economische wetenschap en (beleids- en bedrijfs)praktijk van de afgelopen zeventig jaar. Die kritiek richt zich bijvoorbeeld op de

Spiritualiteit in organisaties vraagt aandacht voor hoe mensen zingeving in hun organisatie (tijdens het werk) vormgeven

versmalling van de mens tot een *homo economicus* en op de focus op groei van het BBP als ultieme doelstelling, wat allerlei ecologische en maatschappelijke problemen veroorzaakt. Dit soort

kritiek begon eind jaren zestig steeds luider te klinken en zette zich voort in bijvoorbeeld de rapporten van de Club van Rome tot en met de huidige ‘degrowth’-beweging.

Raworth vatte veel van die kritiek samen in een model dat tegelijk ook een nieuwe richting voorstelde: een veilige, eerlijke en mensgerichte economie ontwikkelt zich binnen een maatschappelijke en ecologische bandbreedte, waarin aandacht is voor meerdere maatschappelijke en ecologische doelstellingen en grenswaarden, die in samenhang met elkaar moeten worden bereikt.

Deze manier van denken laat allereerst zien dat er een toenemend besef was van het belang van de ‘volheid van leven’. Die volheid laat zich niet reduceren tot enkelvoudige, ultieme factoren (zoals het BBP of winst). Ten tweede illustreert het dat die volheid ook ten volle speelt in werk, professies, bedrijven, loopbanen en economie.

Het denken over gezondheid heeft de afgelopen decennia een ontwikkeling doorgemaakt die vergelijkbaar is met de hiervoor geschetste ontwikkeling van onze kijk op de economie. In de eerste helft van de vorige eeuw werd gezondheid opgevat als afwezigheid van lichamelijke en psychische ziekte en gebrek. In 1948 kanteelde het gezondheidsbegrip naar een positieve definitie, toen de World Health Organization gezondheid omschreef als ‘volledig fysiek, mentaal en sociaal welbevinden’. Dat begrip werd in de jaren daarna uitgebreid met spirituele-existentiële aspecten (Van Leeuwen, 2008), kwaliteit van leven en met goed kunnen functioneren in de samenleving (bijvoorbeeld op het werk).

In verband met de vergrijzing (in westerse landen) en chronische aandoeningen, werden vervolgens voorstellen gedaan om gezondheid ook te zien als het vermogen om jezelf aan te passen aan en om te kunnen gaan met sociale, fysieke en emotionele uitdagingen (Huber, 2011). Een van de zes indicatoren voor gezondheid werd de spirituele dimensie, naast bijvoorbeeld lichaamsfuncties en sociaal-maatschappelijke participatie (bijvoorbeeld door werk).

Deze holistische en dynamische kijk op gezondheid laat zien dat spiritualiteit tegenwoordig als een serieus te nemen onderdeel van het menselijk bestaan in al zijn contexten en fasen wordt gezien, waaronder die van werk.

Spiritualiteit in organisaties is dus een recentelijk ‘ontdekt’ aspect in organisaties. Het opent het perspectief op bestaanservaringen en zingevingkwesties in organisaties verder, nadat bedrijfsethiek die aspecten in de jaren tachtig begon aan te roeren. EQ en SQ, de ontwikkeling in het denken over gezondheid en nieuwe ideeën over economie (en de rol van profit- en non-profitorganisaties daarin) kunnen we zien als wegbereiders voor spiritualiteit in organisaties.

Effectiviteit van spiritualiteit in organisaties

In diverse onderzoeken wordt geclaimd dat spiritualiteit de prestaties van bedrijven en medewerkers verbetert, doordat het bijvoorbeeld de motivatie, de productiviteit, de tevredenheid, de creativiteit of het moreel bewustzijn verhoogt. Drie voorbeelden.

- Met een mindfulness-sessie van slechts tien minuten kunnen medewerkers meer oplossingen bedenken voor een probleem en dat kan goed zijn voor het innovatieve vermogen van een bedrijf (Schootstra, 2016).
- Karakas (2010) bestudeerde ongeveer 140 onderzoeken en artikelen over spiritualiteit in organisaties en concludeerde: *a)* spiritualiteit verbetert het welzijn van medewerkers en hun kwaliteit van leven, *b)* spiritualiteit helpt medewerkers zin en betekenis in hun werk te ervaren, en *c)* spiritualiteit geeft medewerkers een gevoel van verbondenheid en gemeenschapszin.
- Chronische stress op werk is op weinig plekken zo continu hoog als op een intensive-careafdeling. Daar moeten immers snel beslissingen worden genomen, die over leven of dood kunnen gaan. De ideale plek dus, zo meenden onderzoekers van het Ohio State University’s Wexner Medical Center, om te testen of mindfulness een positief effect op stress kan hebben. Uit het onderzoek bleek dat de stress van de medewerkers dankzij mindfulnessstrainingen na acht dagen al was gedaald met 40 procent.

Onderzoek naar de effectiviteit van spiritualiteit is zeker niet onmogelijk, maar het is wel lastig. Payne en Crane-Godreau (2013) noemen een aantal problemen bij dit type onderzoek vaak opduiken:

- de toegepaste interventie (bijvoorbeeld de toepassing van een bepaalde spirituele methode) is in de geëvalueerde onderzoeken onduidelijk omschreven;
- er worden kleine aantallen proefpersonen gebruikt;
- controlegroepen ontbreken, hoewel het ook moeilijk is om overtuigende ‘sham’-procedures (placeboprocedures) voor controlegroepen te ontwikkelen;
- het onderzoek vindt plaats tijdens een korte proefperiode waarin een spirituele methode wordt toegepast, terwijl longitudinaal onderzoek meer op zijn plek zou zijn.

We moeten dus voorzichtig zijn met claims dat spiritualiteit in organisaties bewezen effectief is. Daar zijn methodologische redenen voor, maar er is eigenlijk nog iets wezenlijkers aan de hand. De vraag naar de effectiviteit of het nut van spiritualiteit in organisaties kan in deze vorm eigenlijk niet beantwoord worden. Spiritualiteit (in organisaties)

is een te veel omvattend begrip om op effectiviteit of ineffectiviteit te kunnen worden beoordeeld. In deze generieke vorm is de vraag of spiritualiteit in organisaties effectief is, vergelijkbaar met de vraag wat het nut van het dier is. Omdat er veel soorten dieren zijn, is die vraag niet zinvol te beantwoorden. En dat geldt ook voor spiritualiteit.

Elke school van spiritualiteit heeft eigen aannames, doelstellingen, praktijken en waardensystemen. Die doelstellingen en achterliggende waardensystemen kunnen heel verschillend zijn. Het beoogde nut of effect bepaalt de specifieke school van spiritualiteit voor een belangrijk deel dus zelf. De nutsvraag kan daarom eigenlijk alleen zinvol per school van spiritualiteit worden gesteld: zou school van spiritualiteit A met zijn doelstellingen X Y Z voor die of die situatie nut hebben?

Een voorbeeld: de bevrijdingstheologie van de Duitse theoloog Sölle (1929-2003) kan als een (jonge) christelijke school van spiritualiteit worden beschouwd. In deze school zijn de volgende doelen en waarden belangrijk:

- sensitiviteit voor lijden en onrecht;
- empowerment om 'in actie' te komen;
- gerichtheid op de ervaring van diepe en moedgevende verbondenheid met 'medestrijders' en het doel waar je voor werkt (zoals een beter milieu), waarbij het ervaren van die verbondenheid in deze school van spiritualiteit belangrijker is dan het boeken van succes en resultaten;
- revolutionair geduld, aangezien 'revolutie' barst van de ambitie, actie en energie en daarin het risico schuilt van overvragen, doordrukken en ontsporen; geduld is daarvoor een goed tegenwicht (wachten, oefenen, vragen en afhankelijk durven zijn);
- het vinden van (religieus-poëtische) taal om de diepgang in je ervaringen te kunnen verwoorden en er contact mee te maken.

Het is duidelijk dat deze school van spiritualiteit niet vanzelfsprekend aan elke organisatiecontext een zinvolle bijdrage kan leveren. Uit onderzoek blijkt dat deze school echter wel goed past bij sociaal-innovatieve organisaties (Van den Dool, 2017) die hardnekkige, maatschappelijke problemen op een innovatieve wijze proberen aan te pakken.

Wie vraagt naar de effectiviteit of het nut van spiritualiteit in organisaties, stelt dus eigenlijk twee vragen: *a)* over welke school van spiritualiteit hebben we het, en *b)* voor welke organisatiecontext (of probleem) gebruiken we die? Als deze twee 'specifics' bekend zijn, kan de effectiviteitsvraag zinvol gesteld worden, bijvoorbeeld: *a)* helpt 'mindfulness-based stress reduction' medewerkers die kampen met burn-outproblemen, of *b)* helpt vasten ('sawm') tijdens de ramadan bij het ontwikkelen van bepaalde gewenste eigenschappen van 'risk officers' in de financiële sector?

Wanneer het ons lukt om specifieke vormen of scholen van spiritualiteit toe te passen in contexten die daarbij aansluiten, dan kan op een beredeneerde en specifieke manier naar de effectiviteit ervan worden gekeken; niet als een ongericht schot 'spirituele hagel', maar als een doordachte en beredeneerde interventie. Succes (effectiviteit) is natuurlijk niet gegarandeerd, maar ons handelen is dan kansrijker dan bij een blinde 'leap of faith' in de grote oceaan die spiritualiteit is.

Instrumentele benadering van spiritualiteit

Zetten we op deze manier de deur niet heel erg open naar een instrumentele benadering van spiritualiteit, ofwel een goed beredeneerde greep uit de spirituele gereedschapskist om organisatieproblemen aan te pakken? Gaat spiritualiteit juist niet om eindwaarden en om intrinsieke motieven en waarden die los staan van ons gangbare, economisch-rationele beheersingsdenken?

Spiritualiteit in organisaties wordt inderdaad vaak gebruikt als een beweging tegen een louter rationeel-economische manier van managen. Scholen van spiritualiteit daarentegen hebben wel degelijk een eigen aard en karakter en dus ook eigen doelen en waarden, en die kunnen haaks staan op onze economische en managementparadigma's. Wie een specifieke school van spiritualiteit wil inzetten in een organisatie, moet zich daarom goed realiseren dat hij een ingewikkeld, eigenzinnig instrument gaat gebruiken dat niet makkelijk gemanipuleerd kan worden.

Weloverwogen aanvulling

Spiritualiteit in organisaties vraagt aandacht voor hoe mensen zingeving in hun organisatie (tijdens het werk) vormgeven. Mensen bewegen zich hierbij meestal binnen een of meer scholen van spiritualiteit en maken daarbij gebruik van wat die school te bieden heeft.

Spiritualiteit in organisaties heeft niet alleen, maar wel speciale aandacht voor ervaringen die we op het werk hebben. Die ervaringen kunnen vormend of zingevend zijn. In plaats van snel aan deze werkervaringen voorbij te gaan, wil spiritualiteit in organisaties dat we zulke ervaringen cultiveren: er aandacht aan geven, ze verdiepen, ze herhalen en ons erin of ervoor trainen.

In elke school van spiritualiteit staan specifieke ervaringen centraal en zijn er praktijken ontwikkeld om die ervaringen te cultiveren. Daarmee bezig zijn is relatief nieuw in onze organisatiepraktijken, maar wie goed naar de afgelopen decennia kijkt, ziet dat deze ontwikkeling niet onverwacht komt. Zij past in een geleidelijk rijker wordend begrip van organisaties, medewerkers, professionals, werk en loopbanen. Spiritualiteit in organisaties is dus niet meer een eigenaardige hobby van geitenwollensokkentypes die mijlener op de troepen vooruit (of ernaast) lopen.

Effectiviteit

Door expliciet een verbinding te leggen tussen *a)* de kenmerken van een bepaalde professionele context, en *b)* de kenmerken en ontwikkeldoelen van een bepaalde school van spiritualiteit, kan de vraag naar de effectiviteit van spiritualiteit op een zinvolle manier worden gesteld en beantwoord. Ingenieurs maken bijvoorbeeld andere dingen mee dan mensen in een commerciële functie.

Een weloverwogen keuze voor een school van spiritualiteit kan een oplossing bieden voor specifieke problemen in een bepaalde professionele context. Zo gezien is

spiritualiteit niet een wondermiddel tegen allerlei problemen. Het kan echter een weloverwogen aanvulling op ons bedrijfskundig repertoire zijn, zeker voor hen die niet bang zijn voor de schatten die allerlei scholen van spiritualiteit te bieden kunnen hebben.

Zelf verkennen

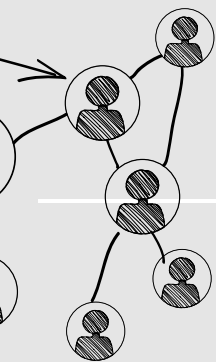
Wie de spirituele aspecten van zijn organisatie wil verkennen, kan zich de volgende vragen stellen.

- Wat zijn de centrale of belangrijkste positieve ervaringen in mijn organisatie (of beroepsgroep)? Met andere woorden, wat zijn de ervaringen ‘waar we het voor doen’? Dit zijn de ervaringen die je waarschijnlijk vaker wil meemaken, die je wilt verdiepen en waarin je wilt groeien. Oefenpraktijken kunnen daarbij helpen. Welke school van spiritualiteit kan die bieden?
- Wat zijn de belangrijkste problematische ervaringen in mijn organisatie (of beroepsgroep)? Of, anders gezegd, wat zijn de ervaringen waar we mee worstelen? Copingstrategieën en oefenpraktijken kunnen daarbij helpen. Welke school van spiritualiteit kan die bieden?
- Welke school van spiritualiteit past bij jou? Bedenk daarbij dat, naast de gebruikelijke stromingen uit de wereldgodsdiensten, ook stromingen uit bijvoorbeeld het humanisme en atheïsme als scholen van spiritualiteit worden gezien.
- In hoeverre sta je open voor andere scholen van spiritualiteit? ■

Literatuur

- Covey, S. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Dool, E.C. van den (2017). *Spiritual dynamics in social innovation: an organizational context, lived spirituality and a school of spirituality*. Dissertatie. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Hart, J. de (2013). *Zwevende gelovigen: oude religie en nieuwe spiritualiteit*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Hense, E., Jaspers, F.P.M. & Nissen, P.J.A. (2014). Some remarkable overlaps in the study of present-day spiritualities. In E. Hense, F.P.M. Jaspers & P.J.A. Nissen (Eds.), *Present-day spiritualities: contrasts and overlaps* (pp. 219-223). Leiden: Brill.
- Huber, M.A.S., Knottnerus, J.A., Green, L., Horst, H. van der, Jadad, A.J., Kromhout, D., Leonard, B., Lorig, K., Loureiro, M.I., Meer, J.W.M. van der, Schnabel, P., Smith, R., Weel, C. van, & Smid, H. (2011). How should we define health? *BMJ*, 343 (4163), 235-237.
- Ijssel, S.E. van (2007). *‘Daar hebben humanisten het niet zo over.’ Over de rol van spiritualiteit in het leven en werk van humanistisch geestelijk raadsliden*. Dissertatie. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106. DOI 10.1005/s10551-009-0251-5.
- Leeuwen, R.R. van (2008). *Toward nursing competences in spiritual care*. Dissertatie. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Mitroff, I.I. & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83-92.

- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, P. & Crane-Godreau, M.A. (2013). Meditative movement for depression and anxiety. *Frontiers in Psychiatry*, 4 (71), 1-15. DOI 10.3389/fpsyt.2013.00071.
- Raworth, K. (2012). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st century economist*. New York, NY: Random House.
- Schootstra, E. (2016). *Meditation for ideation: how mindfulness meditation affects divergent thinking*. Master thesis. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. Internet: <http://hdl.handle.net/2105/35788>.
- Schumacher, E.F. (1999). *Small is beautiful: economics as if people mattered : 25 years later ... with commentaries*. Vancouver: Hartley & Marks.
- Verschoor, S. (2013). Ramadan op de werkvloer: 'Zelfs geen slokje water?!' Internet: www.intermediair.nl/collega-s-en-bazen/werksfeer/ramadan-op-de-werkvloer-zelfs-geen-slokje-water?policy=accepted&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F (1 maart 2019).
- Waaijman, K. (2002). *Spirituality: forms, foundations, methods*. Leuven: Peeters.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2001). *SQ: connecting with our spiritual intelligence*. New York, NY: Bloomsbury.
- Zsolnai, L. (ed.) (2010). *Happiness and the economy: the ideas of buddhist economics*. Boedapest: Typotex.



Dr. E.C. van den Dool is docent-onderzoeker bij de opleiding Bedrijfskunde van de Christelijke Hogeschool Ede.
E-mail: eelcovandendool@outlook.com.



Drs. B. de Velde Harsenhorst, theoloog, is trainer/adviseur bij SBI Formaat te Doorn.



Auteurs