

De geest waait.....op zoek naar de spirit in organisaties

Inleiding zaterdag 19 november 2011 te Nijmegen, op het symposium van het Titus Brandsma Instituut, 'Plaatsen van bezieling', door Huib Klamer, secretaris Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen VNO-NCW

Ik voel me vereerd met uw uitnodiging om iets te zeggen over Maatschappelijk spiritualiteit . Vereerd omdat ik met het Titus Brandsma Instituut al gedurende vele jaren een warme relatie heb. Ik sprak regelmatig met de mensen van het instituut, met name Kees Waaijman en Hein Blommestijn, las hun boeken en artikelen, nodigde hen uit als inleider op conferenties die ik organiseer. Ik volgde een cursus bij Bep Meereboer, die in 2010 helaas is overleden. En in 2008 de mystieke week over Johannes van het Kruis.

Het Titus Brandsma Instituut is belangrijk. Belangrijk voor mij, belangrijk ook voor de maatschappij, want de maatschappij heeft spiritualiteit nodig. Ook nu. Juist nu. Daarom wil ik graag enkele gedachtes met u delen over het nieuwe project van het instituut over maatschappelijke spiritualiteit.

Eerst het begrip maatschappelijk spiritualiteit. Het Titus Brandsma Instituut heeft het begrip maatschappelijke spiritualiteit geïntroduceerd om het onderscheid aan te duiden met de spiritualiteit van religieuzen. Bij maatschappelijk spiritualiteit gaat het dan om spiritualiteit in seculiere contexten, zoals: bedrijfsleven, zorg, onderwijs.

Ik doe maar meteen een voorstel: laten we niet spreken over spiritualiteit in seculiere contexten maar over seculiere spiritualiteit. Het lijkt een tegenstelling. Maar juist buiten de kerken steekt steeds meer spiritualiteit de kop op, in vele vormen. Een aanzienlijke groep mensen die niet is verbonden is met een kerk, bidt, mediteert, gelooft in een hoger wezen of in een 'iets', zo laat onderzoek zien.¹

Die spiritualiteit van seculieren interesseert me, ook vanuit mijn werk bij ondernemingsorganisatie VNO-NCW . Mij interesseert *hóe in órganisaties de vraag naar spiritualiteit zich aandient en gestalte krijgt*. Spiritualiteit gaat om ontwikkeling van personen, maar óók om organiseren en organisaties. Dat begint al bij ieder mens persoonlijk, bij de vraag hoe ik mijn eigen leven zó organiseer, zó inricht, dat er tijd en ruimte is voor bezinning, reflectie, geestelijke oefeningen. Ook de stichters van ordes en congregaties stonden voor de vraag: *hoe organiseer ik een leefgemeenschap; hoe schep ik de organisatorische voorwaarden voor spiritualiteit, geloofsbeoefening*. Dat hebben ze vervolgens vastgelegd in hun orderegels. De Regel van Benedictus geeft regels over het leiderschap van de abt en de kellaar, over de getijden, over de huishouding, de ziekenzorg. Franciscus doet dat zes eeuwen later ook, op een totaal andere manier.

¹ Zie het boek van Joep de Hart, *Zwevende gelovigen, oude religie en nieuwe spiritualiteit*, Bert Bakker, 2011 (m.n. p.28, 43). De Hart is bijzonder hoogleraar namens Kerk en Wereld aan de Theologische Universiteit Kampen.

In 2006 was 39% van de bevolking lid van een kerk; 16% ging regelmatig naar de kerk. Evenwel: 60% ziet zichzelf als gelovig mens (55% voelt zich het meeste verwant met het christendom; slechts 1,5% met New Age).

Ignatius doet het wéér anders.
Er is blijkbaar niér een enkele standaard; er is wat te kiezen.

Ik leef niet in een orde. Mij interesseert de vraag: *wat zijn organisatorische voorwaarden voor spiritualiteit in bedrijven?* Daarop ga ik met u verder in.
Maar eerst maak ik *enkele vóóropmerkingen*.

Bedrijven zijn geen religieuze organisaties maar in elk bedrijf werken wel religieuze mensen.

Ik ken geen bedrijven die spiritualiteit als doelstelling van beleid formuleren. Daar ligt een verschil met het onderwijs en de zorg waar nog veel organisaties een christelijke identiteit bezitten. Kenmerkend voor werknemers in een bedrijf in deze tijd is de enorme diversiteit aan levensbeschouwingen. Ik kijk in mijn eigen organisatie, het bureau van VNO-NCW met zo'n 150 medewerkers: daar werken atheïsten, agnosten, ietsisten, moslims, christenen (van vele gezindten), humanisten, hindoes. Als je in een organisatie als de onze iets wilt met spiritualiteit, zul je een model moeten hanteren voor - wat ik wil noemen - een 'open spiritualiteit', die aansluit bij de bestaande diversiteit aan achtergronden van mensen. Een seculiere spiritualiteit dus. Je zult op zoek moeten naar de universele vragen die mensen en organisaties zichzelf stellen over de zin van hun werk.

De geest waait ook in een bedrijf.

Mensen laten hun ziel niet achter bij de fabriekspoort. Zij willen meer dan alleen een inkomen verdienen, winst maken; zij hebben hun idealen. Ze hebben verlangens, zoeken naar gemeenschap, willen zich ontplooien, zoeken zingeving. Mensen willen ook omvorming, in de zin van ontwikkeling. Daar kunnen bedrijven ook op inspelen. Misschien zegt u: daar zie ik toch weinig van. Maar dat is een kwestie van kijken én een kwestie van taal. Gebruik van het woord spiritualiteit in een bedrijf zal discussie en tegenstand oproepen, maar wat wél kan, is: spreken over zingeving, ontplooiing van mensen en maatschappelijke betrokkenheid.

Belangrijk is om de nieuwe woorden te vinden om het gesprek met elkaar aan te gaan. Vandaar mijn liefde voor het woord *spirit*. Het woord spirit heeft veel betekenislagen. Het verwijst naar spirit, enthousiasme, en dat wil iedereen, maar ook naar de spirit, de geest die waait, naar spiritualiteit.

Je kunt op die zoektocht naar een nieuwe taal natuurlijk aanknopingspunten zoeken in de verschillende tradities. De spiritualiteitsscholen van Benedictus, Franciscus en Ignatius blijken inspirerende handvatten te kunnen leveren voor bedrijven, ook voor mensen met een andere dan christelijke levensbeschouwing. Dat laat het succes wel zien van de boeken van Wil Derkse, Paul de Blot en Jaap Lodewijks over respectievelijk Benedictus, Ignatius en Franciscus.

Bij een seculiere spiritualiteit gaat het om het vinden van de juiste taal. Om de vertaalslag te maken naar organisaties. Hierover zal ik enkele gedachtes geven. Ik wil aanknopen bij *drie kernvragen* waarvoor elk bedrijf zich gesteld ziet:

1. waar staan we voor?
2. hoe vullen we de leiderschapsrol in?
3. hoe doen we het werk dat we doen?

1. De eerste kernvraag *waar staan we voor?* is de vraag naar de eigen missie en roeping van je organisatie.

Bij roeping denkt u allereerst aan personen. Maar ook organisaties kunnen zoiets als een roeping hebben of krijgen. Het besef van roeping, missie, begint met de vraag die elke organisatie zich met regelmaat stelt: waarvoor besta ik; waar sta ik voor? En: waar sta ik nu? Ben ik op de goede weg? Die reflectie kan resulteren in het formuleren van de missie van het eigen bedrijf, en natuurlijk ook bij bijvoorbeeld een universiteit. Een missie verwoordt de eigen bestaansreden.

Neem Steve Jobs, onlangs overleden: Jobs wilde met Apple de wereld veranderen. Zijn missie was: iedereen moest een eigen PC hebben. Je kunt je natuurlijk afvragen of je zo'n missie spiritueel kunt noemen; Jobs is in ieder geval wel bezielend geweest.

Ik vertel u een verhaaltje over drie stenhouwers, in de Middeleeuwen. Het verhaaltje is vrij bekend. Interessant is dat Peter Drucker het al in 1955 (!) vermeldt in zijn standaardwerk *The practice of management*, naar ik vermoed het meest gelezen en meest invloedrijke managementboek ooit. Het verhaaltje luidt als volgt.

Drie stenhouwers zijn aan het werk bij een kathedraal in aanbouw.

Een voorbijganger vraagt de eerste: "Waar bent u mee bezig?"

De eerste antwoordt: "Met geld verdienen".

De voorbijganger stelt dezelfde vraag aan de tweede stenhouwer.

Die antwoordt: "Ik bouw een muur".

Vervolgens krijgt de derde stenhouwer dezelfde vraag.

Hij antwoordt: "Ik bouw een kathedraal."

Eén activiteit, drie antwoorden, elk met een eigen visie en motivatie.

Zo zullen mensen en organisaties de vraag naar de zin van hun werk op verschillende manieren beantwoorden.

Het verhaal van de stenhouwers laat zien dat je je missie kunt definiëren in termen van eigenbelang: geld verdienen, winst maken, bezig zijn. Je kunt je missie óók definiëren als: het bouwen van een kathedraal, dus in termen van een groter ideaal, een ideaal waaraan jij een bijdrage levert. Een ideaal dat je handelen kleur geeft, in perspectief plaatst. Dat aansluit bij je verlangen. Het gaat er om te ontdekken aan welke kathedraal jij en je organisatie willen bouwen.

Ik noem enkele grote Nederlandse concerns, DSM en Unilever. Die zien het als onderdeel van hun missie om het wereldvoedselvraagstuk te helpen oplossen. Juist zij beschikken over een grote know how op het gebied van voeding. Die know how zetten die bedrijven in om geld te verdienen, maar óók om een uiterst belangrijk maatschappelijk vraagstuk – het voedselvraagstuk - te helpen oplossen. De leiding van die bedrijven staat daar ook voor.

Het gaat niet alleen om *Profit*, maar óók om *Planet* en *People*. Zo'n missie werkt aanstekelijk, brengt medewerkers in beweging, ja verandert de motivatie om te werken.

Voor een werknemer én een organisatie is een kernvraag: waarom doe ik wat ik doe? Waarom bestaat mijn bedrijf eigenlijk? Wat wil ik toevoegen aan waarde? Wat verlang ik? Als je je als organisatie die vraag indringend stelt, kom je bij de spirit van de organisatie, zijn bestaansgrond, missie, oergrond. Veel organisaties zijn die missie vergeten, en zullen zich dan die vraag opnieuw moeten stellen: wat drijft ons?

Als je een antwoord vindt op die vraag, kom je bij ultieme waarden waarvoor je wilt gaan, zoals het bevorderen van menselijkheid, humaniteit, menswaardig leven, groei en bloei van mensen. Dan kom je ook bij rentmeesterschap, duurzaamheid, bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Je plaatst je onderneming in een groter geheel en gaat niet meer alleen voor je eigen belang.

De organisatie die zich bewust wordt van haar dieper liggende missie, komt in een proces van omvorming. Bewustwording van de eigen missie heeft gevolgen voor de strategie, voor het leiderschap, de waarden, het personeelsbeleid en voor de stijl van werken. Vanuit een gedeeld besef van eigen missie ontstaat een omvormingsmodel. Dan kan de geest weer gaan waaien; dan ontstaat er enthousiasme. Dan veranderen mensen. We spreken wel van de 'vierde P', de P van *Pneuma*, het Griekse woord voor geest. Naast de triple P van *People, Planet, Profit*.

2. Ik kom op een tweede kernvraag: *welk leiderschap is nodig in deze organisatie?*

Ik noem allereerst visie. Van leiders wordt visie verwacht.

In termen van het Tweede Vaticaans Concilie: 'Leiders moeten de tekenen des tijds verstaan'. Op tijd een nieuwe koers bepalen.

Dat vraagt diagnostisch vermogen: een leider moet onderscheiden wat er echt aan de hand is. Hij moet nieuwe antwoorden formuleren op uitdagingen.

Dat betekent voor een leider: loslaten van bestaande patronen en reflexen, open worden, verdieping, zoeken naar een nieuw, oorspronkelijk antwoord.²

Ten tweede, hoe gaat een leider om met mensen: medewerkers, klanten, leveranciers? Hij kan mensen bejegenen als een middel, een instrument, om geld mee en aan te verdienen. Hij wordt dan waarschijnlijk gedreven door angst, of door ego-motieven, zoals ambities, geldingsdrang, behoefte aan erkenning, behoefte om te presteren. Maar er is ook een andere visie. Ik noem Robert Greenleaf.

Greenleaf werkte bij het Amerikaanse AT&T in de jaren 70 van de vorige eeuw en introduceerde het concept dienend leiderschap. Een leider leidt én dient; hij is vooral dienaar. Een dienaar van mensen, gericht op de groei en bloei van mensen. De beste test (voor leiderschap) is - volgens Greenleaf - of zij die gediend worden een groei doormaken als persoon; worden zij ... gezonder, wijzer, vrijer, autonomer, nemen hun

² Heel interessant daarvoor is het model voor U-learning van Otto Scharmer: bij een stimulus reageer je vaak op de automatische piloot; bij U-learning (*deep learning*) ga je naar binnen, bij jezelf, je gaat de diepte in, en laat van daaruit - uit die diepte - een nieuwe, oorspronkelijke response ontstaan.

kansen toe? En wat is het effect op de minst bevoorrechten in de maatschappij; zullen zij er voordeel bij hebben, of zullen zij op z'n minst niet verder misdeeld worden?³ Zo lees je het ongeveer ook in de regels van Benedictus en Franciscus. Franciscus gebruikt voor de leider het Latijnse woord *minister* (dat vertaald moet worden als 'dienaar').

Dienend leiderschap is een begrip dat een spirituele brugfunctie kan vervullen. Ook Stephen Covey is een belangrijk inspirator. Covey heeft uiteengezet dat leiderschap begint bij zelfleiderschap, zelfkennis. Als je aan jezelf kunt leidinggeven, kun je ook aan anderen leiding geven. Je moet je als leider bewust worden van de waarden waar je voor staat en gaat.⁴

Waarden. Bij waarden gaat het minder om *zelfontplooiing*, dan om *zelftranscendentie*.⁵ Om die waarden te ontdekken geeft Covey concrete oefeningen, die ik zie als een seculiere variant van de Geestelijke Oefeningen van Ignatius van Loyola. Beide zijn erop gericht te ontdekken waar je verlangen, je roeping ligt.

3. Ik kom bij een derde kernvraag: *hoe doen we de dingen die we doen, m.a.w. wat is de cultuur van je bedrijf*. Wat is de stijl van werken hier, hoe gaan we om met elkaar?

Een verhaaltje.

In 1985 trad ik in dienst van NCW, het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond.

Voorzitter van NCW was toen Steef van Eijkelenburg, een aannemer, een man van de praktijk. In die tijd, de 80er jaren, discussieerden we bij NCW vaak over onze identiteit, over de C van het NCW, over de betekenis van geloof in het werk.

In die discussie had Van Eijkelenburg als stelling: "Christelijk timmeren kan niet; je kunt wel praten over de inrichting van de maatschappij".

Zijn opvolger, Koos Andriessen, de latere minister van Economische Zaken, had een iets andere visie en zei: "Die timmerman kan wél zijn hamer neerleggen en zich afvragen waar hij mee bezig is".

Diens opvolger Hans Blankert zei: "Het gaat ook om de manier waarop de timmerman timmert. Je kunt timmeren met aandacht, toewijding en collegialiteit".

Hoe doe je je werk? Wat is je stijl van werken?

Aandacht is een sleutelbegrip. Aandacht bij wat je doet.

Rustige concentratie. Tegenwoordigheid van geest.

'Mindfulness' is een bekend begrip aan het worden.

Je niet laten opjagen, maar bij jezelf blijven.

Aandacht hebben voor de mensen die je in je werk ontmoet: je collega's; klanten; mensen die je bellen; leveranciers.

³ Robert K. Greenleaf, *De dienaar als leider* (vertaling), Stichting Servant Leadership, Den Haag, 2004, p.17

⁴ Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people, Powerful lessons in Personal Change*, Fireside 1989 en *The 8th habit: From effectiveness to greatness*

⁵ De psycholoog Maslow, bekend om zijn behoeftenpiramide, zette zelfontplooiing en zelfverwerkelijking aan de top. Maar Maslow onderkende daarenboven ook de behoefte aan zelftranscendentie. Hij onderzocht ook uitvoerig het fenomeen van de 'piekervaringen'.

Aandacht en ontmoeting zijn sleutelwoorden voor een praktische spiritualiteit. Dat is een kwestie van persoonlijke oefening en kunde. Het is ook een kwestie van organisatie-beleid. Door waardering te tonen voor vakmanschap, ruimte te creëren voor ontmoeting.

Ik organiseerde enkele jaren workshops met de Canadese ondernemer, Robert Ouimet, directeur-eigenaar van een groot bedrijf in Montreal dat pasta's en foodproducten produceert in een zeer concurrerende markt. Ouimet organiseerde ontmoetingen:

- elke medewerker voert eens per jaar een echt gesprek van een uur met zijn of haar leidinggevende. Zonder formulieren. Daarin bespreken zij wat hem of haar hindert en dwars zit.
- het komt voor dat er mensen worden ontslagen. Na enkele maanden maakt de voormalig chef met betrokkene een afspraak om te vragen hoe het nu met hem gaat.
- mensen van een afdeling gaan elk jaar met elkaar op een middag koffie schenken voor daklozen in Montreal.

Voorbeelden hoe je ruimte en tijd kunt maken voor wezenlijke ontmoetingen.
Ontmoetingen die omvormend kunnen werken;
die collegialiteit en compassie, humaniteit, bevorderen.

Ik sluit af en vat samen.

Voor maatschappelijke spiritualiteit zijn nieuwe begrippen nodig, een nieuwe taal. Juist ook in bedrijven die zich kenmerken door een grote diversiteit aan levensbeschouwingen. Vraag is hoe je organisatorische voorwaarden kunt scheppen voor spiritualiteit. Dat vraagt om een open spiritualiteit en een nieuwe taal. Ik heb geprobeerd daarvoor enkele aanzetten te leveren door in te gaan op missie, leiderschap en stijl van werken.

Ten slotte. Het idee van spiritualiteit in seculiere contexten heeft oude historische wortels. Ik moet toch aan Maarten Luther denken. Juist Luther zegt dat arbeid een roeping is voor iedereen; niet alleen voor religieuzen maar ook voor leken.⁶ Ik vind het bijzonder dat juist het Titus Brandsma Instituut dit oude idee van Luther opnieuw gaat uitwerken.

Ik wens u bij deze missie van harte succes toe én vooral veel spirit!

⁶ Hans Achterhuis, *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Boom Meppel 1984