

SAMENVATTING

Inspiratienota 104
oktober 2018

Zinvol werk, bedrijfswaarden, bezielend ondernemen. Sinds de jaren 2000 zien we een voorzichtige opmars van zingeving, persoonlijke groei en waardenbeleving in de bedrijfswereld. Steeds meer bedrijfsleiders ontdekken dat hun onderneming naast een economisch en sociaal kapitaal, ook een spiritueel kapitaal bezit: de onderliggende waarden, inspiratie en bestaansredenen die zin en betekenis geven aan de activiteiten van de organisatie en de mensen die er deel van uitmaken.

Het spiritueel kapitaal van ondernemingen omschrijven we hier als de onderstroom in organisaties. De ziel van een onderneming die bepalend is voor wat er aan de oppervlakte gebeurt: de operationele werking, de manier waarop mensen in het bedrijf met elkaar en derden omgaan, de strategische en morele keuzes die het bedrijf maakt.

In deze inspiratienota staan we eerst stil bij de betekenis van bedrijfsspiritualiteit en wat dit onderscheidt van bedrijfsethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens stellen we de vraag of spiritualiteit ook een meerwaarde biedt. We besluiten met drie methodische stappen die organisaties kunnen helpen om hun spiritueel kapitaal te ontdekken en te versterken.

De onderstroom

Op zoek naar het spiritueel kapitaal van ondernemingen

18 mei 2018. Meer dan 300 ondernemers verzamelen in Antwerpen om stil te staan bij de organisatie van de toekomst¹. Het thema van de dag: het evenwicht tussen yin en yang in leiderschap en organisatiecultuur. Yang staat daarbij voor 'mannelijke' kwaliteiten zoals daadkracht, hiërarchie en vernieuwing, yin voor 'vrouwelijke' kwaliteiten zoals draagkracht, zorgzaamheid en verbinding. Wereldvreemde esoterie?

Niet zo snel. Het initiatief ging mede uit van zes bevriende CEO's onder wie Wouter Torfs, Bart Claes (JBC), Frans Colruyt,... Succesvolle ondernemers met naam en faam in de Belgische bedrijfswereld. Samen stellen ze bijna 30.000 medewerkers tewerk. Dat bijna 350 collega-ondernemers op hun uitnodiging ingingen, toont bovendien dat de belangstelling voor existentiële thema's in het bedrijfsleven zich niet tot enkelingen beperkt.

De combinatie spiritualiteit en ondernemen levert in de Google-zoekfilter 184.000 hits op. En dat is dan nog enkel in het Nederlands. Vanwaar de interesse van ondernemers in spirituele thema's? Wat heeft spiritualiteit met ondernemerschap te maken? In deze inspiratienota buigen we ons over de brug tussen deze twee schijnbaar ver uit elkaar liggende levensdomeinen.

1. Bedrijfsspiritualiteit: de binnenkant van de ethiek

Prof. em. Luk Bouckaert (KU Leuven) timmert in Vlaanderen al twee decennia aan de brug tussen spiritualiteit en ondernemen. Hij schreef hierover diverse publicaties, waaronder een monografie voor ETION in 2005 en het recente *Kies voor hoop* (2017). Bouckaert situeert de opmars van bedrijfsspiritualiteit rond het jaar 2000. Ze vloeit voort uit eerdere

¹ *Imagining the Organization of the Future*, www.oott.be

bewegingen die de economie in een ruimer maatschappelijk en menselijk perspectief plaatsen. Denken we aan de opkomst van de bedrijfsethiek, corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO/CSR). In deze evoluties kwam ethiek expliciet op de agenda van de bedrijfswereid, wat zich uitte in morele codes en charters waarin bedrijven hun waarden expliciteren. Winst mag er zijn, maar niet ten koste van alles.

Toch kon dit ethisch elan nieuwe bedrijfsschandalen begin jaren 2000 niet vermijden. Denken we maar aan Enron in de VS, Parmalat in Italië en L&H in eigen land. En dan moest de bankencrisis van 2008 nog komen. De reden voor het falen van de bedrijfsethiek ligt volgens Bouckaert in een verregaande rationalisering van ethiek. Ethiek werd een managementtechniek. Initiatieven op vlak van ethiek en duurzaamheid gingen in de bedrijfspraktijk steeds meer deel uitmaken van de economische logica, bv. 'als we goede doelen steunen, verbeteren we onze reputatie' of 'als we ook groene producten aanbieden, kunnen we meer klanten aantrekken'.



Als ethiek beperkt wordt tot een set van regels of niche-initiatieven gericht op risicobeheersing of opportunisme, raakt ze uitgehold. Er is niets mis met de economische meerwaarde van ethisch correct handelen, maar als bron voor ethisch handelen is ze zeer kwetsbaar. Waarden tonen zich maar echt als je er ook voor kiest wanneer ze niet direct opbrengen. Dat vraagt een diepere, doorleefde overtuiging om te doen wat goed is. Zonder die intrinsieke motivatie, raakt ethiek ontzield. Om echt tot een menselijke economie te komen, moeten we durven naar de binnenkant van de ethiek te kijken. Die ligt in de persoonlijke bezieling en drijfveer van ons handelen (Bouckaert 2005 & 2017).

Hiermee raken we aan de spirituele identiteit van de mens. Waarom doe ik wat ik doe? Wat telt echt voor mij? Wat bezielt mij? De antwoorden op deze vragen zijn verweven met hoe we in het leven staan en wat ons zin-geeft. Dezelfde vragen zijn ook op organisatieniveau relevant. Waarom bestaat onze organisatie? Wat drijft onze organisatie? Welke waarden drukken uit wie we zijn? Wat willen we betekenen voor onze klanten en belanghebbenden?

Waarden tonen zich maar echt als je er ook voor kiest wanneer ze niet direct opbrengen.

Deze vragen raken aan de bestaansredenen en identiteit van een organisatie. Datgene wat de organisatie zin en betekenis geeft. Die spirituele identiteit gaat vooraf aan de ethische principes van een organisatie. Vergelijk het met jezelf. Je wordt niet geboren met een vaststaande set waarden of morele principes en er is ook niet één moment waarop je ze voor altijd kiest en vastlegt. Ze vormen zich veeleer in een samenspel van opvoeding, scholing,

persoonlijke leermomenten en levenservaringen die je bijblijven, zowel in positieve als negatieve zin. De resultante is wie je bent en waarvoor je staat en ligt nooit definitief vast.

Ook organisaties hebben een levensloop waarin ze een evoluerende identiteit ontwikkelen. Vaak geworteld in de bezieling van de oprichters, maar net zoals bij mensen kan de ziel en betekenis van een bedrijf veranderen doorheen de levensfasen. Bedrijfsspiritualiteit gaat dan over het bewust aandacht geven aan en in verbinding blijven met de diepere, altijd evoluerende, spirituele onderstroom van een organisatie.

Wat is spiritualiteit?

Spiritualiteit definiëren is niet eenvoudig. De term dekt vele ladingen en dito definities. Zo vinden we onder meer “de dynamische en bemiddelde betrokkenheid van de menselijke persoon op een transcendente dimensie” (World Book of Spirituality, 1985), “de eenheidservaring waardoor je je openstelt voor levensparadoxen” (Verstraeten, 2004), “het vermogen om te leven vanuit het ‘ware zelf’ dat samenvalt met een intuïtief bewustzijn van universele verbondenheid” (Bouckaert, 2017).

Ondanks de verschillen in deze omschrijvingen kunnen we besluiten dat spiritualiteit gaat over een persoonlijke, directe ervaring van het individu met wat ons overstijgt.² Er is een beweging van binnen naar buiten toe. De etymologische stam van het woord spiritualiteit maakt dit mooi duidelijk. Spiritus betekent zowel ‘geest’ als ‘adem’. Het is onze geest (spiritus) die zich laat in-spireren door wat buiten hem ligt. Voor sommigen is dat iets goddelijks, voor anderen kan dat ook de natuur of een ruimere gemeenschap van mensen zijn.

Spiritualiteit is dan de persoonlijke ervaring waarin de mens zich op geestelijk vlak laat voeden door wat hij buiten zichzelf als zinvol ervaart. Deze kenmerken en omschrijving vormen het kader waarbinnen we onze verdere analyse van bedrijfsspiritualiteit maken.

Het spiritueel kapitaal van ondernemingen

Onderzoeker Kees Waaijman onderscheidt in zijn handboek (2000) drie varianten van spiritualiteit:

1. Institutionele spiritualiteit zoals beleefd en vormgegeven in religies, spirituele tradities en scholen.
2. Spirituele tegenbewegingen zoals de christelijke bevrijdingsbeweging of ecologische denkstromingen die vertrekken vanuit een spirituele verbondenheid van de mens met de natuur.
3. Profane spiritualiteit van het alledaagse die zich ontwikkelt in de persoonlijke levensloop (door Waaijman ‘lekenspiritualiteit’ genoemd).

Bedrijfsspiritualiteit ent zich op de derde vorm van spiritualiteit. Het gaat niet om de spiritualiteit van kloosters, kerken of moskeeën. Het gaat om zingeving die in het dagelijkse

Spiritualiteit is de persoonlijke ervaring waarin de mens zich op geestelijk vlak laat voeden door wat hij buiten zichzelf als zinvol ervaart.

² Vooral hierin verschilt spiritualiteit van religie. Religie is ook gericht op het transcendente, maar zal hiervoor eerder voorgeschreven omgangsvormen aanreiken zoals heilige teksten, gedragsvoorschriften, rituelen, enz. (Bouckaert 2005).

leven wordt beleefd: in familiale context, in de zorg voor anderen, in engagementen zoals vrijwilligerswerk, maar ook in werk en ondernemerschap.³ Die zoektocht naar zin en betekenis in de economische levenssfeer zien we vandaag steeds explicieter op de voorgrond treden (Stokx & Langenberg, 2008). Denken we bijvoorbeeld aan de aandacht voor zinvol werk, waardengedreven ondernemerschap of de zogenaamde purpose economy waarbij bedrijven in hun activiteiten een hoger doel nastreven (Cranston & Keller, 2013).

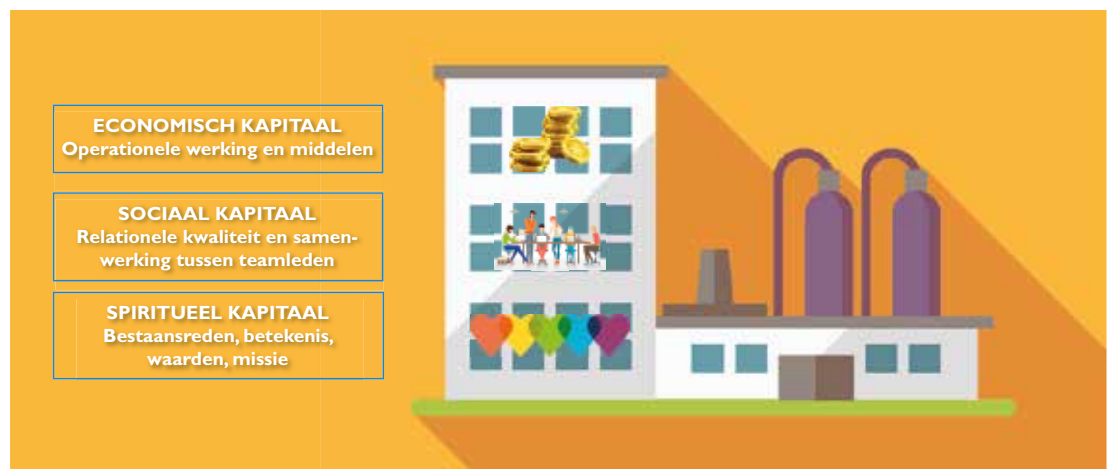
Waar situeert zich nu precies de spirituele dimensie in ondernemen? Een heel korte omschrijving van ondernemen is: actie gericht op het creëren van meerwaarde. Men doet iets met de hoop of verwachting dat dit in de toekomst een return zal opleveren. Om dat te doen heeft een onderneming middelen nodig: de financiële en organisatorische slagkracht waarmee een bedrijf winstgevende producten en diensten kan ontwikkelen. Dat is het economisch kapitaal van een onderneming.

Daarnaast bezitten ondernemingen ook een sociaal kapitaal. De relationele kwaliteit van de gemeenschap van mensen die deel uitmaken van een onderneming. De mensen die ze tewerkstelt, de klanten die ze bedient en het ruimere ecosysteem van belanghebbenden waartussen de onderneming opereert. Het sociaal kapitaal is meestal het domein waarop bedrijfsethiek en vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen zich richten. Een onderneming bouwt haar sociaal kapitaal op in de mate waarin ze investeert in een goede samenwerking met alle betrokken partijen en in het creëren van meerwaarde op een ethisch verantwoorde manier.

Het spiritueel kapitaal voegt daar nog iets aan toe, namelijk de inspiratie en bezieling van waaruit een organisatie handelt. Een spiritueel gedreven onderneming weet de inspiratie en bezieling van ondernemer en onderneming in de operationele en sociaal-ethische werking van het bedrijf te integreren. Het spiritueel kapitaal van een onderneming is dan "het vermogen van een bedrijf om een vorm van doorleefde, bezielende zingeving in zijn missie, activiteiten en relaties te ontwikkelen" (Bouckaert in: Stokx & Langenberg, 2008).

De zoektocht naar zin en betekenis in de economische levenssfeer zien we vandaag steeds explicieter op de voorgrond treden.

Figuur 1: drie kapitaalsvormen in organisaties
Bron: ETION



³ Natuurlijk kan religie ook de voedingsbodem zijn voor bedrijfsspiritualiteit. Sommige bedrijven, zoals de leden van de Focolare-gemeenschapseconomie, integreren bijvoorbeeld christelijke solidariteitsprincipes in hun winstdeling met mensen in armoede en maatschappelijke initiatieven. Seculiere spiritualiteit staat dus niet gelijk met vrijzinnigheid.

Ondernemen en werken vanuit een spirituele drijfveer is natuurlijk maar mogelijk als de mensen in het bedrijf er persoonlijk voeling mee hebben. Dat men de bestaansreden van het bedrijf begrijpt en erachter staat. Dat men zich deel voelt van de bedrijfsgemeenschap. Dat men persoonlijke affiniteit heeft met de waarden van de onderneming en ze in zijn of haar job weet toe te passen. Investeren in het spiritueel kapitaal van een onderneming bestaat erin zoveel mogelijk verbinding te creëren tussen die immateriële fundamenten van het bedrijf en zijn economische activiteiten. Tussen de onderstroom (waarden, missie, overtuigingen) en wat er aan de oppervlakte gebeurt (operationele werking, samenwerking, ...). Laat ons eens kijken hoe je daaraan kan werken.

Investeren in het spiritueel kapitaal van een onderneming bestaat erin zoveel mogelijk verbinding te creëren tussen de immateriële fundamenten van het bedrijf en zijn economische activiteiten.

2. Waarom spiritualiteit?

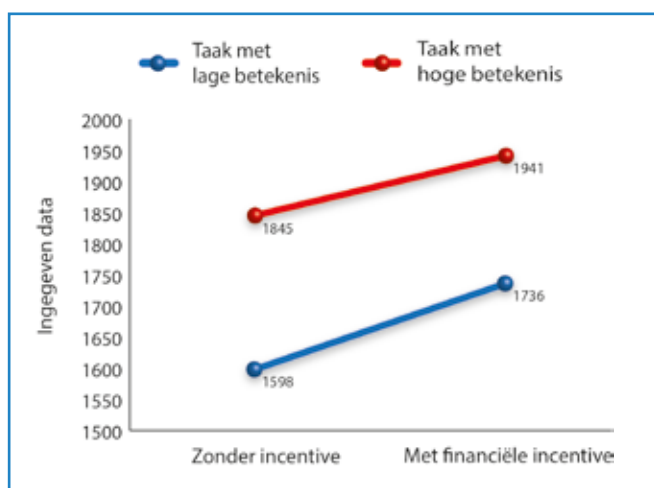
Voor we bekijken hoe je het spiritueel kapitaal van ondernemingen kan versterken, willen we even stilstaan bij de economische waarde van spiritualiteit. Is spiritualiteit echt nodig om een bedrijf te runnen? Levert het ook iets op?

Eigenlijk is dat een verkeerde vraag. Je kan net zo goed vragen of vriendschap of respect je iets opleveren. Een economische benadering van deze waarden doet hun intrinsieke waarde teniet. Als je vrienden of respect moet kopen, is er de facto geen vriendschap of respect meer. Zoals ethiek haar morele waarde verliest als ze louter een instrument wordt om economisch te scoren, verliest zingeving of spiritualiteit haar betekenis als ze een middel wordt voor winstmaximalisatie. Spiritualiteit gaat immers op zoek naar de intrinsieke en niet naar de instrumentele betekenis van wat we waardevol vinden.

Zingeving of spiritualiteit verliest haar betekenis als ze een middel wordt voor winstmaximalisatie.

Dit gezegd zijnde, vraagt ook het investeren in het spiritueel kapitaal van een bedrijf tijd en middelen. Niet elke ondernemer of teamleider zal daarom even geneigd zijn om teams vrij te stellen om uitgebreid stil te staan bij de diepere betekenis van de organisatie. Stilstaan is immers achteruitgaan, niet?

Niet helemaal. Zin en betekenis blijken met betrekking tot werk belangrijke drijvers van prestaties. Dat zien we in een experiment waarin twee groepen van proefpersonen dezelfde taak moeten uitoefenen, maar waarbij de betekenis van de taak verschillend is



Figuur 2: de invloed van de betekenis van werk op prestaties
Bron: Kosfeld et al. 2016

Werknemers die flow ervaren, zijn gemiddeld vijf keer productiever.

(Kosfeld et al., 2016). Beide groepen dienden data in te geven in een computersysteem. In de ene groep werd het grote belang van de taak voor het onderzoek sterk benadrukt. In de andere groep werd de taak als een routineklus voorgesteld. In figuur 2 zien we het effect. Wie 'betekenisvol' werk deed, liet 15% hogere resultaten optekenen dan de andere groep. Ook financiële incentives spelen een rol, maar niet zoveel als de zin van het werk.

Zin en betekenis zijn dus bevorderlijk voor de prestaties. Dat leren we ook uit de praktijk. Onderzoek bij 450.000 werknemers in meer dan 400 Amerikaanse bedrijven leert dat medewerkers die sterk geloven in de zin en betekenis (purpose) van hun werk, financieel beter presteren (Gartenberg, et al. 2016). Het effect van betekenisvol werk toont zich in het bijzonder bij piekprestaties, door psycholoog Csikszentmihályi ook wel "flowmomenten" genoemd (1990). Momenten waarop we ons volle potentieel inzetten om een doel te bereiken. In een onderzoek naar wat nu precies die flowmomenten mogelijk maakt, vonden McKinsey-onderzoekers drie drijvers van flow (Cranston en Keller, 2013). Ze liggen in lijn met de drie vormen van kapitaal die we eerder schetsten.

- Het **intellectueel quotiënt (IQ)** van een werkomgeving of de mate waarin er klaarheid is over het doel van het werk, ieders rol erin en de toegang tot kennis en andere middelen om het werk te doen.
- Het **emotioneel quotiënt (EQ)** van de werkomgeving of de relationele kwaliteit van samenwerking tussen de teamleden.
- Het **'meaning' of spiritueel quotiënt (MQ)** van de werkomgeving of de mate waarin mensen betekenis hechten aan hun werk.

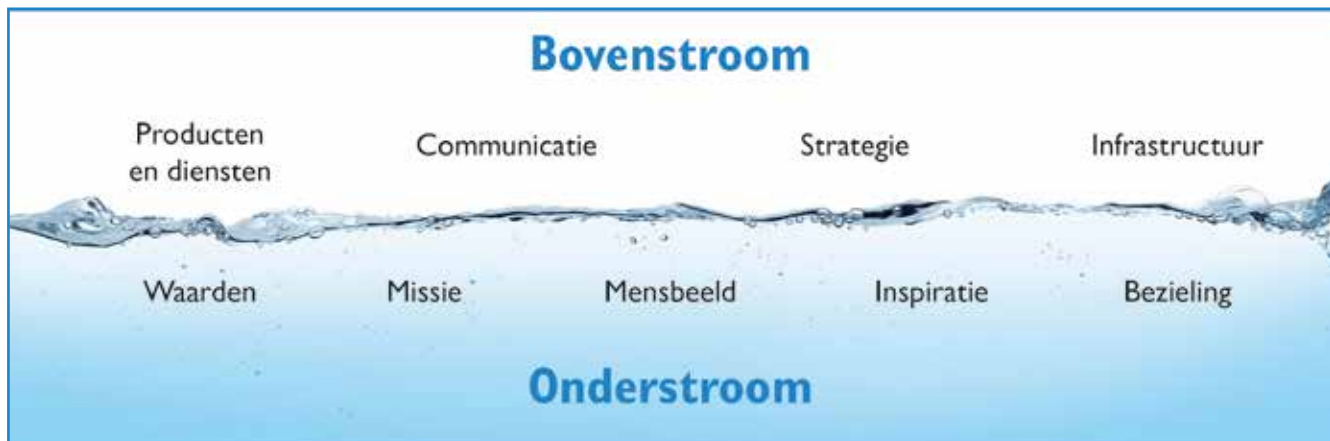
Opvallend is dat werknemers die flow ervaren, gemiddeld vijf keer productiever zouden zijn dan anders. Het loont dus de moeite om een omgeving te creëren waarin deze flow goed kan gedijen. De belangrijkste obstakels daarvoor blijken echter in 9 op de 10 gevallen te wijten aan een tekort in het 'meaning quotient' of wat we hier spiritueel kapitaal noemen. In het spiritueel kapitaal van ondernemingen ligt vandaag dus de grootste ruimte tot verbetering met oog op betere prestaties.

3. Op zoek naar de onderstroom: working with the emergent

Te vaak zijn de waarden en missie abstracte concepten en het resultaat van een rationele denkoefening.

Net zoals mensen een binnenkant en een buitenkant hebben, bestaat er in organisaties een bovenstroom en een onderstroom (zie figuur 3). De bovenstroom is de zichtbare kant: de producten en diensten, de manier waarop een bedrijf communiceert, de strategische keuzes, de infrastructuur,... Het spirituele kapitaal van organisaties zit, zoals we reeds aangaven, in het tweede. Datgene wat onder de oppervlakte beweegt. De onderliggende waarden, het mens- en wereldbeeld en de grondinspiratie achter de economische en maatschappelijke activiteiten van een onderneming.

Het goede nieuws: heel wat bedrijven besteden vandaag aandacht aan de immateriële fundamenten van hun organisatie. Zoals in het definiëren van waarden, een missie of een hoger doel. Uit een eigen bevraging in 2015 leerden we dat acht op de tien organisaties in Vlaanderen en Brussel een set van bedrijfswaarden benoemd heeft. Tegelijk zagen we dat deze waarden vaak niet diep genoeg verankerd zijn in de organisatie. In 4 op die 10 organisaties kunnen de medewerkers de waarden zelfs niet opnoemen. In 30% van de



organisaties zijn medewerkers niet betrokken bij het definiëren van de waarden (ETION-waardenrapport 2015).

Figuur 3: de onderstroom en de bovenstroom in organisaties
Bron: ETION

Wat vaak ontbreekt in goedbedoelde waardenoefeningen en mission statements, is de inbedding ervan in de spirituele onderstroom van de organisatie. Te weinig mensen zijn betrokken en het resultaat komt niet voort uit persoonlijke overtuiging en een gedeelde inspiratie. Te vaak zijn de waarden en missie abstracte concepten en het resultaat van een rationele denkoefening, vaak op managementniveau, waarin het hoofd regeert. Dat volstaat niet om een tot een gedeelde bezieling in het bedrijf te komen. Daarvoor is een collectief proces nodig waarin niet alleen de rationele, maar ook de spirituele capaciteiten van elkeen in de organisatie worden aangesproken. Of anders gezegd: een leerproces dat niet alleen het verstand maar ook de harten weet te begeisteren.

Zoals de betekenis van een kunstwerk niet louter in technische schildertechnieken valt uit te leggen, ontdek je het spiritueel kapitaal van een onderneming niet in een spreadsheet of een strategische denkoefening. Het eigene aan spiritualiteit is net het kunnen loskomen van doelgerichte actieplannen en rationele concepten. Rationaliteit is actie, doelgericht en wil de werkelijkheid be-grijpen (het chinese 'yang'). Spiritualiteit vertrekt meer vanuit een ontvankelijke houding voor wat zich aandient in de werkelijkheid (yin).

Praktijken die het spiritueel kapitaal van een onderneming helpen te verhelderen, zijn daarom heel persoonlijk en sterk ervaringsgericht. Het gaat erom te werken met wat zich aandient in de ervaring van de oefening zelf.⁴ In de coachingswereld hanteert men daarvoor wel eens de term 'working with the emergent'. Werken vanuit wat zich van onderuit – zoals de onderstroom van een organisatie – laat voelen als je er aandacht aan en ruimte voor geeft. Die ontvankelijkheid voor het onverwachte en een onbepaalde uitkomst staat diametraal tegenover doelgerichte vergaderingen, brainstormen of actieplannen die in de bedrijfswereld gemeengoed zijn.

Het eigene aan spiritualiteit is net het kunnen loskomen van doelgerichte actieplannen en rationele concepten.

Er bestaan diverse methodes en initiatieven die helpen 'in de diepte te duiken' met een groep. Meditatie, stilteoefeningen of lichaamswerk kunnen op individueel niveau helpen tot persoonlijke verdieping te komen. Groepsdynamische processen zoeken de diepte op

⁴ Deze inspiratienota houdt dus een paradox in. We proberen te beschrijven wat zich eigenlijk maar in de ervaring laat waarnemen.

in de interactie met elkaar. Combinaties van methodieken zijn eerder regel dan uitzondering. Het behoort niet tot de doelstelling van deze nota om hier een uitgebreide opsomming te geven. Wel hebben de meeste van deze methodes gemeen dat ze helpen de onderstroom in onszelf en de organisatie naar de oppervlakte te brengen.

We presenteren kort drie stappen die op basis van groepsdynamica het spiritueel kapitaal van een organisatie helpen te versterken. De eerste gaat over het 'intunen' van elke deelnemer in de groep en het proces. De tweede over het zoeken naar wat ons fundamenteel bindt in de groep en de organisatie. De derde bekijkt wat er zowel intern als naar de buitenwereld mogelijk is vanuit het (her)ontdekken van de ziel van de organisatie. Doorheen de drie stappen verschuift de aandacht van individu naar team en van team naar de ruimere organisatiecontext (zie figuur 4).



Figuur 4: Wat bezielt mij? Wat bezielt ons?
 Waartoe beweegt deze organisatie ons?
 Bron: ETION

#1 De check-in

Wie de onderstroom wil opzoeken, moet de diepte in. Alleen vraagt dat wat inspanning. Aan de oppervlakte blijven is veel gemakkelijker omdat het ons minder met onze twijfels, vragen of onzekerheden confronteert. Zeker in bedrijfscontext spelen we gemakkelijk een rol vanuit onze formele functie. Delen wat je persoonlijk drijft, energie geeft of waar je onzeker over bent, maakt je kwetsbaar. Niemand stelt zich graag ongevraagd kwetsbaar op. Zeker als de omgeving niet veilig is.

Een voorwaarde voor een uitwisseling over wat ons samen bezielt in deze organisatie, is er dan ook een van een veilige omkadering. Een setting waarin elkeen zichzelf kan zijn en geen rol meer hoeft te spelen als manager, assistent, accountant of CEO. Hoe hoger aan de top, hoe moeilijker dit vaak is. Want dan speelt de schaduw van de baas ongewild ook mee, zelfs als de goodwill er is om de rol van verantwoordelijke even af te leggen.

Een eenvoudige, goede manier om van een functie-tot-functie overleg naar een mens-tot-mens dialoog te komen is de check-in. Een check-in is een kort moment dat de deelnemers in het hier en nu van de groepssessie brengt. Hoe zit ik hier in deze groep? Wat spookt er eventueel nog in mijn hoofd? Wat houdt me momenteel bezig?

Wie de onderstroom wil opzoeken, moet de diepte in.

Als start van een groepsdynamisch proces heeft de check-in drie functies:

1. het geeft informatie over hoe de anderen erbij zitten
2. het geeft iedereen een plaats in de groep
3. het zet de toon van het vervolg van de sessie, namelijk die van persoonlijke uitwisseling in een vertrouwelijk kader

Een beeld dat het effect van een check-in mooi samenvat komt uit het boeddhisme. Door een kopje modderig water is het moeilijk iets helder te zien. Door het water te laten rusten, zakt het zand naar de bodem en wordt het troebele water weer helder. Zo ook helpt de check-in de 'mentale ballast' in de groep even te laten zakken voor het proces verdergaat.

De check-in helpt de 'mentale ballast' in de groep even te laten zakken voor het proces verdergaat.

Een check-in kan overigens ook zinvol zijn bij aanvang van gewone, zakelijke vergaderingen. In zijn boek vertelt Durabrik CEO Joost Callens hoe hij de meeste vergaderingen die hij voorziet, tracht te beginnen met een check-in. Een klein moment van reflectie dat peilt naar de energie waarmee de mensen aan tafel zitten. "Door mensen toe te staan even hun hart te luchten en te laten praten over wat hen naast het werk mogelijk bezighoudt, creëer je ademruimte en schud je ballast af" (Callens, 2015).

#2 Op zoek naar ons verhaal

De spirituele kenmerken van een organisatie zijn vaak terug te vinden in de historiek, de waarden of de missieverklaring van een organisatie. Dit impliceert echter niet dat dit historische verhaal of het managementverhaal ook een gedeeld verhaal is voor wie er vandaag actief is.

Misschien is het bedrijf in een ander tijds kader met andere waarden opgericht? Denk aan bedrijven die in het verleden een bedenkelijke ecologische reputatie hadden en vandaag voortrekkers zijn in duurzaam ondernemerschap. Soms zijn de missie en waarden wel actueel, maar niet gekend en doorleefd (cf. supra).

Ongeacht de historiek van een organisatie loont het de moeite om te kijken naar wat vandaag de patronen, waarden en overtuigingen zijn die de (samen)werking van de organisatie bepalen. Die vind je niet in de historiek of de muren van de onderneming, maar in de dagelijkse praktijk. Daar ligt het vertrekpunt voor een duik naar de onderstroom.

Het delen van verhalen is een goede methode om vanuit de dagelijkse praktijk de spirituele wortels van een organisatie te ontdekken.

Een goede methode om vanuit de dagelijkse praktijk de spirituele wortels van een organisatie te ontdekken, is het delen van verhalen. Niet zomaar leuke anekdotes, maar verhalen die iets wezenlijks vertellen over hoe het er aan toe gaat in de organisatie. Bijzondere succesmomenten, de manier waarop met een mislukking werd omgegaan of gewoon kleine momenten die een teamlid om een of andere reden bijblijven. Kortom: verhalen over momenten van betekenis. De hulpvragen (pag. 10) helpen je op weg.

Het zijn verhalen die door hun diepere betekenis en emotionele lading vanzelf komen bovendrijven mits de juiste setting en begeleiding. Het ene verhaal roept al snel een verhaal op bij de ander. Op dat moment komt de onderstroom zelf in beweging. Er komt iets op gang waar de deelnemers niet actief naar zoeken, maar door hun openheid wel ontvangen. Openstaan voor wat zich in het hier en nu aandient — *working with the emergent* — zet je op weg naar de ziel van een organisatie. Dit is waarom we het bedrijfsspiritualiteit noemen. Het eigene aan spiritualiteit ligt precies in die beweging van binnen naar buiten,

Verhalen die resoneren en 'blijven plakken' in de groep vormen de narratieve identiteit van een organisatie.

zoals we reeds aangaven. Door te kijken naar wat onszelf bezielt en in beweging zet, ontdekken we iets over de betekenis van het geheel waar we deel van uitmaken. Zoals de organisatie waar we werken.

Het mooie aan deze verhalen is dat ze niet het resultaat zijn van weldoordachte afwegingen (ratio). Veeleer doen ze beroep op ons innerlijk aanvoelen. Emoties zijn daar goede voelsprietten voor omdat ze aan afwegingen en twijfels voorafgaan. Het woord emotie stamt trouwens af van het Latijnse "e-movere", of wat "doen bewegen" betekent. Hoewel emoties ons soms op het verkeerde been kunnen zetten, vertellen ze wel zonder omwegen wat er in onszelf beweegt.

Verhalen die resoneren en 'blijven plakken' in de groep vormen de narratieve identiteit van een organisatie. Ze brengen ons dichterbij de ziel van de organisatie. Het delen van verhalen is echter één manier om tot verdieping te komen. Je kan een gelijkaardige oefening doen met beelden, zoals fotocollages, of andere creatieve expressievormen. De essentie is dat men in een vertrouwelijke context tot een uitwisseling komt over wat er voor elk van de teamleden fundamenteel leeft in een organisatie.

Kaderstuk 1: hulpvragen 'op zoek naar ons verhaal'.

1. Wat was voor jou een moment in deze organisatie waarvan je energie kreeg?
2. Wat bezielt je in je werk?
3. Wanneer is deze organisatie op haar best?
4. Welke momenten in de geschiedenis van het bedrijf waren voor jou bepalend? Waarom?
5. Welke beelden drukken voor jou de spirit en manier van werken van deze organisatie goed uit?
6. In welke concrete zaken zie jij de waarden van deze organisatie ten volle tot uiting komen?
7. Wat betekenen de waarden van deze organisatie in jouw job?
8. Wat zou de wereld missen als dit bedrijf er niet meer is?
9. Wat vertellen de antwoorden van medewerkers, leidinggevenden en eventuele andere stakeholders op bovenstaande vragen?
10. Welke woorden, beelden, gedachten,... drijven naar boven?

#3 Van ziel naar bezieling

Bedrijfsspiritualiteit is geen eenmalige zoektocht naar de ziel van de organisatie. Het gaat er ook om die ziel te integreren in de dagelijkse bedrijfspraktijk. Daarom is het belangrijk met de bedrijfsgemeenschap op zoek te gaan naar manieren die het spiritueel kapitaal van de organisatie levend houden. Kleine en grote acties die de diepere onderstroom van de organisatie ook aan de oppervlakte tastbaar en zichtbaar maken.

In kaderstuk 2 vinden we enkele vragen die hierop doorwerken. Waar het in vragen als deze om gaat, is het zoeken naar raakpunten tussen de onderstroom en de bovenstroom in een organisatie. Acties die de inspiratie van de organisatie zichtbaar maken, dilemma's die het spiritueel kapitaal van de organisatie onder druk zetten, zoals de keuze tussen winst en bepaalde waarden, of initiatieven die ruimte geven aan de persoonlijke spiritualiteit van elkeen in de organisatie. Een authentieke, integere organisatie heeft zoveel mogelijk raakvlakken tussen haar ziel en haar zakelijke opdracht. Datgene waar de organisatie voor staat en wat de organisatie doet stromen synchroon. Dan worden bedrijven bezielde en bezielende bedrijven.

Een authentieke, integere organisatie heeft zoveel mogelijk raakvlakken tussen haar ziel en haar zakelijke opdracht.

Kaderstuk 2: hulpvragen 'van ziel naar bezieling'.

1. Waar liggen kansen om onze missie nog meer te realiseren?
2. Welke trends en omgevingsfactoren beïnvloeden onze bestaansreden?
3. In welke keuzes komen de ziel en waarden van onze organisatie onder druk? Hoe komt dat en hoe kunnen we daar een antwoord op bieden?
4. Wanneer voel je je niet of minder verbonden met deze organisatie? Wat staat daar dan in de weg?
5. Wat zijn momenten waarop deze organisatie energie verliest?
6. Welk soort gedrag past bij onze waarden? Waar willen we minder van? Waar meer van?
7. Waar kunnen de waarden van deze organisatie nog meer toegepast worden?
8. Hoe kunnen we de ziel van onze organisatie herkenbaar en helder tonen aan de buitenwereld?
9. Hoe zou onze organisatie eruitzien als haar economisch, sociaal én spiritueel kapitaal ten volle benut worden?
10. Waar dromen wij van?

Conclusie

Laten we wel wezen. Weinig bedrijfsleiders nemen vandaag de term 'spiritualiteit' in de mond met betrekking tot hun onderneming. Dat hoeft ook niet noodzakelijk. Wel hopen we met deze nota te hebben aangetoond dat ondernemingen ook een spiritueel kapitaal hebben en dat het loont hier aandacht aan te besteden. Zeker in een kennisintensieve economie als de onze ligt de kracht van een onderneming in grote mate in de gemeenschap van mensen die erin actief zijn. Mensen zijn wezens met een spiritueel bewustzijn en behoeften aan zinvolheid. Steeds meer vinden en zoeken mensen die ook in hun professionele bezigheden. Dan zijn spiritualiteit en economie helemaal niet meer zo ver van elkaar liggende leefwerelden.

Doorheen de keuzes, gedragingen en ambities van de mensen in een onderneming ademt de echte bezieling van een onderneming. Spiritueel gedreven bedrijven laten die niet aan het toeval over, maar staan bewust stil bij de onderstroom van de onderneming: de waarden, overtuigingen en doelen die de bedrijfsgemeenschap deelt. Bedrijfsspiritualiteit

besteedt hier gericht aandacht aan. Dat doet ze door de onderstroom als leidraad te nemen voor de dagelijkse werking en de strategische en morele keuzes waarmee de onderneming te maken krijgt. Op die manier krijgt bedrijfsethiek terug een intrinsiek fundament, nl. de persoonlijke overtuiging van werknemers en werkgevers. De ziel van een organisatie huist tenslotte altijd in de mensen die een organisatie vormen.

Referenties

- BOUCKAERT, L. (2017), Kies voor hoop. Hoe spiritualiteit de economie verandert, Garant: Antwerpen
- BOUCKAERT L. (2005), Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap, Monografie nr. 4, VKW Metena: Wilrijk
- CALLENS, J. (2015), De kwetsbare leider, LannooCampus: Leuven
- CRANSTON, S. & KELLER, S. (2013), Increasing the 'meaning quotient' of work, McKinsey & Company, www.mckinsey.com
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990), Flow: the psychology of optimal experience, Harper & Row: New York
- ETION-waardenrapport (2015), www.etion.be
- GARTENBERG, C., PRAT, A. & SERAFEIM, G. (2016), Corporate Purpose and Financial Performance, Harvard Business School Working Paper, No. 17-023, <https://dash.harvard.edu>
- KOSFELD M., et.al. (2016), (Non-)monetary incentives and the meaning of work, Centre for Economic Policy Research, www.voxeu.org
- PAUWELS, K. (2017), Uw werk en uw leven, Uitgeverij Manteau: Antwerpen
- PELGRIMS, A. (2013) Met hart en ziel: hoe houden we ons bedrijf gezond?, Team Pelgrims
- STOKX, J. & LANGENBERG, S. (2008), Spiritueel Kapitaal: de opmars van spiritualiteit in de bedrijfswereld, SPES-cahier 10, Tertio: Antwerpen
- VERSTRAETEN, J. (2003), Leiderschap met hart en ziel: spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid, Lannoo: Tielt
- WAAIJMAN, K. (2000), Spiritualiteit. Vormen, grondslagen en methoden, Carmelitana: Gent



(Foto: Jan Locus)

Jochanan Eynikel
businessfilosoof ETION

Auteur: Jochanan Eynikel
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Foto: iStockphoto.com, shutterstock.com,
123rf.com
E-mail: jochanan.eynikel@etion.be
Twitter: @ETIONforum
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw