

# **Wat bezielt mij en mijn organisatie?**

**Verslag van de conferentie  
van het Christelijk-Sociaal Congres,  
31 augustus te Driebergen**

**Hein Blommestein  
Piet Hein Donner  
Corien Lambregtse  
Lenette Schuit**





# **Wat bezielt mij en mijn organisatie?**

*Verslag van de conferentie van het Christelijk-Sociaal Congres,  
31 augustus 2001 te Driebergen*

Hein Blommestein  
Piet Hein Donner  
Corien Lambregtse  
Lenette Schuit

Dit verslag van het congres *Getto's en Pleinen* wordt uitgebracht in opdracht van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres.

Het conferentie-programma werd voorbereid door Dirk-Jan Coehoorn (VU), Huib Klammer (Vereniging NCW) en Hein Pieper (VKMO).

ISBN 90 801881 8 2

2001 Stichting Christelijk-Sociaal Congres

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaargemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotocopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Omslag & typografie: Hans Groen, Amsterdam

Fotografie: Cees van Doodeweerd (Profcolor)

Druk: Ridderprint, Alblasserdam

## Woord vooraf

We leven in een tijd van grote paradoxen. Er is sprake van ontkerkelijking. Maar tegelijk lijkt spiritualiteit te worden herontdekt als bron van inspiratie. Wat betekent dat voor ons en onze organisaties?

Die vragen stonden centraal op de conferentie die de Stichting Christelijk-Sociaal Congres organiseerde op 31 augustus in samenwerking met het VKMO (Verband Katholiek Maatschappelijke Organisaties).

Iedereen — werknemer, ondernemer, bestuurder — kan aan zichzelf de vraag stellen: “waar ga ik voor?”, “wat bezielt mij?” Dit is niet alleen een persoonlijke vraag. Elke leidinggevende staat voor de vraag hoe spirit te brengen (en te houden) in de eigen organisatie.

Want ‘zin’ is essentieel voor werkplezier, motivatie én een goed product. Als mensen geen zin meer ervaren, heeft dat direct gevolgen voor de kwaliteit van het werk en is de ziektekiem gelegd voor tal van personeelsproblemen (teruglopende belangstelling voor het beroep, vertrek, ziekte, *burn out*).

Dat wordt bijvoorbeeld duidelijk in de sectoren van onderwijs en zorg. Werkers daar klagen dat zij niet toekomen aan de cliënt door te veel regelgeving, werkdruk en de aandacht voor financiën en techniek. Maar ook in het bedrijfsleven is de zinvraag aan de orde. Evident wordt dit bij crises. Bijvoorbeeld als werknemers arbeidsongeschikt worden, bij een bedrijfsbeëindiging of faillissement, bij een MKZ-crisis. Dan rijzen vragen als: waar heb ik het eigenlijk voor gedaan? waar ben ik mee bezig? waar werk ik nog voor? wat ben ik nog waard?

Over deze vragen ging de conferentie. We denken dat dit verslag van deze conferentie u kan helpen om op deze vragen een antwoord te zoeken.

Naast de twee inleidingen van Hein Blommestijn en Lenette Schuijt treft u een impressie aan van de conferentie van Corien Lambregtse die zich goed laat lezen als een samenvatting van deze dag, alsmede de vragen die in de parallelsessies aan de orde kwamen (waarvan we denken dat zij ook bruikbaar zijn in uw organisatie).

Tevens treft u stellingen en vragen aan waarmee u zelf in uw organisatie met elkaar het gesprek kunt aangaan.

*mr. Piet Hein Donner,  
voorzitter Stichting Christelijk-Sociaal Congres*



# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	iii
<b>Bouwen aan een kathedraal</b> <i>Corien Lambregtse</i>	1
<b>Opening congres “Wat bezielt mij en mijn organisatie?”</b> <i>Piet Hein Donner</i>	5
<b>Spiritualiteit en werk, twee gescheiden werelden?</b> <i>Hein Blommestein</i>	7
<b>De kracht van bezieling</b> <i>Lenette Schuijt</i>	19
<b>Zelf doen</b>	27
<b>Personalia</b>	31
<b>Deelnemers</b>	32

# Bouwen aan een kathedraal

## *Impressie van de conferentie*

Corien Lambregtse

*Drie metselaars zijn aan het werk.*

*Een voorbijganger vraagt: waar zijn jullie eigenlijk mee bezig?*

*De eerste metselaar antwoordt: ik ben bezig geld te verdienen.*

*De tweede: ik ben een muur aan het metselen.*

*En de derde zegt: ik bouw een kathedraal.*

Bezieling is een onderwerp waar mensen het tegenwoordig graag over hebben. De conferentie van het Christelijk Sociaal Congres *Wat bezielt mij en mijn organisatie* was dan ook goed bezocht. Het thema wekt hoge verwachtingen en spreekt mensen aan. Wie zou niet elke dag met vreugde naar zijn werk willen gaan? Wie zou niet bij een organisatie willen werken die mensen boeit en inspireert?

Twee lezingen, een terugspeeltheater-groep, wat mensen die hun ervaringen willen delen in een panel-gesprek en ten slotte een workshopronde waarin alle deelnemers zelf maar eens uit hun hart moeten spreken: dat is deze keer de congresformule. De vraag 'Wat bezielt mij en mijn organisatie?' is er één waar veel mensen, maar ook bedrijven en instellingen mee bezig zijn. Werknemers willen weten waar een onderneming voor staat, welke waarden en normen zij hoog houdt en of dat overeenkomt met hun eigen ideeën. En werkgevers hebben graag mensen met bezieling: creatief, geïnspireerd en gemotiveerd.

De dag begint met de ontboezeming van CSC-voorzitter Piet Hein Donner, hem door dagvoorzitter Jet Creemers (rechts) ontlokt, dat ook hij niet zomaar kan zeggen wat hem precies bezielt en drijft. "Een heleboel dingen," antwoordt hij een tikje ontwijkend. En vele anderen zouden dat waarschijnlijk met hem zeggen. Maar de lezingen van Hein Blommestein en Lenette Schuijt kunnen juist daarom van betekenis zijn. Even stilstaan bij diepste drijfveren en daar woorden voor vinden.



Prof. Hein Blommestein, hoogleraar spiritualiteit aan het *Titus Brandsma Instituut* in Nijmegen, probeert het congres boven het dagelijkse, aardse niveau uit te tillen. Hij wil spiritualiteit en werk bij elkaar brengen. "Is de toekomst niet in handen van organisaties met een bezield leiderschap en een bezielde arbeidsgemeenschap?", vraagt hij retorisch.

Deze tijd biedt in ieder geval grote kansen om spiritualiteit en werk bij elkaar te brengen. Want “in een kenniseconomie zijn de intelligentie en creativiteit van werknemers de belangrijkste ‘waarden’ van een bedrijf geworden.” En daarom zou spiritualiteit nog wel eens een belangrijke managementfactor kunnen worden.

“Een bezielde organisatie concentreert zich niet op nut of winst, maar heeft oog voor de mens in zijn naakte bestaan en geeft aan hem een eervolle plaats. Een bezielde organisatie is als een kathedraal. Een kathedraal die is gebouwd rond een onzichtbaar Midden. Een punt dat buiten het platte vlak ligt van de logica en de menselijke belangen. Je zou dat God kunnen noemen, of de Ander. Dat midden moet open blijven.”

“In een bezielde organisatie vormen spiritualiteit en werk geen gescheiden werelden. Het daglicht van de rationaliteit, het handelen op grond van rationele motieven en heldere *targets*, moet in evenwicht zijn met de nacht van de aanschouwing, waarin de dingen kunnen worden gezien in hun eigen zuiverheid en eenvoud. De fragmentatie van het leven maakt dan weer plaats voor de stille en respectvolle aanschouwing van de heilheid van alles. Overdag worden markthallen gebouwd, terwijl ’s nachts de visie rijpt voor een kathedraal.”

Maar hoe precies wordt een organisatie een kathedraal, wil natuurlijk iedereen weten. Volgens Blommestijn gaat het eerst vooral om de beréidheid om in een organisatie ruimte te scheppen voor de visie op de kathedraal, om ruimte te maken voor mensen en aandacht te hebben voor elk individu. “Iedereen moet de kans krijgen om bouwer van een kathedraal te worden.”

## **Kloppend hart**

Lenette Schuijt bleef na hem wat dichterbij de aarde. Zij is directeur van Crystal River Consultancy in Amersfoort, geeft training en coaching op het gebied van communicatie, samenwerking en zingeving, en houdt zich ook met vragen over bezieling bezig.

“Organisaties hebben een ziel. Net als mensen. Die ziel is het kloppend hart van een organisatie, dat wat leven geeft. De ziel is niet aan te wijzen, maar je kunt haar wel ervaren. Het is bijvoorbeeld te merken in de houding van mensen, in de sfeer, de communicatie en het gedrag in vergaderingen. En zelfs in harde zaken als het percentage ziekteverzuim en het aantal arbeidsconflicten.”

“Bezielde organisaties worden door iets bevlogen. Er is iets waarvoor zij bestaan dat verder gaat dan overleven, ledenbehoud en groei van het marktaandeel. De mensen die er werken, delen het besef dat hun werk ertoe doet. Hoewel zo’n organisatie wel degelijk naar winst kan streven, is dat niet de belangrijkste drijfveer van de mensen die er werken. Ze laten zich leiden door waarden, een gedeelde visie of ideaal, een missie of toekomstbeeld. In een bezielde organisatie delen mensen emoties met elkaar. Daar voel je de energie stromen.”

“Met bezieling bedoel ik niet dat je altijd juichend naar je werk gaat. Bij bezieling horen ook emoties, verdriet en chagrijnigheid als je op maandagmorgen geen zin hebt. Maar over het geheel genomen vind je je baan leuk en werk je vanuit het geloof in iets groters, waarin het hele bedrijf ook gelooft.”

“Bezieling kun je niet maken. Je kunt het niet top-down invoeren. Maar je kunt wel

de ruimte creëren waarbinnen bezieling een kans krijgt. Dat kun je doen door vorm te geven aan waarden en identiteit. Waarden en missies, hoe mooi ook opgeschreven, moeten in de dagelijkse werkelijkheid vorm en inhoud krijgen. De kloof tussen retoriek en realiteit moet gedicht worden. En de ziel moet terug worden gebracht in het werk. Het individu moet zijn rol kunnen nemen, zijn eigen gezond verstand gebruiken, zijn creativiteit inzetten en zijn gevoel erin brengen. Dat betekent dat de waardigheid van het werk terugkomt, dat de medewerker trots kan ervaren op het werk.”

“De essentie van werk wordt vaak kapot gemaakt. In het bedrijfsleven gaat het uiteindelijk allemaal om geld. De scores, de targets worden vaak veel belangrijker gevonden dan de manier waarop die worden gehaald. Maar mensen zijn geen instrumenten om doelen te halen. Iedereen wil graag aangesproken worden op wie hij is als mens. En naarmate iemand meer van zichzelf kwijt kan in een bedrijf, is hij ook bereid meer te doen. Het is zelfs zo dat echt bezielde mensen afgeremd moeten worden. Want juist die lopen kans burned-out te raken.”

Bezieling in organisaties wordt volgens Lenette Schuijt gedragen door individuen die hun eigen vuur brandend weten te houden. “Mannen en vrouwen die, ook als de omstandigheden niet geweldig zijn, vasthouden aan hun zielsovertuigingen. Mensen die een eigenzinnige weg durven gaan en daarmee een prikkel vormen voor de gemeenschap waartoe ze behoren. Die niet bitter of onverschillig worden van tegenslag, maar hun hart op een kier laten staan zodat ze in betere tijden weer voluit naar buiten kunnen treden.”

## Terugspeeltheater

Het terugspeeltheater speelt scènes terug uit de lezingen en ook reacties uit de zaal. Dat gebeurt ook bij de verhalen 's middags. Leendert Bikker van Bikker Communicatie, Dirk Duijzer, directeur LTO Nederland, Bert Molenkamp, bestuurslid van ROC ASA te Amersfoort en Piet Bekkers, algemeen directeur Stichting ORO, vertellen hoe zij in hun dagelijkse praktijk de bezieling zoeken.

Als het terugspeeltheater de woorden omzet in beelden, ontstaan er soms spannende, soms humoristische taferelen. “Waar komt uw bezieling vandaan?”, vraagt Jet Creemers aan Piet Bekkers. “Dat weet ik niet. Ik heb altijd met mensen willen werken. Op een rondreis langs allerlei scholen en opleidingen zat ik in de bus naast een meisje met heel mooie ogen. Ze vroeg me wat ik wilde gaan doen. ‘Mensen helpen,’ zei ik. En ik keek in haar ogen en wist dat ik dat echt wilde. Zij ook. Nu zijn we al jaren gelukkig getrouwd.”

Zo'n verhaal levert natuurlijk een geweldig stukje theater op. Evenals het verhaal van Duijzer over de dood van een ziek konijn van een nichtje uit Kootwijkerbroek en haar verdriet daarover. Dat bracht voor hem het leed van de mond- en klauwzeercrisis ineens heel dichtbij. En het dilemma van Leendert Bikker — dat geen dilemma blijkt te zijn — die als hij moet



kiezen tussen zijn werk en een ziek gezinslid, zonder twijfel het eerste het beste vliegtuig naar huis neemt, al is hij in Australië. Want hoe bezielt hij ook is in zijn werk, zijn gezin gaat voor alles.

Daarna gaan de deelnemers in workshops uiteen. Daar komt het thema uiteindelijk het meest dichtbij, omdat hier ieder zijn eigen verhaal vertelt — en dat was ook de bedoeling van deze dag. Hoe bezielt is jouw organisatie eigenlijk? En om nog wat verder te gaan: wat drijft jou zelf?



## Opening congres “Wat bezielt mij en mijn organisatie?”

Piet Hein Donner



Geweldig dat u in zo'n grote getale bent gekomen. Al jaren is de laatste vrijdag in augustus een moment van samenkomen op de overgang van de vakantie en het hervatten van het dagelijkse ritme. Het is een goed tijdstip om aan het begin van een nieuw werkzaam jaar stil te staan bij de vragen waar we in de samenleving mee geconfronteerd worden, om ons te bezinnen op wat onze taak daarbij is en ons af te vragen wat ons daarbij beweegt.

Dit jaar staat de vraag naar wat ons beweegt — wat onze inspiratie is — zelfs centraal. Let wel: bezieling of inspiratie is niet iets christelijks of idealistisch.

Het is zelfs niet per definitie iets moois. Als mijn moeder vroeger vroeg: wat bezielt je, dan was dat doorgaans niet vanwege iets lofwaardigs. Meestal vormde het de inleiding op een kortere of langere periode alleen op mijn kamer.

Ook als het wel gunstig bedoeld is, hoeft het niet te gaan over geloof of iets verhevens. De inspiratiebronnen kunnen heel verscheiden zijn: eigenbelang, altruïsme, liefde, haat, een ideaal, herinneringen, naam, eer, familie. Het kan ook heel concreet zijn: een groter bedrijf, een beter rendement, een goed leven. Dat betekent niet dat alles bezielt of geïnspireerd is. Er is zoiets als ongeïnspireerd handelen, zonder elan of inzet, of vlak en gewoon. Inspiratie onderscheidt, maar niet iedere inspiratie is gelijkwaardigheid. De aard van de inspiratie bepaalt de kwaliteit van wat tot stand wordt gebracht. Denk aan I Cor. 13: “Al had ik de stem van engelen, maar ik had de liefde niet, ik ware schallend koper.”

Is inspiratie nodig? In het begrip ligt besloten dat het ook zonder kan. Gebrek aan inspiratie komt zelfs meer voor. Maar dan gaat het niet goed. Bedrijven betalen fortuinen om hun personeel te bezielen en om “mission statement” te maken. In het persoonlijk leven zoeken we inspiratie in voorbeelden of een beeld van onszelf — en wie dat mist gaat vaak langdurig naar de psycholoog om het weer te vinden. Het is ook het beeld van Genesis: de mens is gemaakt uit stof en klei; hij komt pas door Gods adem tot leven. De aard van de inspiratie bepaalt de uitkomst. Aan de vruchten herkent men de boom.

Mag ik in die geest openen met het lezen van enkele passages uit de brief aan de Hebreëen. Het is een bekend stuk, maar lees eens bezieling, inspiratie in plaats van geloof. (Hebreëen 11: 1-3, 8, 24-27, 32 en 33. Hebreëen 12:1.).

Ik heb met name Mozes genoemd, omdat hij ook illustreert dat het niet allemaal op rolletjes gaat. Hij wordt geroepen, maar hij heeft er weinig zin in: ik kan niet spreken, stuur iemand anders. En vervolgens moet hij ook het volk inspireren. In eerste instantie is achterom kijken daarvoor voldoende: de slavernij in Egypte. Maar hoe verder die weg ligt, des te minder inspireert het: dan wordt de slavernij al gauw de vleespotten van Egypte. Het verleden of angst bieden geen duurzame inspiratie. De toekomst, het beloofde land wel, maar de moeilijkheden om dat te bereiken, kunnen al snel ontmoedigen. En bij Mozes is het ook niet steeds op hetzelfde peil: hij is soms razend, soms hopeloos. Pas na veertig jaren in de woestijn dolen inspireert het echt — dan storten de muren van Jericho neer.

Het zijn een paar gedachten over het thema van vandaag. Ik hoop dat u allen vandaag inspiratie opdoet; aan de lezingen, aan de gesprekken, maar ook aan de ontmoetingen hier en met elkaar.

## Spiritualiteit en werk, twee gescheiden werelden?

Hein Blommestein

In onze samenleving is godsdienst meer en meer geworden tot een privé-activiteit van het individu. De bezieling van de spiritualiteit deelt hetzelfde lot. Godsdienstig en geestelijk leven gelden nauwelijks nog als behorend bij de openbare ruimte en cultuur. Het is een persoonlijke hobby geworden die gestalte krijgt in de vrije tijd.



Arbeid en werk spelen zich daarentegen af in de openbare ruimte. Op de werkplek en in organisaties gelden personen allereerst als functies en productiefactor. De persoonlijke bezieling lijkt slechts zijdelings relevant.

Een accountant vertelde me dat de 'waarde' van een bedrijf vandaag aan de dag minder gelegen is in gebouwen en machines maar meer en meer in intelligentie en creativiteit van werknemers. Zijn inschatting is dat spiritualiteit daarom een steeds belangrijker factor gaat worden om de 'waarde' van een organisatie te bepalen. Maar het zal nog wel tien jaren duren voordat accountants het aandurven om dat in kaart te brengen.

Een probleem is inderdaad dat spiritualiteit moeilijk zichtbaar te maken is of te objectiveren in termen van een winst- en verliesrekening. Waar blijf je als spiritualiteit binnen de organisatie een plaats dient te krijgen? Is het niet veiliger en verstandiger spiritualiteit en werk twee gescheiden werelden te laten zijn, de objectieve en berekenbare wereld van het werk aan de ene kant en de subjectieve en zweverige wereld van de persoonlijke spiritualiteit aan de andere kant? Organisatie en persoonlijkheid van het individu ontmoeten elkaar wel op de werkplek, maar daarna gaat ieder weer zijns weeg.

Of veroordelen we bedrijven en organisaties daarmee tot een ontzield bestaan, waardoor ze uiteindelijk ten dode staan opgeschreven? Hebben organisaties die de spiritualiteit buiten de deur proberen te houden niet hun langste tijd gehad? Is het nog wel mogelijk om bedrijven en organisaties in stand te houden waar ieder het zijne of hare haalt, maar die geen betekenis hebben voor een zinvol menselijk leven. Zal de toekomst niet in handen zijn van organisaties met een bezield leiderschap en een bezielde arbeidsgemeenschap, die in dialoog met elkaar voedsel geven aan hun gemeenschappelijke bezieling? Veroorzaakt een gebrek aan bezielde organisaties geen ontzield en gefragmenteerde samenleving, waarin uiteindelijk niemand meer werkelijk thuis is en waar agressie en overmacht de boventoon voeren? Is de rationaliteit van een efficiënte maatschappij geen

wankele basis voor de toekomst van onze wereld? Wat is de prijs voor een samenleving waarin bezieling tot een luxe artikel is geworden? Hoe kunnen we het optimale nog ontvangen op onze weg van menswording, als we verkiezen om het geven te reduceren tot het minimum? Worden wij uiteindelijk geen mens door te geven?

Nederland heeft een lange traditie als bezielde organisatie, waarin mensen de handen in elkaar hebben geslagen om een leefbare wereld op te bouwen. In de lokale gemeenschap was men zich bewust dat de confrontatie met het geweld van het water leven en werken samensmeedde in de samenwerking die noodzakelijk was voor een veilige en leefbare wereld. Een gezamenlijk doel was de garantie voor een gedeelde zingeving. In havens en polders deelde men werk, geloof en vooral ook spiritualiteit. Het woord kende men niet, maar men deelde een kijk op de wereld en het menselijk leven. Overleven ver-eiste samenwerking en respect voor iedere individuele mens.

Gedurende eeuwen is Nederland het toevluchtsoord geweest voor mensen die moesten vluchten vanwege godsdienstoorlogen of religieuze onverdraagzaamheid. Ook al bestond er niet altijd godsdienstvrijheid met betrekking tot de religieuze vormgeving in het publieke domein, oogluikend werd veel toegestaan. Ondanks maatschappelijke ongelijkheden, werd geloofsovertuiging allereerst gezien als een persoonlijke aangelegenheid en daarom als een onvervreemdbaar recht van de individuele vrijheid.

Groeiende secularisering en ontkerkelijking hebben de kerken bijna geheel verdrongen uit het publieke leven. In de media is met name sprake van leerstellige en ethische discussies die voor voldoende tegenstellingen en problemen zorgen. Van buiten gezien manifesteert de godsdienst zich als een dogmatische en ethische stellingname. Verder onttrekt geloof zich aan het oog. Spiritualiteit wordt gemakkelijk op een lijn geplaatst met het confessionele gedachtengoed en deelt daardoor hetzelfde lot van marginalisering. Publieke organisaties komen daardoor ook in de verleiding spiritualiteit over te laten aan de individuen en daarmee buiten de deur te houden. Maar is dat wel mogelijk zonder de Mens tekort te doen, die de kern van de organisatie dient te vormen?

Dag Hammarskjöld schrijft in *Merkstenen*:

Het schiet door je heen: Je had even goed nooit kunnen bestaan. Met een vast salaris, een bankrekening en een portefeuille onder je arm wordt evenwel verondersteld dat je jezelf als vanzelfsprekend beschouwt. Wat je bent, kan anderen interesseren, niet dat je bent. Het pensioen — niet de dood — verdient de aandacht, 'zolang de dag duurt'. [1]

De betekenis van de mens is veel meer dan een functie en een bankrekening. Hij ontleent zijn vanzelfsprekendheid niet aan wat hij sociaal en materieel voorstelt, maar aan het naakte feit dat hij is. De mens die leeft vanuit deze diepste werkelijkheid, vormt het hart van de bezielde organisatie. Hij vlucht niet in de uiterlijkheid van het zichtbare dat hem als façade afschermt voor de blik en het oordeel van anderen. Een organisatie waar spiritualiteit telt, bouwt niet op wat de medewerkers voorstellen, maar durft stil te staan bij hun 'zijn'. Deze organisatie concentreert zich niet op nut en winst, maar heeft in haar denken oog voor het naakte bestaan van de mens en geeft daar een eervolle plaats aan.

De mens wordt niet gereduceerd tot een produktiefactor met handen en brains. Integendeel, een kloppend hart en de adem in de keel openbaren het wonder van het menselijk leven dat geen waarom kent.

Kees Waaijman definieert spiritualiteit als godmenschelijk betrekkingen dat zich in de geleefde spiritualiteit voltrekt als een omvormingsproces.[2]. Wanneer de mens bewust in relatie treedt met de 'goddelijke werkelijkheid' die hem leven geeft, vormt dit besef hem om. Spiritualiteit bevrijdt de mens uit het narcisme van zijn natuurlijke ik-gerichtheid en brengt hem in relatie met de Ander of het andere. Zo ontdekt hij zijn ziel als de ruimte die hem ontvankelijk maakt voor God. Levend uit de laag van spiritualiteit wordt de mens ten diepste dialogisch. Welk geloof of welke levensbeschouwing men ook aanhangt, spiritualiteit maakt gevoelig voor het wonder dat de ander bestaat en ons uitnodigt om gerespecteerd en bemind te worden. Spiritualiteit staat haaks op het denken dat andere mensen slechts als gebruiksvoorwerpen ziet. Andere mensen zijn niet slechts medegebruikers van de aarde en daardoor onvermijdelijk concurrenten. Nee, door spiritualiteit krijgen we oog voor hun fundamentele beminneerwaardigheid.

Het zal U duidelijk zijn dat spiritualiteit in eerste instantie de voedingsbodem vormt van de religieuze houding van de mens. Los van de confessionele articulatie van deze religieuze grondhouding in dogmatische geloofsinhoud en ethische normen, is spiritualiteit allereerst interreligieus en intercultureel. De mens die beseft dat hij het leven niet zelf gemaakt heeft en die in relatie treedt met deze andere werkelijkheid, treedt in contact met zijn ziel en komt tot spiritualiteit. Deze spirituele mens kan vervolgens binnentreden in de ruimte van de godsdienst. De fundamentele betrokkenheid op de 'goddelijke werkelijkheid' die alle mensen in principe met elkaar delen op grond van de bewustwording van hun schepsellijk bestaan, komt tot bewustzijn binnen de context van specifieke religieuze tradities. Daardoor manifesteren verschillende vormen van spiritualiteit zich in de taal van deze tradities, zonder dat zij daarmee geheel samen behoeven te vallen. Op deze wijze kan ook een atheïstische spiritualiteit zich manifesteren. De ontkenning van het sociaal toegankelijke Godsbegrip zoals de 'gelovigen' dat hanteren, verhindert immers geen spiritualiteit.

Op het niveau van een bezielde organisatie betekent spiritualiteit enerzijds een fundamentele gerichtheid van de individuen en de gemeenschap op het godmenschelijk betrekkingen gebeuren als de bron van het menselijk bestaan. De vraag van de ander om bemind te worden omdat God hem of haar leven heeft gegeven, is het fundament van de spiritualiteit. Anderzijds vereist spiritualiteit een voortdurende inoefening en bewustwording door middel van reflectie en dialoog. Doordat verschillende religieuze tradities anders spreken over de gedeelde spiritualiteit wordt de organisatie verrijkt met een heel spectrum van mogelijkheden van uitdrukking en bewustwording. Een organisatie die gevoed wordt door spiritualiteit, hoeft niet religieus homogeen te zijn. Als men het geloof maar deelt in het wonder van het menselijk leven en de noodzaak van de liefde.

Een bezielde organisatie waarvan de gedeelde en gecommuniceerde spiritualiteit op een vruchtbare wijze het hart vormt, is open en dynamisch. De deelnemers verschanzen zich niet in een systeem van vastliggende verhoudingen en procedures die gericht zijn op de angstvallige handhaving van de status quo. De narcistische concentratie op het

sociale en materiële eigenbelang reduceert het belang van de organisatie en de werknemers tot hun wederzijdse gebruikswaarde. De organisatie fragmenteert daardoor tot een samenraapsel van individuen. Wanneer spiritualiteit centraal staat in de organisatie scheidt dit samenwerking en samenhang vanuit een punt buiten het platte vlak van de menselijke belangen. Dit punt noemen wij het godmenschelijk betrekking gebeuren. Van daaruit komen zowel de personen als de organisatie tot bezieling.

Een van de klassieke auteurs die aan de oorsprong heeft gestaan van het Middel-eeuwse monnikendom, Cassianus, beschrijft de onzichtbare gesteltenis van de innerlijke mens.[3] Iedere organisatie bevindt zich in het spanningsveld van een spirituele architectuur die een geheel van vormen en regelingen biedt, en de spirituele weg van de individuen daarbinnen. Deze weg is voor het oog onzichtbaar en voor ieder verschillend. De uiterlijke vormgeving is regelbaar en organiseerbaar, de innerlijke weg echter niet die hierbinnen gegaan wordt. Wij kunnen een heleboel regelen maar niet dat deze uiterlijke structuur ook voor ieder individu afzonderlijk de mogelijkheid biedt om hierin werkelijk de weg te gaan die in de goddelijke aanspraak gevoeld wordt. In de organisatie en met name in de christelijke organisatie is iedere structuur daarop immers gericht opdat waarlijk menselijk leven mogelijk wordt. Zij wil ons een weg naar God bieden, of liever zij wil een structuur bieden om God de kans te geven ons te vinden en om te vormen.

Om inzicht te krijgen in het gaan van de geestelijke weg spreekt Cassianus over werkdoel of opzet enerzijds, en einddoel anderzijds. Deze termen zijn op een bepaalde wijze misleidend, omdat zij een lineair verband suggereren. Wij zijn geneigd werkdoel en einddoel in het verlengde van elkaar te plaatsen. Wij moeten eerst een aantal werkdoelen bereiken om uiteindelijk tot ons einddoel te geraken. In werkelijkheid is de verhouding echter veel ingewikkelder. Zo ligt het einddoel niet alleen aan het einde van de geestelijke weg, maar is het — als ontmoetingsmoment — het onzichtbare midden van deze weg. Dit ontmoetingsmoment blijft uit de aard der zaak altijd buiten het bereik van onze eigen organisatie. Wij kunnen er niet bij. Het is aanspraak van God. Wij worden geroepen door de Ander die ons van gene zijde aanspreekt. Daarom markeert het einddoel zowel begin als eindpunt van onze geestelijke weg. Gelokt door de Stem die ons vanuit ons diepste wezen uit onze ikkigheid roept, worden wij uitgenodigd om de ruimte van Gods onvoorwaardelijke liefde te betreden. Deze weg staat haaks op de weg van onze eigenmachtigheid, waarin wij zelf het centrum van ons leven zijn. De spirituele weg kan zich slechts voltrekken in gehoorzaamheid aan de Ander die ons wil omvormen tot zijn beeld en gelijkenis.

Het werkdoel heeft betrekking op de weg waarlangs deze omvorming in God plaats vindt. Het beschrijft de kant van de mens die door zijn geraaktheid door God de weg van uitzuivering of bekering gaat, om zo steeds meer ontvankelijk te worden voor God. Werkdoel en einddoel zijn daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden. De goddelijke aanraking en het menselijk antwoord hierop zijn in voortdurende samenspraak met elkaar.

Cassianus beschrijft beeldend de functie binnen de organisatie van het einddoel dat alles richting en betekenis geeft. Dit beeld kan ons helpen om duidelijk te maken hoe de spiritualiteit de organisatie kan helpen om een gezichtspunt te ontdekken dat de inzet en het enthousiasme van allen kan dragen.

Als iemand het koepelgewelf van een absis in de hoogte af wil sluiten, moet hij nauwlettend de lijn rondom het precieze middelpunt volgen en in overeenstemming met die onfeilbare norm moet hij de hele ronding optrekken in een gelijkmatige, strakke bouw. Wie tracht te bouwen zonder naar dit midden te kijken zal, hoe vaardig of begaafd hij ook meent te zijn, onmogelijk de regelmatige ronding zonder fout bewaren, of uit kunnen maken hoeveel hij van de volkomen ronding is afgeweken. Telkens moet hij terugkeren naar die wijzer van de waarheid. Zich daarop richtend corrigeert hij de in- en uitwendige omtrek van zijn werk. In één punt ligt de leidraad van zijn brede en hoge bouw.[4]

Een bezielde organisatie waar spiritualiteit en werk geen gescheiden werelden vormen, is gebouwd rond dat onzichtbare Midden, de 'wijzer van de waarheid'. Allen die participeren in de structuur van de organisatie, dienen uit te gaan van de gemeenschappelijke oriëntatie die wij de spiritualiteit noemen. Immers, waar zij ook op hun spirituele weg zijn en hoe zij dit ook verwoorden in de taal van de godsdienst, telkens zullen zij zich weer moeten richten op dit midden van de godsontmoeting, waarin zij door God gericht worden. Dit wil zeggen dat ze in alles wat ze doen, gericht moeten zijn op Gods omvormende aanwezigheid die hen in alles richt. Als zij niet op dit ontmoetingsmoment zijn gericht, dan verliezen hun handelingen hun gerichtheid en wordt het precaire evenwicht van de koepel doorbroken. Hoe zakelijk een organisatie ook is, het is steeds weer de concrete mens die het gelaat van Gods omvormende aanwezigheid openbaart. Dat gelaat licht op in de klant, in de collega op de werkvloer en in de manager van het bedrijf. Spiritualiteit is de naald van het kompas die ons voert in de richting van de andere mens die gezien en beïnvloed wordt in zijn intrinsieke waarde.

Meer recent schreef Thomas Merton (1915-1968):

Wij kunnen niet aan God denken. Hij kan slechts ontdekt worden. We kennen Hem, doordat Hij ons kent. We kennen Hem, zodra we ontdekken dat Hij ons kent. Onze kennis van Hem is het gevolg van Zijn kennis van ons. Deze ervaring doet ons altijd weer opnieuw verwonderd staan dat Hij aan ons denkt.[5]

De spiritualiteit van een organisatie vloeit niet voort uit het feit dat men hetzelfde van God denkt of deze naam durft uit te spreken. Spiritualiteit ontstaat als we in de kwetsbare en liefhebbende ogen van de andere mens ontdekken dat God aan ons denkt en ons het leven mogelijk maakt. Daaruit ontstaan levensvreugde en arbeidsvreugde.

Het mooie van het beeld van de koepel is, dat het Midden niet in het platte vlak van de koepel zelf ligt. Daarom ligt het centrum van de bezielde organisatie buiten het vlak van onze menselijke manipulatie. We moeten ons telkens weer de vraag stellen in hoeverre wij dit Midden open houden, in hoeverre wij ons werkelijk door de Ander laten vinden en kennen. Want op het moment dat wij het contact met het Midden verliezen of zelf de plaats van dit Midden innemen, verliest dit gebouw zijn ware centrum, dat alleen in de goddelijke werkelijkheid is gelegen.

Een bezielde organisatie is als een kathedraal die de waarden en de visie van de gemeenschap vertolkt in een samenhangend verhaal. Ofschoon talloze anonieme bouwers en generaties gedurende eeuwen stenen gehakt en gemetseld hebben, hebben zij samengewerkt om het lied tot hun God ruimte te geven in het midden van hun gemeenschap. De ogen en de voeten van de argeloze bezoeker worden ongemerkt binnengevoerd in het omvormingsproces dat in de bouw zijn sporen heeft nagelaten. We worden ons bewust van deze spiritualiteit ook al zijn we onkundig van het mission-statement dat de bouwers voor ogen hadden. Ogen en voeten gaan een dialoog met hen aan. Deze dialoog wordt gevoerd met het hart, zonder verstoord te worden door de redeneringen van het verstand of de projecties voortkomend uit behoeften of traumatische ervaringen. Integendeel, deze dialoog zuivert ons hart zodat zij ons toegang verschaft tot onze persoonlijke en gemeenschappelijke spiritualiteit. Scholen, ziekenhuizen en bedrijven zijn in principe kathedralen. De vraag is of spiritualiteit op de werkvloer de plaats krijgt, waardoor deze organisaties ook werkelijk als kathedralen kunnen functioneren en tot bezielde gemeenschappen worden.

Gedurende de tweede wereldoorlog verwoordt de Franse piloot-schrijver Antoine de Saint-Exupéry zijn persoonlijke ervaringen in de roman *Oorlogsvlieger*. Zij worden uitgestuurd voor zinloze verkenningvluchten om de opmars van de Duitsers in kaart te brengen. Tijdens de beschietingen boven Atrecht belooft hij zichzelf om na terugkeer een nachtelijke wandeling te maken om tot klaarheid te komen met betrekking tot zijn ware bezieling. De roman is een grote meditatie over de betekenis van de Mens en van de liefde.

Het is niet zozeer, dat ik niet aan de oorlog, aan opoffering, aan Frankrijk of andere dingen denk, maar dat ik niet meer over een leidend beginsel of over klare taal beschik. Ik denk in tegenstellingen. Mijn waarheid is in stukken gevallen en ik kan die alleen nog maar één voor één beschouwen. Als ik blijf leven, zal ik op de nacht wachten om tot klaarheid te komen. De geliefde nacht. Des nachts slaapt de rede; dan bestaan de dingen in hun eigen zuiverheid en eenvoud. De dingen die werkelijk van belang zijn, hernemen dan hun eigen gestalte; zij overleven de schade die door de analyses van de dag is toegebracht. De mens voegt de stukken aaneen en wordt weer stille boom ...

Voor het ogenblik ben ik nog precies als de christen die door de genade verlaten is. Ik zal met Dutertre mijn rol op een eerlijke manier spelen, dat staat vast, — maar zoals men een ritus verricht die geen inhoud meer heeft. Wanneer de god zich teruggetrokken heeft. Als ik nog kan leven, zal ik op de nacht wachten om wat heen en weer te lopen op de grote weg door ons dorp en er, opgenomen in mijn geliefde eenzaamheid, te aanschouwen waarom ik moet sterven.[6]

De rede van de mens beschouwt de wereld vanuit het standpunt van zijn ikkigheid, d.w.z. vanuit angsten en verlangens, behoeften en overlevingsdrang. We berekenen de

kans op succes binnen de logica van het marktdenken. We geven nadat we berekend hebben hoeveel we daarvoor terugkrijgen. We handelen op grond van rationele motieven en heldere targets. Een goed lopende organisatie dankt daar zijn efficiëntie aan. Maar het daglicht van de rationaliteit moet in een bezielde organisatie in evenwicht zijn met de nacht van de aanschouwing waarin de dingen gezien kunnen worden in hun eigen zuiverheid en eenvoud. Het proces van fragmentatie op grond van de narcistische overlevingsdrang en het eigen-belang maakt dan weer plaats voor de stille en respectvolle aanschouwing van de heelheid van alles. “De mens voegt de stukken aaneen en wordt weer stille boom.” Hij put zijn innerlijke kracht uit de verscholen bron die in hem opwelt vanuit de gave van het bestaan. Niet het belang van de dingen voor hemzelf geldt dan, maar de waarde van het andere dat in zichzelf gezien en bemind wordt. De mens beseft dan dat hij alles ontvangt en dat hij niets hoeft te kopen of naar zijn hand te zetten. Overdag worden markthallen gebouwd, terwijl 's nachts de visie rijpt die hem een kathedraal doet bouwen. In een bezielde organisatie krijgen deze nachtelijke visioenen de kans om richting te geven aan het handelen, aan de vorm van samenwerking en dienstverlening.

Handelen vanuit het zien van de kathedraal die opgebouwd wil worden in zelfvergetelheid, is geen spontane neiging van de mens. Het vereist een houding van belangeloze liefde die haaks staat op de overlevingsdrang van het individu. De zinloosheid van verkenningvluchten die niets meer zijn dan het ritueel van een verloren veldslag, confronteert de handelende persoon met de vraag naar de investering van de persoonlijke inzet die de kathedraal kost. Bestaat er een einddoel dat bezieling en richting geeft? In haar spiritualiteit geeft de organisatie zicht op het gedeelde einddoel, dat het de moeite waard maakt om het beste van onszelf te geven, ook al is het ogenschijnlijk zinloos. Als er geen einddoel is waarvoor we alles willen geven, berekenen we het nut en haken we af wanneer de kosten te groot worden.

Ongetwijfeld voel ik niet de minste liefde voor de minuten van deze vlucht, maar als mij vanavond iets onthuld zal worden, dan zal dat zijn, doordat ik heel lang zware stenen voor de onzichtbare bouw zal hebben aangedragen. Ik bereid een feest voor. Ik zal niet van de plotselinge verschijning van een andere dan mijzelf mogen spreken omdat ik aan die andere zelf gebouwd heb. Van het avontuur van deze oorlog heb ik niets anders te hopen dan zulk een langzaam voorbereiden. Later zal die me betalen ... Zoals de grammatica ... [7]

Investeren voor een einddoel dat niet te zien is, spiritualiteit die het hart vormt van de organisatie, vergt visie en een houding van belangeloosheid. Ons inzetten voor de geboorte van de Mens, de opbouw van de menselijke gemeenschap en de belangen van de tallozen die in ruimte en tijd buiten ons gezichtsveld leven, is slechts mogelijk wanneer we ons hart verpand hebben aan de opbouw van de kathedraal. Met ons geestesoog schouwen we de stenen en lijnen van deze kathedraal in een beeld dat uitermate concreet is, hoewel er slechts fragmenten te zien zijn in de materiële wereld die wij nu onder handen hebben. Spiritualiteit brengt ons in het spanningsveld waardoor werk en inzet zinvol

worden. Spiritualiteit geeft het perspectief, waardoor allen in de diversiteit van denken en geloven, van persoonlijke belangen en sociale status, in eensgezindheid gericht staan op een doel dat de individuen overstijgt.

Vanochtend bestond er niets dan een leger in ontbinding en een ordeloze, onsamenhangende massa burgers. Maar zo'n onsamenhangende massa is al niet meer onsamenhangend als ze in het denken van een enkel bewustzijn weer een eenheid gaat vormen. De stenen op een opslagplaats liggen maar in schijn ordeloos op een hoop als er ergens in een keet ook maar één man aan de te bouwen kathedraal denkt. Ik maak me niet ongerust over de wilde aangeslibde schorren als die eenmaal zaad bevatten. Het zaad zal ze droogleggen om tot wasdom te komen.

Als een mens zich overgeeft aan beschouwing, verandert hij in zaad. Iedereen, wiens geest een ontdekking doet, trekt ieder ander aan de mouw om die te tonen. Iedere uitvinder wil direct alle mensen tot zijn uitvinding bekeren. Ik weet niet, hoe een Hochedé zal spreken of handelen. Maar dat kan me niet schelen. Rustig zal hij zijn geloof rondom zich verspreiden. Ik zie nu beter, waar de werkelijke overwinning schuilt: ieder, die in een reeds gebouwde kathedraal zorgt dat hij daarin een baantje van koster of stovenzetter krijgt, heeft al een nederlaag geleden, maar wie in zijn hart de idee van een nieuwe kathedraal draagt, is al overwinnaar. De overwinning is de vrucht van de liefde. Alleen de liefde kent het gelaat, dat uit de klei zal worden gevormd. Alleen de liefde kan daartoe de weg wijzen. Het intellect heeft alleen in dienst van de liefde waarde.[8]

De cruciale vraag is of de participanten in de organisatie zich veilig terugtrekken in de ruimte van hun eigenbelang en tot koster of stovenzetter worden. Als we ons verschansen in de logica van het eigenbelang, kiezen we een weg die comfortabel is maar die de organisatie beroofd van haar ziel. Zonder spiritualiteit valt het bedrijf in duizend stukken uiteen. Ieder voor zich en God voor ons allen, maar daarmee heeft de mens de relatie reeds verbroken met de goddelijke werkelijkheid die onze wereld bewoonbaar maakt. Wanneer de organisatie niet op spiritualiteit en daarmee op de goddelijke liefde is gebouwd, is de waarheid verloren gegaan die tot menswording voert.

En nu lijkt het me toe of ik het doel van een lange pelgrimstocht bereik. Ik ontdek niets nieuws, maar het is, of ik uit een slaap ontwaak en eenvoudig weer terugzie naar datgene, waar ik lang niet meer naar heb gekeken. Mijn beschaving rust op de verheerlijking van de Mens — dóór de individuen. Ze heeft de eeuwen door getracht om die Mens te tonen — zoals ze ons geleerd heeft om de kathedraal en niet de aparte stenen te zien. Ze heeft de Mens boven het individu gepredikt...

Want de Mens van mijn beschaving kan men niet definiëren als men van

de mensen uitgaat. De mensen kan men, omgekeerd, juist uit hém begrijpen. Zoals in ieder Wezen is er in hem iets, dat niet verklaard kan worden uit de samenstellende delen. Een kathedraal is iets heel anders en iets meer dan de som van alle gebruikte stenen; ze is architectuur en idee. Uit de stenen kan men geen begrip van de kathedraal afleiden; zij is het, die de stenen door haar eigen betekenis verrijkt. De stenen zijn geadeld door het doel, waarvoor ze gebruikt werden. De meest verschillende stenen dienen een eenheid. In het loflied van de kathedraal zijn ook de gruwelijkste waterspuwers onvervreemdbaar opgenomen.

De bezielde organisatie is de ruimte van de Mens. Daarom vinden de individuen er hun plaats en worden zij geëerd. In de bezielde organisatie kan ieder tot waarheid komen. Een organisatie die louter op eigenbelang is gebouwd en die de liefde van de werkvloer verbannen heeft als onpraktisch en zweverig, veroordeelt zichzelf tot de constructie van een gedeelde leugen. Dit is verleidelijk op grond van het korte termijn belang van de individuen, maar het is destructief voor de kathedraal die tot ontbinding overgaat.

Ik heb allengs mijn waarheid vergeten. Ik ben gaan geloven, dat de mensen tezamen de Mens maakten zoals de stenen de Steen vormden. Ik ben de kathedraal met de som van de stenen gaan verwarren en allengs is mijn wezenlijk erfdeel verloren gegaan. Opnieuw zullen wij de Mens moeten vormen. Hij is de wezenlijke inhoud van mijn beschaving. Hij is de sleutel tot mijn Gemeenschap. Hij is het beginsel van mijn overwinning.[9]

Wanneer de organisatie haar ziel hervindt in haar spiritualiteit, ontstaat een hechte eenheid die iedereen een plaats geeft en waar deze mens zijn of haar persoonlijke waarheid kan vinden.

Langzamerhand zijn wij de Mens gaan vergeten en is onze moraal zich gaan beperken tot de problemen van het individu. We hebben van een ieder verlangd, dat hij een ander niet zou krenken. Van iedere steen, dat hij een andere steen niet zou krenken. Maar stenen krenken elkaar bepaald niet, wanneer ze doelloos over een terrein gesmeten liggen. Dan krenken ze alleen de kathedraal, die met hen gebouwd had kunnen worden en die hun in ruil een eigen betekenis had kunnen geven...

Wij zijn doorgestaan met de Vrijheid van de mens te prediken. Maar daar we de Mens vergeten hadden, is er van ons vrijheidsbegrip niets meer overgebleven dan een vage toestemming aan een ieder om te doen waar hij zin in heeft als hij een ander maar niet schaadt. Wat totaal geen betekenis heeft, want bij iedere daad wordt een ander mens betrokken. Wanneer ik als soldaat mijzelf vermink, word ik gefusilleerd. Het individu alleen bestaat niet. Wie zich isoleert, beledigt een gemeenschap. Wie ongelukkig is, maakt anderen ongelukkig.[10]

De organisatie die het hart van de spiritualiteit ontbeert en die daar geen tijd en aandacht aan geeft, wordt uiteen getrokken naar een veelheid van individuele eigenbelangen. Zolang iedereen voldoende aan zijn trekken komt, lijkt er niets aan de hand. Een bezielde organisatie vereist een poldermodel, want zonder visie op de kathedraal bestaat er slechts het rondje om de kerk. Wanneer de ikkigheid het centrum van de gemeenschap vormt, is er al lang geen sprake meer van een bezielde organisatie.

Zo hebben we de Idee van de Mens verloren. En door de Mens verloren te laten gaan, hebben wij alle warmte onttrokken aan de broederschap, die onze beschaving ons predikte - omdat men alleen maar broeder in iets en niet zo maar broeder kan zijn. Door gelijk op te delen ontstaat nog geen broederschap. Die ontstaat door de band van het offer. Door de gezamenlijke gave aan iets, dat meer dan elk afzonderlijk is. Maar door de wortel van alle werkelijke bestaan met steriele redenering te lijf te gaan, hebben we onze broederschap verzwakt tot er niets meer van overbleef dan een elkaar onderling verdragen.

Rationaliteit en efficiëntie zonder spiritualiteit worden tot een ontbindende factor in een organisatie. Als de ziel verwaarloosd wordt, wordt de Mens ontkend.

Wij zijn opgehouden met geven. Maar als ik alleen nog aan mijzelf geven wil, ontvang ik niets; dan bouw ik aan niets waarvan ik deel uitmaak en dan ben ik niets. Als men dan later van mij zal eisen, te sterven voor belangen, zal ik de dood weigeren. Belangen vragen allereerst, dat men zal blijven leven. Waar is de bezielende liefde, die mij voor de dood schadeloos zou stellen? Men sterft voor een huis. Niet voor muren of voorwerpen. Men sterft voor een kathedraal. Niet voor stenen. Men sterft voor een volk. Niet voor een grote mensenmassa. Men sterft uit liefde voor de Mens wanneer deze de sleutel is tot een Gemeenschap. Men sterft alleen voor datgene, waarvoor men kan leven.[ 1 1 ]

De organisatie is dood als de participanten er niets vinden om voor te leven. Maar dat vinden zij niet door veel te ontvangen (veel geld, veel goederen, status enz.), maar doordat de organisatie hen de kans geeft en uitdaagt om veel te geven. Steeds weer opnieuw wordt de vraag geteld naar het onzichtbare Midden, dat gelegen is buiten het platte vlak van de logica van het menselijke eigenbelang.

De gelovigen van de nieuwe godsdienst verzetten er zich tegen, dat vele mijnwerkers hun leven zouden wagen om een enkele bedolven mijnwerker te gaan redden. Want dat zou ten koste van de hoop stenen gaan. Zij zullen de zwaargewonden afmaken, wanneer die de opmars van het leger vertragen. Zij zullen wiskundig het welzijn van de Gemeenschap bepalen en het grootste getal zal hun richtsnoer zijn. Daarbij zullen zij het

vermogen verliezen om boven zichzelf uit te stijgen. En dus zullen ze alles haten wat van hen verschilt omdat ze niet meer beschikken over een enkele kracht boven de hunne, die hen tot iets hogers zou kunnen voeren. Zij zullen zich beledigd gevoelen door het bestaan van vreemde gewoontes, vreemde rassen of vreemde denkwijzen. Zij zullen zich van het vreemde niets meer eigen kunnen maken. Want om de Mens in zichzelf te wekken, moet men hem niet amputeren maar hem tot uitdrukking brengen en hem een doel voor zijn streven en een domein voor zijn arbeidskracht aanbieden. De mens tot een nieuw geloof bekeren, betekent altijd dat men hem moet bevrijden. De kathedraal kan alle vreemde stenen, die door de bouw zin krijgen, in zich opnemen. Maar een losse, doellose hoop stenen kan niets in zich opnemen en rolt tot andere chaos uiteen als er een andere zware lading bovenop gestort wordt. Zo is het nu — maar aan wie is de schuld?

Ik verwonder er me niet meer over, dat de zo zware hoop stenen het van de losse gewonnen heeft. Maar toch ben ik het, die de meeste kracht heeft. Ik kan tenminste de sterkste zijn, wanneer ik mijzelf kan terugvinden. Als ons Humanisme de Mens in zijn glorie weet te herstellen. Als wij onze Gemeenschap zullen weten te stichten en wij ons voor haar bestaan zullen bedienen van het enige werkzame middel: Het offer. Onze Gemeenschap, zoals onze beschaving die gevormd had, was ook niet de som van onze belangen, — ze was de som van onze gaven. Ik ben de sterkste, omdat de boom sterker is dan de bestanddelen van de grond. Hij trekt ze tot zich. Hij verandert ze tot boom. De kathedraal is stralender dan de hoop stenen. Ik ben de sterkste, omdat alleen mijn beschaving macht heeft om zonder te amputeren de vreemde elementen in haar eenheid op te nemen. Zij versterkt door haar kracht de bron, waaraan zij zich tegelijkertijd laaft.[12]

De vraag is hoe de organisatie tot een hechte gemeenschap wordt, waarin het niet is: 'ieder voor zich', maar men als een team bouwt aan de kathedraal van de Mens die ons geestesoog schouwt. Dat lijkt abstract en ver van de concrete werkelijkheid waar produkten en winst gemaakt moet worden. Als er evenwel niet aan een kathedraal gebouwd wordt, valt de organisatie uiteen in een chaos van losse stenen. Hoe worden we als organisatie dus een team dat bouwt aan de kathedraal?

Ik zal U niet vertellen hoe het moet. De vraag die ik U vandaag stel, is: bent U bereid om wegen te zoeken om in uw organisatie ruimte te scheppen voor de visie op de kathedraal. Naast alle praktische dingen die gedaan moeten worden op grond van de logica van de efficiëntie en het winstprincipe, dient er ruimte geschapen te worden om iedereen de kans te geven om tot bouwer van de kathedraal te worden. Dat vereist geen vergaderingen en geen indoctrinatie. Is een gezamenlijke bezinning mogelijk, waardoor de participanten in de organisatie elkaar kunnen helpen om deze visie te ontwikkelen op het einddoel dat hen in staat zal stellen om waarlijk te geven? Uiteraard, iedereen dient een

gepaste vergoeding te ontvangen voor bewezen diensten, maar de bezielde organisatie vereist dat allen in eensgezindheid elkaar helpen om te geven met het oog op het einddoel. Steeds weer opnieuw dient in een bezielde organisatie gewerkt te worden aan het kompas van de zuiverheid van de motivatie in een bezinning op de spiritualiteit van de organisatie. Dat kost tijd, ruimte en geld, maar het is een investering die op de lange termijn velen in staat stelt om de organisatie te beleven als een heilige ruimte waarin het lied voor hun God gezongen kan worden. Spiritualiteit biedt de garantie dat bedrijf en kerk geen gescheiden werelden blijven waarin de mens het meest wezenlijke van zijn ziel en hart niet meer kan terugvinden.

## Noten

[1] *Merkstenen*, Kampen 2000, 63.

[2] Kees Waaijman, *Spiritualiteit, Vormen, grondslagen, methoden*, Gent/Kampen 2000.

[3] Jos Huls, "De godsontmoeting als het onzichtbare midden", in: *Gaan waar geen weg meer is*, Zoetermeer 2001.

[4] Joannes Cassianus, *Collationes* XXIV, 6.

[5] Thomas Merton, *Een leven lang om geboren te worden. Mediteren met Thomas Merton*, samengesteld en ingeleid door Hein Blommestijn en Riet Hoogerwerf, Zoetermeer 2001, 104-105.

[6] Antoine de Saint-Exupéry, *Omnibus*, Rotterdam 1969, 479-80.

[7] O.c., 518.

[8] O.c. 632-33.

[9] O.c., 644-46.

[10] O.c., 656-57.

[11] O.c., 657-59.

[12] O.c., 661-62.

## De kracht van bezieling

Lenette Schuijt

Als adviseur en trainer kom ik in nogal wat organisaties over de vloer. Het valt mij daarbij op dat het in sommige organisaties prettig toeven is: mensen lijken er met plezier te werken, er is inzet en er wordt kwaliteit geleverd. In andere organisaties lijkt het alsof mensen hun werkdag uitzitten. Hun inzet is gecalculeerd en over wat kwaliteit is wordt eindeloos gedebatteerd. Die organisaties doen doods aan, de sfeer is er mat, er beweegt niet veel. Er zijn organisaties waar de ziel een knauw heeft gekregen. Mensen zijn er gekwetst of beschadigd. In die organisaties trekt iedereen zich in zichzelf terug en er bestaat veel wantrouwen.



Ik ga ervan uit dat organisaties, net als mensen een ziel hebben. Die ziel is volgens mij het kloppend hart van een organisatie, datgene wat leven geeft, wat een organisatie tot een levend organisme maakt. De ziel van een organisatie is niet aan te wijzen, zoals een afdeling automatisering. De werking van de ziel kun je wel ervaren: het is bijvoorbeeld te merken in de houding van mensen, in de sfeer, de communicatie en het gedrag in vergaderingen. En zelfs in harde zaken als het percentage ziekteverzuim en het aantal arbeidsconflicten.

In deze lezing wil ik met u stilstaan bij het fenomeen bezieling in organisaties en zijn tegenhanger, zielloosheid in organisaties. Wat maakt een organisatie tot een bezielde organisatie? Bovendien wil ik u een aantal handvatten meegeven voor het beïnvloeden van bezieling in de organisatie. Wat kunt u als manager of bestuurder doen om de ziel van de organisatie te voeden?

Laat ik voorop stellen dat ik geen enkele organisatie ken, die in zijn geheel bezielde te noemen is. Het gaat meer om plekken binnen organisaties: afdelingen en teams waar bezieling heerst. Die plekken zijn vaak rondom een man of vrouw die persoonlijk bezielde is en daarmee een uitwerking heeft op anderen. Waarin verschillen deze plekken van andere?

## **1 Levenskracht**

Bezielde betekent letterlijk levend, en staat tegenover zielloos of ontzield. Bezielde organisaties zijn dus levendig, ze zijn vitaal. Het zijn organisaties die in het volle leven staan, in beweging zijn, in wisselwerking staan met hun omgeving. In dergelijke organisaties hebben medewerkers zin in hun werk, ze zetten zich er voor in.

Niet-bezielde organisatie-onderdelen doen doods of zielloos aan. In dergelijke afdelingen verandert niet veel. Mensen zitten er lange tijd op dezelfde stoel, raken wat geïsoleerd van hun omgeving. Bij nieuwe initiatieven vertonen medewerkers vaak een matte reactie: moet dat nou?

Wat zijn in uw organisatie de plekken met het meeste leven? Wat zijn de doodse plekken, waar de spirit uit is?

## **2 Bestaansgrond stijgt uit boven het materiële.**

Wat is het dan, dat er beweegt in bezielde organisatie-onderdelen? Bezielde organisaties worden door iets bezielde, bevlogen. Er is iets waarvoor zij bestaan dat verder gaat dan overleven, ledenbehoud en groei van het marktaandeel. Er is een besef van 'waartoe' een bestaansgrond. Dat is wat de heer Blommestein het onzichtbare Midden heeft genoemd, dat buiten het platte vlak van menselijke belangen ligt.

De mensen die er werken delen het besef dat hun werk ertoe doet. Er wordt relatief weinig energie besteed aan het afschermen van eigen territorium. Hoewel zo'n organisatie-onderdeel wel degelijk naar winst kan streven is dat niet de belangrijkste drijfveer van de mensen die er werken. Ze laten zich leiden door waarden, een gedeelde visie of ideaal, een missie of toekomstbeeld.

Langdurige relaties aangaan en onderhouden is zo'n waarde. Het bedrijf Sunrise Medical, producent van onder andere rolstoelen, zorgt daarvoor in haar relaties met personeel, met klanten en leveranciers en omwonenden van het bedrijf. Mensen worden er niet gezien als instrumenten om de bedrijfsdoelstellingen te behalen, maar als levende wezens met een eigen historie en toekomst, met wensen en eigenaardigheden, waarmee een langdurige samenwerking wordt aangegaan. Managers letten er nadrukkelijk op dat er geen roofovername wordt gepleegd op medewerkers, dat hun loopbaanwensen serieus worden genomen, dat er geen ontslagen vallen als het financieel niet zo voor de wind gaat.

## **3 Uitwisseling**

In een bezielde organisatie delen mensen gedachten en gevoelens. Er is uitwisseling en de communicatie is meer dan informatie-overdracht. Er is ruimte voor zowel fysieke, emotionele, intellectuele als spirituele dimensies van het mens zijn. Medewerkers kunnen vreugde en verdriet delen met anderen. Mensen vertrouwen elkaar en vertrouwen het management.

In een zielloze organisatie houden mensen zichzelf achter, zetten een masker op, ontlopen contact met collega's en regelen hun zaken liever per mail. Als mensen zich onrechtvaardig behandeld voelen of niet gewaardeerd, gaan ze zich achterhouden. Alle mooie woorden over kennismanagement ten spijt delen mensen hun kennis alleen wanneer zij dat willen.

In een onderdeel van de politie-organisatie waar ik bij betrokken ben geweest spraken mensen alleen met elkaar op formele momenten, zoals een vergadering. Iedereen hield zijn deur dicht, haalde voor de lunch broodjes en at ze op de eigen kamer op. In de gang groette men elkaar niet.

#### **4 Veerkracht**

Het is een misvatting dat het in bezielde organisaties altijd geweldig gaat. Bezieling is niet hetzelfde als euforie. In een bezielde organisatie gaan de mensen niet elke ochtend zingend aan het werk.

Bezielde organisaties zijn veeleer plekken waar mensen bij tegenslag niet verbitterd raken of afhaken, maar met elkaar manieren vinden om de tegenslag te boven te komen, om er zin en betekenis aan te geven. Deze organisaties proberen de ziel heelhuids door de malaise te loodsen en zin te geven aan de gebeurtenissen.

Na de vuurwerkcramp in Enschede bleken veel medewerkers van de Grolsch fabriek op een of andere manier betrokken te zijn bij de ramp. De een was zijn huis kwijt, een ander had een familielid verloren, weer anderen lagen in het ziekenhuis. De fabriek was zwaar beschadigd en er kon geen gewone productie worden gedraaid. De directeur Jacques Troch was de eerste tijd hele dagen bezig om met mensen te praten, te luisteren naar hun verhaal.

Enige maanden later zei hij in een interview met *Trouw* dat hij zich door de gebeurtenissen was gaan realiseren dat de taak van een directeur niet — zoals hij had gedacht — was om de productie draaiend te houden, maar om te zorgen dat zijn mensen zich gezien en gewaardeerd voelen. Zij zorgen dan zelf wel voor de productie.

Organisaties die deze veerkracht missen, lijken door tegenslag vaster te gaan zitten. Mensen trekken zich terug op overtuigingen en die staan niet meer ter discussie. Er beweegt steeds minder. Zielloosheid in een organisatie heeft te maken met verstarring, met het stollen van waarden, ideeën, gevoelens. Als waarden tot vaststaande normen verworden, gaat het leven eruit.

#### **5 Gemeenschapszin**

Tot slot merk je in bezielde organisaties een zekere gemeenschapszin. Mensen geven om elkaar en zijn betrokken op elkaar. Er is bereidheid om te kijken voorbij het eigen 'ik' en verantwoordelijkheid te nemen voor een groter geheel, vanuit een besef van verbondenheid.

We kunnen dus wijzen op een aantal kenmerken van bezielde organisaties. Kunnen we deze kenmerken ook gebruiken om een bezielende organisatie te creëren of de bezieling in een organisatie vast te houden?

Een waarschuwing is op zijn plaats. Bezieling is immers geen truc. Je kunt het niet toepassen of inzetten zoals andere management instrumenten. Organisaties die iets met bezieling willen oppakken omdat ze dan hun personeel of leden beter kunnen vasthouden of het ziekteverzuim kunnen terugdringen komen vaak bedrogen uit.

Beziel worden door iets is een geschenk dat ons soms toevalt. Er zijn in een mensenleven tijden vol bezieling en tijden dat de bezieling ver te zoeken is. Zo is het ook in een organisatie.

Bezieling valt niet te plannen of te sturen.

Als inspiratie een kenmerk heeft dan is het nu juist dat zij niet te halen valt. Inspiratie is niet iets waar je met een vlindernetje achteraan holt om het op te bergen in een glazen pot, waar je gauw een dik touw omheen bindt, en die je op je gemak weer eens te voor schijn haalt op een knusse winteravond. (Renate Dorresteyn)

Bezieling kun je dus niet maken, niet inzetten, niet bewerkstelligen zoals een andere verandering in de organisatie. Je kunt het niet top-down invoeren. Maar je hoeft niet machteloos te wachten op die heilige vonk, je kunt als leidinggevende wel degelijk de ruimte creëren waarbinnen bezieling een kans heeft. Wat betekent dat, de ruimte creëren waarbinnen bezieling gedijt?

## **6 Vormgeven aan waarden en identiteit**

Het hebben van waarden is geen garantie voor bezieling. Het formuleren van een identiteit brengt die nog niet tot leven. Relatief veel activiteit in organisaties gaat zitten in het proberen te verwoorden, formuleren en definiëren van die identiteit. Wat verstaan we onder katholiek onderwijs? Wat is voor ons 'solidariteit'? Wat is onze hedendaagse invulling van het begrip 'naasteliefde'?

Met deze pogingen om waarden te vast te leggen begint een proces van verstollen. Wanneer de visie eindelijk is verwoord en in allerlei beleidsdocumenten is neergelegd gaan we weer over tot de orde van de dag. Niet zelden wordt zo'n visie tot een doel dat zich uitstrekt voor ons in de tijd, dat we ooit op een dag hopelijk bereiken.

Met waarden is het anders dan met doelen. De betekenis van een waarde als 'respect' is open en onaf, waardoor we steeds opnieuw worden uitgedaagd om ons ermee te verbinden. Waarden zijn niet eenduidig, niet afgebakend. Anders dan doelen geven ze niet in elke situatie een helder beeld van wat ons te doen staat. Waarden zijn bovendien tijdloos. Een waarde als 'rechtvaardigheid' kun je altijd blijven nastreven.

Doordat waarden onstoffelijk zijn, niet eenduidig, tijdloos en onaf, moeten we ze een vorm geven om tot leven te komen. We moeten ze verbinden met de dagelijkse fysieke werkelijkheid. Wat betekent het om in deze vergadering, deze onderhandeling, dit besluitvormingsproces te handelen vanuit een waarde als 'solidariteit'? Als 'openheid voor verschillende religieuze stromingen' een grondslag is voor een christelijke school, wat betekent dat dan voor de samenstelling van het docententeam, de kennis van docenten van andere religies, de manier waarop over pedagogische items wordt gediscussieerd, voor de normen die leerlingen worden bijgebracht en de manieren waarop ze worden gecorrigeerd?

In organisaties bestaat veel retoriek over de mens als belangrijkste kapitaal, over zelfsturing en empowerment, over creativiteit en het waarderen van culturele verschillen. Managers hebben de mond vol van verantwoordelijkheid en vrijheid voor de individuele werknemer maar in de praktijk lijkt eerder het omgekeerde het geval. Wanneer medewerkers hun leiders horen praten over het belang van teamwork en collegialiteit maar

in een beoordelingsgesprek worden afgerekend op individuele prestaties, wordt de waarde van teamwork hol.

Een eerste aangrijpingspunt voor leiders is dan ook kloof te dichten tussen de retoriek en de realiteit. Waarden en visies moeten worden ondersteund door gedrag, gewoonten, bedrijfsprocessen en systemen. Consistentie is belangrijk voor betekenisgeving in een organisatie. Een organisatie die hecht aan duurzame samenwerking dient dat tot in alle aspecten van de bedrijfsvoering en samenwerking tot uiting te laten komen. Een bezielde organisatie is niet slechts een verzameling van bezielde individuen maar een constellatie van mensen, processen, systemen en structuren rondom een middelpunt van gedeelde visies en waarden.

## **7 Binding met de essentie van het werk.**

Uit onderzoek van het Centraal Plan Bureau en het Centraal Bureau voor de Statistiek bleek dat de arbeidsproductiviteit sinds de zestiger jaren niet significant is gestegen (slechts 1,2 % per jaar, in vergelijking met 3,6 in de zestiger jaren). In de zorgsector is het de laatste jaren zelfs iets gedaald (met 1,25 %).

Paul de Beer legt in zijn promotie-onderzoek (dat dit jaar verscheen bij het Sociaal Cultureel Planbureau) de oorzaak daarvan bij de toename van het aantal managers. Dat is gestegen van 140.000 in 1973 tot 390.000 in 1998 (*HP/De Tijd*, 17 augustus 2001). Jaren geleden heb ik soortgelijke resultaten gezien toen ik als adviseur betrokken was bij een plastic fabrikant waar in ploegendienst werd gewerkt. De weekend ploeg produceerde steevast meer dan de ploegen door de week wanneer al het kantoorpersoneel en management aanwezig was.

Door meer management is het uitvoerend werk gereduceerd in verantwoordelijkheid en professionaliteit. Het denken is bij de managers komen te liggen die ver van het werk zelf staan en soms geen idee hebben van de omstandigheden waaronder het werk moet worden uitgevoerd.

De ziel terugbrengen in de organisatie is de ziel terugbrengen in het werk zelf. Door de medewerker de kans te geven om als een denkend, handelend, voelend, keuzes makend en zingevend individu zijn werk te doen. Het individu moet zijn rol kunnen nemen, dat wil zeggen, zijn eigen gezond verstand gebruiken, zijn creativiteit inzetten en zijn gevoel erin brengen. Dat betekent dat de waardigheid van het werk terugkomt, dat de medewerker trots kan ervaren op het werk. Zo kan de medewerker zich op zielsniveau verbinden met het werk.

Veel managers bedoelen het goed, ze hebben het beste voor met hun mensen, ze doen het voor hun. Bij een grote zorgverzekeraar bleken de teamleiders onzeker over hun rol en hun toegevoegde waarde. Ze hielden zich druk bezig met het creëren van randvoorwaarden voor hun personeel maar bemoeiden zich eigenlijk niet met hen. De medewerkers vonden dat ze die randvoorwaarden makkelijk zelf konden realiseren en misten hun inbreng in het team. Met name een sturende visie, het neerzetten van een heldere koers en het corrigeren van mensen die zich daar niet aan hielden. Pas toen ze in gesprek gingen met elkaar werd helder waar de essentie en waardigheid van ieders werk lag.

Het management van een schoonmaakbedrijf was zich ervan bewust dat schoonmaken een van de meest geestdodende banen is die er bestaan. Toch was er hun veel aan gelegen dat hun mensen geïnspireerd zouden kunnen werken. In plaats van voor hun te denken gingen ze in gesprek met de schoonmakers. Ze vroegen wat volgens hen goed schoonmaken is en waaraan zij konden afmeten of ze hun werk goed deden. Ze vroegen waarop ze trots waren en wat hun werk zinvol maakte.

Tot hun verbijstering zeiden de schoonmakers dat ze nooit wisten of hun werk wel of niet goed gedaan was omdat ze nooit contact hadden met de mensen waarvoor ze hun werk deden. Ze wisten niet waar ze prioriteiten in hun werk moesten leggen en dus deed ieder het werk op zijn eigen manier, in zijn eigen werkgebied.

De directie nam de feedback van de medewerkers dusdanig serieus dat ze het hele schoonmaakconcept wijzigden. Ze besloten uitsluitend overdag en onder werktijden schoon te maken, in teams van meerdere mensen zodat de belasting van kantoorpersoneel minimaal zou zijn, maar de schoonmakers toch met hen konden afstemmen over hun werk.

Dit is een voorbeeld van het zoeken naar de zinvolheid van het werk, en het verbinden van de ziel van medewerkers met het werk dat ze doen.

## **8 Aanspreken van reeds aanwezige inspiratie**

Onder het mom van inspirerend leiderschap probeert menig leider zijn medewerkers te motiveren. Hele kasten zijn volgeschreven over hoe je medewerkers moet motiveren en in trainingen van beginnende leiders is dat altijd de belangrijkste leerwens.

Motivatie is eigenlijk een denigrerend concept. Het gaat ervan uit dat de medewerker door toedoen van de manager in beweging wordt gezet. Alsof hij niet vanuit zichzelf in beweging is, voor de dingen die hij van belang vindt.

Ik heb eens een video gezien over creativiteit in een organisatie. De maker had in beeld gebracht wat alle medewerkers in hun vrije tijd deden: van het organiseren van voetbaltoernooien tot het bouwen van zeepkisten, van het herstellen van oldtimers tot zelf gebrouwen wijn, van huizen verbouwen en tuinen aanleggen, judolessen verzorgen tot het bewerkstelligen dat er verkeersdrempels komen in een wijk. Het waren allemaal uitingen van wat mensen inspireert. En de manager denkt dat hij zijn mensen moet motiveren!

Waar het om gaat in een bezielde organisatie is dat reeds aanwezige inspiratie wordt aangesproken. Het gaat om vragen, je verdiepen in en doorvragen, het gaat om luisteren naar wat iemand zegt, opmerken wanneer iemand enthousiast wordt.

Wat beweegt mensen om in de zorg te werken, voor de klas te staan, radio te maken, een boerenbedrijf over te nemen? Waarom wil iemand graag jarenlang hetzelfde werk blijven doen? Wat drijft iemand om steeds kritische geluiden te laten horen? Welke wensen, dromen, ambities hebben uw mensen?

Vervolgens kun je als leidinggevende ervoor zorgen dat de organisatie zoveel mogelijk ruimte maakt voor datgene wat medewerkers inspireert.

Een voorbeeld uit de zorgsector. De interim manager van een thuiszorginstelling ging in samenspraak met de thuiszorgsters na, waar in hun werk tijdwinst behaald zou

kunnen worden. Het bleek dat kleine dingen zoals stofdoeken van ander materiaal al tien minuten per cliënt kon opleveren. De overweging van de interim manager was daarbij niet efficiency, maar om tijd te creëren voor de thuiszorgsters om datgene te doen wat hen echt inspireert: met hun cliënten praten, stilstaan bij hun gezondheid, en samen kijken wat ze wel en niet zelfstandig kunnen doen.

Mensen aanspreken op wat hen bezielt kan alleen in een context van integriteit. Daar waar roddel en achterklap is, laten mensen niet zien wat ze echt denken. Wanneer er politieke spelletjes worden gespeeld, nemen mensen geen risico's. In een cultuur waar loze beloften worden gedaan, afspraken niet worden nagekomen en mensen in vergaderingen wat zeggen om hun zegje gedaan te hebben, zullen mensen niet naar buiten treden met wat hen wezenlijk beroert. Alleen wanneer je erop kunt vertrouwen dat er zuiver en zorgvuldig wordt omgegaan met wat je zegt, zul je naar buiten treden met wat je ten diepste raakt. Dat vertrouwen hebben de meeste medewerkers niet. Organisaties hebben heel wat opruimwerk te doen en straatjes schoon te vegen voordat er werkelijk ruimte komt voor bezieling. Bent u in staat om vertrouwen op te bouwen?

We zagen al dat bezieling niet top down in te voeren is. Een leidinggevende die meer bezieling in de organisatie wil, kan zich verdiepen in die plekken waar mensen reeds bezield aan het werk zijn. Hoewel je iets wat op een afdeling werkt niet klakkeloos kunt imiteren, kun je er inspiratie opdoen hoe je je eigen afdeling meer kunt bezielen.

## **9 Balans tussen ziel en zakelijkheid.**

In huidige organisaties is de balans doorgeslagen naar efficiëntie en sturing ten koste van de ziel. Dat zien we sterk in de zorgsector en in het onderwijs, sectoren waar traditioneel mensen voor kozen vanuit een bezieling en waar de laatste jaren de bezieling sterk onder druk is komen te staan door de meet en regel-obsessie vanuit Den Haag. Maar ook in het bedrijfsleven is de inspiratie en creativiteit van werknemers vaak opgeofferd aan een grotere winst op korte termijn voor de aandeelhouders.

Organisaties worden nog vaak beschouwd als een machine, een ding dat je kunt besturen. Maar we vergeten dan dat organisaties bestaan uit mensen en dat de diensten van organisaties worden geleverd door mensen aan mensen.

In de metafoor van de organisatie als machine is de mens een instrument. Zo ervaren veel medewerkers dat ook. Uit onderzoek van de Londonse Business School blijkt dat minder dan 20 % van de medewerkers van onderzochte bedrijven vindt dat het bedrijf het beste in hen naar boven haalt. Aan managers is de vraag voorgelegd: hoeveel van je mensen voelen zich geïnspireerd? De meesten schatten het accuraat: rond de 15 % van de mensen voelt zich geïnspireerd in zijn werk.

Wat is daar eigenlijk mis mee? Mensen mogen toch ook werken voor het geld? Moet iedereen een kathedraal bouwen?

Natuurlijk hebben individuen het recht om zich te laten leiden door drijfveren als salaris en zekerheid. Er zijn bovendien perioden in het arbeidsbestaan waarin het er met name om gaat het hoofd boven water te houden. Dat geldt ook voor organisaties. Soms moet je je niet met bezieling bezig houden maar zorgen dat je volgend jaar nog de salarissen kunt uitbetalen.

Maar werkgevers kunnen zich er wat mij betreft niet zo gemakkelijk vanaf maken. Als werkgever heb je gefaald als 85 % van je mensen niet geïnspireerd is en slechts voor het geld werkt.

De leidinggevende die bezieling in zijn of haar organisatie wil koesteren, moet om te beginnen het beeld van de mens als instrument voor het behalen van bedrijfsdoelen loslaten en de mens gaan zien als levend wezen met een ziel, een geschiedenis, gevoelens en ambities.

Om meer balans te krijgen tussen ziel en zakelijkheid zou de leidinggevende wat minder tijd kunnen besteden aan het verbeteren van de efficiency met financiële rapportages en instrumenten voor kwaliteitsbewaking. Die 'harde kant' hebben we goed ontwikkeld. Het is tijd om de zielskant te ontwikkelen: zaken als het kweken van vertrouwen, het koesteren van inspiratie en creativiteit, het respecteren en waarderen van mensen, hun vrijheid en verantwoordelijkheid geven voor de essentie van hun werk zodat ze daar trots aan kunnen ontlenuen.

Leidinggeevenden moeten niet alleen goed kunnen sturen en richting geven maar ook leren loslaten, leren vertrouwen op natuurlijke dynamiek van de organisatie, op de vitaliteit en veerkracht van de organisatie. In plaats van zelfsturing vanaf de top te prediken kunnen ze meer opmerkzaam worden op de reeds aanwezige zelfsturing van medewerkers.

Leidinggeevenden die de balans willen herstellen zouden wellicht wat minder gericht moeten zijn op wat klanten willen, of wat de markt vraagt, wat de concurrenten doen, wat de beurskoersen doen. Bezieling vraagt om een verbinding van binnenuit met dat wat op ons afkomt, niet een onmiddellijke reageren op. Dat betekent dat je soms nee zegt, bijvoorbeeld tegen uitbreidingsplannen of tegen een beursgang. Hoeveel tijd besteedt u aan reflectie, aan stilstaan bij wat er hier en nu gebeurt, aan het ijken van beslissingen aan uw diepste waarden? Hoe zorgt u als leidinggevende dat uw ziel gevoed blijft temidden van vruchteloze overleggen en stapels droge beleidsdocumenten?

Ik ben mijn verhaal begonnen met het beschrijven van een aantal kenmerken van bezielde organisaties, zoals vitaliteit, veerkracht, uitwisseling en beweging en een niet materiële bestaansgrond. Ik heb laten zien dat er in alle aandacht voor bezieling een valkuil schuilt, namelijk te denken als manager dat we bezieling kunnen inzetten als instrument om de organisatie weer in beweging te krijgen. Bezieling heeft een eigen dynamiek en is iets wat we hooguit kunnen voeden en waar we ruimte voor kunnen maken. In het laatste deel van mijn verhaal heb ik een viertal aandachtspunten genoemd voor leidinggeevenden die die ruimte willen geven. Daarmee zeg ik ook iets over de rol van de leidinggevende in dit proces.

Bezieling in organisaties wordt gedragen door individuen die hun eigen vuur brandend weten te houden. Mannen en vrouwen die, ook als de omstandigheden niet geweldig zijn, vast houden aan hun zielsovertuigingen. Mensen die een eigenzinnige weg durven gaan en daarmee een prikkel vormen voor de gemeenschap waartoe ze behoren. Mensen die niet bitter of onverschillig worden van tegenslag, maar die hun hart op een kier laten staan zodat ze in betere tijden weer voluit naar buiten kunnen treden.

# Zelf doen

In de workshop gaan wij voor onszelf en met elkaar na wat bezieling voor ons en onze organisatie betekent. Daarvoor is een aantal vragen geformuleerd. De workshop bestaat uit twee onderdelen:

- de eerste is gericht op de vraag *Wat bezielt mij?*
- de tweede op de vraag *Wat bezielt mijn organisatie?*



## **1. Hoe bezield ben ik? (in kleine groepen; totaal ca. 20 minuten)**

Ga eerst gedurende enkele minuten na hoe u de volgende vragen beantwoordt. Wissel dat vervolgens uit met elkaar.

- Wat bezielt mij? Waar ga ik voor? Waarom doe ik wat ik doe?
- weet u voor uzelf wat u echt belangrijk vindt u in uw werk?
  - wat inspireert u in uw werk?
  - kunt u enkele inspiratiemomenten noemen?
  - wat doet u om mensen te inspireren?



## **2. Hoe bezielend is mijn organisatie?**

Ga eerst gedurende 10 minuten voor u zelf na hoe u de volgende vijf vragen beantwoordt.

1. Laat de organisatie zich leiden door een missie, visie, waarden of een unieke kwaliteit?
2. Wordt dit ook gedeeld? Is er
  - een gevoel van gezamenlijkheid?
  - uitwisseling, verbondenheid?
3. Is er:
  - spirit, beweging
  - vitaliteit, elan, plezier?
  - betrokkenheid, toewijding?
4. Wat zijn mogelijkheden om de 'bezieling' in stand te houden en te bevorderen?

## 5. Wat zijn belemmeringen daarvoor?

Vervolgens gaan wij in de gehele groep na wat de belangrijkste topics zijn. (Opschrijven op flap-over)

Vervolgens vormen wij voor de belangrijkste vier topics subgroepen die met elkaar een hoekje opzoeken.

Tenslotte komen de subgroepen weer bij elkaar en wisselen uit wat hun belangrijkste bevindingen zijn.



## Stellingen

1. In onze samenleving is de persoon steeds meer in het middelpunt komen te staan. Door individualisatie en secularisatie draait het meer en meer om de mens zelf. Dit geldt ook steeds meer binnen het bedrijfsleven. Waren vroeger grond en later kapitaal de basis van een bedrijf, nu wordt het menselijke kapitaal de grootste waarde die een bedrijf bezit.

Het is deze mens die op zoek is naar plekken waar hij of zij als hele mens kan en mag functioneren. Niet enkel wordt daarom persoonlijke belangstelling van de kant van de werkgever belangrijk, maar juist ook de vraag naar de bronnen van inspiratie van de werknemer. De vraag dringt zich op of het bedrijf voorwaarden biedt die mensen de mogelijkheid geven een stuk van hun inspiratie te ervaren.

2. Een bezielde organisatie is als een kathedraal, gebouwd rond een onzichtbaar Midden. De gemeenschappelijke oriëntatie binnen een bedrijf dient rond dit Midden te zijn gebouwd en moet ook voor betrokkenen persoonlijk een grote waarde vertegenwoordigen.

Bijvoorbeeld binnen een ziekenhuis kan het onzichtbare Midden de Barmhartigheid zijn die mensen elkaar willen betonen, d.w.z. werken vanuit het geraakt door de ander.

Alleen organisaties die hun onzichtbare Midden weten te benoemen hebben toekomst.

3. Scholen, ziekenhuizen en bedrijven zijn in principe kathedralen. Een kathedraal is wat anders dan de som van alle gebruikte stenen; ze is architectuur en idee. De stenen zijn geadeld door het doel, waarvoor ze gebruikt worden. De meest verschillende stenen dienen de eenheid, van de onmisbare hoeksteen tot de gruwelijkste waterspuwers.

Naast alle praktische dingen die er gedaan moeten worden op grond van de logica van de efficiëntie en het winstprincipe, dient er ruimte geschapen te worden om iedereen de kans te geven om tot bouwer van de kathedraal te worden, zonder dat dit opgelegd wordt. Want uiteindelijk bouwt een ieder, ook zij of hij die slechts stenen wil sjuouwen.

4. Door meer management is het uitvoerende werk gereduceerd in verantwoordelijkheid en creativiteit. We hebben steeds meer te maken met een gespecialiseerde — en daarmee versmalde — professionaliteit. Er is een kloof tussen management en uitvoerend personeel gekomen.

De balans is doorgeslagen naar efficiëntie en sturing ten koste van de ziel. De ziel terugbrengen in de organisatie is de ziel terugbrengen in het werk zelf. Door de medewerker de kans te geven om als een denkend, handelend, voelend, keuzes makend en zin gevend individu zijn of haar werk te doen.

5. Motivatie is eigenlijk een denigrerend concept. Het gaat ervan uit dat de medewerker door toedoen van de manager in beweging wordt gezet. Alsof hij niet vanuit zichzelf in

beweging is, voor de dingen die hij van belang vindt.

Waar het om gaat in een bezielde organisatie is dat reeds aanwezige inspiratie wordt aangesproken.

6. Bezieling in organisaties wordt gedragen door individuen die hun eigen vuur brandend weten te houden. Mannen en vrouwen die, ook als de omstandigheden niet geweldig zijn, vast houden aan hun zielsovertuigingen. Mensen die een eigenzinnige weg durven gaan en daarmee een prikkel vormen voor de gemeenschap waartoe ze behoren. Mensen die niet bitter of onverschillig worden van tegenslag, maar die hun hart op een kier laten staan zodat ze in betere tijden weer voluit naar buiten kunnen treden.

## Personalia

**Prof.dr. Hein Blommestijn** is hoogleraar spiritualiteit aan het Titus Brandsma Instituut te Nijmegen.

**Lenette Schuijt** is directeur van Chrystal River Consultancy te Amersfoort en auteur van: *De kracht van de bezieling* en *Met ziel en zakelijkheid*.

**Jet Creemers** stichtte een school en gemeenschapsontwikkeling in Kameroen en vervolgens Planpraktijk voor integrale schuldhulp. In 1995 was ze zakenvrouw van het jaar. Zij is nu directeur-eigenaar van het adviesbureau Perspectief.

## Deelnemers

de heer R.L. Enthoven, *121 RK Kerk*  
mevrouw M. ter Steeg, *Aartsbisdom Utrecht*  
de heer dr. A.A. van Bruggen, *Actioma*  
de heer B. Kamphuis, *Alfa-college*  
de heer drs. H. Willigenburg, *AOB/CVHO*  
de heer drs. N. Sluijs, *AOB/CVHO*  
de heer drs. L.G.M. van Luik, *AOB/CVHO*  
mevrouw drs. A. Kleinhout-Reurich,  
*AOB/CVHO*

de heer A. Kerssies, *Arbeidspastoraat/DISK*  
de heer P. de Jong, *Besturenorganisatie Katholiek  
Onderwijs*

mevrouw drs. J.Th. Van den Hul-Omta,  
*Besturenraad PCO*

mevrouw A. Boer, *Borsboom & Hamm*  
*Advocaten*

de heer drs. L.A. van der Linden, *Bureau Leon*

de heer drs. A.J. van Nijen, *Bureau Via Visie*

de heer drs. A.A.D. Saman, *BZW*

de heer mr. P.J. Koeslag, *CFO*

mevrouw E.M. Koning-Hoevelaken, *CFO*

de heer H.J.M. van de Made, *CFO*

de heer L.P.H. Rongen, *CFO*

de heer H.A. Westerik, *CFO*

de heer J.B. Dekker, *CFO*

mevrouw J.W.E. Arends, *CFO*

mevrouw J.L. van der Meer, *CFO*

de heer Chr.J.M. Scheen, *CFO*

de heer H. van der Wind, *CFO*

de heer J.J.E.B. Riepe, *CFO*

mevrouw A.L. Vlas, *CFO*

de heer G. Karssenbergh, *CFO*

de heer W.J. Berg, *CFO*

mevrouw L. Schuijt, *Chrystal River Consultancy*

mevrouw J. Hekking Tonnaer, *Cistron*

mevrouw H.E. Sluijs, *Clock advies*

de heer M. Kastelein, *CNV*

de heer D. Terpstra, *CNV*

de heer B. Godschalk, *CNV*

mevrouw H.J. Blaak, *CNV*

mevrouw E. Scholte, *CNV*

mevrouw E. van Velsen, *CNV*

de heer P.I.W. Oudenaarde, *CNV*

de heer W. Broekhuijzen, *CNV*

mevrouw M. Heuving, *CNV (pers)*

mevrouw H. Verburg, *CNV bedrijvenbond*

de heer W. Kruithof, *CNV bedrijvenbond*

de heer J. Huizinga, *CNV bedrijvenbond*

de heer P. Kroon, *CNV bedrijvenbond*

de heer J. Jongejan, *CNV bedrijvenbond*

de heer P. Swart, *CNV bedrijvenbond*

de heer J. v.d. Kamp, *CNV bedrijvenbond*

de heer A. Bruggeman, *CNV bedrijvenbond*

de heer G.J. Molenkamp, *CNV Bedrijvenbond*

de heer M.H. Hietkamp, *CNV Bedrijvenbond*

de heer S.A. van der Veen, *CNV Bedrijvenbond*

mevrouw I. van der Heul, *CNV Hout- en  
Bouwbond*

de heer P. Kuyper, *Cordaid/Vastenactie*

de heer M.P. van Mansum, *CVZ*

de heer S. Rietbergen, *Dagblad Trouw*

mevrouw mr. T. van Amerongen, *De Boomborg*

de heer G.M. Smit, *Dekenaat Amsterdam*

de heer mgr.dr. J. Schreurs, *Dienst Kerk en*

*Samenleving bisdom Roermond*

de heer T. Veldkamp, *Dienstenbond CNV*

de heer G.F. van Linden, *Dienstenbond CNV*

de heer R. Leloux, *Dienstenbond CNV*

de heer R. Brouwer, *Diocesane Pastorale*

*Dienstverlening*

mevrouw D. Leijzer-Köster, *Diocesane*

*Pastorale Dienstverlening*

de heer dr. T. Hoekstra, *DISK*

mevrouw M.M. Heinrichs, *Dominicaans*

*Aktiviteiten Centrum*

de heer E. van Breene, *Drukkerij/Uitgeverij*

*Brakkenstein*

de heer J.G. Brongers, *Evangelische Alliantie*

mevrouw A.C. Meijer-Quist, *Expl. Maatschappij*

*Landmij*

de heer L.S.J. Andringa, *Focolarenbeweging*

de heer J. Westert, *GMV*

de heer C. Hamelink, *GMV*

mevrouw A. van Rhee, *GMV*

de heer H.H.J.J. Dinkgreve, *HD*

*Kennismanagement*

mevrouw A. Verbaan-Bal, *Hervormde Stg.WZV  
in 't Westland*

de heer A. van Leeuwen, *ICCO*

mevrouw drs. M. van Wijk-v.d. Ven,

*Internationale Commissie Unie NKV*

mevrouw I. van Bekkum, *Jeugdwerkbureau Lava*

de heer M.H. van Meerten, *Jong Management*

de heer T.J. Vlot, *Jongerenorganisatie CNV*

de heer T. Bernts, KASKI  
 de heer L.C.A. Withagen, *Katholiek Onderwijs  
 Bisdom Breda*  
 de heer drs. J.J.L.M. Janssen, KCI  
 mevrouw E. Oomen, *Kerk en Wereld*  
 de heer W. Vlieg, *Kerkelijk bureau SOW Kerken*  
 de heer H. Geerts, KRKS  
 mevrouw mr. Y.C.M.T. van Rooy, KUB  
 de heer prof. Dr. W.B.H.J. van de Donk, KUB  
 de heer dr. H.A. van Veghel, KUB, *Centrum v.  
 Wetensch. en Levensbeschouwing*  
 mevrouw M. Banning-Mul, KVD  
 de heer M.L. Griffioen, KVGON/VLGGON  
 de heer G.J. Eijssink, KVZ  
 de heer dr. J. Festen, KVZ  
 de heer mr. B. Reuser, KVZ  
 mevrouw M.A.P. Labidaire, KVZ  
 de heer drs. R.W.M. Hekking, KVZ  
 de heer drs. M.A.M. Pijnenburg, KVZ  
 de heer H. Corsius, KVZ  
 mevrouw drs. A.W. Wamsteker-Meijer,  
*Landelijk Dienstencentrum SOW kerken*  
 mevrouw P. Robbers-van Berkel, *Landelijk  
 Dienstencentrum SOW kerken*  
 de heer L.A. Onstwedder, *Leger der Heils afd.  
 MDV*  
 de heer H. Hofstede, *Lid Eerste Kamer CDA*  
 de heer drs. J.W.M.M.J. Hessels, *Limburgse  
 Werkgeversvereniging*  
 de heer drs. W.G. van de Fliert, LTO  
 de heer ing. D. Duijzer, *LTO-Nederland*  
 de heer A. Hekman, *LTO-Nederland*  
 de heer mr. W.M.J.M. van Mierlo,  
*MKB-Nederland*  
 de heer drs. G.A. de Boer, *Moderamen  
 SOW-kerken*  
 de heer G. Schumacher, N.K.  
*Bisschoppenconferentie*  
 de heer prof.dr.mr. J.P. Balkenende, NCRV  
 de heer K.B. de Zeeuw, NCSU  
 de heer D.W. Sanders, NCSU  
 de heer J.G.M. Kuster, NCSU  
 de heer A. Langstraat, NCSU  
 de heer J.A. van der Veen, NCSU  
 de heer drs. G.J. Meulenbeld, NKSR  
 mevrouw J. Koopman, NLTO  
 de heer A. Lanting, NLTO  
 de heer G. Neutel, PCOB  
 mevrouw J. Creemers, *Perspectief*  
 mevrouw K. Keybets, *Politievakorganisatie ACP*  
 de heer W.G. Groeneweg, *Politievakorganisatie  
 ACP*  
 de heer G. v.d. Kamp, *Politievakorganisatie ACP*  
 mevrouw B.M. van Amerongen, *R.K. dekenaat  
 Meerlanden*

de heer mr. J.P.H. Donner, *Raad van State*  
 mevrouw W. van de Deijl-Bakker, *Rabobank  
 Nederland*  
 de heer M. Hoefnagel, *Radboud Stichting*  
 de heer L.J. Molenkamp, *ROC ASA*  
 mevrouw P. Sukel, *ROC Midden Brabant*  
 de heer M. van Nimwegen, *ROC Utrecht*  
 de heer G. de Vries, SBI  
 mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard, *SBI training  
 & advies*  
 de heer C. Dirckx, *SBI training & advies*  
 de heer B. van Homoet, *SBI training & advies*  
 mevrouw E. Chandoe, *SBI training & advies*  
 de heer drs. J.E. Wigboldus, *SBI training &  
 advies*  
 mevrouw H. Kraan, *SBI training & advies*  
 mevrouw M.J. Ruigrok-v.d.Valk, *SKAN-fonds*  
 de heer mr. J.J.A.M. van Gennip, *Socires*  
 de heer drs. C.L.J.M. van Beuningen MPA,  
*Socires*  
 de heer E.P. Hutink, *St. Cascade*  
 mevrouw A. Doesburg, *Steenkampinstituut CDA*  
 de heer A. Ossewaarde, *Stichting Brabantse  
 Hogescholen*  
 de heer RT. Tobé, *Stichting De Oude Beuk*  
 de heer drs. J.A. Knepper, *Stichting  
 Geref.Geest.gezondheid Eleos*  
 de heer mr. B.M. Reuser, *Stichting KVV  
 Rotterdam*  
 de heer A. de Visser, *Stichting PCT*  
 de heer prof.dr. J. Hoogland, *Stichting  
 Philadelphia Zorg*  
 mevrouw drs. H.A.C. Weigand-Timmer,  
*Stichting Reformatorische Wijsbegeerte*  
 de heer J. ten Hoopen, *StiMO*  
 de heer prof.dr. H. Blommesteijn, *Titus  
 Brandsma Instituut*  
 de heer dr.mr. J. Haeck, *Transport en Logistiek  
 Nederland*  
 mevrouw W. Stael Merckx, *Unie KBO*  
 pater W. Sluijs, *Unie KBO*  
 mevrouw A. van Balkom-Vosse, *Unie KBO*  
 mevrouw A. Huysmans-Pyckeret, *Unie Ned.  
 Kath. Vrouwenbeweging*  
 de heer R.J. Rijnbende, *Unie v. Christelijk  
 Onderwijs*  
 de heer A. Oegema, *Vereniging Gebra*  
 de heer mr. H.B.M. van Dorst, *Vereniging  
 Gebra*  
 de heer mr. J.W. van der Braak, *Vereniging  
 NCW*  
 de heer A. Rutgers v.d. Loeff, *Vereniging NCW*  
 de heer mr. drs. H.K. Klamer, *Vereniging NCW*  
 De heer G. van Reenen, *Vereniging NCW*  
 mevrouw C. Lambregtse, *Vereniging VNO-NCW*

de heer drs. P.H.A. Klep, *Vereniging VNO-NCW*  
de heer drs. C.A.G. Van de Putte, *Vincentius*  
de heer drs. H.M. Pieper, *VKMO*  
de heer R.H. v.d. Beeten, *VKMO*  
de heer H. Siebens, *VKW*  
de heer D.J. Coehoorn, *Vrije Universiteit  
Amsterdam*  
de heer E.P. Ginkel, *WVJ*  
de heer C. Bremmer, *YMCA*  
de heer W. Verschuren, *Zin in Werk/Fraters  
CMM*  
de heer J.E. Huttenga, *Zintern*  
de heer drs. H. Janssen, *ZLTO*  
de heer H. Knapen, *ZLTO*  
de heer W. Leijs, *ZLTO*  
de heer J. van Dijke, *Zorgcentrum De  
Riederborgh*  
mevrouw drs. E.M.H.C. Frijs

mevrouw M.J.A. Koebrugge-Mulder  
de heer ir. H.K.C. Roelofsen  
de heer ir. J.Th.G.M. Koolen  
de heer drs. C.J. Bakker  
de heer ds. W.J. Dijk  
de heer B. Assink  
de heer H. Banning  
mevrouw L. Nowee-v.d.Kruk  
de heer M.F. Schermers  
de heer dr. L. ter Steeg  
de heer L. Bikker  
de heer E. de Jongh  
de heer G. van de Bunt  
de heer T. Overtoom  
de heer dr. J.F. Groen  
de heer H.M. Bloedjes