

# 5 Spiritualiteit werkt door de eeuwen heen

De huidige ontwikkelingen in een historische context

— Elco van den Dool

Veel publicaties over spiritualiteit op het werk beginnen met de constatering dat vanuit organisaties de belangstelling voor spiritualiteit van recente datum is of de afgelopen jaren flink is toegenomen. Dat laatste mag dan misschien gelden voor het aantal managementboeken dat over spiritualiteit is verschenen, wie teruggaat in de tijd ziet dat de relatie tussen werk en spiritualiteit al heel oud is. Wanneer we bedenken dat werken en samenwerken tot de condities behoren die met het mens-zijn gegeven zijn, is het niet verwonderlijk dat mensen altijd hebben gezocht naar zingeving in het werk en naar samenwerking die op meer gericht is dan enkel op het voortbrengen van onze dagelijkse kost.

Het is niet zo gemakkelijk om vast te stellen of er een bepaalde ontwikkeling is in de relatie tussen spiritualiteit en organisaties. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat de afgelopen eeuwen de belangstelling voor spiritualiteit in het werk onderhevig is geweest aan pieken en dalen of dat ons denken over werk en spiritualiteit zich langzaam verder ontwikkelt of juist degenereert. Ik ben geneigd te zeggen dat de (ideeën)geschiedenis zich niet zo schematisch ontwikkelt. Die wordt, vermoed ik, eerder gekenmerkt door diversiteit, verrassingen, differentiatie en ongetwijfeld her en der lokale hoogten en dieptepunten.

Het Joodse denken van ongeveer 500 voor Christus tematiseert de existentiële vragen rondom werk al door ze in Genesis te zetten in de context van het paradijs en de verdrijving van de mens uit het paradijs en door werk te koppelen aan rusten en genieten. De Joodse religieuze wetten verbinden werken en economie nadrukkelijk aan sociale rechtvaardigheid.

Niet veel later ontwikkelt de klassieke Griekse filosofie verschillende visies op levensvervulling en hoe de samenleving het beste kan worden ingericht en bestuurd. Werken en economie hebben daarin een eigen plek maar worden in het Griekse denken niet altijd hoog aangeslagen. Berns verwoordt het zo: 'Aristoteles stelt dus een grens: economie is een privézaak en dient gescheiden te worden van politieke of maatschappelijke kwesties. Als deze scheiding wordt opgeheven ... raakt alles door economie besmet, ook het politieke en het ethische'. In de Griekse polissen had een elite van 'burgers' zich ook daadwerkelijk vrijgemaakt van werk. Deze burgers konden zich goeddeels wijden aan het bestuur van de gemeenschap en bijvoorbeeld aan de filosofie, terwijl een grote groep van niet-burgers, onder andere slaven, het werk deden. In het vroege en middeleeuwse christendom ontwikkelen zich rijke kloostertradities. Zij hebben vaak een expliciete visie op hun eigen organisatie en op de rol van werk,

die past bij hun religieuze doelstellingen. Die visie is meestal vastgelegd in een 'regel'. Deze regels kunnen we beschouwen als vroege organisatievormen.

De Reformatie geeft een nieuwe impuls aan het denken over organisatievormen voor religieus geïnspireerde leef- en werkgemeenschappen en voor kerkgenootschappen. Protestantse groepen als de mennonieten en de quakers proberen hun geloofsopvattingen te integreren in de manier waarop zij deelnemen aan het economisch leven. De Geneefse kerkorde van 1541/1542 is tot op de dag van vandaag van invloed op de organisatie van veel kerkelijke organisaties. Daarnaast geeft het calvinisme, althans volgens Weber, de aanzet tot een arbeidsethos dat een belangrijke factor zal zijn in de ontwikkeling van een kapitalistische samenleving. De maatschappelijke spanningen die door de industriële revolutie worden opgeroepen, leiden in de westerse wereld tot de 'sociale quaestie'. Die wordt al in het begin van de negentiende eeuw geadresseerd door Richard Owen die, gebaseerd op een religieus geïnspireerde mensvisie, woon- en werkgemeenschappen opricht die beschouwd kunnen worden als de voorlopers van onze hedendaagse coöperaties.

Honderd jaar later voelen christenen zich genoodzaakt hun visie op eigendom, beloning en zeggenschap in de onderneming naar voren te brengen als alternatief voor het 'rondspokende' communisme en het dominante kapitalisme. De Rooms-Katholieke Kerk brengt de encycliek *Rerum Novarum* uit en in Nederland organiseert men in 1895 het eerste Christelijk Sociaal Congres.

Dit beknopte, historische overzicht laat zien dat spiritualiteit en organisaties geen onbekenden voor elkaar zijn. Zingeving en werk, religie en organiseren, het 'hogere' en management – ze hebben elkaar door de eeuwen heen op verschillende manieren weten te vinden. We zullen zien dat ook heden ten dage spiritualiteit en organisaties elkaar op verschillende manieren nog steeds veel te zeggen hebben. Dat maakt een overzicht zinvol. Dat overzicht bestrijkt grofweg de afgelopen honderdvijftig jaar: vanaf de periode waarin de moderne, industriële organisatie begint op te komen tot nu.

Dit overzicht heeft overigens niet de pretentie volledig te zijn. Door de grote lijnen te schetsen gaan details en nuances verloren, terwijl die juist veel verschil kunnen maken. De functie van een dergelijk overzicht zit 'm meer in het illustreren van de reikwijdte van het fenomeen 'spiritualiteit en werk'.

Ik onderscheid vijf deelgebieden die elk op hun eigen wijze een aspect van de relatie spiritualiteit en werk laten zien. Dat zijn, in ongeveer chronologische volgorde:

- identiteitsgebonden organisaties;
- spirituele structuren;
- profeten;
- persoonlijke ontwikkeling;
- 'corporate souls'.

### Deelgebied 1: identiteitsgebonden organisaties

In het eerste deelgebied van het domein 'spiritualiteit en werk' treffen we de zogenoemde 'identiteitsgebonden organisaties' aan. In de protestantse, rooms-katholieke en islamitische hoek komen we, veelal in de non-profitsector, een brede waaier tegen van onder andere onderwijsinstellingen, zorg- en hulpverleningsinstellingen, kerkelijke en missionaire organisaties, mediabedrijven, politieke organisaties en koepelorganisaties. Vanwege die diversiteit valt het niet mee om sluitende omschrijvingen of algemeen geldende kenmerken van identiteitsgebonden organisaties te geven. De navolgende beschrijving beoogt dan ook niet meer dan een goede indruk te geven van dit deel van het domein.

Identiteitsgebonden organisaties zijn tegenwoordig vaak gericht op een christelijke doelgroep (de 'achterban') en de meeste organisaties passen, plat gezegd, hun 'product of dienst' daarop aan. De identiteit van deze organisaties bestaat uit het integreren van geloof en professie, bijvoorbeeld: zorg verlenen vanuit de 'caritas', bedrijven van christelijke journalistiek, onderwijs geven op godsdienstige grondslag of het behartigen van de belangen van de islamitische achterban. Daarnaast komt de identiteit vaak ook tot uiting in vieringen en bezinningsmomenten in de organisatie en in iets minder grijpbare maar wel voelbare zaken als de organisatiecultuur en onderlinge omgang en betrokkenheid. Het personeelsbeleid van deze organisaties is er vaak op gericht om personeel te werven dat de identiteit van de organisatie onderschrijft en in praktijk brengt, bijvoorbeeld in de vorm van een actief kerkelijk leven.

Een korte schets van de ontwikkeling van protestants-christelijke organisaties in Nederland geeft een goed beeld van de dynamiek waar deze organisaties mee te maken hebben. Grofweg halverwege de negentiende eeuw waait de wind van het Reveil door veel landen in Europa: een christelijke vernieuwingsbeweging die een rechtzinnig én praktisch christelijk leven wil. Ook in Nederland slaan deze idealen aan. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid worden christelijke weeshuizen, zendingsorganisaties en ziekenhuizen opgericht.

Rond 1900 geeft het neocalvinisme van Abraham Kuyper een nieuwe, belangrijke impuls aan het ontstaan van allerlei christelijke organisaties; variërend van christelijke scholen, christelijke media tot en met christelijke werkgevers- en werknemersorganisaties. De verzuiling van Nederland stimuleert het ontstaan van identiteitsgebonden organisaties in hoge mate.

Tegenwoordig ontstaat het beeld wel eens dat identiteitsgebonden organisaties er voornamelijk zijn opdat christenen of moslims zich kunnen afzonderen of afschermen van de maatschappij. De afgelopen honderdvijftig jaar laat een ander beeld zien.

Identiteitsgebonden organisaties worden opgericht vanuit een mengeling van motieven. Allereerst kan er sprake zijn van maatschappelijk engagement van geestverwanten, dat met een initiatief of een organisatie concreet handen en voe-

ten krijgt. Het oprichten van identiteitsgebonden organisaties kan ook een teken zijn van groeiend zelfbewustzijn van een godsdienstige groep en een manifestatie zijn van een emancipatieproces. Dat was bijvoorbeeld honderd jaar geleden bij de gereformeerde 'kleine luyden' het geval. Op vergelijkbare wijze speelt dat nu bij moslims ongetwijfeld een rol.

Soms is het oprichten van een identiteitsgebonden organisatie een tweede keus. Sommige christelijke organisaties zijn opgericht nadat pogingen om neutrale of interconfessionele organisaties op te richten waren mislukt, zoals bijvoorbeeld honderd jaar geleden bij de werknemersorganisaties het geval is geweest.

Ook de wens om het geloof een rol te laten spelen op de verschillende levensstapen in plaats van het steeds meer terug te laten dringen tot de privésfeer, speelt een rol. In het neocalvinistische 'Pro Rege'-motief bijvoorbeeld klinkt deze wens zelfs door als een opdracht: 'Christus als Koning over heel ons leven!'

Tot slot kan men niet voorbijgaan aan de polarisatie van honderd jaar geleden. Veel christenen voelden zich indertijd ingeklemd tussen enerzijds een harde vorm van kapitalisme dat veel sociale wantoestanden tot gevolg had en anderzijds het socialisme dat in de ogen van velen van hen de door God ingestelde maatschappelijke structuren omver wilde werpen. Het mobiliseren van christelijke tegenkrachten (de kuypriaanse 'antithese') was nodig en christelijke organisaties waren onderdeel van deze strategie.

Hoewel een aantal van deze motieven in zekere zin tijdloos is, is de samenleving de afgelopen honderd jaar flink veranderd. Identiteitsgebonden organisaties moeten hun identiteit nu overleefd zien te houden in een wereld die in religieus opzicht sterk verandert. Ze kunnen in reactie daarop hun identiteit verruimen of juist verscherpen.

Identiteitsgebonden organisaties passen goed in het patroon van de ontwikkeling die veel non-profitorganisaties de afgelopen honderd jaar hebben doorgemaakt: van 1) een start als een privé-initiatief naar 2) verstatelijking met subsidiëring door de overheid en nu 3) gehele of gedeeltelijke verzakelijking en commercialisering richting de markt. In die derde fase maken verzakelijking en efficiency-denken het moeilijk om de 'zachte' waarden van een religieuze identiteit overleefd te houden. Daarnaast kampen identiteitsgebonden organisaties, die bij de werving van cliënten, leerlingen of medewerkers ook selecteren op identiteit, in toenemende mate met een legitimiteitsvraagstuk richting de samenleving. De zo nu en dan opblaiende discussies over de onderwijsvrijheid en de positie van homo's op orthodox-christelijke scholen zijn daar voorbeelden van.

Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat identiteitsgebonden organisaties zich misschien wel bijna permanent bezinnen op hun identiteit. Buijs' bundel *Wat je zegt, ben je zelf* biedt een mooi overzicht van dit bezinningsproces. Tromp stelt voor om naast formeel identiteitsbeleid vooral ruimte te creëren voor verhalen van medewerkers en cliënten als authentieke dragers van de spirituele identiteit van een organisatie. Volgens Groen moeten christelijke organisaties op zoek naar nieuwe, maatschappelijk relevante uitdagingen. Klapwijk stelde al in 1979 dat die uitdaging vooral te vinden is in het opkomen voor 'het recht der verdrukten'.

Volgens Van Nijen is een bewust identiteitsbeleid nodig en mogelijk. Een centraal begrip hierin is 'identiteitsprofessionaliteit': de kwaliteit van medewerkers om een bijdrage te kunnen leveren aan de identiteit van de organisatie. Hiervoor heeft een medewerker kennis nodig van en vorming door de identiteit van de organisatie en moet hij die kunnen vertalen naar de cultuur. Identiteitsprofessionaliteit sluit nauw aan bij het totaalconcept van professionaliteit zoals Kunneman dat voorstaat.

Er wordt ook bezwaar gemaakt tegen het idee van bijvoorbeeld een christelijke organisatie om christelijke idealen te verwezenlijken. Zuurmond wijst erop dat het fenomeen 'christelijke organisatie' zou kunnen suggereren dat het werk van God alleen via christelijke organisaties gedaan zou kunnen worden en dat God zonder hen niet veel kan doen. Vijver wijst de christelijke organisatie af, omdat er volgens hem geen overtuigende redenen (meer) bestaan om als gelijkgezinden identiteitsgebonden organisaties op te richten.

## Deelgebied 2: spirituele structuren

Het tweede deelgebied in de domein 'spiritualiteit en werk' wordt gevormd door spiritueel geïnspireerde organisatiemodellen. Vanuit bepaalde levensbeschouwelijke tradities worden centrale begrippen van organisaties doordacht. De herbezinning op zaken als eigendomsverhoudingen, zeggenschapsverhoudingen, het doelbegrip van de organisatie, arbeidsverdeling, arbeidsmotivatie en beloningsbeleid resulteren in min of meer uitgewerkte ideeën over hoe een organisatie vormgegeven zou kunnen of moeten worden. Zo zijn vanuit het katholiek-sociaal denken, het christelijk-sociaal denken en de antroposofie aanzetten gegeven voor organisaties met spiritueel geïnspireerde structuren.

### *Katholiek-sociaal denken*

In 1980 laat paus Johannes Paulus II de encycliek *Laborem Exercens* verschijnen. Deze encycliek borduurt voort op het bezinningsproces dat in 1891 met de encycliek *Rerum Novarum* begon. *Laborem Exercens* bevat een aantal noties over werk die richtinggevend zijn voor hoe we onze organisaties inrichten. Allereerst wordt werk gezien als een elementaire wijze om mens te worden en te zijn. God schiept de mens als een werkende mens, zodat hij kan voorzien in zijn levensonderhoud en de mogelijkheden krijgt om verantwoordelijkheid te dragen en creatief te kunnen zijn. Zo gezien is de mens object van werk: het werk is er voor de mens en de mens is er niet voor het werk. Wanneer we deze visie op de bedoeling van werk vertalen naar organisaties, moet het werk dat mensen in organisaties verrichten allereerst hun humaniteit bevorderen en niet degraderen.

Daarnaast wijst *Laborem Exercens* op het geschenkarakter van de productiemiddelen waarover organisaties beschikken: grondstoffen, kennis en technologie. Grondstoffen treffen we aan in de natuur en krijgen we eigenlijk om niet van God. De kennis en technologie waarvan we nu gebruikmaken, hebben we niet zelf ontwikkeld maar zijn als het ware een geschenk van voorgaande generaties aan ons.

Dat heeft implicaties voor eigendomsverhoudingen in organisaties. *Laborem Exercens* wijst de kapitalistische scheiding van kapitaal en arbeid af. Tegelijkertijd wil *Laborem Exercens* niet in het andere uiterste vervallen: alle productiemiddelen in handen van de staat. Ideaal is de situatie waarin arbeid en kapitaal samenvallen. De ideeën rondom de functie van werk en het geschenkenkarakter van de productiemiddelen passen in het al langer bestaande katholiek-sociaal denken.

Wanneer deze noties worden vertaald naar organisatiemodellen, komen coöperaties in beeld waarbij de leden van de coöperatie tegelijkertijd gezamenlijk eigenaar, bestuurder en medewerker zijn. Het schoolvoorbeeld van een organisatie die qua opzet sterk leunt op deze ideeën is de grote Baskische Mondragon Corporative Corporation (MCC). MCC is een conglomeraat van honderden bedrijven, waarvan de in totaal 78.000 medewerkers niet alleen medewerkers maar tegelijk ook aandeelhouders zijn. Vanaf de werkvloer tot aan het hoogste niveau bestuurt men MCC samen. Daarnaast zijn een egalitaire beloningsstructuur, eigen onderwijs- en gezondheidszorgvoorzieningen en verantwoordelijkheidsgevoel voor de Baskische gemeenschap en economie kenmerkend voor MCC. Kasmir laat echter ook zien dat juist het gevoel van medeverantwoordelijkheid van de medewerkers niet groter is dan in organisaties met een niet-participatieve opzet.

Van Zuthem komt vanuit een kritiek op het christelijk-sociaal denken met organisatievoorstellen die sterk overeenkomen met het katholiek-sociaal denken. Van Zuthem stelt dat het christelijk-sociaal denken van oudsher enkel de verantwoordelijkheid van de werkgever voor de werknemers als uitgangspunt heeft genomen. Het heeft daarmee verzuimd de bestaande arbeidsverhoudingen kritisch te doordenken. Werknemers hebben ook verantwoordelijkheden richting de werkgever, onder andere in het voorkomen dat deze oververantwoordelijk is.

Een voorbeeld van een Nederlands bedrijf dat werkt vanuit noties over eigendom en eigenaarschap die sterk verwant zijn aan het katholiek-sociaal denken en het kritische christelijk-sociaal denken, is de Breman Installatie- en Servicegroep uit Genemuiden. Breman heeft de zeggenschap over het bedrijf verdeeld over de (familie-)aandeelhouders en de werknemers. 'It is a refined organizational model that combines employee participation and shared responsibility with entrepreneurial spirit and organizational cleverness'. Aan dit model liggen bepaalde overtuigingen ten grondslag over bezit, rijkdom en eerlijke kansen voor nieuwe generaties. Breman: 'Als christen moet je eigenlijk in een tent wonen. Je moet de pinnen niet te vast zetten in dit tijdelijke leven. Hoe meer aards goed, hoe groter de neiging de pinnen diep in de grond te slaan'.

#### *Antroposofie*

Een heel ander perspectief op de kernbegrippen van organisaties biedt de antroposofie. De antroposofische beweging is ontstaan in het begin van de twintigste eeuw, met als grote drijvende kracht Rudolf Steiner. Uitgangspunt van deze beweging is de idee van mensheidontwikkeling door karmaontwikkeling. Door

voortdurende reïncarnatie is de mensheid in staat zich te ontwikkelen tot hogere, geestelijke wezens. Een leven op aarde in een aards lichaam wordt in de antroposofie gezien als de mogelijkheid tot een leer- en ontwikkelingsweg voor de ziel. De antroposofie maakt een duidelijk onderscheid tussen lichaam en geest en kijkt zelfs nog genuanceerder naar verschillende bestaanswijzen van de mens. Toch heeft de antroposofie een sterk holistisch karakter. Niet alleen lichaam, en geest, maar eigenlijk alles in de kosmos kan harmonieus meewerken aan de leerweg en ontwikkeling van de ziel.

De antroposofie heeft een sterk integratief karakter en kan ook worden begrepen als een poging om moderne wetenschap, godsdienst en maatschappijvisie te integreren en harmoniseren. Zo heeft een esoterisch christendom er een plek naast de Noorse mythologie van de Edda.

Steiner introduceert in de jaren twintig van de vorige eeuw de driedelige geleiding van de maatschappij. Hij onderscheidt drie levenssferen, die idealiter los van elkaar functioneren: het culturele leven of geestesleven voor de ontwikkeling van de ziel, het rechtsleven voor ordelijke en eerlijke onderlinge betrekkingen (politiek) en de economie. Lievegoed werkt voor organisaties uit de eerste geleiding een organisatieleer uit. Deze organisaties hebben een specifieke taak, namelijk de zielsontwikkeling van mensen. Hoe scholen, gezondheidszorg en hulpverleningsorganisaties vorm krijgen en functioneren, moet afgestemd zijn op hun taak.

Het begin van een dergelijke organisatie is volgens Lievegoed niet een willekeurige wens of idee van een individu, maar een wens uit de geestelijke wereld. Via een groep initiatiefnemers krijgt deze wens op aarde vorm. De initiatiefnemers moeten zich goed realiseren dat ze een geestelijk ideaal dienen en niet zozeer hun persoonlijke belangen. De kunst is, aldus Lievegoed, om in de initiatiefase als organisatie een los verband te blijven en niet te zeer in structuren, vaste taken en posities te denken. Wie welke taak zal krijgen, zal vanzelf duidelijk worden. Sommige initiatiefnemers zullen in deze fase verdwijnen als hun taak gedaan is en nieuwe leden zullen toetreden als hun tijd gekomen is.

Wanneer een initiatief eenmaal in de groeifase komt, gaan de organisatiestructuren zich langzaam aftekenen. Door te werken met mandaatgroepen, die alle verantwoordelijk zijn voor een bepaald functioneel gebied, behoudt de organisatie een plat karakter. In deze fase zal vooral het aantal medewerkers groeien. Van kwalitatieve, geestelijke groei is minder sprake. Daardoor heeft deze fase vooral een oefen- en doorgangskarakter, waarin er nog strijd is tussen hogere verlangens en egoïstische verlangens.

Uiteindelijk komt een organisatie in de bloeifase terecht en functioneren groepen en personen in goede, onderlinge harmonie. De medewerkers worden ten diepste gedreven door de wens menselijkheid te bevorderen en de liefde van Christus te verspreiden. De organisatie heeft geen machtscentrum, om zo de individuele creativiteit zo veel mogelijk ruimte te geven. Een coördinatiegroep is een geschikt middel om alle inspanningen met elkaar te verbinden en op elkaar af te stemmen. Gezag in de organisatie berust bij degenen die op een bepaald gebied geestelijk gezien het verst in hun ontwikkeling zijn. Daarmee is de machtsverdeling meer

een informeel gebeuren, dat veel minder via structuren en leidinggevende posities geregeld is.

Een terugkerend element in het gedachtegoed van Lievegoed is het risico van beperkende structuren. Regels, procedures en roosters kunnen de creativiteit van mensen verstarren. Het sociale karakter van werk in instituten voor het geestesleven wordt gekenmerkt door het onvoorspelbare. Dat maakt een zekere mate van inefficiëntie onvermijdelijk. Creativiteit en ontwikkeling hebben tijd en ruimte nodig. Bezinning, meditatie, zichzelf bevragen, zelfkritiek en verdieping ziet Lievegoed als een primair proces voor medewerkers. Personeelsbeleid dat aansluit op de levensfasen van de medewerkers en hun biografische ontwikkeling is een belangrijk instrument.

Lievegoed benadrukt dat medewerkers bij instituten voor het geestesleven vanuit roepingsbesef moeten werken. Werken heeft niet als doel het bevredigen van de eigen verlangens en behoeften, maar is je leven in dienst stellen van een hogere taak of doelstelling. Besef van de tijdgeest is onderdeel van dit roepingsbesef. De wereld is ook een strijdtoneel van geestelijke machten. Lievegoed stelt dat we op de drempel staan van een nieuw kosmisch tijdperk: '... dat alles geplaatst in een tijd waarin tijdens de grote geestesstrijd van de komende eeuwwisseling er een draaikolk van luceferische, michaelische en ahrimanische krachten werkzaam is in het sociale leven en het geestesleven'. Instituten voor het geestesleven zijn de wegbereiders van de nieuwe organisaties voor de nieuwe fase in de mensheidontwikkeling. Dat vraagt toewijding en zelfs opoffering, aldus Lievegoed.

In Nederland functioneren enige tientallen antroposofische scholen en gezondheidszorginstellingen. Zij staan in hetzelfde krachtenveld als identiteitsgebonden organisaties. Zo hebben antroposofische basisscholen halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw onder druk van de overheid de directeursfunctie ingevoerd en is de zevende klas (groep 9) afgeschaft, terwijl die toch mooi past in het denken in biografische perioden van zeven jaar.

#### *Utopisch denken*

Wat organisatiemodellen met spirituele structuren gemeen hebben, is dat ze vanuit een bepaalde levenbeschouwelijke traditie (structuur)variabelen van organisaties kritisch doordenken: zeggenschapsverhoudingen, eigendom, het doelbegrip van de organisatie, arbeidsverdeling, de relatie met 'de omgeving' (de functie in maatschappij of geschiedenis) en het mensbeeld van de leden van de organisatie. Op grond van kritische doordenking komt men tot organisatiemodellen die op bepaalde punten afwijkend zijn van meer gangbare organisatiemodellen. Deze modellen hebben een prescriptief karakter en lopen daardoor het risico te vervallen in geradicaliseerd, utopisch denken. Lievegoed onderkent dit gevaar ook en benadrukt herhaaldelijk dat steeds moeten worden gezocht naar de balans tussen ideaal enerzijds en werkbare praktijk en gezond verstand anderzijds.



### Deelgebied 3: profeten

In dit deel van het domein treffen we levenbeschouwelijk geïnspireerde visies of (maatschappij)kritiek van denkers of scholen aan. Deze kritiek of visie richt zich niet direct op organisaties maar heeft meestal een breder bereik. Wel kunnen deze bijdragen worden doorvertaald naar visie of kritiek op de inrichting of het functioneren van organisaties.

Zo stelt Goudzwaard in zijn 'economie van het genoeg' kritische vragen over het groeidoigma in het economisch denken. Deze kritiek kan worden doorgeleid naar de veelal als vanzelfsprekend ervaren groeidoelstellingen van ondernemingen.

Op dezelfde wijze kan de breed ingezette, christelijk geïnspireerde technologiekritiek van Schuurman en van Ellul ook worden doordacht voor de rol van technologie in organisaties.

De reformatorische wijsbegeerte heeft een eigen denkkader ontwikkeld, waarin de idee van een scheppingorde en de antwoordstructuur in de relatie tussen God en mens belangrijk zijn. Deze noties kunnen worden uitgewerkt voor organisatie-thema's als 'gezagsverhoudingen' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

De politieke theologie levert een bijdrage aan het denken over en de praxis van maatschappelijke en politieke betrokkenheid van christenen. Die visie kan wellicht vertaald worden naar nieuwe praktijken voor organisaties.

### Deelgebied 4: persoonlijke ontwikkeling

Een momenteel duidelijk zichtbaar deel van het domein 'spiritualiteit en werk' kenmerkt zich door de aandacht voor de spirituele dimensie in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden. Het aantal publicaties over 'zin in je werk', 'spirit in samenwerking' en 'passie in organisaties' loopt jaarlijks in de honderden. Organisaties bieden hun medewerkers meditatie-trainingen aan en richten stiltekamers in, werknemers richten gebedsgroepen voor hun werk op en coaches bespreken met managers levensloop- en loopbaanvraagstukken.

De wortels van dit deel van het domein liggen in de humanistische psychologie die in de jaren vijftig van de vorige eeuw ontstond. De humanistische psychologie is te begrijpen als een reactie op het behaviorisme en de psychoanalyse. Waar behaviorisme dreigt te stranden in een klinisch, mechanisch mensbeeld en psychoanalyse speculatief kan zijn en zich voornamelijk richt op problemen en stoornissen, is de grondslag van de humanistische psychologie een positief mensbeeld, waarin vrije keuze, eigen verantwoordelijkheid en de menselijke behoefte aan morele, creatieve ontwikkeling en betekenisgeving centraal staan.

In 1965 legt Maslow het verband tussen zelfactualisering en zingeving op het werk. Zelfactualisering leidt tot ontwikkeling van in zijn ogen ultieme, menselijke vermogens als zelfacceptatie, creativiteit, morele kracht en transcendentie ervaring. Organisaties waarbinnen medewerkers mogelijkheden hebben voor zelfactualisering, zullen maximaal gemotiveerde medewerkers krijgen: gepassioneerd,

toegewijd, spiritueel groeiend, creatief, met een sterk moreel besef en met uitstraling naar anderen. De organisatiepraktijk van taakfragmentatie, rationaliteit, concurrentiedruk en efficiëntie staat natuurlijk vaak op gespannen met zelfactualisering. 'Maybe more of our contemporary malaise is due to introjection of nonprideful, robotized, broken-down-into-easy-bits kind of work than I thought', aldus Maslow.

De status van werk en organisatie wordt hiermee opgewaardeerd van bron van inkomsten naar een potentiële bron van zingeving. 'Salvation is hard work and total commitment to doing well the job that fate of personal destiny calls you to do, or any important job that "calls for" doing', schrijft Maslow. En Wessel Ganzevoort stelt: 'Werken is een essentiële invulling van het leven van mensen, werken kan levensvervullend zijn'.

Vanuit de humanistische psychologie ontwikkelt zich in de jaren zestig van de vorige eeuw de Human Potential Movement (HPM). De HPM bouwt voort op uitgangspunten van de humanistische psychologie en ontwikkelt een breed en bont palet van op persoonlijke ontwikkeling gerichte technieken, therapieën en zelfhulpmethodes, zoals sensitivitytrainingen, t-groups, meditatietechnieken en neurolingüistisch programmeren. De HPM incorporeert daarbij ook niet zelden maar zeker ook niet altijd elementen uit de esoterie en oosterse godsdiensten.

Ongeveer gelijktijdig met de HPM ontstaat de transpersoonlijke psychologie. Uitgangspunt van de transpersoonlijke psychologie is dat de materiële werkelijkheid onderdeel is van een grotere, gestructureerde geestelijke realiteit (scala naturae). De zielsontplooiing, waartoe ieder mens in staat is, heeft het karakter van een ontdekkingsreis waarin mensen zich bewust worden van hun (geestelijke) plek in de kosmos, hun ware identiteit en de ware menselijke vermogens. Deze ontdekkingsreis vindt plaats in het volle leven en niet door terugtrekking uit de wereld. Werk speelt daarom ook een belangrijke rol in de persoonlijke ontwikkeling. Ganzevoort stelt dat persoonlijke ontwikkeling dieper kan gaan dan attitudeverandering, door oog te krijgen voor zielsverandering. Organisaties zouden condities moeten scheppen waarin mensen geïnspireerd worden om die ontdekkingsreis van hun ziel te maken.

#### *Benedictijner spiritualiteit*

Opvallend is de aandacht in managementkringen voor benedictijner spiritualiteit. De kloosterregel van Benedictus uit de zesde eeuw blijkt te kunnen worden vertaald naar een soort groeimodel voor mensen in organisaties. Anselm Grün, zelf abt van een benedictijnenklooster, stelt dat wanneer mensen in organisaties de vier kardinale deugden (rechtvaardigheid, dapperheid, matigheid en bezonnenheid) en de drie geloofsdeugden (geloof, hoop en liefde) in praktijk brengen, dat doorwerkt in het zelfbeeld van mensen, hoe men anderen ziet, in de omgang met medewerkers en in bedrijfsbeleid. Belangrijke elementen uit deze spiritualiteit, vertaald naar een organisatieomgeving, zijn: trouw en toewijding aan de organisatie, leren om echt te luisteren naar elkaar en de grote én kleine dingen gelijkelijk te

waarden en met dezelfde aandacht te doen. Leiderschap kan het beste worden toevertrouwd aan mensen die 'rijp van karakter' zijn en die vanuit een dienstbare en stimulerende houding de zielen van mensen kunnen zien en begrijpen. Zeker bij belangrijke beslissingen is het zaak dat een leidinggevende breed consulteert en, luisterend en invoelend, zelf een beslissing neemt.

Ideaal in de benedictijner spiritualiteit is een organisatie waarin een sfeer van 'vrede en duidelijkheid, rust en werklust' heerst.

De deugdenbenadering mag niet tot verkrampt moralisme leiden. Benedictijner spiritualiteit is 'niet gericht op verre en hoge idealen, alleen te bereiken door spirituele grootmeesters. Het heilige is voor haar het gewone; haar ascese is niet gericht op verheven ervaringen, maar op alledaagse toewijding aan kwaliteitsverbetering'. 'conversatio morum' (dagelijkse bekering) is daarbij maatgevend: dagelijkse groei in kleine, realistische stapjes.

Benedictijner spiritualiteit vertoont door haar vroegchristelijke oorsprong een aantal invloeden uit de klassieke Griekse filosofie. De kardinale deugden bijvoorbeeld zijn ontleend aan de Nicomachische Ethiek van Aristoteles. Daarnaast is het element van praxis typerend. Persoonlijke ontwikkeling vindt niet zozeer plaats door kennisvermeerdering maar juist door te proberen het beoogde gedurig in praktijk te brengen.

Kenmerkend is ook het terugkeren naar en interpreteren van (Griekse) grondwoorden. Deze hermeneutiek doet denken aan de ideeënleer van Plato, waarin de contemplatie van wezenlijke dingen tot wijsheid leidt.

De vertaling van benedictijner spiritualiteit naar de organisatiecontext heeft een aantal raakvlakken met de humanistische psychologie: het geloof in de ontwikkelingsmogelijkheden van de mens, de aandacht voor de ontwikkeling van de persoon in de organisatie, de praxis als leer- en ontwikkelingsweg en de erkenning van het kunnen ervaren van een transcendente dimensie in werk en organisatie.

### Deelgebied 5: 'corporate souls'

Het vijfde en laatste deelgebied in het domein 'spiritualiteit en werk' ligt dicht bij het gebied van de persoonlijke ontwikkeling. De aandacht in dit gebied richt zich niet zozeer op het individu in de organisatie als wel op het spirituele gehalte van de organisatie zelf. Een organisatie die haar medewerkers ruimte voor spirituele ontwikkeling wil geven, moet zelf ook een zeker spiritueel gehalte hebben.

De spiritualiteit van een organisatie kan op veel manieren vorm krijgen. Allereerst kan de missie van een organisatie een spiritueel karakter hebben, door aandacht te schenken aan de waarden waar een organisatie voor wil staan of door expliciet voor meer dan alleen 'shareholder value' te kiezen. Een duidelijke keuze voor bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen geeft medewerkers de mogelijkheid zich te verbinden met een hoger doel en dat biedt aanknopingspunten voor individuele, spirituele ontwikkeling in het werk. Miller en Pruzan geven aan dat ook kwaliteitsbeleid, klantrelaties, reorganisaties en personeelsbeleid en de organisatiecultuur een spirituele dimensie kunnen hebben.

Hardjono laat aan de hand van het SqEME-model zien dat in een organisatie op alle niveaus spiritualiteit ingebracht kan worden. SqEME kijkt door vier vensters naar een organisatie:

- *constitution*: identiteit en waarden;
- *chemistry*: relaties, communicatieprocessen, energiestromen;
- *construct*: organisatievormen, acties, procedures;
- *control*: monitoren en leren.

Elk venster biedt concrete mogelijkheden om 'spirit' in de organisatie te brengen, bijvoorbeeld door reflectiemomenten te organiseren (*construct*), door een 'spirit'-brengende leiderschapsstijl (*control*), door meer socratische gespreksvoering in overleggen (*chemistry*) of door aandacht voor de dieperliggende waarden in de organisatiecultuur (*constitution*).

Barrett presenteert een model waarin een ontwikkeling van bedrijfsculturen is weergegeven. In de nulfase bevinden zich de bedrijfsculturen die gericht zijn op overleven en winstmaximalisatie. Ze zijn gebaseerd op angst en autoritair leidinggeven. In de hoogste fase van ontwikkeling treffen we bedrijfsculturen aan met een sterk ethisch besef, die bijdragen aan het oplossen van (mondiale) problemen en zoeken naar waarheid en wijsheid. Het gaan onderkennen van de belangen van anderen, buiten de organisatie, is een scharnierpunt in de ontwikkeling naar een meer spirituele organisatiecultuur, aldus Barrett.

Deze manier van denken past in de trend om een organisatie niet als een louter functionele, bureaucratische machine te zien, maar als een gemeenschap waarin relaties tussen mensen belangrijk zijn en waar fundamentele of diepe menselijke behoeften een plek hebben. De vermaatschappelijking van de organisatie zorgt ervoor dat organisaties gaan beseffen dat ze onderdeel zijn van het grote geheel van de samenleving en daarin een positieve, duurzame rol behoren te spelen.

Wil een organisatie een positieve gemeenschap worden en een positieve actor in de samenleving, dan moet er een diepgaande verandering op gang komen. Barrett spreekt in dit verband van 'liberating the corporate soul: a shift from "self-esteem consciousness" to "organizational consciousness".'

In deze lijn van denken hebben organisaties, net als mensen, een persoonlijkheid en een ziel. De persoonlijkheid is uiterlijk waarneembaar en kan relatief gemakkelijk maar slechts oppervlakkig veranderd worden. De ziel is de essentie van de organisatie en die is niet manipuleerbaar. Verandering van de ziel van de organisatie voedt uiteindelijk duurzame verandering van de vorm. Spiritueel leiderschap is voor het op gang brengen van een dergelijke transformatie cruciaal.

De Blot onderscheidt een aantal elementen in corporatieve spiritualiteit die aansluiten bij het identiteitsbegrip van een organisatie: een eigen, unieke organisatiecultuur, de eigen geschiedenis, de afgelegde geestelijke ontwikkelingsweg, de competentie om spirituele technieken te hanteren en leiderschap dat gericht is op spirituele verdieping. De Blot spreekt in dit verband van de 'corporatieve persoonlijkheid'. Deze persoonlijkheid heeft vijf metafysische kenmerken:

- waarheid: een steeds groeiend identiteitsbesef;
- goedheid: aansluiting op grondverlangens van de mens;
- eenheid: innerlijke en externe samenhang met haar omgeving;
- schoonheid: maakt mensen gelukkig en geeft hun rust;
- wording: zichzelf ontwikkelend en groeiend.

Broekstra legt heel nadrukkelijk een relatie tussen omgeving en identiteit van de organisatie. De omgeving van organisaties is permanent in beweging en soms zelfs discontinu. Alleen vanuit een diep besef van de eigen 'essentie' kan een organisatie in die fundamentele onbestendigheid tot effectieve actie komen. Belangrijk daarbij is dat organisaties goed beseffen wat niet tot hun essentie behoort, namelijk strategieën, plannen, gebouwen, producten, processen en dergelijke. De eigen kern kan eigenlijk alleen gekend worden vanuit en als een toestand van 'diepe, alerte rust', waarin een onderneming alle 'buitenkant' loslaat en op persoonsniveau visie ontwikkelt op wie de mensen in de organisatie zijn en wat ze eigenlijk doen.

De manier van denken in dit deel van het domein kenmerkt zich door het gebruik van koppels van tegengestelde grondwoorden of koppels van elkaar nuancerende grondwoorden, bijvoorbeeld:

- vorm – essentie;
- activiteit – actie;
- doel – bestemming;
- 'van-A-naar-B'-verandering – 'van-A-naar-ergens'-verandering;
- gewaar zijn – bewust zijn;
- normen – waarden;
- skill in action – waarheid in essentie 'in action';
- veranderen – vernieuwen.

#### Literatuurlijst

- Arendt, H., *Vita Activa*, Amsterdam: Boom 1994.
- Barrett, R., *Liberating the corporate soul*. USA edition: Butterworth-Heinemann 1998.
- Broekstra, G., *De brug naar business spiritualiteit*. Eemnes: Nieuwe dimensies 2006.
- Buis, G. (red.), *Wat je zegt ben je zelf. Identiteit en christelijke organisaties*. Zoetermeer: Boekencentrum 2003.
- Derkse, W., *Een levensregel voor beginners*. Tiel: Lannoo 2003.
- Ellul, J., *The Technological Society*. New York: Knopf 1964.
- Fierro, A., *The Militant Gospel: A Critical Introduction to Political Theologies*. New York: Orbis 1977.
- Gockel, A., The trend toward spirituality in the workplace; overview and implications for career counselling, in: *Journal of Employment Counselling*, dec. 2004, Vol. 41.
- Goudzwaard, B., *Schaduwen van het groei-geloof*. Kampen: Kok 1974.
- Graafland, J. en Peperstraten, F. van (red.), *De omheining doorbroken, economie en filosofie in beweging*. Budel: Damon 2004.

- Grün, A., *Spiritualiteit voor managers*. Kampen: Ten Have 2005.
- Grün, A., *Bezielend leidinggeven*. Kampen: ten Have 2002.
- Hardjono, T., Klamer, H. (red.), *Breng spirit in je werk! Hoe doe ik dat?*. Zoetermeer: Meinema 2005.
- Jong, G. De, Witteloostuijn, A. van, Successful corporate democracy: Sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group, in: *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, no. 3.
- Kasmir, S., *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. Albany: State University of New York Press 1996.
- Kunneman, H., *Voorbij het dikke-ik*. Amsterdam:SWP 2005.
- Lievegoed, B., *Over instituties van het geestesleven*. Zeist: Vereniging ter bevordering van de heilpaedagogie 1988.
- Maslow, A.H., *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998.
- Mouwen, C.A.M., *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum 2004.
- Nijen, A. van, *Zal er na 2000 een christelijke organisatie zijn?*. Zoetermeer: Boekencentrum 1999.
- Rendtorff, J., *Values, Ethics and responsibility in the corporate world – Movements and convergence*. Roskilde: Center for vaerdier I virskomheder 2003.
- Smilde, M., Doen als in het jubeljaar, in: *Trouw*, 11 december 2001.
- Schuurman, E., *Techniek: Middel of Moloch?*. Kampen: Kok 1980.
- V.C.S.A., *Christelijke organisaties in discussie, een bijdrage*. 's-Gravenhage: Boekencentrum B.V. 1979.
- Vijver, H., *Daarvoor hoef je niet christelijk te zijn*. Baarn: Ten Have 2001.
- Wessel Ganzevoort, J., *Spiritualiteit in leiderschap*. Nijmegen: Valkhof Pers -Titus Brandsma Instituut 2003.
- Werkman, P., Woude, E. van der, (red.), *Geloof in eigen zaak*. Hilversum: Verloren 2006.
- Zuthem, H.J. van, *Gezag en zeggenschap*. Kampen: Kok 1968.