

**SPIRITUALITEIT &
ORGANISATIESUCCEES:
EEN BOTSING VAN PARADIGMA'S?**



JULI 2011
AFSTUDEERSCRIPTIE BOAZ VAN LUIJK
MASTER GEESTELIJKE ZORG IN ORGANISATIES
FACULTEIT DER GODGELEERDHEID, VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
BEGELEIDERS: DR. E.C.T. DE JONGH & PROF. DR. C. VAN DER KOOI

*Without work, all life goes rotten.
But when work is soulless, life stifles and dies.
Albert Camus*

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van één vraag: Wat heb ik eraan? Een vraag die mij gesteld werd na het schrijven van mijn vorige afstudeerscriptie. Deze scriptie ging over vervreemding in het werk en de arbeidstheologie die hierin verlichting moest geven. Spiritualiteit was daarbij één van de sleutelbegrippen en zodoende kwam de persoon met wie ik hierover sprak tot deze vraag. Er schoten me toen één of twee onderzoeken in gedachte die het nut van spiritualiteit voor organisaties aantoonde: zo zou spiritualiteit een positieve invloed hebben op de productiviteit. Het fijne wist ik er echter niet van. Dit werd de eerste aanleiding voor deze scriptie. De tweede was mijn eigen toekomst: ik interesseerde me in het snijvlak van economie en religie, maar wat kon ik daar nu verder mee? En belangrijker nog: wat was de waarde ervan? Een derde aanleiding was die niet aflatende interesse: Ik ben ervan overtuigd dat de geestelijke realiteit verbonden is met de materiële realiteit, maar hoe werkt dat? Dit kreeg in deze scriptie specifiek de vorm van een analyse van de gepubliceerde werken op het gebied van Spirituality at Work (SaW). Daarmee zou ik dan gelijk een inkijkje in mijn potentiële werkveld krijgen.

In deze scriptie zult u dit als persoonlijke zoektocht terugvinden. Het onderzoek dat zich hierin ontvouwt werd gedaan aan de hand van de onderzoeksvraag: *Draagt spiritualiteit bij aan organisatiesucces?* Met als overlappende bijvraag: *Draagt SaW bij aan organisatieonderzoek?* De scriptie is als volgt opgebouwd:

In het eerste hoofdstuk beschrijf ik de analyse van onderzoeken uit de SaW-beweging. Ik ben hiermee begonnen, zodat ik alle resultaten van de verschillende SaW-toepassingen en -onderzoeken onbevooroordeeld tot me kon nemen en analyseren. Ik ga in dit hoofdstuk in op de methode van onderzoek, de daaruit voortkomende categorisering en de verschillende organisatieresultaten.

Het tweede hoofdstuk bespreekt twee managementboeken: *Good to great* van J. Collins en *The living company* van A. de Geus. Deze twee boeken zijn gebruikt om tot een definiëring van organisatiesucces te komen en de factoren die aan organisatiesucces bijdragen te verzamelen.

Het derde hoofdstuk verzamelt de resultaten van beide perspectieven en vergelijkt ze met elkaar. Als er overeenstemming is dan valt te spreken van een positieve bijdrage van SaW en een antwoord op de onderzoeksvraag. De vergelijking van beide perspectieven geeft de mogelijkheid om dieper in te gaan op een aantal fundamentele veronderstellingen.

In het laatste hoofdstuk zijn deze veronderstellingen in een persoonlijke uiteenzetting nog verder uitgewerkt, alsmede de implicaties voor SaW-onderzoek en een visie op SaW.

Een bibliografie, gesorteerd op de onderzoeksfasen vindt u aan het eind van deze scriptie.

Rest mij hier nog de lezer te bedanken, maar ook degenen die deze scriptie mede mogelijk hebben gemaakt: in het bijzonder mijn vrouw, mijn ouders en mijn begeleider en in het algemeen al die mensen die ik heb gesproken over dit onderwerp in persoon of via hun boeken.

| 2 | Spirituality at work

*It is far too early to be confining our thinking!*¹

In dit eerste hoofdstuk ga ik op zoek naar de antwoorden op de vraag naar de relatie tussen spiritualiteit en organisatiesucces. Daarvoor wordt een selectie gemaakt uit recente en belangrijke onderzoeken uit het veld van Spirituality at Work (SaW).

2.1 Bronnen

Deze selectie is uit de volgende bronnen verkregen:

- Handbook of spirituality and management
- Vraag aan Management, Spirituality, and Religion (MSR) Interest Group van de Academy of Management (AOM)
- Bibliografie van spiritatwork.org
- Journal of Management Spirituality and Religion

Deze selectie van bronnen is niet willekeurig, maar weloverwogen. Een goed beginpunt is het *Handbook of Spirituality and Management*. Dit handboek wordt als leidend in het veld gezien en helpt met het vinden van recente en belangrijke onderzoeken over spiritualiteit en organisatiesucces. Hierbij is niet alleen gekeken naar de artikelen zelf, maar ook naar de onderzoeken waarnaar deze artikelen verwijzen. Met nadruk stellen de auteurs echter dat het handboek niet bedoeld is als overzicht van de actuele staat van het veld: “[This] Book is not a way to discover the state of the field! It is far too early to be confining our thinking!”² Omdat tijdens deze scriptie een tweede editie van dit handboek uitkwam zijn beide edities gebruikt, waarbij met de meest actuele editie is gestart. De eerste editie kende 14 artikelen die niet in de tweede editie voorkwamen en die ook geanalyseerd zijn.

In de tweede plaats is ervoor gekozen om de Management, Spirituality, and Religion (MSR) Interest Group van de Academy of Management (AOM) te consulteren. Het doel was hier om de meest actuele en belangrijke onderzoeken volgens experts uit het veld te verzamelen. Via de lijstserver³ van deze groep zijn de volgende vragen voorgelegd:

- *What do you consider the most important research/articles?*
- *Which research is most often quoted?*
- *Where to find an overview of recent work in this field?*

De eerste vraag is gesteld om tot een selectie van de belangrijkste artikelen te komen. De tweede vraag refereert aan een andere literatuurstudie die gedaan is. Eén van de adviezen daar was namelijk om erachter te komen welke artikelen nu baanbrekend of essentieel voor het SaW-onderzoeksveld zijn: “Another fascinating question may be to determine which articles from 1996 to 2000 will become the seminal works in the field, perhaps through a bibliographic analysis of future publications or by a future social sciences citation index search.”⁴ De derde vraag beoogt de meeste recente onderzoeken op het spoor te komen.

¹ In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p.ix

² Ibid. p.ix

³ Dit is een programma dat berichten en nieuwsbrieven naar de volledige lijst van abonnees (de mailinglist) distribueert.

⁴ Fornaciari, C.J. & Dean, K.L., Diapers to Car Keys: The State of Spirituality, Religion and Work Research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1: 1, 2004, p24

De derde bron die geraadpleegd is, is de bibliografie die bijgehouden wordt op de website *spiritatwork.org*. Deze website en bibliografie is onderdeel van het *International Center for Spirit at Work*, dat wordt geleid door J. Neal. De bibliografie is helaas niet meer zo actueel, de laatste toevoeging is namelijk in mei 2004 geweest. Toch is zij om haar compleetheid tot die tijd belangrijk voor dit onderzoek.

Als laatste bron is het tijdschrift *Journal of Management Spirituality and Religion* gebruikt. Dit is hét tijdschrift voor het veld van SaW.

2.2 Fasen

De selectie van de artikelen gebeurde in vier opeenvolgende fasen. In de eerste fase zijn de artikelen van het handboek en de MSR Interest Group geanalyseerd, hier vond ook een uitkristallisering van zoektermen plaats. Aan de hand van deze zoektermen zijn in de tweede fase artikelen uit de bibliografie van Spiritatwork.org en het *Journal of Management Spirituality and Religion* geselecteerd. In fase drie werden alle geselecteerde artikelen geïnventariseerd en geanalyseerd. De laatste fase bestond uit het distilleren van de belangrijkste thema's uit de geanalyseerde literatuur.

Selectiecriteria

Hoe is tot een keuze van de artikelen of onderzoeken gekomen? De door mij gebruikte methode om tot een selectie te komen is tijdens de verschillende onderzoeksfasen gebruikt en verdient het daarom om eerst toegelicht te worden.

Om tot een selectie van de artikelen te komen is gebruikgemaakt van sleutelwoorden. Hierbij maakte ik gebruik van een lijst van woorden die synoniem waren met het begrip spiritualiteit of organisatie(succes). In andere onderzoeken met een gelijksoortige opzet is dit een veelgebruikte methode.⁵ De basis vormde een tabel met sleutelwoorden die in zo'n onderzoek is gebruikt:⁶

Spirituality & Religion-based Terms	Organization & Management-based Terms
Faith	Organization
God	Management
Spirituality	Business
Religion	Work
Whole person	Leader

Dit onderzoek richtte zich op het geven van een overzicht van SaW-literatuur in haar beginjaren. Omdat mijn onderzoek een ander doel heeft - de analyse van actuele en essentiële SaW-literatuur en het verband met organisatieresultaten -, zijn deze begrippen aangepast en tijdens de analyse van artikelen uit het handboek verder bijgewerkt. De termen die te maken hebben met organisatieresultaten zijn in een afzonderlijke rij weergegeven. Deze termen gaan namelijk vooral een rol spelen in de latere fasen van de selectie. In de eerste fase is er geselecteerd op de termen die in de kolommen *Spiritualiteit* en *Organisatie* staan. De onderstaande tabel geeft de sleutelwoorden weer. De termen in onderstaande tabel staan al gesorteerd om het selecteren van artikelen te vereenvoudigen.

⁵ Dent, E., Higgins, M. E., & Wharff, D., Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p625-653

⁶ Dean, K.L. & Fornaciari, C.J., Empirical Research In Management, Spirituality & Religion During Its Founding Years. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4: 1, 2007, p3-34

Spiritualiteit	Organisatie	Resultaten
God	Organization	Success
Faith	Business	Effect
Religion	Company	Productive
Spirit	Corporate	Performance
Soul	Firm	Effort
Heart	Workplace	Profit
Meaning	Work	Impact
Self	Labor	Measure
	Management	Fulfillment
	Leader	Satisfaction
	Employee	Commitment
		Motivation

Misschien overbodig, maar de termen die in de bovenstaande tabel genoemd worden moeten steeds begrepen worden met hun vervoegingen. Spirit staat dan bijvoorbeeld ook voor spiritual en spirituality en bij employee moet net zo goed aan employer gedacht worden.

Fase 1

In de eerste fase lag de nadruk op het *Handbook of Spirituality and Management*. Omdat de redacteuren experts zijn op het gebied van SaW bevat dit een goede verzameling van artikelen. Het handboek is daarmee een uitstekend uitgangspunt om meer inzicht te krijgen in het veld van SaW. Alle artikelen zijn geanalyseerd: belangrijke onderzoeken die hier weer in werden genoemd zijn verzameld om in een latere fase nader te analyseren. Ditzelfde geldt voor alle referenties uit de literatuurlijsten van de artikelen: ook hier zijn weer relevante artikelen verzameld om later te analyseren. Dezelfde methode is gevolgd voor de aanbevelingen uit de MSR interest group. In deze eerste fase is met name veel aandacht besteed aan het bestuderen van de relevante artikelen om zo een beeld te krijgen van de breedte en diepte van het onderzoeksveld. Ook voor het bepalen van de sleutelwoorden was dit van belang.

In de eerste fase van het onderzoek is dus na grondige bestudering een voorselectie gemaakt van artikelen uit het handboek en de aanbevelingen van de MSR Interest Group. Tegelijk is hiermee de lijst van sleutelwoorden vast komen te staan. In totaal zijn 54 artikelen geanalyseerd en nog eens 66 artikelen toegevoegd voor latere analyse. In de bibliografie vindt u een lijst met de artikelen uit de eerste fase.

Fase 2

De tweede fase was daarmee erg vereenvoudigd: Hierbij konden steeds de sleutelwoorden als referentie gebruikt worden en hoefden de meeste artikelen slechts op deze begrippen gescand te worden. Wel is hierbij gekozen voor een analoge scan: er is in de artikelen niet naar de termen gezocht met behulp van een zoekmechanisme, maar steeds zijn de artikelen bladzijde voor bladzijde onder ogen van de onderzoeker geweest. Soms was het lezen van de samenvatting van een artikel echter al reden genoeg voor het verwerpen of opnemen van het artikel in de selectie.

In de tweede fase is een voorselectie gemaakt van de artikelen uit de bibliografie van spiritatwork.org en het *Journal of Management Spirituality and Religion*. Vanuit de bibliografie zijn 75 verwijzingen geselecteerd om nader te analyseren, vanuit het *Journal of Management Spirituality and Religion* zijn dat er 11. Het is goed om hier op te merken dat soms een aantal titels van boeken werd genoemd. Deze titels zijn op dezelfde manier verzameld, maar omdat ze niet direct binnen de afbakening van dit onderzoek vallen, zijn ze niet geanalyseerd en op een lijst gezet om eventueel later ter verdieping te analyseren. Eén titel mag hier echter niet

ongenoemd blijven, omdat aan haar zo vaak werd gerefereerd: *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace.*⁷ In de bibliografie is een lijst met genoemde boeken opgenomen.

Fase 3

In de derde fase zijn alle artikelen uit de voorselectie geïnventariseerd. Dubbele vermeldingen werden verwijderd en tegelijk het aantal keren dat een artikel werd genoemd geturfd. Dit laatste om zo een idee te krijgen van de waarde van een artikel. Deze selectie bestond uit totaal 163 artikelen. Hierna is met behulp van de selectiecriteria voor organisatiesucces (de derde kolom in de voorgaande tabel) de voorselectie aangepast en zijn de artikelen die daarin nog niet waren bestudeerd geanalyseerd (in totaal 42). Zie de bibliografie voor de titels.

Fase 4

In de laatste fase is een analyse gemaakt van de geselecteerde en geanalyseerde artikelen (in totaal 96) en zijn van daaruit verschillende thema's gedistilleerd. Zoals bij de sleutelwoorden al het geval was, zijn de verschillende artikelen te groeperen. In een eerste ronde werden de thema's nog zo specifiek mogelijk gehouden, hieruit ontstonden 10 groepen: Spiritual culture, Spiritual leadership, Spiritual levels, Spiritual values, Spirituality & ethics, Spirituality inside, Spiritual wellbeing, Spirituality: practice, Spirituality: theory en Spirituality - religion. Deze groepering gebeurde aan de hand van een scan op sleutelbegrippen in de artikelen. Omdat een uitvoerige analyse te veel tijd zou kosten is hier gekozen voor een scan van titels, samenvattingen en de eerder gemaakte analyses van de artikelen. Het sleutelbegrip *spirituality* is niet opgenomen in de indeling in thema's omdat het voorkomt in bijna alle artikelen.

De volgende tabel geeft een overzicht van de belangrijkste sleutelbegrippen die bij elk thema groep horen.

Thema's	%	Sleutelbegrippen							
Spiritual culture	3%	culture	policy	politics	programs	process			
Spiritual leadership	12%	management	manager	change	empower	transform	leadership	develop	learn
Spiritual levels	17%	organisation	societal	market	group	individual	community	worker	employee
Spiritual values	3%	value	integrity	trust	human	forgiveness	responsibility	justice	dignity
Spirituality & ethics	2%	legislation	ethic	moral	law				
Spirituality inside	6%	self	soul	heart	feelings	meaning	commitment	motivation	attitude
Spiritual wellbeing	3%	wellbeing	wellness	happy	being	satisfaction	fulfilment		
Spirituality: practice	31%	practice	outcomes	benefit	success	workplace	performance	bottom-line	effect
Spirituality: theory	17%	theory	study	research	definition	empirical	history	measure	science
Spirituality - religion	6%	religion	God	faith	Christian	evangelical			

Hierna werden de 10 thema's opnieuw gegroepeerd. Bij het combineren van deze thema's is de literatuur steeds leidend geweest. Zo kunnen bepaalde thema's met elk van de andere thema's gecombineerd worden -in het bijzonder valt hier te denken aan de thema's *culture* en *levels* - maar omdat ze in de literatuur het meest verbonden werden met de hier geselecteerde thema's, is daar hier ook voor gekozen. Uiteraard is in veel artikelen een overlap tussen de thema's te vinden. De volgende vier thema's zijn ontstaan: Cultuur & Leiderschap, Waarden, Ziel en Theorie.

⁷ Mitroff, I.I. & Denton, E., *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace* (San Fransisco, Jossey-Bass, 1999)

Thema	%	Subthema's
Cultuur & leiderschap	14%	Spiritual culture
		Spiritual leadership
Waarden	23%	Spiritual levels
		Spiritual values
		Spirituality & ethics
Ziel	40%	Spirituality inside
		Spiritual wellbeing
		Spirituality: practical
Theorie	23%	Spirituality: theory
		Spirituality - religion

Deze thema's zullen in de volgende paragraaf uitvoerig besproken worden, waarbij per thema de organisatieresultaten vermeld worden.

2.3 Thema's

Cultuur & leiderschap

Dit eerste thema dankt haar naam aan haar twee belangrijkste sleutelbegrippen: cultuur en leiderschap. Dit thema focust daarmee op de formele en informele manier om veelal van bovenaf spiritualiteit in organisaties te verwezenlijken. De auteurs of ideeën die in de artikelen naar voren komen gaan uit van de maakbaarheid van spiritualiteit en de organisatiecultuur, specifiek door een bepaald soort leiderschap of leiderschapstijl. Leiderschap kan door haar invloed op de organisatiecultuur leiden tot organisatiesucces. Organizationalcultuur en leiderschap op haar beurt worden beïnvloed door spiritualiteit. De vele koppelingen die in de literatuur voorkwamen over in hoeverre en op welke manier de organisatiecultuur beïnvloed kan worden, laten zien dat cultuur en leiderschap nauw verbonden zijn. Termen die hier onder vallen zijn: *transformation, change-management, development, learning, processes, programs* en *policies*. Als voorbeeld bij het thema *Cultuur & Leiderschap* wil ik drie artikelen kort bespreken die een afspiegeling vormen van dit thema en uitvoeriger ingaan op de artikelen van L.W. Fry.

Het eerste artikel is van Bowen, Ferris en Kolodinsky *Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments*. Dit artikel richt zich op organisatiepolitiek. Het laat de negatieve invloed van op macht gebaseerde politiek zien op medewerkers, werkomgevingen en intra-organisationale resultaten. Goed leiderschap - dat wil zeggen dienend en behept met voldoende politieke bedrevenheid - kan echter een positieve invloed hebben op organisatiespiritualiteit: zij zorgt voor een werkomgeving die gericht is op medewerkers, hun effectiviteit en onderlinge verbondenheid. Daarbij is spiritualiteit elementair: zij omvat de zingeving, balans en persoonlijke vervulling van de medewerkers.⁸

Een tweede artikel is een artikel van Dehler en Welsh *Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm*. Succesvolle organisaties worden door hen gedefinieerd als organisaties die hun emotionele en spirituele energie weten te gebruiken, omdat *"feelings matter"*.⁹ Door hun definiëring van spiritualiteit als emoties en gevoelens is dit artikel ook goed te plaatsen onder het thema *ziel*, maar omdat het zich vooral

⁸ Bowen, M.G., Ferris, G.R., & Kolodinsky, R.W., Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁹ Dehler, G.E. & Welsh, M.A., Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of managerial psychology*, 9, 1994, p24

richt op de gevolgen die spiritualiteit heeft op het management wil ik haar hier aanhalen. Hiervoor sluit het artikel aan bij de OT-literatuur (*Organisation Transformation*). Spiritualiteit is een wezenlijk element van de visie (van de leider) die voor de transformatie moet zorgen, zij moet appelleren aan de spiritualiteit van de volgers. Hierbij gaat het niet om een cognitieve verandering, maar een emotionele omdat zij gevoelens van zinvolheid aanspreekt.¹⁰

Een artikel van Pfeffer (*Business and the spirit : Management practices that sustain values*) richt zich ook op de rol van het management. Het management moet zich niet richten op het maken van winst, maar op het vormen van een organisatie die de ziel voedt. Dit zorgt namelijk voor gezonde werknemers en een gezonde organisatie. Die ziel duidt op spiritualiteit: de zelfverwerkelijking (vervulling, kunde en meesterschap), zingeving (zinvol en doelgericht), verbondenheid (deel zijn van een gemeenschap) en het geïntegreerd leven en werken van de medewerkers. Om deze ziel te voeden (en dus succesvol te zijn) zijn de volgende zaken essentieel voor het management: Een focus op de missie en waarden, het stimuleren van autonomie en eigen verantwoordelijkheid, het oprichten van zelfsturende teams, gezamenlijke waardering en beloningen, stimuleren van het zichzelf zijn van werknemers door hun talenten en gaven te gebruiken en ontwikkelen, ruimte geven voor het familie- en sociale leven en angst en misbruik van de werkvloer verbannen.¹¹

De belangrijkste vertegenwoordiger van het thema *Cultuur & Leiderschap* is L.W. Fry. Hij is de oprichter van het *International Institute for Spiritual Leadership* (IISL) en heeft verscheidene artikelen geschreven over spiritualiteit en leiderschap.

De rode lijn in zijn artikelen is *Spiritual Leadership Theory* (SLT): de relatie tussen spiritueel leiderschap via de spiritualiteit van de volgers naar organisatieresultaten. Leiderschap is volgens Fry een proces tussen leiders en volgers, de volgers beïnvloeden de leider net zo goed als de leider de volger beïnvloedt.¹² Het doel van spiritueel leiderschap is het creëren van visie en waardecongruentie op individueel, team en organisatieniveau, zodat de organisatie-efficiëntie en -winst alsmede de individuele ontwikkeling en welzijn verbeteren.¹³ Ik zal eerst overgaan tot het geven van een overzicht van de elementen van SLT en daarna de in de artikelen behandelde specifieke settings bespreken.

Organisatieresultaten worden beïnvloed door twee aspecten van spiritualiteit: roeping en lidmaatschap. Volgens Fry hebben deze een positieve invloed op organisatiecommitment en -productiviteit, ethisch en spiritueel welzijn en maatschappelijk verantwoord handelen (*corporate social responsibility* (CSR)). De twee aspecten bemiddelen tussen spiritueel leiderschap en organisatieresultaten. Fry definieert roeping als een transcendente ervaring: hoe iemand verschil kan maken door anderen dienstbaar te zijn. Hierdoor ervaart iemand zin en doel in zijn leven. Met het begrip roeping werd vaak het handelen van een professional aangeduid: specialistische kennis gecombineerd met onzelfzuchtige dienstbaarheid, hoge kwaliteitseisen, betrokkenheid bij het veld, toewijding aan het werk en een grote toewijding aan de carrière. Het tweede aspect lidmaatschap verwijst naar de meest fundamentele behoefte van de mens volgens William James: begrepen en gewaardeerd worden.

¹⁰ Ibid. p17-26

¹¹ Pfeffer, J., *Business and the spirit : Management practices that sustain values*. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p29-30

¹² Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., *Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance*. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p261

¹³ Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., *The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p283

De gevoelens van roeping en lidmaatschap komen voort uit de drie elkaar beïnvloedende dimensies van spiritual leadership. Deze dimensies zijn: visie, altruïstische liefde en hoop/geloof. SLT leidt in een wederzijds proces van leiders en volgers tot gedeelde waarden over visie, geloof/hoop en altruïstische liefde. Visie is een toekomstbeeld dat waard is om nagestreefd te worden. Zij helpt om de richting duidelijk te maken, beslissingen te vereenvoudigen en snel en efficiënt te handelen. Altruïstische liefde staat voor de heelheid, harmonie en het welzijn die voortkomen uit zorg, liefde en waardering voor jezelf en anderen. In het leiderschap komen uit deze altruïstische liefde verschillende waarden voort: integriteit, geduld, zachtmoedigheid, vergevingsgezindheid, acceptatie, dankbaarheid, nederigheid, moed, vertrouwen, loyaliteit en medeleven. De altruïstische liefde definieert in de organisatiecultuur de set van waarden, assumpties en gedachten die gedeeld worden en steeds weer overgebracht worden. Hoop/geloof maakt de leider duidelijk waarheen hij gaat, hoe hij daar komt en zij zorgt dat hij daar veel voor over heeft. Voor de organisatie is het de overtuiging dat haar missie of visie gehaald wordt. De drie dimensies beïnvloeden elkaar als volgt: De altruïstische liefde zorgt voor de overtuiging en het vertrouwen dat nodig is voor hoop/geloof. Zij is de bron van de eigen motivatie om het werk te doen en waardoor het geloof in een visie wordt gevoed. Hoop/geloof voegt geloof, overtuiging, vertrouwen en de zin om te werken toe zodat de visie wordt gehaald.¹⁴

Fry heeft met verschillende auteurs veel artikelen over spiritueel leiderschap geschreven. Elk van deze onderzoeken gebruikte het concept van spiritueel leiderschap op een andere manier. Ik wil nu een aantal van deze voorbeelden (chronologisch) langsgaan en kort de aanpassingen of aanvullingen aangeven.

Het eerste artikel combineert spiritueel leiderschap met een *Strategic Scorecard Model of Performance Excellence*. Als case wordt de *Tomasso Corporation* gebruikt. Spiritueel leiderschap heeft hierbij invloed op de interne bedrijfsprocessen (productiviteit) door medewerkers' welzijn (geestelijke en lichamelijke gezondheid) en toewijding (de wil en motivatie om het werk zo goed mogelijk te doen). Dit resulteert weer in verhoogde productkwaliteit, klanttevredenheid en uiteindelijk hogere financiële opbrengsten. De drie dimensies van spiritueel leiderschap (visie, altruïstische liefde en hoop/geloof) worden door Fry gekoppeld aan respectievelijk uitvoering (*performance*), beloning (*reward*) en inspanning (*effort*). Deze koppeling is te vinden in meer artikelen van Fry. In het onderzoek stelt Fry dat de koppeling met de scorekaart inzicht geeft in de resultaten van spiritueel leiderschap en de congruentie van waarden en visie op meerdere niveaus.¹⁵

In een tweede artikel wordt SLT uitgebreid en gebruikt als een voorspeller van ethisch en geestelijk welzijn alsmede van maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR).¹⁶

Een derde artikel geeft aan dat SLT werkverslaving (*workaholism*) kan helpen genezen. Fry stelt dat werkverslaving een spectrum heeft van begeesterde (*enthusiastic*) werkverslaving (positief: hoge niveaus van (geestelijke) gezondheid, toewijding aan de organisatie en productiviteit) tot onverschillige (*non-enthusiastic*) werkverslaving (negatief: slecht voor de gezondheid, burn-out), welke sterk gerelateerd is aan het hebben van respectievelijk een intrinsieke of extrinsieke

¹⁴ Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p259-270

¹⁵ Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p283-314

¹⁶ Fry, L.W., Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005) p47-83

motivatie. Juist SLT kan helpen bij het krijgen en behouden van een intrinsieke motivatie.¹⁷ Spiritual leaders zijn te vergelijken met de level 5 leaders van Jim Collins' *Good to great*.¹⁸ Omdat met SLT het effect van SaW aangetoond kan worden, denkt Fry dat zij één van de belangrijkste SaW-onderzoeksvelden wordt.¹⁹ Een zesde artikel toont het belang van SLT aan voor organisaties met *Extended work hours cultures*. SLT kan helpen om dit terug te dringen, daarbij maakt Fry gebruik van het al eerder genoemde spectrum van werkverslaving. Intrinsieke motivatie door middel van SLT helpt de werknemer uit de onverschillige werkverslaving te komen en blijven. Tegelijk helpt SLT de organisatiecultuur positief te transformeren.²⁰ Een zevende artikel verbindt SLT met *being-centred* leiderschap, deze vorm van leiderschap is anders dan traditioneel leiderschap dat gebaseerd is op hebben of doen. Volgens Fry zijn er 5 niveaus van leiderschap, waarbij het hoogste niveau (*zijn*) kan leiden tot betere werknemers; betere (geestelijke) gezondheid en hogere toewijding en productiviteit.²¹ Een laatste onderzoek bestudeert het verband tussen SLT via geestelijk welzijn en belangrijke organisatieresultaten (vooral individuele resultaten) in een militaire context (een officiersopleiding).²²

ORGANISATIERESULTATEN

Het is goed om bij elk thema steeds samen te vatten hoe organisatiesucces gedefinieerd wordt en welke resultaten voor organisaties belangrijk zijn. In dit eerste thema is succes voor het merendeel financieel gedefinieerd: hogere aandeelhoudersdividenden²³, financiële resultaten²⁴, winstgevendheid, omzetvermeerdering²⁵, het maximaliseren van de *triple bottom line*²⁶ en andere indicatoren van financiële groei.²⁷ Ook veel genoemd zijn het overtreffen van andere organisaties²⁸, betere strategische scorekaarten²⁹, een hogere productiviteit of de prestaties van de organisatie. Op groeps- en individueel niveau kan niet gesproken worden van organisatiesucces, omdat het gaat over onderdelen van de organisatie. Deze resultaten van spiritualiteit in organisaties kunnen wel weer leiden tot organisatiesucces: zij werken indirect.

¹⁷ Fry, L. W., Matherly, L., & Vitucci S., Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research and Recovery for Workaholism. In Burke, R. (Ed.) *Research Companion to Workaholism in Organizations. New Horizons in Management Series*. (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006) p330-352

¹⁸ Fry, L. W. & Slocum, J.W., Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 2008, p86-96

¹⁹ Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., & Fry, L.W., From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In Paloutzian, R. (Ed.) *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (Newbury Park, CA: Sage, 2005) p515-528

²⁰ Fry, L. W. & Cohen, M. P., Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 2006, p265-278

²¹ Fry, L. W. & Kriger, M., Towards a Being-Centered Theory of Leadership: Multiple Levels of Being as Context for Effective Leadership. *Human Relations*, 62:11, 2009, p1667-1696

²² Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p259-270

²³ Pfeffer, J., Business and the spirit : Management practices that sustain values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p40

²⁴ Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p305

²⁵ Fry, L. W. & Cohen, M. P., Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, p265-278

²⁶ Fry, L. W. & Slocum, J.W., Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 2008, p86-96

²⁷ Fry, L. W. & Cohen, M. P., Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, p265-278

²⁸ Pfeffer, J., Business and the spirit : Management practices that sustain values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p40

²⁹ Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p305

Op teamniveau worden naast de algemeen betere resultaten³⁰ ook minder competitie, meer samenwerking³¹, meer gemeenschap en meer *flow*³² genoemd. Op individueel niveau is het volgende gevonden: meer toewijding (aan de organisatie of het werk)³³, maatschappelijke verantwoordelijkheid³⁴, zelfmanagement, flexibiliteit³⁵, ontwikkeling, tevredenheid in het werk, een hogere (intrinsieke) motivatie, betere ethische, geestelijke en lichamelijke gezondheid³⁶ en minder werkstress, uitval³⁷ en negatieve werkverslaving.³⁸

Wellicht nog belangrijker in dit thema zijn de leiderschapsfactoren die tot organisatiesucces leiden: visie- en waardencongruentie, het gebruiken van de spirituele en emotionele energie, dienend leiderschap, een focus op missie en waarden, het stimuleren van autonomie en eigen verantwoordelijkheid, het instellen van zelfstandige teams, groepsevaluatie en -beloning, jezelf kunnen zijn, de ontwikkeling van talenten en gaven, ruimte voor familie- en sociale leven en angst en misbruik verbannen.

Waarden

Dit thema richt zich - zoals de naam al zegt - vooral op waarden. Was het bovenstaande thema verbonden met maakbare aspecten van de organisatie, het thema *waarden* beslaat aspecten die lastiger te beïnvloeden zijn. Dit thema houdt zich ook bezig met de invloed of werking van SaW op de verschillende niveaus in organisaties. Te denken valt hierbij aan de verbanden tussen de organisatie en haar omgeving (maatschappelijk, materieel en financieel), het groeps- of teamniveau en het individuele niveau. Deze niveaus hebben allen verschillende daarbij horende waarden.

Een drievoudig onderscheid tussen individueel, groeps- en organisatieniveau is te vinden in een onderzoek van Milliman. Bij het individuele niveau wordt dan gedacht aan zinvol werk: werk dat plezier, energie, zin en een persoonlijk doel geeft. Op groepsniveau wordt gemeenschapsgevoel genoemd: de verbondenheid en zorg voor elkaar en het gemeenschappelijk nastreven van een doel. Op organisatieniveau leidt het uitlijnen met de organisatiewaarden tot een verbondenheid en identificatie met de organisatie doelen en -missie en een organisatie die zorgt voor zijn medewerkers.^{39&40} In een onderzoek van McKee over spiritualiteit en marketing wordt bij drie

³⁰ Dit geldt voor de meeste onderzoeken van Fry. Bijvoorbeeld in Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p269

³¹ Dehler, G.E. & Welsh, M.A., Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of managerial psychology*, 9, 1994, p122

³² Bowen, M.G., Ferris, G.R., & Kolodinsky, R.W., Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p137-138

³³ Fry, bijvoorbeeld Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J.-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p283-314

³⁴ Fry, L.W., Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership, in Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., (Eds.) *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005) p47-83

³⁵ Dehler, G.E. & Welsh, M.A., Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of managerial psychology*, 9, 1994, p122

³⁶ Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., & Fry, L.W., From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In Paloutzian, R. (Ed.) *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (Newbury Park, CA: Sage, 2005) p515-528

³⁷ Bowen, M.G., Ferris, G.R., & Kolodinsky, R.W., Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p137-138

³⁸ Fry, L. W., Matherly, L., & Vitucci S., Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research and Recovery for Workaholism. In Burke, R. (Ed.) *Research Companion to Workaholism in Organizations. New Horizons in Management Series*. (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006) p330-352

³⁹ Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J., Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 2003, p426-447

⁴⁰ Veel hiervan is ook terug te vinden in Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J., Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale. In Weaver, K.M. (Ed.) *Proceedings of the sixty-fifth annual meeting of the Academy of Management*. Retrieved 28 July 2008, from the Kaizen Solutions Website: <http://www.kaizensolutions.org/sawscale.pdf> (2006). Hier wordt echter enkel onderscheid gemaakt tussen individuele en organisatiespiritualiteit.

niveaus (individu, markt en maatschappij) de invloed van spiritualiteit op de vraag- en aanbodzijde bekeken.⁴¹

Ook Barretts artikel over cultuur en bewustzijn laat de verschillende niveaus en hun spirituele waarden zien. Spirituele waarden zijn waarden die voortvloeien uit de persoonlijke spiritualiteit, zoals vergeving, integriteit en nederigheid. Barrett grijpt terug op Maslows behoeftepiramide en ziet deze als fasen voor persoonlijk en organisatiebewustzijn: Overleven (respectievelijk: fysiek - financieel), *belonging* (relaties - goede klant-/medewerkerrelaties), zelfwaarde (zoeken van waardering - effectiviteit en de beste willen zijn), transformatie (balans vinden - vernieuwing en medewerkerinspraak), samenhang (focus op zin, doel, visie en waarden - sterke cultuur met gedeelde waarden en visie), integratie (verschil willen maken op werk en in samenleving - strategische verbindingen met gelijkgestemden) en eenheid (onbaatzuchtigheid, wijsheid en vergeving - maatschappelijke verantwoordelijkheid en lange termijn denken). Bij elk van de fasen hoort zo een andere set van waarden.⁴² Ook het derde hoofdstuk van het handboek geeft een idee van waarden op organisatieniveau: hierin worden verschillende houdingen van de organisatie ten opzichte van spiritualiteit vergeleken.⁴³

In een onderzoek van Kolodinsky wordt spiritualiteit op organisatieniveau gerelateerd aan persoonlijke spirituele waarden. Deze hebben beide een positief effect op de tevredenheid over de beloning van het werk, de eerste focust echter meer op werkinhoud (betrokkenheid bij het werk en identificatie met de organisatie); de tweede op in- en extrinsieke motivatie.⁴⁴ Fry vult zijn begrip *altruïstische liefde* in met een groot aantal individuele spirituele waarden.⁴⁵ Ook andere artikelen gaan in op specifieke individuele en intermenselijke waarden (als onderdeel van SaW): Hoop⁴⁶, waardigheid (over de verhouding tussen waardigheid in en op het werk als voorwaarde voor SaW)⁴⁷, menselijkheid⁴⁸, vergeving⁴⁹, integriteit⁵⁰ en eerlijkheid (eerlijkheid zorgt voor vertrouwen in relaties en dit heeft een positief effect op arbeidsspiritualiteit en bedrijfsresultaten)⁵¹.

⁴¹ McKee, D., Spirituality and marketing : An overview of the literature. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004, 2004)

⁴² Barrett, R., Culture and consciousness : Measuring spirituality in the workplace by mapping values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁴³ Paloutzian, R.F., Emmons, R.A., & Keortge, S., Spiritual well-being, spiritual intelligence, and healthy workplace policy. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁴⁴ Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81, 2008, p465-480

⁴⁵ Onder andere in Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, 259-270

⁴⁶ Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., O'Donnell, E.A., Sigmon, D.R. & Pulvers, K.M., Hope in the workplace. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁴⁷ Bolton, S.C., Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit-work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:2, 2010, p157-172

⁴⁸ Eisler, R. & Monutori, A., The human side of spirituality. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁴⁹ Thompson, L.Y. & Shahen P.E., Forgiveness in the workplace. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁵⁰ Hendricks, K.T. & Hendricks, C.G., Operational integrity : The gateway to workplace harmony and velocity. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁵¹ Elm, D.R., Honesty, spirituality, and performance at work. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

De ethische overwegingen horen ook bij de verschillende niveaus van waarden. Vaak worden in artikelen de gevolgen van wetgeving voor SaW (op organisatieniveau) genoemd⁵², de meeste artikelen gaan echter over de relatie tussen individuele spirituele en ethische waarden. Zo lopen bijvoorbeeld de verschillen in spirituele *beliefs* parallel met verschillen in ethische posities (werk, rijkdom, welvaart, vrije tijd, sport, narcistisch, existentieel en romantisch).⁵³ Het onderzoek van Giacalone en Jurkiewicz vult dit nog specifiek in. Zij bepalen de relatie tussen een groot aantal individuele spirituele waarden (goedheid, zorg voor komende generaties, humanisme, integriteit, rechtvaardigheid, wederkerigheid, ontvankelijkheid, respect, verantwoordelijkheid en vertrouwen) en de beoordeling van verschillende onethische bedrijfsactiviteiten (dimensies daarvan zijn: persoonlijke integriteit, omgang met wettelijke bepalingen, ongelijkheid, privacy, overtredingen en milieubewustzijn). Daarbij is vooral de invloed op ongelijkheid en milieubewustzijn sterk.⁵⁴ In een laatste onderzoek wordt in de relatie tussen spiritualiteit en ethisch klimaat rekening gehouden met een individueel en lokaal niveau.⁵⁵

ORGANISATIERESULTATEN

Naast het artikel van Fry (productiviteit en bedrijfsresultaten)⁵⁶ dat in dit thema genoemd wordt, worden materiële kenmerken mondjesmaat genoemd (financieel succes⁵⁷ en werknemersproductiviteit). Dit thema is hoofdzakelijk gericht op meer individuele resultaten: hogere motivatie, behoud van werknemers⁵⁸, ontslagvoornemens, toewijding aan de organisatie, intrinsieke tevredenheid, betrokkenheid en een gevoel van eigenwaarde⁵⁹. Daarnaast worden als resultaten genoemd: Gezonde werknemers⁶⁰ met minder last van ontevredenheid, stress en conflicten⁶¹ ⁶² en een betere match tussen organisatie en persoon.⁶³ Factoren die bijdragen aan organisatiesucces zijn het uitlijnen van de organisatiewaarden en het verhogen van de onderlinge verbondenheid.

⁵² Rhodes, T.L., When the spirit moves you : Administration, law, and spirituality in the workplace. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁵³ Furnham, A., Ethics at work : Money, spirituality, and happiness. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁵⁴ Giacalone R.A. & Jurkiewicz, C.L., Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities. *Journal of Business Ethics*, 46, 2003, p85-97

⁵⁵ Praveen Parboteeah, K. & Cullen, J.B., Ethical climates and spirituality : an exploratory examination of theoretical links. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁵⁶ Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p259-270

⁵⁷ Barrett, R., Culture and consciousness : Measuring spirituality in the workplace by mapping values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁵⁸ Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2008) Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81, p465-476

⁵⁹ Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J., Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 2003, p426-447

⁶⁰ Bolton, S.C., Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit-work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:2, 2010, p168

⁶¹ Paloutzian, R.F., Emmons, R.A., & Keortge, S., Spiritual well-being, spiritual intelligence, and healthy workplace policy. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p73

⁶² Praveen Parboteeah, K. & Cullen, J.B., Ethical climates and spirituality : an exploratory examination of theoretical links. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁶³ Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81, 2008, p467

Ziel

Bij dit thema ligt de focus op individuele spiritualiteit: het geestelijk welzijn. Vaak zijn de onderwerpen van de artikelen minder grijpbaar en onmogelijk te instrumentaliseren. Het werk van Thomas Moore is hier een goed voorbeeld van, met name de toepassingen van zijn *care of the soul* in het werk. Ook anderen richten zich op de ziel in het werk⁶⁴ of op zingeving en (het ontwikkelen van) het zelf.⁶⁵ Daarnaast zijn er een aantal onderzoeken met resultaten op het gebied van toewijding, motivatie en attitude. Toewijding kwamen we al in veel artikelen tegen, maar vooral als resultaat van het toepassen van SaW. Hier is het vaak het onderzoeksonderwerp en worden er bijvoorbeeld verschillende vormen van toewijding onderscheiden: affectieve, normatieve en bestendige. Deze vormen worden beïnvloed door de focus die er is op organisatiespiritualiteit, maar in het bijzonder op het *inner life* van werknemers. Ook komt naar voren dat naast de relationele ook de emotionele kant bij het onderzoek naar SaW moet worden bekeken.⁶⁶

Onder dit thema vallen ook onderzoeken naar het (geestelijke) welzijn van de individuele medewerkers. Vaak gaat het om geluk, vervulling en tevredenheid. Een van de beste voorbeelden is het onderzoek van Ingersoll. De focus in dit artikel ligt bij spirituele gezondheid (*spiritual wellness*) als het concept dat spiritualiteit moet operationaliseren. Het is goed om de verschillende aspecten die hieronder vallen te noemen, omdat zo de verbanden met de andere thema's duidelijk worden. Het idee van het absolute of goddelijke leidt tot ethisch werken, zin leidt tot zinvol werk, verbondenheid tot compassie en verbondenheid in het werk, mysterie tot het om kunnen gaan met onzekerheid, gerichtheid op het heden zorgt voor concentratievermogen, spirituele vrijheid zorgt voor creativiteit en voorkomt angst, vergeving maakt energie vrij, hoop helpt om (persoonlijke) doelen te bereiken, verlangen naar kennis en om te leren zorgen voor levenslang leren en rituelen zorgen voor verbinding (onderling en met iets hogers).⁶⁷ Er wordt soms ook een verdeling in hogere en lagere behoeften gebruikt, die beiden nodig zijn om tevreden te zijn en een hoog niveau van *Quality of Work Life* en daardoor *Quality of Life* te krijgen. Daarmee wordt gelijk een verband gelegd tussen de tevredenheid op (kwaliteit van) het werk en de tevredenheid met (kwaliteit van) het leven in het algemeen.⁶⁸

Ik noem hier apart de individuele praktijk van SaW, omdat een aantal artikelen deze niet alleen als bijkomstigheid of (praktische) vertaling van onderzoeksresultaten ziet, maar specifiek op haar focust. Een goed voorbeeld is het artikel van Kurth dat de praktijk van het spiritueel dienstbaar zijn bespreekt. Dit dienen kent vier elementen: transcendentiaal (de bewustwording van je relatie met het goddelijke), persoonlijk (gericht zijn op geestelijke groei en integriteit), relationeel (het aangaan en onderhouden van relaties met anderen op het werk) en communiaal (het stichten van gemeenschappen in en het zorgen voor de omgeving waarin we leven en werken). Dit verwijst weer naar de verschillende niveaus (individu, groep en organisatie).⁶⁹

⁶⁴ Mirvis, P.H., "Soul work" in organizations. *Organizational science*, 8, 1997, p193-206

⁶⁵ Kurth, K., Spiritually renewing ourselves at work : Finding meaning through serving. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁶⁶ Rego, A. & Pina e Cunha, M., Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational change management*, 21:1, 2008, p53-75

⁶⁷ Ingersoll, R.E., Spiritual wellness in the workplace. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁶⁸ Lee, D.-J., Sirgy, M.J., Efratty, D. & Siegel, P., A study of quality of work life, spiritual well-being, and life satisfaction. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁶⁹ Kurth, K., Spiritually renewing ourselves at work : Finding meaning through serving. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

ORGANISATIERESULTATEN

De mate van succes is bij dit thema bijna geheel en al afgemeten aan het geestelijke of lichamelijke welzijn van de werknemer, soms *Quality of Work Life* genoemd.⁷⁰ De meer kwantificeerbare organisatieresultaten worden slechts af en toe genoemd als gevolg van de verbetering van dit welzijn, bijvoorbeeld door het bevorderen van toewijding aan de organisatie⁷¹ of het verminderen van ziektekosten door het verbeteren van de gezondheid van werknemers en daarmee de organisatie.⁷² Factoren die bijdragen aan organisatiesucces en waar spiritualiteit als geestelijk welzijn positief mee gerelateerd is: levenslang leren, ethisch werken en creativiteit.

Theorie

Het laatste thema beslaat de vooral theoretische artikelen over SaW. Dit zijn artikelen over de positionering van het SaW-onderzoeksveld, discussie over legitimatie van SaW en onderzoeksmodellen. Ook vallen onder dit thema artikelen die het verschil tussen spiritualiteit en religie en specifieke religieuze spiritualiteit bespreken.

De belangrijkste artikelen over de theorie van SaW komen van Giacalone en Jurkiewicz. Zij vormen ook de redactie van het handboek en hebben daarmee een goed overzicht van de literatuur en haar ontwikkeling (van de eerste editie naar de tweede editie van dit handboek). Naast Giacalone en Jurkiewicz zijn er nog meer artikelen die de bestaande literatuur over SaW analyseren.^{73 74 75} In veel theoretische artikelen wordt een overzicht gegeven van de verschillende definities van spiritualiteit⁷⁶, het grote aantal en de onderlinge verschillen geven al meteen goed de complexiteit weer. De uitdaging lijkt nog groter te worden als gekeken wordt naar het specifieke veld van SaW: dit is een bijzondere vorm van spiritualiteit door haar focus op de arbeidssituatie. Het definiëren van de term SaW of *workplace spirituality* zoals Giacalone en Jurkiewicz haar noemen blijkt een eerste belangrijke stap op weg naar de verdere ontwikkeling van SaW-theorie. Beide onderzoekers pleiten ook voor betere verbondenheid met andere disciplines. De grote hoeveelheid literatuur die zij in hun artikelen aanhalen geeft al een stevige basis voor dit multidisciplinaire onderzoek. Daarnaast wijzen zij op de vooroordelen tegen spiritualiteit en de moeilijkheid van het meten van spiritualiteit.⁷⁷ In een artikel dat zij samen schreven met Fry (hierboven genoemd) maken zij hiervoor gebruik van het begrip *spiritual leadership*.⁷⁸ De verhouding tussen spiritualiteit en economie wordt door een aantal artikelen ook als lastig beschouwd, niet alleen op praktisch gebied, maar juist ook op theoretisch gebied.

⁷⁰ Lee, D.-J., Sirgy, M.J., Efratty, D. & Siegel, P., A study of quality of work life, spiritual well-being, and life satisfaction. In Giacalone, R. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1st edition. (New York: Paulist Press, 2004)

⁷¹ Rego, A. & Pina e Cunha, M., Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21:1, 2008, p53-75

⁷² Ingersoll, R.E., Spiritual wellness in the workplace. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p216

⁷³ Dean, K.L. & Fornaciari, C.J., Empirical Research In Management, Spirituality & Religion During Its Founding Years. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4:1, 2007, p3-34

⁷⁴ Dent, E., Higgins, M.E., & Wharff, D., Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p625-653

⁷⁵ Fornaciari, C.J., & Dean, K.L., Diapers to Car Keys: The State of Spirituality, Religion and Work Research, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1:1, 2004, p7-33

⁷⁶ Bijvoorbeeld in Freshman, B., An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p318-327

⁷⁷ Giacalone, R.A. & C.L. Jurkiewicz, C.L. The science of workplace spirituality. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁷⁸ Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., & Fry, L.W., From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In R. Paloutzian, (Ed.) *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (Newbury Park, CA: Sage, 2005) p515-528

Later zal ik daar uitgebreider op ingaan.⁷⁹ In ieder geval is er in de literatuur sprake van een (meer algemene) paradigmaverschuiving en men stelt dan ook dat het SaW-onderzoek zich voornamelijk in een beginnende fase bevindt.⁸⁰ Soms wordt hier nog dieper filosofisch op ingegaan.⁸¹ Nog een belangrijk onderzoek dat ik hier wil noemen en dat aansluit bij mijn eigen onderzoek⁸² is het artikel van Liu en Robertson. Hierin definiëren zij spiritualiteit als het verbonden zijn met een hogere macht, met andere mensen en met de natuur en alle levende wezens. De eerste twee categorieën komen in bijna alle artikelen terug, de laatste categorie is echter minder voorkomend.⁸³

De discussie over religie en spiritualiteit zal later nog uitgebreider besproken worden. Hier wil ik slechts een kort overzicht van enkele bevindingen geven. Een aantal onderzoeken gaat over specifieke religieuze spiritualiteit en hun verhouding tot werk. Deze artikelen zijn veelal wat praktischer van inhoud. Sommigen zijn echter ook meer theoretisch, over de geschiedenis van die specifieke (religieuze) spiritualiteit⁸⁴ of haar verhouding tot de economie.⁸⁵ Een andere groep artikelen gaat over de ((wettelijke)⁸⁶ gewenstheid van de) aanwezigheid van religies (religieuze handelingen/motivaties) op de werkvloer^{87 88} of de vergelijking van twee hierin verschillende werkvloeren.⁸⁹

ORGANISATIERESULTATEN

Het laatste thema heeft door haar eigenheid geen definities van organisatiesucces, omdat het onderzoek zelf theoretisch is of er zelf geen onderzoek is gedaan. Of er is juist een enorme lijst met organisatieresultaten, die dan komen uit de verschillende onderzoeken die geanalyseerd zijn.⁹⁰ Telkens één keer zijn dat financiële organisatieresultaten⁹¹, meer toewijding en persoonlijke groei⁹² en in een artikel van Fry is er uiteraard weer de drieslag van toewijding, productiviteit en ethische en geestelijke gezondheid.⁹³ Soms wordt aan de hand van het veranderen van het paradigma op het gebied van organisatieonderzoek gesproken over het

⁷⁹ Benefiel, M., Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science. *Organization*, 10:2, 2003, p383-391

⁸⁰ Biberman, J., A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10:2, 1997, p130-138

⁸¹ Gotsis, G., & Kortezi, Z., Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78, 2008, p575-600

⁸² Luijk, B.J. van, *Kiezen voor verbinding: werk en vervreemding : Naar een theologie van de arbeid*, Scriptie ERT (Amsterdam: VU, 2009)

⁸³ Liu, C.H. & Robertson, P.J., Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement. *Journal of Management Inquiry*, published online 26 July 2010

⁸⁴ Diddams, M., Whittington, J.L. & Davigo, T., Creating in the Name of God Who Creates: A Whole-life Model of Spirituality within Work, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2:3, 2005, p310-331

⁸⁵ Delbecq, A., Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p345-349

⁸⁶ White Jr., R.D., Drawing the line : Religion and spirituality in the workplace. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁸⁷ Praktisch gemaakt in Cash, K. & Gray, G., A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 13:3, August, 2000, p124-134

⁸⁸ Duffy, R.D., Reid, L. & Dik, B.J., Spirituality, religion, and career development: implications for the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:3, 2010, p209-221

⁸⁹ Groen, J., Spirituality within a Religious Workplace: Is It So Different? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4: 3, 2007, p310-325

⁹⁰ Bijvoorbeeld Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., The science of workplace spirituality. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

⁹¹ Benefiel, M., Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science. *Organization*, 10:2, 2003, p383

⁹² White Jr., R.D., Drawing the line : Religion and spirituality in the workplace. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p185

⁹³ Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., & Fry, L.W., From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In Paloutzian, R. (Ed.) *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (Newbury Park, CA: Sage, 2005) p515-528

moeten kunnen bevredigen van de behoeften die de mens heeft naar zin, doel en het verlangen een bijdrage te kunnen leveren.⁹⁴ Organisatiesucces wordt wel geanalyseerd en besproken, iets waar ik in een volgende paragraaf op terug zal komen.

2.4 Organisatiesucces

Het is gebleken dat de verschillende thema's ook veel hun eigen definities van organisatiesucces kennen. Vanuit leiderschap en cultuur zien we vooral financiële kenmerken terugkomen. Dat is niet zo verwonderlijk als we bedenken dat veel leiderschap en organisatiecultuur(verandering) wordt afgemeten aan de behaalde financiële resultaten. Pas op team en individueel niveau (waar thema's twee en drie zich meer op richten) zijn dat minder materiële en meer intrinsieke succeskenmerken. In het laatste thema vinden we nagenoeg geen eigen succesdefinities, wel worden uiteenlopende succesfactoren uit onderzoeken geanalyseerd.

Het belangrijkste onderscheid dat hierbij gemaakt kan worden is het verschil tussen meetbaar en abstracter succes. Die abstracte kenmerken liggen voornamelijk in het veld van de individuele en teamspiritualiteit en de meer materiële definities zijn vooral ten behoeve van het toetsen van een organisatie(brede)spiritualiteit. De roep naar meer meetbare resultaten is te beluisteren in veel van de artikelen uit het laatste thema. Vaak gaat het om een verdediging van het onderzoeksveld van SaW in het uitgebreidere wetenschappelijke concours en hierbij kunnen harde data (liefst in kwantitatieve, maar ook steeds meer in kwalitatieve vorm) niet ontbreken. Vaak wordt ook verwezen naar het moeten bewijzen aan organisaties - en het management in het bijzonder - van de toegevoegde waarde van SaW. Een laatste argument dat genoemd wordt is de aansluiting bij de materiële noden van de werkende mens: dit vraagt ook om een materiële invulling van organisatiesucces.⁹⁵

De onderzoekers die meer abstractere definities van succes voorstaan zijn nog te verdelen in twee groepen. De eerste groep wil nog wel kwalitatieve of kwantitatieve data gebruiken om de toegevoegde waarde aan te geven, maar heeft als constructen vaak minder tastbare concepten, te denken valt bijvoorbeeld aan de geestelijke gezondheid van een medewerker of de intentie om ontslag te nemen. Dit zijn niet zozeer financiële definities, maar nog wel te meten. De andere groep bestaat uit auteurs die niet willen spreken van succes: SaW is niet een manier om een succesvolle organisatie te worden. Zij dient authentiek te zijn en is gericht op het hart van de werkende mens.

2.5 SaW: Slot

In dit hoofdstuk is het onderzoek naar Spirituality at Work geanalyseerd. Hiervoor is eerst de meest recente en belangrijke literatuur verzameld. Deze selectie gebeurde door middel van sleutelwoorden die vanuit de bestudering van een handboek over het veld van SaW zijn gedistilleerd. Uit de analyse van de literatuur zijn vier thema's naar voren gekomen: Cultuur & leiderschap, Waarden, Ziel en Theorie. Deze vier thema's zijn nader geanalyseerd en vergeleken op organisatieresultaten. Naast de grote hoeveelheid organisatieresultaten kwam er een sterk onderscheid naar voren tussen kwantitatief opgezette onderzoeken en literatuur die zich meer richtte op de abstracte kant van SaW. In het volgende hoofdstuk zal vanuit het managementperspectief organisatiesucces geanalyseerd worden.

⁹⁴ Biberman, J., A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10:2, 1997, p136

⁹⁵ Bolton, S.C., Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit-work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:2, 2010, p168

In dit hoofdstuk wil ik gaan kijken naar wat managementliteratuur te zeggen heeft over organisatiesucces. Daarvoor vindt een analyse plaats van de definities die daarvoor gegeven worden en de factoren die aan organisatiesucces bijdragen.

Ik maak hiervoor gebruik van twee onderzoeken: het eerste onderzoek is van Jim Collins en gebundeld in het boek *Good to great*. Het tweede boek dat ik analyseer is *The living company* van Arie de Geus. Beide boeken zijn belangrijke werken voor managers en worden veel geciteerd in managementliteratuur.

3.1 Good to great

Jim Collins schreef het boek *Good to great* na vijf jaar onderzoek. Eerder had hij al een ander groot onderzoek afgesloten met de bestseller *Built to last*. De concepten van *Good to great* gaan vooraf aan de concepten van *Build to last*. *Built to last* kent daarvoor de volgende extra elementen: je moet niet kijken hoe laat het is, maar zelf de klok bouwen (niet gericht op korte termijn-denken), het geniale van EN (het combineren van twee extremen), het ontdekken en hebben van een kernideologie (waarom besta ik?) en het tegelijkertijd behouden van de kern en stimuleren van vooruitgang.⁹⁷

Good to great begint met het beroemde citaat: “*Good is the enemy of great.*” Maar waarom zou je geweldig willen zijn? Praktisch gezien wordt volgens Collins het leven er makkelijker door en zorgt het voor minder werk. Geweldig willen zijn hoort bij het verlangen van ieder mens naar werk dat zinvol is, werk waar men passie voor heeft en een gevoel van betekenis uit krijgt.⁹⁸ Geweldig zijn is zo verbonden met het hebben van een betekenisvol leven: “*It’s impossible to have a great life, unless it is a meaningful life.*”⁹⁹

De kern van het onderzoek wordt gevormd door de vraag hoe een organisatie de omslag van goed naar geweldig (*great*) maakt. Een succesvolle (geweldige) organisatie is een organisatie die de omslag van goed naar geweldig heeft gemaakt. Dit is als ze:

1. 15 jaar cumulatieve aandelenresultaten laat zien die lager dan of gelijk zijn als die van de aandelenmarkt
2. dan een omslagpunt vertoont
3. en de 15 jaren daarna cumulatieve aandelenresultaten laat zien die minstens 3 keer hoger zijn dan de aandelenmarkt.¹⁰⁰

Er is een aantal opvallende resultaten van het onderzoek. Zo had men geen superleider, was er geen speciale strategie, programma of naam voor de verandering (of verandermanagement) en was er ook geen sprake van extra motivering of alignement. Ook had het niets met de omgeving van organisatie te maken. Wel was er een (vernieuwde) focus, zoals door het stoppen met het doen van bijkomstige dingen. Collins stelt dat de gevonden resultaten de tijdloze principes (*physics*) van organisaties zijn.¹⁰¹ Deze principes bestaan uit drie opeenvolgende fasen:

⁹⁶ Collins, J.M., *Good to great* (New York: HarperCollins books, 2001), p96

⁹⁷ Ibid. p190-198

⁹⁸ Ibid. p205-209

⁹⁹ Ibid. p210

¹⁰⁰ Ibid. p6

¹⁰¹ Ibid. p10-15

gedisciplineerde mensen, gedisciplineerde ideeën en gedisciplineerd werk. Al deze fasen drijven het zogenaamde *vliegwiel* aan.

GEDISCIPLINEERDE MENSEN

De eerste fase kent twee elementen: een level 5 leider en "*eerst wie, dan wat*".

Collins begint bij het level 5 leider concept. Dit niveau leider is nederig: dienstbaar, bescheiden en zonder ego. Het draait niet om *ik*, maar om *wij* (de organisatie). Bij succes kijkt hij uit het raam en wijst hij naar anderen (of geluk), bij een mislukking kijkt hij in de spiegel naar zichzelf. Tegelijk heeft deze leider een sterke wil: hij is gepassioneerd en wilskrachtig.¹⁰² Meestal komen deze leiders uit de organisatie zelf (niet een hotshot van buiten) en vaak hebben ze een gebeurtenis meegemaakt die hun leven veranderde.¹⁰³

Je moet echter niet één genie met duizend helpers hebben, maar het juiste team.¹⁰⁴ Belangrijker dan het *wat* van een organisatie is daarom het *wie*: eerst moeten rigoureuze de juiste mensen in en de verkeerde uit de bus, beginnend aan de top.¹⁰⁵ In het begin zorgt dit voor veel ontslagen, maar later is het verloop heel laag.¹⁰⁶ Zoek de beste, slimste en hardst werkende mensen.¹⁰⁷ Als je die niet kunt vinden voor een vacature, wacht dan.¹⁰⁸ Salaris is om de juiste mensen te krijgen en te behouden, niet om bepaald gedrag te stimuleren. De juiste mensen doen dingen omdat het goed is, niet om de beloning.¹⁰⁹ Zij hoeven niet gemanaged te worden, maar hebben voldoende aan leiding en training. Zet je beste mensen op de beste mogelijkheden, niet op je grootste problemen. Als de juiste mensen in de bus zitten - mensen van wie je houdt en die je respecteert - heb je een geweldig leven. Bij ontslag en dergelijke personeelsacties moet altijd zo snel mogelijk gehandeld worden.¹¹⁰

GEDISCIPLINEERDE IDEEËN

De tweede fase bestaat uit het confronteren van de feiten en het hebben van een egelconcept.¹¹¹

Het confronteren van de feiten is geïnspireerd op de Stockdale-paradox.¹¹² Aan de ene kant sluit men hierbij niet de ogen voor de harde feiten. Feiten helpen beter dan dromen (idealen) om het vol te houden.¹¹³ Aan de andere kant heeft men een standvastig geloof in de goede uitkomst.¹¹⁴ De implementatie van deze paradox vraagt nederigheid en open staan van de leider: het stellen van vragen, beginnen van dialoog, autopsies uitvoeren zonder anderen te verwijten en het instellen van alarmsignalen¹¹⁵ (bij bepaalde informatie wordt de leider gewaarschuwd).¹¹⁶

Het egelconcept houdt in dat je één simpel concept in je organisatie ten uitvoer brengt. Dit concept komt voort uit drie elkaar overlappende cirkels (dimensies):¹¹⁷

¹⁰² Ibid. p21-36

¹⁰³ Ibid. p37-40

¹⁰⁴ Ibid. p47

¹⁰⁵ Ibid. p44

¹⁰⁶ Ibid. p52-60

¹⁰⁷ Ibid. p45

¹⁰⁸ Ibid. p54-60

¹⁰⁹ Ibid. p49-52

¹¹⁰ Ibid. p54-62

¹¹¹ *hedgheg*

¹¹² Stockdale heeft een Vietnamees krijgsgevangenkamp overleefd. Ook verwijst Collins hier naar Viktor Frankl, overlevende van een concentratiekamp. Ibid. p80-85

¹¹³ Ibid. p71-73

¹¹⁴ Ibid. p80-85

¹¹⁵ Zogenaamde *red flag mechanisms*

¹¹⁶ Ibid. p74-80

¹¹⁷ Ibid. p93-97

1. Waar kan je het beste van de wereld in zijn? Dit is geen plan of doel, maar moet gebaseerd zijn op kennis.¹¹⁸
2. Wat drijft je economische motor? Wat is je beste unieke economische noemer?¹¹⁹
3. Waar ben je gepassioneerd over? Je bestaat niet om geld verdienen.¹²⁰

Vanuit het beantwoorden van deze drie vragen kom je tot een egelconcept. Daarmee is klakkeloze groei geen egelconcept. De zoektocht naar een egelconcept gaat niet gepaard met bravoure en duurt gemiddeld vier jaar. Je kan dit doen door het starten van een raad die de volgende cirkel continu doorloopt: het stellen van de juiste vragen - dialoog en discussie - besluiten - autopsies en analyses.¹²¹

GEDISCIPLINEERD WERK

Gedisciplineerd werk kent twee belangrijke concepten: een gedisciplineerde cultuur en het juiste gebruik van technologie.

Een gedisciplineerde cultuur wijst op het stimuleren van de zelfdiscipline van de medewerkers: vrijheid (creativiteit) en verantwoordelijkheid (consistentie met het egelconcept) in hetzelfde kader. Het systeem moet gemanaged worden, niet de mensen.¹²² Hiervoor is het essentieel om medewerkerbelangen in lijn te brengen met die van het management. Zorg voor minder hiërarchie en bureaucratie en dezelfde beloningen aan de top, omdat dit anders de vrijheid en zelfdiscipline schaadt. Maak gebruik van een lijst met dingen waar je mee moet stoppen.¹²³

Het gebruik van technologie moet gebaseerd zijn op het egelconcept, niet op angst of op wat anderen zeggen of doen.¹²⁴ Je moet tijd nemen om erover na te denken, ook in een snel veranderende omgeving.¹²⁵ Technologie werkt enkel als een versneller, zij zorgt niet voor momentum.¹²⁶

VLEIOWIEL

De transformatie van goed naar geweldig is een langdurig proces: het is een organische ontwikkeling, meestal zonder specifieke (programma)naam of precies startpunt.¹²⁷ Ze kent een langzame aanloop met een focus op de lange termijn. Daarbij moet je je niet richten op de aandelenindex, maar op je eigen resultaten. Het vliegwiel bestaat uit een cirkel van drie steeds herhaalde fasen: doe een eerste stap (consistent met je egelconcept), verzamel zichtbare resultaten en de resultaten zorgen voor motivatie van medewerkers. Zij extrapoleren die namelijk na de toekomst en zijn graag lid van het winnende team. Aligment en motivering is dan niet nodig.¹²⁸ Kort gezegd bestaat de transitie van goed naar geweldig uit een combinatie van consistentie en coherentie.¹²⁹

¹¹⁸ Ibid. p98-103

¹¹⁹ Ibid. p104-108

¹²⁰ Ibid. p108-110

¹²¹ Ibid. p111-117

¹²² Ibid. p120-138

¹²³ Ibid. p136-140

¹²⁴ Ibid. p160

¹²⁵ Ibid. p145-147

¹²⁶ Ibid. p152

¹²⁷ Ibid. p165-169

¹²⁸ Ibid. p173-177

¹²⁹ Ibid. p182

3.2 The living company

The Living company is een weerslag van het onderzoek dat door Shell werd gedaan naar langlevende organisaties. Het onderzoek kwam voort uit de vraag van Shell hoe zij als organisatie zou kunnen voortbestaan als er geen olie meer voor handen zou zijn. Hoe zijn andere organisaties met veranderende omstandigheden omgegaan? Hoe hebben zij zo lang kunnen overleven? Daarmee wordt gelijk al aangegeven wat volgens dit boek een succesvolle organisatie is: een organisatie die lang bestaat. Volgens De Geus kan een organisatie alleen maar lang bestaan als ze kan leren: verandering managen is jezelf managen is leren.¹³⁰

De Geus begint zijn boek met het onderuithalen van het oude economische model: het model van de *homo economicus* en haar eenzijdige focus op rationaliteit en winstgevendheid.¹³¹ Het willen maximaliseren van winst en aandeelwaarde is volgens hem destructief.¹³² Winstgevendheid is (slechts) een symptoom van de gezondheid van de organisatie. Een organisatie bestaat voor haar eigen overleving en verbetering: om haar potentie te vervullen en zo groot mogelijk te worden.¹³³ De focus op economische activiteit doet geen recht aan en vernietigt de organisatie als gemeenschap van mensen.¹³⁴

De Geus ziet vier opvallende eigenschappen bij langlevende organisaties:

1. Ze zijn gevoelig voor hun omgeving: ze kunnen leren en zich aanpassen.
2. Ze zijn samenhangend en hebben een sterk identiteitsgevoel. De organisatie is een *persona*.
3. Ze kennen een hoge mate van tolerantie: ze hebben veel interne en externe relaties.
4. Ze zijn financieel conservatief: ze hebben geen of weinig leningen en beschikken over voldoende geld om hun eigen ontwikkeling en groei te kunnen bekostigen.¹³⁵

Op deze vier eigenschappen zal nu dieper ingegaan worden.

GEVOELIG VOOR OMGEVING

Voor langlevende organisaties komen kansen vaak voort uit een crisis. Daarom zijn ze sensitief voor de gemeenschap en de omgeving waarin zij zich bevinden.¹³⁶ Leren begint bij perceptie. De meeste organisaties lijken juist zo blind, dit komt echter niet doordat:¹³⁷

1. Managers dom zijn. Ze moeten wel beter de kennis van de hele organisatie benutten.
2. Alleen een crisis de ogen kan openen.
3. Men alleen ziet wat al eerder ervaren is, want oude organisaties maken dezelfde fouten.
4. Men blind is voor wat emotioneel pijnlijk is. Dit is wel lastig, maar pijn hoort bij verandering.

Organisaties zijn blind omdat men alleen kan zien wat relevant is voor de eigen toekomst. Mensen kunnen echter veel beter dan organisaties voorzien. Dit komt doordat ze in hun hoofd verschillende toekomstopties bewaren (*memory of the future*). Een organisatie moet zo ook verschillende tijdspaden en opties ontwikkelen, hiermee verscherpen zij hun perceptie.¹³⁸ Het

¹³⁰ Geus, A. de, *The living company* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002), p20

¹³¹ De Geus koppelt dit aan de veranderende samenleving. Waardevermeerdering ontstaat volgens hem door een combinatie van natuurlijke grondstoffen, kapitaal en arbeid. De schaarste van elk van deze elementen bepaalt haar waarde en belang. De westerse samenleving is van een land- en kapitaaleconomie nu overgegaan op een economie waarbij de mens het belangrijkste aspect is. Dit komt door haar grote afhankelijkheid van kennis. Ibid. p18

¹³² Ibid. p16

¹³³ Ibid. p11

¹³⁴ Ibid. p3

¹³⁵ Ibid. p6-9

¹³⁶ Ibid. p23-24

¹³⁷ Ibid. p28

¹³⁸ Ibid. p29-37

ontwikkelen van verscheidene scenario's is beter dan de toekomst proberen te voorspellen.¹³⁹ Besluitvorming is het leerproces dat de verbinding vormt tussen deze scenario's en het handelen van de organisatie.¹⁴⁰

Je kan leren door assimilatie; hierbij geef je betekenis door middel van je bestaande kader (de interne structuur van waarden, idealen en attitudes). Of je kan leren door accommodatie; hierbij verandert je kader. Succesvolle organisaties leren voornamelijk door accommodatie, want de oude manier van leren (assimilatie) is langzaam, sluit opties uit, kweekt angst en gebruikt van tevoren geen simulaties maar laat mensen in het wilde weg experimenteren.¹⁴¹

ORGANISATIE ALS PERSONA

De Geus maakt onderscheid tussen de levende organisatie (een *rivier* of werkgemeenschap) en de economische organisatie (een *poel*). Deze laatste kent slechts een paar leden en veel buitenstaanders, die ondergeschikt zijn aan het kapitaal. Bij de werkgemeenschap is de optimalisatie van kapitaal ondergeschikt aan die van de leden (alle werknemers): winst is een middel, niet het doel.¹⁴² De werkgemeenschap is haar eigen doel, niet het product of de dienst die zij aanbiedt.¹⁴³

De Geus stelt dat de identiteit van de organisatie niet gevormd wordt door de medewerkers en dat de identiteit van de medewerkers ook niet gevormd wordt door de organisatie.¹⁴⁴ Het zijn gelijken: De organisatie is een *persona*, net als een individu. Dit baseert hij op het Personalisme (*Personalismus*) van Stern. Een persona heeft volgens Stern de volgende kenmerken: Zij is doelgericht, zelfbewust, open naar haar omgeving en levend maar eindig.¹⁴⁵ Alle personae maken weer deel uit van andere personae en hebben elkaar nodig. Met behulp van een zogenaamde hiërarchie kan dit duidelijk gemaakt worden: God - land - stam - familie - individu. Voor organisaties kan de volgende ladder opgesteld worden: maatschappij - organisatie - team - individu.¹⁴⁶ Persona zijn gericht op hun overleving en ontwikkeling. Leren door introceptie (introspectie) is hierbij essentieel. Introceptie is het derde niveau van interactie met de omgeving. Op dit niveau worden onze waarden en normen door ervaringen verandert en versterkt (de twee andere niveaus zijn: biologische interactie (zintuiglijke waarneming) en directe ervaring (assimilatie van zintuiglijke gegevens in onze interne structuur)).¹⁴⁷

Introceptie werkt buiten en binnen de organisatie. De organisatie moet haar waarden aanpassen aan de omgeving en de medewerkers moeten hun waarden aanpassen aan die van de organisatie. De organisatie als persona heeft namelijk een eigen identiteit (met waarden en normen) waarbij de identiteit van de medewerker moet aansluiten: alignement.¹⁴⁸ Sluit zij aan dan zorgt lidmaatschap voor cohesie en een gevoel van erbij horen (*belonging*).¹⁴⁹ Hoe beter die definitie¹⁵⁰, hoe sterker de cohesie. Zelfkennis helpt met het definiëren van die identiteit en is een voorwaarde om te leren.¹⁵¹ Om steeds tot een optimale samenwerking te komen moet

¹³⁹ Ibid. p45-46

¹⁴⁰ Ibid. p53-57

¹⁴¹ Ibid. p60-62

¹⁴² Ibid. p102

¹⁴³ Ibid. p107

¹⁴⁴ Ibid. p80

¹⁴⁵ Ibid. p84-85

¹⁴⁶ Ibid. p87

¹⁴⁷ Ibid. p91

¹⁴⁸ Ibid. p103-106

¹⁴⁹ Ibid. p89-99

¹⁵⁰ Van de organisatie en de medewerker

¹⁵¹ Ibid. p110

harmonisatie van lange termijndoelen plaatsvinden.¹⁵² Men is erg selectief in de werving en CEO's worden zoveel mogelijk van binnen gekozen.¹⁵³ In ruil voor de zorg en toewijding van de medewerker belooft de organisatie dan haar best te doen om het potentieel van de medewerker maximaal te ontwikkelen. De gedeelde belangen, voornemens en doelen zorgen dat men bij elkaar wil blijven en elkaar vertrouwd.¹⁵⁴ Zij maakt extra controle onnodig: goed leiderschap is dan het *stewardship* van de medewerkers.¹⁵⁵ Het ontwikkelen van hen gebeurt door training en risico's met ze te nemen.¹⁵⁶ Macht en verantwoordelijkheid worden zoveel mogelijk verdeeld: beoordelingen gebeuren door een team van naaste collega's¹⁵⁷ en problemen moeten zoveel mogelijk op hun eigen niveau worden opgelost.¹⁵⁸

TOLERANTIE

De veranderingen die een levende organisatie doormaakt zijn gradueel, terwijl het van buiten lijkt of ze hele grote veranderingen ondergaan. De tolerantie van de organisatie (ten opzichte van randactiviteiten, die niet noodzakelijk behoren bij de core-business) geeft een indicatie van de openheid van de organisatie.¹⁵⁹ Deze openheid verhoogt de overlevingskansen van de organisatie.

Levende organisaties kunnen zich beter aan de omstandigheden aanpassen door hun snellere evolutie. Dit wordt bereikt door intergenerationeel leren: nieuwe kennis of kunde (innovatie) wordt doorgegeven van het individu op de gemeenschap. Dit innoveren en doorgeven doet men door *flocking*: het steeds in teams samenwerken.¹⁶⁰ Flocking en innovatie vragen om ruimte: vrijheid van controle en richtlijnen en het niet bestraffen van mislukkingen.¹⁶¹ Deze manier van interne tolerantie richt zich op het bepalen van de context. Een voorbeeld daarvan is het proberen te maximaliseren van de output per eenheid in plaats van het willen minimaliseren van de kosten per eenheid.¹⁶² Dit alles staat lijnrecht tegenover het oude managementideaal van controle.

Tolerantie kent ook zijn grenzen, bij meer dan 20% vreemde activiteiten of werknemers (bijvoorbeeld na een overname of fusie) krijgt het immuunsysteem van de organisatie het moeilijk. Daarnaast zijn er parasieten die enkel hun eigen belangen proberen te bewerkstelligen, vaak zijn zij te herkennen aan acties die de organisatie vernietigen.¹⁶³

FINANCIËEL CONSERVATIEF

Levende organisaties zijn conservatief in hun financiële beleid. Succes wordt niet gemeten in bedragen, maar in de mate waarin men het interne potentieel weet te ontwikkelen. Dat succes niet in economische termen wordt gedefinieerd, maar in termen van de evolutie van de organisatie levert volgens De Geus een probleem op in de verhouding van de manager tot de aandeelhouder die wettelijk wel deze economische cijfers mag verwachten.¹⁶⁴

¹⁵² Ibid. p167

¹⁵³ Ibid. p112-113

¹⁵⁴ Ibid. p118-119

¹⁵⁵ Ibid. p124

¹⁵⁶ Ibid. p116

¹⁵⁷ Ibid. p117

¹⁵⁸ Ibid. p195

¹⁵⁹ Ibid. p144-149

¹⁶⁰ Ibid. p133

¹⁶¹ Ibid. p139

¹⁶² Ibid. p153-157

¹⁶³ Ibid. p159-166

¹⁶⁴ Ibid. p173-181

3.3 Organisatiesucces

Deze laatste paragraaf vat de twee onderzoeken samen. Daarbij wordt gekeken naar de beide definities van organisatiesucces en de succesfactoren die ze aangeven.

Definities van succes

Beide onderzoeken hebben dezelfde uitgangspositie voor het definiëren van de succesvolheid van een organisatie. Ondanks dat Collins het namelijk niet zo expliciet stelt, baseert hij organisatiesucces ook op de levensvatbaarheid van een organisatie. Anders dan De Geus kijkt hij daarvoor meer naar de potentiële toekomst van de organisatie, gebaseerd op de mate waarin zij (eenmalig) een belangrijke omslag heeft gemaakt. De Geus lijkt zich vooral te richten op een blijvende flexibiliteit die deze omslagen mogelijk maakt. Zijn onderzoek is ook veel meer gericht op resultaten uit het verleden. Anders dan Collins is zijn tijdspanne daarbij veel groter: succesvolle organisaties onderscheiden zich voornamelijk door de lengte van hun bestaan. Organisaties die Collins bespreekt zijn vaak zo'n 30 jaar oud (15 jaar voor en 15 jaar na de omslag). Anders dan De Geus is voor Collins succes wel in economische termen te meten, hij stelt dat een succesvolle organisatie minstens 15 jaar (na een omslagpunt) minimaal drie keer hogere cumulatieve aandeelwaarde dan de aandeelmarkt moet hebben. Ook lijkt het erop dat Collins vooral focust op deze omslag: de jaren voor de omslag moet een organisatie een aandeelwaarde hebben die gelijk of lager dan de gemiddelde aandeelwaarde van de markt is. Het zou preciezer zijn om de succesvolheid van organisaties bij Collins te beschrijven in termen van hun 15-jarige economische succes. Dit geeft natuurlijk geen garanties voor de toekomst en zeker hun eerdere middelmaatse of ondermaatse economische resultaten zouden dan juist lange termijn succesvolheid tegenspreken. Zoals ook al opgemerkt wordt door verschillende critici van *Good to great*: een aantal geweldige organisaties heeft na die 15 jaar ook weer mindere resultaten laten zien. Collins wijst erop hoe die organisaties van de succesfactoren afgeweken zijn. Collins zwakt zijn eigen definitie zelf behoorlijk af door in zijn bespreking van het aspect *technologische versnellers* sterk af te raden het gebruik daarvan af te meten aan de (directe) aandelenwaarde van de organisatie. Al met al is op beide definities van succes wel wat aan te merken, maar voor dit onderzoek blijven ze gehandhaafd. Samengevat: een succesvolle organisatie is een langlevende organisatie of een organisatie die door een omslag zijn aandeelwaarde voor een lange tijd minimaal heeft verdrievoudigd.

Succesfactoren

In deze scriptie zijn voor de latere vergelijking met de Spirit at Work onderzoeken de factoren die tot succes leiden belangrijk.

ORGANISATIELIDMAATSCHAP

Beide onderzoeken sluiten aan bij een meer organisch perspectief op organisaties. Vooral De Geus legt hier het zwaartepunt op met zijn *levende* organisatie, maar ook bij Collins komt dit terug in hoe hij spreekt over creativiteit, vrijheid en het vliegwiel-concept. Daarnaast is de manier waarop De Geus spreekt over de organisatie als persona met identiteit tegengesteld aan het machinemodel dat eerder heerste. Bij beiden is een duidelijke afwijzing te zien van het te strikte rationele economische model.

Dit is ook terug te zien in hoe zij leiderschap opvatten. Collins richt zich daarbij op de level 5 leider (nederig en wilskrachtig), De Geus wil vooral kijken naar een meer gelijkmatige verdeling van verantwoordelijkheid, vrijheid en beloning. Voor beiden is het heel duidelijk dat de medewerkers minder gemanaged moeten worden door het oude beheersmodel van controles,

vrijheidsbeperking en minimalisatie van kosten, maar meer vrijheid moeten krijgen om zo hun creativiteit, motivatie en verantwoordelijkheid te verhogen.

Beide auteurs leggen om dit te bereiken veel nadruk op het verkrijgen van een goede match tussen medewerker en organisatie. Belangrijker dan de kunde daarbij zijn de waarden en de identiteit van de potentiële medewerker. Collins lijkt hierbij nog het verst te gaan: voor een organisatie komt het *wie* voor het *wat*. De juiste mensen moeten in bus komen, maar de richting waar de bus naartoe gaat is dan nog niet bepaald. Dit sluit ook aan bij de werkgemeenschap van De Geus: het gaat erom dat je samen in de organisatie aan het werk bent. Collins trekt dit door als voorwaarde voor het hebben van een geweldig leven: omringd zijn door de juiste mensen. Ook de *poel* organisatie vertoont veel gelijkenis met het *genie met duizend helpers*-concept van Collins: het gaat erom niet een kleine groep van leden te hebben, maar te zorgen dat iedereen lid en onderdeel is van de organisatie.

Beide auteurs richten zich met het personeelsbeleid op de lange termijn: De doelen en belangen van beide partijen moeten voor de lange termijn worden geharmoniseerd. Medewerkers moeten een toekomst geboden worden, mogelijkheden om hun potentieel te gebruiken. Een economische noemer als maximalisatie van opbrengst per eenheid wijst ook op de lange termijnfocus op personeel. In navolging van het vorige punt over leiderschap wordt het managen meer een leiden en gidsen, het bepalen van de omgeving en beheren van de talenten van de medewerkers. Niet de medewerker moet zich aanpassen aan het systeem, maar het systeem moet medewerkers de gelegenheid geven om hun potentieel te ontwikkelen. Een ander belangrijk punt is de snelheid waarmee de verkeerde mensen verplaatst of ontslagen moeten worden. Dit is het beste voor die persoon zelf: om hem gemotiveerd te houden, moet hij zo snel mogelijk naar een beter passende plek of baan verplaatst worden. Misschien nog belangrijker is dat om de motivatie van de andere organisatieleden hoog te houden de verkeerde persoon niet te lang kan blijven hangen. Dit vraagt namelijk veel energie van de juiste mensen in de organisatie.

ORGANISATIE-IDENTITEIT

Om een duurzaam personeelsbeleid met de juiste match tussen organisatie en medewerker te bereiken, is het volgens De Geus belangrijk om goed na te denken over de eigen identiteit. Zelfkennis leidt tot een betere cohesie en is de eerste stap tot perceptie en het leerproces. Ook Collins richt zich in de tweede fase op het hebben van zelfkennis: het egelconcept. Vooral de vragen die ten grondslag liggen van dit concept zijn vragen die deze identiteit naar boven halen: Waar heb ik een passie voor, waar kan ik het best in zijn en wat is de best mogelijke economische noemer? De vraag naar de eigen passie is volgens Collins expliciet de vraag die zich richt op de kernideologie van de organisatie (waarden en doel). De laatste vraag lijkt in dit rijtje vreemd, maar bij verder nadenken hierover, richt deze vraag zich op hoe men het best werkt en daarmee bewijst zij dat zij gericht is op de organisatie-identiteit. Deze vraag richt zich op de meest effectieve en efficiënte manier om geld te verdienen, het wijst op de methode van werk die als het ware ingebakken in de identiteit van de organisatie zit. De derde vraag maakt dus duidelijk op welke manier die passie en die toppositie in de wereld het best bereikt kan worden. In mijn optiek focust Collins daar erg op het financiële aspect, terwijl het haast onnatuurlijk is om dat bij het zoeken naar een goed passend organisatieconcept te betrekken. Zo schrijft hij zelf later ook in een analogie over die derde dimensie: *"I get paid to do this? Am I dreaming?"*¹⁶⁵ Ook De Geus is heel duidelijk in dit afwijzen van het financiële aspect: niet daarom leeft de organisatie (dat heeft dus niets met haar identiteit te maken), maar om haar eigen overleven en

¹⁶⁵ Collins, J.M., *Good to great* (New York: HarperCollins books, 2001) p96

ontwikkeling. Financiële aspecten zijn dus voor de identiteit van de organisatie van ondergeschikt belang. Wordt De Geus gevolgd, dan is de organisatie een persona en dus een entiteit an sich. Een levend organisme dat wil overleven en ontwikkelen, daarin ligt haar identiteit. Haar specifieke identiteit ligt dan natuurlijk weer in de manier waarop (datgene waar zij passie voor heeft, waar zij zichzelf als beste in ziet en hoe zij het liefst overleeft en ontwikkeld).

ORGANISATIEONTWIKKELING

Het is goed hier wat dieper in te gaan op het egelconcept en het hebben van een divers organisatieportfolio, omdat deze twee aspecten lijnrecht tegenover elkaar lijken te staan. Beide auteurs geloven in het hebben van één organisatieconcept. Collins stelt dat dit het geheim is: het weten waarin de organisatie het beste kan zijn. Later voegt hij daaraan toe dat de economische noemer er echter toe kan leiden dat de organisatie toch gediversifieerd is. Hij noemt daarbij als voorbeeld GE en stelt dat haar economische noemer de winst per top-kwartiel managementtalent is. GE wil de beste algemeen managers van de wereld hebben. Collins wijst echter op de resultaten van het onderzoek: gediversifieerde organisaties zijn over het algemeen niet duurzaam succesvol (geweldig). Ook De Geus is een voorstander van niet-diverse organisatieportfolio's, wel maakt hij ruimte voor zogenaamde randactiviteiten in organisatie. De Geus wijst op het succes van het hebben van deze plekken van experimenten die weinig met het kernconcept van de organisatie te maken hebben. Ook gebruikt hij als analogie het snoeien van een rozenstruik: als je bij het snoeien één knop overhoudt, wordt deze erg groot en mooi, maar is het risico groot dat je door omstandigheden geen bloemen hebt. Daarnaast gebruikt hij nog een voorbeeld van de gediversifieerde aardappelteelt van de Andesbewoners. Deze beide voorbeelden geven duidelijk aan dat De Geus diversificatie wel een succesvolle strategie vindt. De enige kanttekening daarbij is dat de voorbeelden die De Geus noemt - zelfs de nevenactiviteiten in de organisatie - groeien uit de identiteit van de organisatie. De bloemen zijn allemaal rozen, de aardappelen komen allemaal van aardappelplanten en de nevenactiviteiten ontstaan uit de organisatie (problemen of talenten). Deze organische ontwikkeling is ook terug te zien in de voorbeelden van organisaties die Collins gebruikt: supermarkketens die meer service willen leveren door medicijnen en fotoafdrucken te verkopen. Ondanks dit alles is de algemene indruk die de onderzoeken geven dat het zich specialiseren en focussen vaker tot organisatiesucces leidt.

Een andere essentiële voorwaarde voor succes die De Geus noemt is het vermogen tot leren. Een organisatie leert door zichzelf te kennen, toekomstperspectief te hebben en tolerant te zijn. Dit vraagt zelfkennis, gevoeligheid en toekomstscenario's. Zoals net al ter sprake is gekomen, onderkent Collins met het egelconcept en de drie onderliggende dimensies ook het belang van zelfkennis en toekomstperspectief. De gevoeligheid voor de omgeving komt bij hem terug in het confronteren van de harde feiten, het bijbehorende geloof in de toekomst is vergelijkbaar met de toekomstscenario's van De Geus. Zeker als de beide toekomstideeën van Collins genomen worden zoals Collins ze definieert: het weten waarin men de beste van de wereld is en het weten dat men er op een manier weer bovenuit komt. Voor Collins - en De Geus - is dit geen voorspellen, maar is dit gebaseerd op kennis (van nu en het verleden). Beide auteurs stellen dat dit ook geen plan is om naar toe te werken.

3.4 Managementperspectief: Slot

In dit hoofdstuk zijn twee onderzoeken uit de managementliteratuur geanalyseerd op wat zij te zeggen hebben over succesvolle organisaties. Ondanks de verschillende insteek van beide boeken zijn er veel overeenkomsten gevonden: zelfs de op het eerste gezicht verschillende definities

van organisatiesucces zijn na nadere analyse sterk gelijkend. Daarnaast is er in dit hoofdstuk gekeken naar de factoren die leiden tot organisatiesucces. De beide auteurs hebben zeer verenigbare visies op organisatielidmaatschap, organisatie-identiteit en organisatieontwikkeling. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten uit dit hoofdstuk vergeleken worden met de resultaten uit het hoofdstuk over Spirituality at Work.

| 4 | Organisatiesucces

*To live well is to work well.
Thomas Aquinas*

Dit hoofdstuk zal de resultaten van beide voorgaande hoofdstukken vergelijken. Ik richt me in de eerste plaats op de definities van organisatiesucces. Daarna zullen de verschillende organisatieresultaten uit het eerste hoofdstuk worden vergeleken met de kenmerken van organisatiesucces uit het tweede hoofdstuk.

4.1 Organisatiesucces

In beide perspectieven is geen overeenstemming te vinden over een definitie van organisatiesucces. Het vergelijken van beide perspectieven is daarmee complex. Een eerste indeling die kan helpen om toch tot een vergelijking te komen is die van het verschil in kwantitatieve of kwalitatieve resultaten.

De kwantitatieve resultaten kunnen weer opgedeeld worden in financiële resultaten en resultaten die niet (direct) in financiële termen uit te drukken zijn.

Het managementperspectief geeft het duidelijkste voorbeeld van de kwantitatieve resultaten: de onderzoeken richten zich hierbij op het meten van het aantal jaren dat een organisatie bestaat, of de aandeelwaarde die een organisatie over een bepaalde tijd heeft. Dit zijn beide kwantitatief meetbare resultaten, waarbij de laatste financieel van aard is. Het opvallende van deze onderzoeken is dat de kwantitatieve resultaten eerder een uitgangspunt van de onderzoeken lijken, dan het werkelijke criterium van organisatiesucces. Als de onderzoeken als geheel genomen worden is die focus op kwantitatieve gegevens namelijk helemaal niet de kern. Beide onderzoeken wijzen juist op niet kwantitatief meetbare criteria zoals organisatie-identiteit en het overleven door evolutionaire ontwikkeling en het vermogen om te veranderen. De meestal niet kwantificeerbare kenmerken van succesvolle organisaties geven de succesvolheid aan, de (financieel) kwantificeerbare resultaten zijn eerder een symptoom. Later volgt meer over dit verband tussen organisatie-identiteit en organisatiesucces.

In het SaW-perspectief is vooral in het eerste thema duidelijk sprake van een voorkeur voor deze vorm van kwantitatieve meting: de financiële resultaten van de organisatie. De andere thema's hebben dat veel minder en zoals al opgemerkt was, is dit vooral toe te schrijven aan het feit dat in het eerste thema het nut van leiderschap afgemeten wordt aan de financiële opbrengsten. Het tweede en derde thema richt zich vooral op individuele resultaten. Dat dit weer tot verbeterde organisatieresultaten kan leiden en daarmee tot (een vorm van) organisatiesucces zal in de volgende paragraaf besproken worden. Deze resultaten zijn soms kwantitatief meetbaar, maar meestal enkel kwalitatief. Financiële resultaten zijn bij deze twee thema's weinig of niet terug te vinden, wel gaat men steeds uit van het vinden van causale verbanden. Over het algemeen is in de SaW-literatuur een sterke stroming waar te nemen die voorstaat dat het meten van organisatiesucces en -resultaten van SaW strikt in kwantificeerbare gegevens gebeurt.

De vergelijking van de beide perspectieven leidt tot een bijzondere conclusie: in eerste instantie zou je kunnen zeggen dat de definities van organisatiesucces elkaar niet zoveel ontlopen: een belangrijk deel van de SaW-onderzoeken laat zien dat SaW bijdraagt aan kwantificeerbaar organisatiesucces: winst, aandeelwaarde als financiële resultaten en bijvoorbeeld verhoogde productiviteit als niet-financieel, maar wel kwantitatief resultaat. De twee managementauteurs

beginnen ook met twee kwantitatieve resultaten in diezelfde categorieën. Maar na vooral de managementliteratuur nader geanalyseerd te hebben lijkt het of er bij beide perspectieven een tegengestelde beweging aan de hand is: SaW-onderzoek zoekt aansluiting bij de managementliteratuur door steeds meer kwantitatieve succescriteria te willen gebruiken, terwijl het managementperspectief juist lijkt te wijzen op het belang van niet kwantitatieve gegevens, resultaten die niet instrumenteel zijn.

4.2 Organisatieresultaten en -kenmerken

Om dieper op de bijdrage van SaW voor organisatiesucces in te gaan zullen nu de organisatieresultaten van SaW-interventies vergeleken worden met de organisatiekenmerken van succesvolle organisaties uit het managementperspectief. Collins beargumentering van zijn beroemde quote *“Good is the enemy of great”* kan hier goed inleiden op de analyse van organisatiesucces. Hij stelt dat om geweldig (succesvol) te zijn het essentieel is om zinvol bezig te zijn. Juist dit betekenisvolle werken is een belangrijk onderdeel van organisatiespiritualiteit. Organisatiespiritualiteit hangt zo samen met organisatiesucces.

Bij het bestuderen van de managementliteratuur na het analyseren van alle SaW-literatuur viel mij op dat veel van de kenmerken die De Geus en Collins vonden voor een succesvolle organisatie ook als resultaten van SaW gevonden werden. Als de kenmerken die De Geus en Collins vinden op zijn minst¹⁶⁶ bijdragen aan organisatiesucces is het verbeteren van deze aspecten door SaW een indirecte bijdrage van SaW aan dit succes. Met andere woorden: SaW kan dan door het verbeteren van succesfactoren bijdragen aan organisatiesucces. De bijdrage van SaW aan de organisatiekunde ligt dan aan de mate waarin de kenmerken van de succesvolle organisaties overeenkomen met de resultaten die SaW-onderzoeken behalen. Anders gesteld: als SaW dezelfde organisatiekenmerken onderzoekt als de managementliteratuur beschrijft, dan is/zijn zij relevant voor organisatiesucces. Organisaties zouden er dan goed aan doen Spirituality at work-concepten te implementeren. Daarmee is dan ook de onderzoeksvraag van deze scriptie beantwoord: Hoe kan SaW bijdragen aan organisatiesucces? Door de relatie tussen de SaW-resultaten en de organisatiekenmerken geldt dit dan zelfs als de feitelijke definities van organisatiesucces uiteenlopen.

Deze organisatiekenmerken zullen nu worden langsgegaan om te bepalen of deze te vinden zijn in de SaW-literatuur.

Leiderschap

Het eerste bijzonder duidelijke organisatiekenmerk dat letterlijk terugkomt in de SaW-literatuur is het concept dat Collins gebruikt voor leiderschap: de level 5 leider. Fry refereert hieraan in zijn onderzoek naar de relatie tussen spiritueel leiderschap en organisatieresultaten. Hij koppelt leiderschap aan ethisch handelen en geeft daarbij aan dat het hierbij voor de leider (en volger) benodigd is om zijn waarden te laten beoordelen (dus nederig te zijn) en tegelijk een sterk moreel karakter te hebben (passievol en overtuigend): De twee paradoxale eigenschappen die volgens Collins ook bij een level 5 leider horen.¹⁶⁷ Ook sluit dit direct aan bij zijn Stockdale-paradox: het creëren van een cultuur waarin men de waarheid kan zeggen, juist ook tegen de leider. Fry: *“Like the Level 5 leaders, spiritual leaders build high performance companies that are personal and human with a focus on the importance of the individual; every member feels*

¹⁶⁶ De discussie over het verband van organisatiesucces en organisatie-identiteit en het daarbij veranderende perspectief op de kenmerken van een succesvolle organisatie laten we hier voor de helderheid nog achterwege. Later wordt duidelijk wat dit voor de in deze paragraaf gevonden resultaten betekent.

¹⁶⁷ Fry, L. W. & Cohen, M. P., Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, p268

empowered and responsible for the reputation of the company."¹⁶⁸ Dit citaat legt niet alleen een verbinding tussen het spirituele leiderschap en level 5 leiders, maar sluit ook aan bij het leiderschapsconcept dat naar voren komt in het werk van De Geus. Daar is namelijk te zien dat de nadruk ligt op de gedeelde verantwoordelijkheid en uitvoeringsvrijheid: medewerkers zijn "*empowered and responsible*". Deze twee polen kent Collins ook onder de twee concepten vrijheid en consistentie met het egelconcept. De positieve invloed van spiritualiteit op empowerment is te vinden in een artikel van Elmes en Smith.¹⁶⁹ Ook in het waardenkader waarmee Giacalone & Jurkiewicz spiritualiteit meten is verantwoordelijkheid een belangrijk aspect.¹⁷⁰ Een aantal onderzoeken laat de wisselwerking tussen spiritualiteit en leiderschap zien: spiritualiteit beïnvloedt niet alleen leiderschap, maar leiderschap beïnvloedt ook de (volgers)spiritualiteit.¹⁷¹ Dit is ook iets dat in het level 5 leiderschap van Collins terugkomt.

Gemeenschap

Een tweede bijzonder opvallende overeenkomst is de gerichtheid op de organisatie als gemeenschap. Dit vinden in veel organisatiekenmerken terug, maar ook bij veel definities en resultaten van organisatiespiritualiteit wordt dit genoemd. In onderzoek naar spiritualiteit wordt dit vaak gemeenschapsgevoel genoemd¹⁷² of het erbij horen (*belonging*). In een SaW-onderzoek waarbij de verschillende niveaus van bewustzijn verbonden worden met spiritualiteit worden verschillende niveaus van gemeenschapsgevoel genoemd: erbij horen, samenhang, inclusiviteit en eenheid.¹⁷³ Deze verschillende niveaus komen ook terug in het economisch perspectief: bij De Geus zijn de steeds sterker (en paradoxaal ook steeds wijder) wordende kringen van gemeenschap gerelateerd aan de niveaus van tolerantie die hij zo nodig acht voor een langlevende organisatie. Zijn tegenstelling van de *poel* organisatie met de *rivier* organisatie geeft ook aan dat een organisatie er gebaat bij is om zoveel mogelijk leden te hebben en niet een kleine groep van leden met een heleboel outsiders. Ook zijn concept van werkgemeenschap wijst op het belang van onderlinge verbondenheid. Lidmaatschap is voor Fry één van de twee mediators tussen spiritualiteit en organisatieresultaten. Gemeenschap is bij Collins vooral gelegen in het hebben van de juiste mensen "*in de bus*": Eerst wie, dan wat.

Selectie

Een derde overeenkomst die uit die nadruk op gemeenschap voortvloeit is het belang van de juiste match tussen werkgever en organisatie. Voor De Geus heeft dit alles te maken met het jezelf kennen, als (potentiële) medewerker en als organisatie. Hierin ligt een belangrijke rol voor organisatiespiritualiteit. De kernwaarden en -doelen van organisaties, alsmede hun vermogen om te veranderen zijn gefundeerd in de spiritualiteit van de organisatie. Dat de identiteit van de organisatie zo belangrijk is, is al opgemerkt in hoe Collins komt tot het

¹⁶⁸ Fry, L. W. & Slocum, J.W., Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 2008, p93

¹⁶⁹ Elmes, M. & Smith, C., Moved by the spirit: contextualizing workplace empowerment in American Spiritual ideals. *Journal of Applied behavioral science*, 37:1 (March), 2001, p33-50

¹⁷⁰ Jurkiewicz, C. & Giacalone, R.A., A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business Ethics*, 49, 2004, p13-35

¹⁷¹ Bowen, M.G., Ferris, G.R., & Kolodinsky, R.W., Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

¹⁷² Kinjerski, V., & Skrypnek, B.J., Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale. In Weaver, K.M. (Ed.) *Proceedings of the sixty-fifth annual meeting of the Academy of Management*. Retrieved 28 July 2008, from the Kaizen Solutions Website: <http://www.kaizensolutions.org/sawscale.pdf> (2006)

¹⁷³ Barrett, R., Culture and consciousness : Measuring spirituality in the workplace by mapping values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

egelconcept.¹⁷⁴ De drie vragen die hij stelt zijn allen gericht op het definiëren van die organisatie-identiteit. Of zoals De Geus zou zeggen: om tot zelfkennis te komen. Dit is een eerste vereiste voor het kunnen leren van organisaties dat weer leidt tot een lang leven. De Geus gebruikt hiervoor de begrippen introceptie en leren als assimileren. Voor de juiste match tussen medewerker en organisatie is de match tussen de beide identiteiten van belang. Dit is niet alleen expliciet van belang voor De Geus, maar ook Collins stelt dit in zijn *gedisciplineerde mensen* concept. Verbeterde identificatie met de organisatie, haar doelen en belangen is vaak naar voren gekomen als resultaat van SaW-interventies, evenals de daar sterk mee samenhangende verhoogde motivatie. Dit zijn beide resultaten die Collins en De Geus als kenmerken geven van een succesvolle organisatie. Die kenmerken leiden ook weer tot het minder te hoeven managen en meer kunnen leiden of gidsen van medewerkers. Hier valt zeker ook te denken aan dat waar de combinatie van missie met toekomstvisie van Fry toe leidt: het niet nodig hebben van een traditioneel bureaucratisch systeem gebaseerd op controle.¹⁷⁵ Ook doet het denken aan de tweede mediator tussen spiritualiteit en organisatieresultaten van Fry: roeping. Roeping leidt namelijk tot een besef van het op zijn plaats zijn en het doen van het werk om het werk zelf, niet meer omdat het gezegd wordt of om wat het oplevert. Dit laatste aspect kent Collins ook bij zijn gedisciplineerde mensen: ze doen het werk omdat het goed is, niet om het salaris. Over salaris bestaat ook overeenkomst: zij is een hygiënefactor, geen motivator. Dat wil zeggen: zij leidt niet tot extrinsieke of intrinsieke motivatie. De vrijheid en eigen verantwoordelijkheid leidt tot een verhoogde productiviteit en creativiteit (zie bovengenoemde punt van leiderschap). Het toepassen van organisatiespiritualiteit leidt zo tot een betere match tussen medewerker en organisatie: dus een succesvoller selectieproces, verminderd verloop en behoud van werknemers.¹⁷⁶

Tijds kader

Dit leidt tot een belangrijk vierde punt: hoe organisaties omgaan met tijd. Omdat succes als langlevens gezien wordt, is deze duurzaamheid door heel het boek van De Geus heen overduidelijk op te merken. Bij de ontwikkeling van de organisatie die later nog uitgebreider besproken wordt, is dit te merken in de graduele veranderingen en de focus op het evolutionaire/organische model. Bij De Geus komen we dit het best in het werving- en selectieproces tegen: de lange termijndoelen en -belangen van organisatie en medewerker moeten geharmoniseerd worden. Het contract tussen organisatie en werknemer is gebaseerd op de zorg en toewijding aan de werknemerskant en de belofte van maximalisatie van het werknemerspotentieel aan de werkgeverskant. Dit is een continu doorgaand proces waarbij lange termijn afstemming essentieel is. De SaW-literatuur sluit hierbij aan in het helpen ontdekken en bereiken van het potentieel van de werknemer en de positieve invloed van spiritualiteit op het levenslang willen leren.¹⁷⁷ Die focus op de lange termijn is bij Collins onder andere vervat in de vraag waar je het best kan zijn in de wereld en in de Stockdale-paradox: het nooit verliezen van de hoop. Uiteraard doet dit begrip weer het model van Fry in onze gedachten komen: hoop en een beeld van de toekomst zijn twee van de drie aspecten die voor hem spiritueel leiderschap omschrijven. Hoop leidt tot excelleren, doorzettingsvermogen en de

¹⁷⁴ Organisatie-identiteit speelt zo'n belangrijke rol dat ik daar later nog dieper op inga.

¹⁷⁵ Fry, L.W., *Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership*, In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005) p64

¹⁷⁶ Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., *The science of workplace spirituality*. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

¹⁷⁷ Ingersoll, R.E., *Spiritual wellness in the workplace*. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

wil om het vol te houden; de visie op de toekomst leidt tot het hebben van een hoge standaard en de motivatie om te volgen.¹⁷⁸ Dit zijn allemaal aspecten die resoneren in heel het werk van Collins. Het onderzoek dat al eerder is aangehaald naar de verschillende niveaus van bewustzijn koppelt ook aan het hoogste niveau (eenheid) lange termijn denken en maatschappelijk verantwoord handelen.¹⁷⁹ Maatschappelijk verantwoord handelen kent door haar gerichtheid op het duurzaam omgaan met mensen, economie en milieu sowieso een sterke focus op lange termijn denken. Spiritualiteit heeft ook een positieve invloed op dit maatschappelijk verantwoord handelen van medewerkers (ethisch handelen, CSR-besef¹⁸⁰) en de organisatie (*organizational citizenship behaviour*¹⁸¹).¹⁸² Succesvolle organisaties en organisatiespiritualiteit hebben beide een lange(re) termijn voor ogen.

Organisatieontwikkeling

In hoe een organisatie zich ontwikkelt komt dit terug. Eerder werd het hebben van een visie op de toekomst al aangehaald.¹⁸³ Ook in de ontwikkeling van succesvolle organisaties blijkt dit een belangrijk kenmerk te zijn: De Geus vindt dit een aspect van leren. Organisatieleren kan namelijk alleen plaatsvinden als men verschillende “toekomstpaden” heeft: de toekomstscenario’s zijn onderdeel van het leerproces: hiermee wordt de perceptie van de organisatie verhoogd. Het nemen van besluiten is dan weer de volgende stap die leidt tot het handelen van de organisatie. Net als bij Collins is dit gebaseerd op kennis en niet op idealen of dromen. Collins haalt dat aan in zijn Stockdale-paradox: het confronteren van de feiten (in combinatie met het behouden van de hoop) en in het weten waarin je het beste van de wereld kan zijn, de Geus stelt dat de toekomst voorspellen het tegengestelde is van het hebben van toekomstscenario’s. Fry ziet deze toekomstvisie net zoals Collins als basis voor de kernwaarden, -normen en -doelen van de organisatie. Over de haalbaarheid van deze visie lijkt geen overeenkomst te bestaan: Collins stelt duidelijk dat het gebaseerd moet zijn op kennis en maakt daarmee heel duidelijk dat dat ook hetgene is dat de organisatie kan (halen). Voor De Geus lijkt de verscheidenheid aan toekomstscenario’s een teken van het niet persé hoeven te behalen van dit toekomstbeeld, het zijn verschillende opties. Deze opties zijn echter wel weer gefundeerd in rationele data-analyse. In de SaW literatuur lijkt de haalbaarheid aan de ene kant niet zo belangrijk: het gaat om een toekomstbeeld dat de werknemers kan motiveren, aan de ander kant wordt hier wel bij vermeld dat zij de bestemming van de reis (van de organisatie) is. Dat eerste aspect komt weer terug in de werking van het vliegwiel: hierbij extrapoleren de werknemers de actuele resultaten naar een succesvolle toekomst en zorgt dit voor hun motivatie.

¹⁷⁸ Fry, L.W., Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership, In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005) p47-83

¹⁷⁹ Barrett, R., Culture and consciousness : Measuring spirituality in the workplace by mapping values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

¹⁸⁰ Pfeffer, J., Business and the spirit : Management practices that sustain values. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

¹⁸¹ Tepper, B.J., Organizational citizenship behavior and the spiritual employee. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, 2nd edition*. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010)

¹⁸² Bijvoorbeeld in Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:4, 2010, p283-314

¹⁸³ Fry, L. W., Matherly, L., & Vitucci S., Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research and Recovery for Workaholism. In Burke, R. (Ed.) *Research Companion to Workaholism in Organizations. New Horizons in Management Series*. (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006) p330-352

4.3 Organisatiesucces en organisatie-identiteit

Zo blijkt bij nadere analyse dat veel van de organisatiekenmerken die tot organisatiesucces leiden positief beïnvloed worden door spirituality at work. Daarmee zou geconcludeerd kunnen worden dat de onderzoeksvraag positief beantwoordt kan worden: SaW draagt aantoonbaar bij aan organisatiesucces.

Er is echter één aspect dat een uitgebreidere behandeling nodig heeft: wat is organisatiesucces? In het begin van dit hoofdstuk stipte ik al heel even aan dat de definities van succes die De Geus en Collins gebruikten niet de definities zijn die die succesvolle organisaties gebruiken. Die succesdefinities worden niet beleden door de succesvolle organisaties zelf: minstens drie keer de standaard aandeelwaarde is geen organisatiedoel voor de organisaties van Collins, de langstlevende organisatie te zijn is geen doel voor de organisaties van De Geus. De meetbare succesdefinities lijken slechts gebruikt te worden om die specifieke organisaties op het spoor te komen. De succesvolheid van de organisaties zat volgens De Geus in de manier waarop met veranderingen wordt omgegaan. Ook bij Collins is dit hét criterium, hoewel hij daarbij dus maar één voorbeeld van zo'n verandering geeft. Dit vermogen om te kunnen veranderen heeft zijn fundament in de identiteit van de organisatie, zij verwijst naar de kern van de organisatie. Deze identiteit, deze kern van de organisatie wordt gevat in kernwaarden en kerndoelen. Zodoende is organisatie-identiteit in feite belangrijker dan het organisatiesucces. Ook daar moet dan de belangrijkste bijdrage voor SaW liggen: in de ontsluiting van de identiteit van organisaties.

Paradigmaverschuiving

Dat organisatiesucces altijd instrumenteel gezien is, komt door het paradigma waaruit deze definitie is voortgekomen: het functionalistische paradigma. De managementliteratuur die in deze scriptie besproken is, lijkt dit paradigma te willen verlaten: veel van de termen die gebruikt worden zijn niet meer functionalistisch of instrumenteel. Niet-meetbare aspecten van de organisatie lijken een essentiële plek te hebben in de organisatie. In zoverre zijn de termen waarin het organisatiesucces door Collins en De Geus worden gevat ook te zien als de overgangstermen van het ene paradigma naar het andere. Ze worden namelijk nog wel gebruikt, maar bij nadere bestudering lijken ze niet essentieel te zijn. In het functionalistische paradigma gaat het om het nut, om de functie van de organisatie. De identiteit van de organisatie is ondergeschoven geweest, de vraag waarom een organisatie bestaat is grotendeels onbeantwoord gebleven. Zij was er gewoon, of haar bestaansgrond werd ontleend aan haar functie.

Deze verschuiving van paradigma is ook te zien in de SaW-literatuur. De twee stromingen die hierin gevonden zijn laten goed de twee perspectieven zien van die paradigma's. In de één is de focus op het functionalistische van SaW: spiritualiteit moet een aantoonbare, meetbare functie hebben in de organisatie. Haar merites wordt beoordeeld aan de hand van haar nut. In het andere perspectief is de focus veel meer gericht op de intrinsieke waarde van de SaW: zij beoogt niet een ander doel dan de zin of de waarde aan te boren van de organisaties, van het werk daarin en van de werknemers. Spiritualiteit draait dan om het ontsluiten van de identiteit van de persoon of de organisatie. Het botsen en overgaan van de twee paradigma's geeft daarom de uitlopende resultaten die in deze scriptie te vinden zijn, tegelijk zorgt zij voor de match met beide paradigma's uit de managementliteratuur.

Keren we nu terug naar de onderzoeksvraag dan is te zien dat SaW op een andere manier bij kan dragen aan de succesvolheid van de organisatie. De succesvolheid van de organisatie is namelijk geheel afhankelijk van de definitie van succes. In deze paragraaf is echter duidelijk geworden dat voor het definiëren van succes van een organisatie, de organisatie zelf gedefinieerd dient te worden. In het functionalistische paradigma is dat onvoldoende gebeurd. Nu kan door het

verschuiven van het paradigma hier een begin mee gemaakt worden. Het nieuwe paradigma is hiermee gediend met een hermeneutische benadering.

Hermeneutische benadering SaW

Een belangrijke rol lijkt hiervoor weggelegd te zijn voor de Spirituality at Work beweging. Naast de bijdrage van SaW vanuit het functionalistische paradigma (SaW draagt positief bij aan de gezondheid en het succes van de organisatie en haar leden), is haar bijdrage vanuit dit nieuwe paradigma minstens zo belangrijk. Ook daarvoor kan aangesloten worden bij de managementliteratuur, omdat zij dit nieuwe paradigma al laat zien. De kern van de onderzoeken van Collins en De Geus zit in het vermogen van een organisatie om met de veranderende omgeving om te gaan. Voor Collins gaat het daarbij om de combinatie van het behouden van de kern en de stimulatie van vooruitgang. De Geus vat dit onder zijn lerende/levende organisatie-idee. Dit vermogen van de organisatie om te veranderen is waar SaW in het interpretatieve paradigma aan bij kan dragen.

Het vermogen van veranderen of het omgaan met verandering zijn voor Collins gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatie. Kernwaarden die door interpretatie van de organisatie en haar werkelijkheid naar voren kunnen komen. SaW kan helpen om duidelijk te maken wie de organisatie is en waarvoor ze bestaat. Dit sluit aan bij wat De Geus onder introspectie en leren verstaat: het kunnen leren veronderstelt een bewust zijn van jezelf. Dit veronderstelt een interpretatie van wie je bent en het daarmee bepalen van je kernwaarden en -doelen. Ook helpen deze interpretaties om als organisatie stelling te nemen. Daarnaast hoort bij het vermogen om te veranderen de gevoeligheid voor de omgeving, ook hier kan SaW bijdragen door haar hulp in het interpreteren van die omgeving. SaW kan ook bijdragen aan de houding tegenover die veranderende omgeving zoals Collins die noemt in zijn Stockdale-paradox: Het tegelijk open staan van de organisatie voor de harde feiten en na het confronteren van deze feiten toch niet de hoop hoeven te verliezen. Het leren als organisatie en accommodatie als de manier van leren die De Geus voorstaat, sluit ook aan bij het interpretatieve kader dat SaW een organisatie kan bieden. SaW-onderzoeken sluiten namelijk naadloos aan bij de verandering van waarden die bij die manier van leren en veranderen hoort. Een belangrijke spirituele waarde daarbij is bijvoorbeeld openheid en authenticiteit.

Een andere belangrijke bijdrage ligt in het verlengde van het belang van het lidmaatschap van de organisatie: in plaats van medewerkers voelen mensen zich lid van de organisatie. Dit is terug te vinden in De Geus' idee van de *rivier* organisatie en Collins' idee van "*eerst wie, dan wat*". SaW-onderzoek kan hier haar bijdrage leveren door de belangrijke waarden die zij gevonden heeft. Waarden die terugkomen in de verschillende SaW-onderzoeken zijn: erbij horen (*belonging*), inclusiviteit, holisme, lidmaatschap en gemeenschapsgevoel.

Een stap in de richting van deze waarden zit ook de nadruk van De Geus op de veranderende maatschappij: er vindt een verschuiving van een kapitaal- naar een kennismaatschappij plaats. Deze kennis bevindt zich in de medewerkers en daarmee richt de organisatie zich weer op de medewerker als mens. Deze gerichtheid op de waarde van de mens is ook terug te vinden in de SaW-onderzoeken, met de daarbij horende waarden als respect voor die mens en medemenselijkheid. Een ander belangrijke bijdrage van SaW die hieruit voortvloeit is haar gerichtheid op een organisatie die ten dienste staat van die mens. Dit is ook te lezen bij De Geus en Collins: het systeem en niet de mensen moeten gemanaged worden en personeel gaat voor kapitaal. Daarnaast benadrukken beiden het selecteren van mensen met de juiste waarden, eventueel zonder de juiste kennis of kunde. Maar ook geldt dit voor mensen buiten de

organisatie, ook bij de interpretatie van de menselijke omgeving van de organisatie kan SaW een bijdrage leveren. Zoals het antwoord kunnen geven op de noden van de mens door de organisatie of aan de gerichtheid om ten dienste te staan van de maatschappij door producten te ontwikkelen die bijdragen aan die samenleving.

Bij deze meer subjectieve focus gaat het ook over een nieuwe menselijkheid in heel de organisatie die al terug te vinden is bij Collins en De Geus, maar die nog sterker voortkomt uit belangrijke waarden van SaW-onderzoek: zelfverwerkelijking, zingeving en verbondenheid. Deze drie waarden gelden dan ook net zo goed weer voor heel de organisatie: SaW kan hier bijdragen aan een meer inhoudelijke rationaliteit in plaats van een procedurele rationaliteit. Daarbij is namelijk die interpretatie die SaW kan bieden of stimuleren van wezenlijk belang. Iets wat Collins en De Geus voorstaan als zij niet economische factoren als succesfactoren zien en zij daarmee afstappen van een doel-middel rationaliteit naar het doen van het goede/geweldige. Bij Collins zien we dat bijvoorbeeld sterk terugkomen in zijn vliegwielconcept en bij De Geus is dat het idee van de organisatie als levend organisme. Zo richt het vliegwielconcept zich op de eigen resultaten, de eigen ontwikkeling en niet zozeer op haar financiële resultaten. De organisatie als organisme is gericht op haar overleven als werkgemeenschap en niet als kapitaalgemeenschap: de ontwikkeling van haar als geheel komt daarbij vóór haar financiële resultaten.

SaW kan ook een bijdrage leveren aan het vinden van het egelconcept en zeker bij de derde dimensie daarvan: waar gevraagd wordt naar de passie van de organisatie (medewerkers). De economische noemer kan zo geïnterpreteerd worden als de methode van werk, datgene dat men goed kan.

Veel van de bovengenoemde waarden en ideeën sluiten aan bij een zinvolle manier van MVO, waarbij deze notie van maatschappelijk en verantwoord een stuk dieper en breder getrokken wordt. Dan beginnen door SaW *people*, *planet* en *profit* werkelijk te leven en betekenis voor een organisatie te krijgen.

Samengevat kan SaW de organisatie helpen om van de nadruk op objectiviteit over te gaan op subjectiviteit. Ze helpt de organisatie leven in te blazen, (opnieuw) te bezielen.

Resultaten als indicatoren

Wat betekent deze paradigmaverschuiving nu voor de eerder gevonden resultaten? Zijn de resultaten die aansluiten bij het functionalistische paradigma, de resultaten die zich richten op de kwantificeerbare gegevens, nu waardeloos? Dit lijkt me te ver gaan, binnen het oude paradigma zijn de resultaten in ieder geval geldig en een goed argument om over te gaan tot meer SaW. Ook de gevonden verbanden zijn nog steeds geldend. De resultaten uit dit perspectief dienen wel een plek te krijgen binnen het nieuwe paradigma. Vanuit dit nieuwe hermeneutische perspectief hebben deze verbanden en resultaten volgens mij slechts een andere betekenis gekregen. Dit is parallel aan de verandering van perspectief voor het organisatiesucces dat Collins en De Geus vonden. Het volgende citaat laat deze verandering volgens mij duidelijk zien: "*Profit is an indicator of the health of an organisation.*"¹⁸⁴ Of: "*Profit is not a goal, but a means to an end.*"¹⁸⁵ De gevonden resultaten kunnen zo de indicatoren vormen voor de goede gezondheid van de organisatie, voor de succesvolle ontsluiting van de identiteit van de organisatie. Als gekeken wordt naar de resultaten, dan kan dit ook op individueel niveau worden doorgetrokken: een goede productiviteit en motivatie zijn indicatoren van de juiste persoon en de juiste plaats. De juiste persoon is dan die persoon die door haar

¹⁸⁴ Geus, A. de, *The living company* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002) p11

¹⁸⁵ *Ibid.* p102

spiritualiteit haar identiteit vindt en daarmee zijn match vindt in de identiteit van de organisatie. Die spiritualiteit verdient dan wel weer een verdere definitie die op dit moment voor het overzicht achterwege word gelaten. Maar de literatuur geeft daar ook genoeg handgrepen voor.

Op deze manier zijn deze kwantificeerbare gegevens wel te zien als indicatoren voor succesvolheid, maar zijn ze zelf niet het succes. Dus niet de winst is het succes, maar een teken van succes. En daarbij moet volgens mij de nadruk liggen op *een* teken van succes. Er zijn nog meer tekenen van succes die wellicht belangrijker zijn. Sowieso is de focus op deze indicatoren contraproductief. Zo meldt een artikel parallel hieraan dat het focussen op de juiste lichaamstemperatuur niet zorgt voor een gezond lichaam. De lichaamstemperatuur is slechts een indicator die kan vertellen dat een persoon ziek is of niet. Zij is echter niet de gezondheid van de persoon. Gaan we nog verder op dit voorbeeld in, dan kunnen we stellen dat de gezondheid van een organisatie bestaat uit haar geestelijke en lichamelijke gezondheid. En net als een persoon zijn de verbanden tussen deze twee (nog) niet altijd even duidelijk, maar wel evident.

4.4 Organisatiesucces: Slot

Dit hoofdstuk heeft de resultaten uit de twee voorgaande hoofdstukken met elkaar vergeleken. Daarbij zijn eerst de definities van organisatiesucces vergeleken en daarna de factoren die tot succes leiden met de organisatieresultaten van SaW-interventies. Onder de thema's leiderschap, gemeenschap, selectie, tijds kader en organisatieontwikkeling zijn veel overeenkomsten tussen de twee perspectieven gevonden. Wel is duidelijk geworden dat er door de overeenkomsten en verschillen een belangrijke paradigmaverschuiving is op te merken: van het functionalistische paradigma naar het interpretatieve paradigma. Terugkijkend was deze splitsing ook al op te merken in de literatuur van de Spirituality at Work-onderzoeken, maar vanuit de managementliteratuur is deze splitsing pas echt duidelijk geworden. Het interpretatieve paradigma biedt een uitgelezen kans voor de SaW-beweging om organisatieonderzoek te helpen met het interpreteren van de organisatie-identiteit, haar handelen en de organisatie in het algemeen. In het laatste hoofdstuk wil ik dieper ingaan op de resultaten van dit hoofdstuk vanuit een meer persoonlijk wereldbeeld.

| 5 | Organisatiespiritualiteit

*De mens leeft niet van brood alleen.*¹⁸⁶

Dit laatste hoofdstuk wil verder gaan waar de resultatenanalyse van het vorige hoofdstuk is geëindigd. Is het mogelijk na de gevonden gegevens al verder uit te werken hoe SaW kan bijdragen aan de organisatie? Wat zijn praktische implicaties?

Hier moet ik echter van tevoren vermelden dat de doordenking in dit hoofdstuk volgt uit mijn eigen kader en wereldbeeld. In het vorige hoofdstuk is geëindigd met het interpretatieve paradigma dat helpt om de bijdrage van SaW duidelijk te maken. Dit interpretatieve paradigma kan echter nooit zonder een normatief kader: het vermogen om de werkelijkheid te interpreteren vraagt altijd om een punt van waaruit je dat doet. Dit normatieve kader zal in dit laatste hoofdstuk mijn eigen kader zijn. Om iets preciezer te zijn is dat een evangelisch reformatorisch kader: ik ben opgegroeid als (vrijgemaakt) gereformeerde en later baptist geworden. Deze doordenking zal dus meer een (onvolledig) voorbeeld zijn vanuit dit kader, met de bedoeling iets te laten zien van het vervolg van de reis die voorgaande hoofdstukken me gebracht hebben.

5.1 Organisatie-identiteit

In het vorige hoofdstuk is tot de conclusie gekomen dat de definiëring van organisatie-identiteit vooraf gaat aan organisatiesucces, juist in het definiëren van de organisatie-identiteit ligt daarom een belangrijke taak voor SaW. Wat is een organisatie of misschien wel: Wie is de organisatie? Wat is het verschil tussen wie zijn de organisatie en wie is de organisatie? De Geus schrijft uitvoerig over dit punt, omdat hij in de tijd dat hij in Brazilië de leiding heeft over Shell, Shell het als organisatie in de publieke opinie moeilijk heeft. De kritiek op de organisatie trekt hij zich persoonlijk aan. Hij stelt dan de vraag of de identiteit van de organisatie de identiteit van de werknemers bepaalt en of dit omgekeerd ook het geval is: bepaalt de identiteit van de werknemers de identiteit van de organisatie? Zijn antwoord is een hartgrondig "nee", ze zijn beide verschillend en autonoom. De Geus gebruikt dan het Personalisme van Stern om de identiteit van de organisatie aan te duiden. Alle personae bestaan uit onderliggende personae, zo bestaat de organisatie ook uit het onderliggende personeel en kapitaal. De identiteit staat echter steeds los van de onderliggende personae. Wel is het volgens mij goed om aan te geven dat deze organisatie-identiteit bestaat bij de gratie van het overleven van de onderliggende personae. De mens als persona leeft bij de gratie van de werking van de maag, maar haar identiteit is niet die van het voedsel verwerken. Dit hoort namelijk bij het overleven van de persona *mens*. Wel kan gesteld worden dat elk van die onderliggende personae een aspect vormen van de identiteit van de persona.

Bij Collins moet voor organisatie-identiteit in de eerste plaats gedacht worden aan zijn egelconcept. De drie dimensies vragen naar de identiteit van de organisatie: waar kan zij het best in zijn? Waar is zij gepassioneerd over? Hoe werkt zij het best? Die vragen draaien om iets dat groter is dan de managers die de vraag stellen: zij gaat om het totaal van de organisatie, haar kapitaal, personeel en bestaansredenen. Zij vragen naar de identiteit van de organisatie. Ook de drie fasen zijn gericht op dit grotere geheel, op de organisatie als een organisme.

En de SaW-literatuur? Men zou mogen verwachten dat hierin voorbeelden te over staan over de identiteit van de organisatie of over de organisatie als levend (organisme), maar die voorbeelden blijken zeer zeldzaam. De beste aanknopingspunten hiervoor zijn te vinden in het uitdiepen van

¹⁸⁶ Deuteronomium 8:3, aangehaald door Jezus in Matteus 4:4

de definities van spiritualiteit. De elementen van spiritualiteit - zelfverwerkelijking, zingeving, verbondenheid - lijken veel meer te duiden op de identiteit van de organisatie, maar deze worden juist weer toegepast op de individuele werknemers. Volgens mij ligt hier wel de sleutel voor de bijdrage van SaW met betrekking tot de identiteit van de organisatie: Wanneer de organisatie als persoon gezien kan worden, dan kan Spirituality at Work helpen met het ontdekken of ontsluiten van de eigen identiteit.

5.2 Geest-materie

De organisatie enkel te zien als haar materiële verschijningsvorm is in dit perspectief een grote ommissie. Voor dit perspectief is het echter essentieel dat de realiteit gezien wordt als bestaande uit een geestelijke en materiële zijde. Voor de meerderheid van de mensheid - vroeger en nu - geldt dat. Het volgende gebeurt als de vraag van het materiële nut gesteld wordt over deze geestelijke component: de materiële zijde van de werkelijkheid krijgt het primaat boven de geestelijke zijde van de werkelijkheid. De regels van het materiële worden regels voor het geestelijke. Juist voor het geestelijke geldt echter dat zij zich niet aan deze regels hoeft te houden: wonderen zijn hier een goed voorbeeld van. De vraag "Wat is het nut van spiritualiteit?" is wellicht gelijk te stellen met de vraag "Wat is het nut van eten?" Beiden zijn nodig om te leven. Waar de een de geestelijke zijde bevraagt, richt de ander zich op de materiële zijde. Beide zijn essentieel voor de mens om te overleven. Volgens de managementliteratuur die ik heb onderzocht, geldt dit ook voor organisaties. Organisaties hebben een geestelijke component die net zo goed geestelijk voedsel nodig heeft. Mensen die in deze organisatie werken hebben ook beide nodig om (optimaal) te kunnen functioneren. Optimaal staat hier bewust tussen haakjes, omdat hier niet persé optimaal bedoeld is in termen van productiviteit en productiekwaliteit. Dat zou dan namelijk weer een eenzijdige focus betekenen, waarbij niet de hele menselijke werkelijkheid verdisconteerd is.

Hiermee komen we terug op onze onderzoeksvraag: hoe kan SaW dan bijdragen aan organisatiesucces? Eerst bleek dat *organisatiesucces* een onjuiste term is om de bijdrage van SaW uit te drukken en de aandacht van SaW gericht moet zijn op organisatie-identiteit, nu lijkt het erop dat zelfs de term *bijdragen* ter discussie staat. We zijn aangekomen bij een aloude discussie tussen de relatie tussen de geestelijke en materiële kant van onze werkelijkheid. De vraag naar de verhouding tussen deze twee dimensies is een belangrijke dimensie in bijna alle religies. Als de werkelijkheid en de mens in de organisatie zowel een materiële als geestelijke dimensie heeft, kan de organisatie niet achterblijven en de ene dimensie belangrijker dan de ander achten. Of het moet zijn dat het in de identiteit van de organisatie ligt dat het materiële essentiëler voor haar is dan het geestelijke. Maar uit de managementliteratuur volgt dat dit op het eerste gezicht logische primaat oneigenlijk is. Zelfs voor materieel succesvolle organisaties is het geestelijke essentieel. Blijft dus de vraag: wat is dan de manier waarop SaW hier een bijdrage aan kan leveren? Laat ik proberen een aantal suggesties te doen, die het verder onderzoeken mijns inziens waard zijn.

Geestelijke dimensie van de organisatie

SaW kan helpen met het verdiepen van de bestaansgrond van organisaties. De identiteit van organisaties an sich is door het functionalistisch paradigma jarenlang een ondergeschoven kindje gebleven. Nu de tekortkomingen van het functionalistisch perspectief zichtbaar worden en de postmodernistische roep om betekenis en spiritualiteit grond vindt, is het de hoogste tijd om het werk van SaW te focussen op de definiëring van organisaties. Het gaat hier om de essentie van een organisatie, de essentie van organisatieonderzoek en -theorie. Het functionalistische

paradigma legde de identiteit van de organisatie in haar nutsfactor: een samenwerking van mensen, kapitaal en grondstoffen die meer kan bereiken dan haar losse delen. De organisatie bestaat dan omdat de organisatieonderdelen iets kunnen bereiken wat zij individueel niet kunnen bereiken. Deze opvatting verwijst al naar het meer spirituele thema van verbondenheid en het grote geheel. Dit functionalistische paradigma is toegepast op heel de organisatie. De nadruk uit de moderniteit op het materialistische van de organisatie heeft ertoe geleid dat elk aspect op haar nutsfactor beoordeeld is. Afgezien van de vraag of waardevermeerdering in de identiteit van de organisatie ligt kan SaW hier ook al handreikingen doen over aan welke waarde gedacht kan worden en welke waarden in ieder geval voor een geestelijk gezonde organisatie belangrijk zouden zijn.

Als de organisatie een persoon is, zij een eigen identiteit heeft en een geestelijke dimensie heeft, is elk van deze aspecten voor SaW een prioriteit. Voorafgaand aan de praktische invulling dient zij te helpen zoeken en vinden van de juiste terminologie en definities. Zij sluit daarbij aan op de managementliteratuur in het belang dat zij legt op het hebben van een kerndoel en -waarden en het vermogen om te kunnen veranderen.

De verschillende elementen van het oude paradigma van de organisatie hebben elk hun eigen SaW-bestudering nodig:

Geestelijke dimensie van organisatiemedewerkers

Als de mens een spiritueel wezen is, net zoals zij een materieel wezen is, dan dient met beide dimensies ook in de organisatie rekening gehouden worden. De overstap van een instrumenteel gerichte organisatie naar een op ontwikkelingsgerichte organisatie is daarbij een eerste stap. Dit sluit ook aan bij een ander belangrijk aspect van spiritualiteit, zoals dat al eerder uit SaW-onderzoeken naar voren kwam: de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De medewerker moet betekenis kunnen vinden in zijn werk. Ambachtelijkheid en beroepseer zijn voorbeelden van een meer spiritueel perspectief op de werkzaamheden van de medewerkers.

Geestelijke dimensie van kapitaal

Wat is de geestelijke dimensie van zoiets materieels als kapitaal? Ook hier kan SaW zich over buigen. Omdat een vermeerdering van organisatiekapitaal gezien wordt als een belangrijke indicator van de (materieële) gezondheid van de organisatie, kan SaW er niet om heen om haar te definiëren. Een artikel noemde in analogie op de organisatie als persoon, kapitaal de bloedstroom van de organisatie. Met behulp van zo'n definiëring kan kapitaal uit een eenzijdig perspectief gehaald worden en haar plek in de organisatie optimaler worden.

Geestelijke dimensie van grondstoffen

Belangrijke ontwikkelingen zijn de laatste tijd op het gebied van de geestelijke dimensie van grondstoffen te zien. Zo is de aandacht voor natuur en milieu één van de indicatoren van een nieuw perspectief op het gebruik van (uitputbare) grondstoffen. Schaarste is daarbij een belangrijke economische term die door de groei van de wereldbevolking alleen meer aan betekenis wint. Geestelijke termen als zuiverheid en duurzaamheid doen daarbij hun opgeld.

5.3 SaW en vervreemding

Na het schrijven van een afstudeerscriptie over vervreemding in het werk en een theologie van de arbeid werd mij de vraag gesteld wat een organisatie hier nu aan heeft. Wat is het nut van spiritualiteit? In mijn vorige scriptie ging het om vervreemding, ik gebruikte hierin de

categorieën vervreemding van je zelf, de medemens, de natuur en God. In die scriptie haalde ik aan dat het (her)vinden van verbondenheid de enige oplossing zou zijn tot het voorkomen en herstellen van vervreemding. Daarbij was het belangrijkste om de verbinding met God als eerste te herstellen, zij bleek de bron van alle andere vormen van vervreemding.

Na het schrijven van deze scriptie zie ik dat deze aanbeveling nog steeds staat en terugkomt als gekeken wordt naar de bijdrage van SaW. SaW beoogt in eerste instantie het herstellen van deze verbinding, het opnieuw focussen op de geestelijke dimensie in werk en organisaties. In deze scriptie kwam ook naar voren dat niet de materiële resultaten een criteria voor de bijdrage van SaW aan organisaties moeten vormen, maar dat het gaat om een verandering van paradigma. Dit nieuwe paradigma sluit erg dicht aan bij wat religies en zeker ook het christendom al eeuwen min of meer duidelijk maken: de geestelijke dimensie is minstens zo belangrijk als de materiële dimensie om gezond te leven. En misschien moet het zelfs een stapje scherper gedefinieerd worden: om goed te leven. Gezondheid (in ieder geval lichamelijke gezondheid) is daarvoor ook al teveel een specifiek materieel criterium. De manier waarop SaW kan bijdragen is volgens mij dus ook gelegen in deze lijn: de (hernieuwde) verbinding met de geestelijke dimensie en de daarbij herstelde verbindingen met je zelf, de medemens en de natuur. De verbondenheid in de drie dimensies (je zelf en de medemens als de ene dimensie mens opgevat) kwam ik ook tegen in andere onderzoeken en de meest genoemde definities van (arbeids)spiritualiteit. Ik wil daarom die verschillende categorieën hier opnieuw langsgaan en bekijken wat deze scriptie daarin kan vertellen over de bijdrage van SaW.

Verbinding met God

Veel artikelen maken gewag van het onderscheid tussen religie en spiritualiteit, waarbij de laatste als beter (geschikt) gezien wordt voor de invulling van arbeidsspiritualiteit. Nu heeft dit denk ik alles te maken met de meer individueel gerichte cultuur van waaruit de veelal westerse onderzoekers schrijven en de teloorgang van de grote verhalen zoals Fukuyama stelde. Mijns inziens is deze ontwikkeling juist een teken van de ommissie die grote religies op het gebied van spiritualiteit en haar omgang met de cultuur in de sterk gematerialiseerde samenleving hebben. Dit besef leidt de laatste tijd weer tot de interne vernieuwing van de grote religies. Spiritualiteit is door haar meer individuele en vrijere insteek voor veel mensen de kans geweest om het geestelijke opnieuw te verbinden met het materiële. Waar het in deze scriptie om gaat is de houding die deze spiritualiteit of religie geeft: haar focus op datgene dat niet zichtbaar is, maar waar men wel afhankelijk van is om te leven. Daarbij denk ik dat seculiere spiritualiteit niet kan zonder het onderkennen van de waarde van de oude religieuze, spirituele bronnen. Ook denk ik dat de oplossingen voor het opnieuw tot verbondenheid te kunnen komen veelal liggen in de religieuze spiritualiteit.

In mijn vorige scriptie sloot ik al aan bij het meer inclusieve denken om deze categorie ook te begrijpen als de verbondenheid met het hogere, of grotere geheel.

In deze categorie is te denken aan termen uit de SaW-onderzoeken als transcendentie, perfectie, voorbij het zelf, het grote of algemene goed en het mystieke. Het idee van het absolute of goddelijke leidt volgens een SaW-onderzoek tot ethisch werken. De managementliteratuur kent deze categorie ook: De Geus beschrijft het Personalisme van Stern en hierin staat bovenaan de hiërarchie van alle personae God. Bij Collins is hiervan iets terug te zien als hij wijst op het belang van het grotere geheel.

De notie van iets groters, waarvan men afhankelijk is, de realisatie dat men niet alles alleen kan of het idee dat men aan iets of iemand verantwoordelijk is, lijkt mij een goed aangrijpingspunt voor het ontwikkelen van SaW. Niet alleen in haar mystieke component door meditatie,

openbaring en de verwachting tot dit hogere, maar ook in het loslaten, relativieren en het in een grotere context kunnen plaatsen van het werk door die bewustwording van het grotere (geheel). Vanuit de verbinding met God zijn er een aantal waarden die SaW voor de organisatie theoretisch kan doordenken en praktisch kan uitwerken:

- Afhankelijkheid: iets groters of hogers zorgt voor een gevoel van afhankelijkheid: het niet alleen kunnen. Dit kan leiden tot nederigheid (juist ook in het leiden, zie de level 5 leider van Collins), openheid en het delen van verantwoordelijkheden.
- Relativering: Het grotere of hogere kan leiden tot een relativering van het werk dat men doet; in het grotere plaatje is het slechts een klein onderdeelje. Daarmee kan het helpen stress te verminderen en op een meer ontspannen en humoristische manier met het werk om te gaan. Ook kan het helpen om beslissingen te maken die vervelend, maar nodig zijn of juist beslissingen opgelegd door een trendbeweging uit te stellen.
- Context: Het grotere geheel of hogere kan ook helpen om zich meer te richten op mensen en dingen die zich buiten het eigen kader bevinden. Tegelijk helpt het verbindingen te zoeken met gelijkgestemden of organisaties met dezelfde ideeën/missie.
- Be/Verwondering: Het ongrijpbare van het hogere of grotere kan impulsen geven aan bewondering en verwondering, daarmee helpt het om in organisaties innovatief en creatief te zijn, anderen te motiveren en aandachtig te zijn.
- Zingeving: Het hogere of grotere kan (mensen) in organisaties zin of betekenis geven, zij kan helpen om met de organisatie een hoger doel na te streven en leidt tot perfectie en de beste willen zijn.
- Verantwoordelijkheid: Het hogere of grotere heeft ook een verantwoordingscomponent in zich. Zeker de religieuze spiritualiteit kent deze factor, maar ook kan bij het verruimen van het begrip God naar het algemene goed gesproken worden van een versterkt verantwoordelijkheidsbesef, bijvoorbeeld door het utiliteitsprincipe.

Verbinding met je zelf

In veel SaW-literatuur komt de persoonlijke ontwikkeling en vervulling van de medewerker terug. Maar het sleutelbegrip dat hier cruciaal is, is toch wel het hebben van zinvol werk. De verbinding met je zelf heeft alles te maken met het ontdekken van de eigen identiteit en de daarbij verbonden waarden en doelen. Dit geldt evenveel voor de medewerker als de organisatie als geheel. Deze gevonden identiteit zorgt voor de juiste match met het werk en dit kan op zijn plaats weer leiden tot het gevoel van een zinvolle en vervullende baan. Authenticiteit wordt hierbij ook een aantal keer genoemd: door trouw aan je zelf te blijven zul je de verbondenheid met je eigen identiteit behouden en voor jouw betekenisvol werk kunnen blijven doen dat niet vervreemdt. Het balans weten te houden in dat wat je doet (privé en in de verschillende werkrollen) is een andere belangrijke invulling van arbeidsspiritualiteit. Dit wijst op het voeden van je geestelijke ik. Ook hier kan SaW veel theoretische overdenkingen en praktische handreikingen doen.

- Identiteit: SaW kan helpen met het ontdekken van de eigen identiteit van de medewerker/organisatie. Dit kan zijn door het helpen schrijven van een eigen missie en visie en het bepalen van de persoonlijke doelen en waarden. Deze kernwaarden kwamen in de managementliteratuur al naar voren als essentieel voor een succesvolle organisatie.
- Zelfontwikkeling: Een van de meest gehoorde argumenten voor individuele arbeidsspiritualiteit is de ontwikkeling van je zelf. SaW kan helpen met het uitwerken van de eigen talenten en gaven vanuit de persoonlijke identiteit. Werk moet congruent zijn met het zelfconcept dat de medewerker heeft.

- Eigenwaarde: Eigenwaarde, gevoelens van het voor elkaar krijgen en een verschil kunnen maken zijn aspecten van een gezonde SaW.
- Plezier: SaW kan helpen om opnieuw plezier in het werk te krijgen en om werk te vinden dat energie en plezier geeft.
- Integriteit: SaW kan helpen om integriteit, eerlijkheid en openheid als leidende waarden in organisaties te bevestigen. (Meer) ethisch handelen is een van de gevolgen van SaW die de SaW-onderzoeken aanhalen.

Verbinding met je medemens

Een organisatie is een groep mensen en daarmee is het intermenselijke aspect van wezenlijk belang. SaW onderkent dit belang en legt de nadruk op het lidmaatschap en gemeenschapsgevoel dat in organisaties bestaat. Veel van de praktische adviezen van SaW zijn op deze categorie gericht.

- Dienen: In de SaW-literatuur - maar ook in de managementliteratuur - zijn de begrippen dienstbaar leiderschap, dienend leiden en dienen meerdere malen terug te vinden. Dienen is een term die in de actuele westerse samenleving weinig weerklank vindt, maar die door SaW in organisaties nieuw leven ingeblazen kan worden. Door de afhankelijkheidsrelaties in de organisatie is elkaar dienstbaar zijn een belangrijke factor voor succesvol met elkaar omgaan. Ook geldt dit voor de houding ten opzichte van de verscheidene stakeholders van de organisatie, met als belangrijkste voorbeeld de klanten.
- Zorg: Zorg gaat nog verder dan dienen, omdat zij zich richt op het aandacht hebben voor de ander, buiten de werkhandeling om. Zorg draait om de ander als persoon. Hier kan SaW komen met handreikingen en vele voorbeelden uit de geschiedenis van de spiritualiteit.
- Leiderschap: SaW kan niet alleen dienend leiderschap onder de aandacht brengen, maar ook leiderschap zelf op de agenda zetten. De verbinding met collega's en de voldoening die men uit werk haalt worden namelijk nog vergroot door het opzetten van self-managed teams of de empowerment van medewerkers (zie daarvoor ook de managementliteratuur)
- Teamspirit: De samenwerking tussen medewerkers onderling zorgt voor een gevoel van gemeenschap die door SaW gestimuleerd en versterkt kan worden. Samen werken aan een gemeenschappelijk doel met respect en bewondering voor elkaar zodat je elkaar helpt om op je best te zijn.

Verbinding met de natuur

In de SaW-literatuur is hier weinig over geschreven. Wel is er de eerder genoemde algemene trend van duurzaamheid en puurheid. Ik denk dat het hier ook gaat over het hebben van materiaal- en productkennis, zoals het kennen van de geschiedenis en het verhaal van de grondstoffen die je gebruikt en de producten die je daarvan maakt. Een vernieuwde betovering van de natuur kan leiden tot een diepere vervulling in het werk.

5.4 Organisatiespiritualiteit: Slot

Dit laatste hoofdstuk is een verdieping geweest van de resultaten uit alle voorgaande hoofdstukken. Vanuit een persoonlijk denkkader is de doorwerking van de paradigmaverschuiving uit hoofdstuk 5 doordacht en met behulp van het concept van vervreemding is tot een meer praktische interpretatie van de organisatie-identiteit getracht te komen. De existentiële

verhouding van geest en materie heeft daarbij geleid tot een zoektocht naar een hernieuwde verbinding. Die hernieuwde verbinding kan toegepast worden op de relatie met God, je zelf, de medemens en de natuur. Veel termen uit het SaW- en managementperspectief kwamen hierin terug.

Deze scriptie is daarmee tot een eind gekomen, maar haar uitwerking nog niet. Vooral het laatste hoofdstuk biedt aanknopingspunten tot vervolgonderzoek, maar zoals bij een paradigmawisseling hoort is er nog veel werk in de breedte en diepte, in de theorie en de praktijk. Belangrijker nog is dat deze scriptie een weergave is van mijn persoonlijke zoektocht, een zoektocht die niet alleen veel antwoorden heeft gegeven, maar minstens zoveel vragen heeft opgeroepen. Daarmee is mijn vervreemding en verwondering nog niet beëindigd en hoop ik te mogen blijven zoeken naar verbinding. En daarom sluit ik af met het citaat: *"It is far too early to be confining our thinking!"*¹⁸⁷

¹⁸⁷ In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2nd edition. (New York: Armonk, M.E. Sharpe, 2010) p.ix

| 6 | Literatuur

6.1 Fase 1 literatuur

Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance 2nd edition

- 1 Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., *The science of workplace spirituality*.
- 2 Pfeffer, J., *Business and the spirit : Management practices that sustain values*.
- 3 Ashforth, B.E. & Pratt, M.G., *Institutionalized Spirituality : An oxymoron?*
- 4 Dehler, G.E. & Welsh, M.A., *The experience of work : Spirituality and the new workplace*.
- 5 Paloutzian, R.F., Emmons, R.A., & Keortge, S., *Spiritual well-being, spiritual intelligence, and healthy workplace policy*.
- 6 Jurkiewicz, C., *Ethics and spirituality in crisis*.
- 7 Praveen Parboteeah, K. & Cullen, J.B., *Ethical climates and spirituality : an exploratory examination of theoretical links*.
- 8 Buchholz, R.A. & Rosenthal, S., *Spirituality, consumption, and business : A pragmatic perspective*.
- 9 Bowen, M.G., Ferris, G.R., & Kolodinsky, R.W., *Political skill, servant leadership, and workplace spirituality in the creation of effective work environments*.
- 10 Tepper, B.J., *Organizational citizenship behavior and the spiritual employee*.
- 11 Hoffman, A.J., *Reconciling professional and personal value systems : the spiritually motivated manager as organizational entrepreneur*.
- 12 Hill, P.C. & Smith, G.S., *Coming to terms with spirituality and religion in the workplace*.
- 13 White Jr., R.D., *Drawing the line : Religion and spirituality in the workplace*.
- 14 Furnham, A., *Ethics at work : Money, spirituality, and happiness*.
- 15 Ingersoll, R.E., *Spiritual wellness in the workplace*.
- 16 Zellars, K.L., Perrewé, P.L., & Brees, J.R., *The multiple roles of spirituality in occupational stress and well-being*.
- 17 Adams, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., O'Donnell, E.A., Sigmon, D.R. & Pulvers, K.M., *Hope in the workplace*.
- 18 Barrett, R., *Culture and consciousness : Measuring spirituality in the workplace by mapping values*.
- 19 West, J.P. & West, C.M., *Spirituality and end-of-life care*.
- 20 Alexander, J., *Spirituality of work in non-profit organizations*.
- 21 Cigler, B.A., *Spirituality in crisis and disaster management : The case of hurricane Katrina*.
- 22 Mathieson, K. & Miree, C.E., *Illuminating the invisible : IT and self-discovery in the workplace*.

Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance 1st edition

- 3 Eisler, R. & Monutori, A., *The human side of spirituality*.
- 4 McKee, D., *Spirituality and marketing : An overview of the literature*.
- 5 Vilnai-Yavetz, I. & Rafaeli, A., *Organizational interactions : A basic skeleton with spiritual tissue*.
- 11 Kolodinsky, R. W., Bowen, M.G. & Ferris, G.R., *Embracing workplace spirituality and managing organizational politics : servant leadership and political skill vor volatile times*.
- 14 Lee, D-J., Sirgy, M.J., Efratty, D. & Siegel, P., *A study of quality of work life, spiritual well-being, and life satisfaction*.
- 18 Elm, D.R., *Honesty, spirituality, and performance at work*.
- 21 Garcia-Zamor, J-C., *Workplace spirituality in the united states and the former east-Germany*.
- 22 Mason, R.O., *Spirituality and information*.
- 25 Rhodes, T.L., *When the spirit moves you : Administration, law, and spirituality in the workplace*.
- 27 Thompson, L.Y. & Shahan P.E., *Forgiveness in the workplace*.
- 28 Biberman, J., *How workplace spirituality becomes mainstreamed in a scholarly organization*.
- 29 Hendricks, K.T. & Hendricks, C.G., *Operational integrity : The gateway to workplace harmony and velocity*.
- 30 Kurth, K., *Spiritually renewing ourselves at work : Finding meaning through serving*.
- 32 Gozdz, K., & Frager, R., *Using the everyday challenges of business to transform individuals and organizations*.

MSR listserver

- Ashar, H. & Lane-Maher, M., Success and Spirituality in the New Business Paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13:3, September 2004, p249-260.
- Liu, C.H. & Robertson, P.J., Spirituality in the Workplace: Theory and Measurement. *Journal of Management Inquiry*, published online 26 July 2010
- Delbecq, A.L. (Ed.) Bridging the Gap Between Spirituality and Business. *Institute for Spirituality and Organizational Leadership*, published online 2001.
- Duchon, D., & Plowman, D.A., Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16:5, 2005, p807-833.
- Fry, L.W., Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership, in Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., (Eds.) *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005) p47-83

- Fry, L.W. & Kriger, M., *Towards a Being-Centered Theory of Leadership: Multiple Levels of Being as Context for Effective Leadership*. *Human Relations*, 62:11, 2009, p1667-1696
- Fry, L.W., Matherly, L.L. & Ouimet, J-R., The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7: 4, 2010, p283-314
- Fry, L.W., Matherly, L.L., Whittington, J.L., & Winstion, B.L., Workplace Spirituality, Spiritual Leadership and Performance Excellence. In: Rogelberg, S.G., (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*. (San Francisco: Sage, 2007)
- Fry, L.W. & Slocum, J.W. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 2008, p86-96
- Fry, L.W. & Cohen, M.P., Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, p265-278
- Fry, L.W., Hannah, S., Noel, M., & Walumba, F., Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 2009, p259-270
- Fry, L.W., Matherly, L., & Vitucci S., Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research and Recovery for Workaholism. In Burke, R. (Ed.) *Research Companion to Workaholism in Organizations. New Horizons in Management Series*. (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006) p330-352
- Giacalone R.A. & Jurkiewicz, C.L., Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities. *Journal of Business Ethics*, 46, 2003, p85-97
- Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., & Fry, L.W., From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In Paloutzian, R. (Ed.) *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (Newbury Park, CA: Sage, 2005) p515-528
- Harung, H., Travis, F., Blank, W., & Heaton, D., Higher Development, Brain Integration, and Excellence in Leadership. *Management Decision*, 47:6, 2009, p872-894
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B.J., The Promise of Spirit at Work: Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Absenteeism and Turnover in Long-Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34:10, 2008, p17-27
- McKee, M., Dissertation at Saint Mary's University in Halifax 2003
- Mitroff, I.I. & Denton, E., A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40:4, 1999, p83-92
- Mitroff, I.I., Denton, E. & Alpaslan, C.M. (2009) A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report). *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6:1, March, 2009, p27-41

6.2 Fase 2 literatuur

Bibliography Spirituality at work (geanalyseerd)

- Cash, K. & Gray, G., A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 13:3, August, 2000, p124-134
- Delbecq, A., Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p345-349
- Freshman, B., An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p318-327

Bibliography Spirituality at work (niet geanalyseerd)

- Ashmos, D., Duchon, D. & Laine, K., Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Southwest Academy of Management Proceedings, 41st annual meeting*, Houston, Texas, March 10-13, 1999
- Beazley, H., *Meaning and Measurement of Spirituality in Organizational Settings: Development of a Spirituality Assessment Scale*. (Washington D.C.: The George Washington University: 1997)
- Biberman, J. & Whitty, M., Twenty-first century spiritual paradigms/possibilities for organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12:3, 1999, p170-174
- Billitteru, T.J., Finding the spirit at work: in their quest for peace and fulfilment. *Publishers Weekly*, 244:20, 1997, p46
- Boozer, R. & Maddox, E.N., Leadership and spirituality. *Journal of Management Education*, November, 1992, p503-510
- Boozer, R.W. & Maddox, E.N., An exercise for exploring organizational spirituality: The case of teaching transformational leadership. *Journal of Management Education*, 16:4, 1992, p503-510
- Bowman, T., *The spirituality of work*. (London: MA Thesis Heythrop College, University of London, 1998)
- Brandt, E., 11 Steps to a More Spiritual Company. *HR Magazine*, 1992.
- Butts, D., Spirituality at work: An overview. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p328-331
- Carcasole, L., Code: Sshhh!...Tis about spirituality in the workplace. *CMA Magazine*. November, 69:9, 1995, p7
- Carrigan, H., Soul at work: Reflections on spirituality of working. *Publishers Weekly* (December 16), 1996
- Castillo, J.J., Looking for the meaning of work. *Work and Occupations*, 24:4, 1997
- Cochrane, K., Learning, Spirituality, and Management. *Proceedings of the 2nd Australian Spirituality, Leadership and Management Conference*, University of Western Sydney, Hawkesbury, Sept 1999
- Conley, J. & Wagner-Marsh, F., The Integration of Business Ethics and Spirituality in the Workplace. In Spears, L. (Ed.) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (New York: John Wiley & Sons, 1999)
- Craigie, F.C., The Spirit and work: Observations about spirituality and organizational life. *Journal of Psychology and Christianity*, 18, 1999, p43-53
- Craigie, F.C. & Hobbs, R.F., Spiritual perspectives and practices of family physicians with an expressed interest in spirituality. *Family Medicine*, 31, 1999, p578-585

Craigie, F. C., Weaving spirituality into organizational life: Suggestions for processes and programs. *Health Progress*, March-April, 1998, 32, p25-28

Darling, J., & Schaefer, C., Spirituality in the workplace. *Lapis*, 1998, p63-67

Hawkins, P., The spiritual dimension of the learning organisation. *Management Education and Development* 22:3, 1991, p172-187

Johnson, J., *Spirituality in the Workplace: An exploratory study of teacher wellness at Quesnel Secondary School in Quesnel, British Columbia* (Master's thesis at Gonzaga University, 1999)

Konz, G. & Ryan, F., Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12:3, 1999, p200-210

Learned, E.P., Dooley, A.R., & Katz, R.L., Personal values and business decisions. *Harvard Business Review*, 37:2, 1959, p111-120

Luke, P., The spirit at work - all will benefit. *Advocate*, The Province, Vancouver, B.C., May 2, 1994.

Marshall, L., Spirit in the workplace. *Anchor Point*, June, 1993, p10-13

McCarthy, J.L., Through the needle's eye: The spiritual CEO. *Chief Executive*, January, 110, 1996, p48

McGee, J.J. The emergency of "secular" corporate spirituality. *San Diego, Academy of management*, 1998, p1-7

Moore, T., Musings: The soul of work. *Business Ethics*, March/April, 1993, p6-7

Owen, H., Spirit at work. *OD Practitioner*, 21:2, 1989, p1-4

Phillips, S. & Collins, C., *Spirituality at work: Aiding personal growth and development : The 2001 Annual, Training* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001)

Seaward, B.L., Reflections on human spirituality for the worksite. *American Journal of Health Promotion*, 9:3, 1995, p165-168

Skelley, M.F., Creating a Spirituality of Work for Organizational Change. *New Theology Review*, 9:2, 1996, p59-74

Snell, R., Davies, J., Boydell, T. & Leary, M. (eds.) Joining forces: Working with spirituality in organization, a special issue of *Management Education and Development*, 22:3, 1991

Tischler, L., The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12:4, 1999, p273-291

Whitty, M. & Biberman, J., A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10:2, 1997, p130-138

Journal of MSR (geanalyseerd)

Bandsuch, M.R. & Cavanagh, G.F., Integrating Spirituality into the Workplace: Theory and Practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2:2, 2005, p221-254

Bolton, S.C., Being human: dignity of labor as the foundation for the spirit-work connection. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:2, 2010, p157-172

De Klerk, J.J., Boshoff, A.B. & Van Wyk, R., Spirituality in Practice: Relationships Between Meaning in Life, Commitment and Motivation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3:4, 2006, p319-347

Dean, K.L. & Fornaciari, C.J., Empirical Research In Management, Spirituality & Religion During Its Founding Years. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4:1, 2007, p3-34

Diddams, M., Whittington, J.L. & Davigo, T., Creating in the Name of God Who Creates: A Whole-life Model of Spirituality within Work. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2:3, 2005, p310-331

Duffy, R.D., Reid, L. & Dik, B.J., Spirituality, religion, and career development: implications for the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:3, 2010, p209-221

Fornaciari, C.J., & Dean, K.L., Diapers to Car Keys: The State of Spirituality, Religion and Work Research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1:1, 2004, p7-33

Groen, J., Spirituality within a Religious Workplace: Is It So Different? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4:3, 2007, p310-325

King, J.E. & Williamson, I.O., Workplace Religious Expression, Religiosity and Job Satisfaction: Clarifying a Relationship. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2:2, 2005, p173-198

Journal of MSR (niet geanalyseerd)

Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. Hands to Work, Heart to God: Religiosity and Organizational Behavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4:3, 2007, p287-309

Worthington Jr., Everett L. , Greer, Chelsea L. , Hook, Joshua N. , Davis, Don E. , Gartner, Aubrey L. , Jennings II, David J. , Norton, Lucy , Van Tongeren, Daryl R. , Greer, Todd W. and Toussaint, Loren 'Forgiveness and spirituality in organizational life: theory, status of research, and new ideas for discovery', *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7:2, p119-134

6.3 Fase 3 literatuur

Doorverwijzingen van Handbook en MSR serverlijst (geanalyseerd)

Ashmos, & Duchon (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145

Benefiel, M., Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science. *Organization*, 10, 2, 2003, p383-391

Biberman, J., A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10:2, 1997, p130-138

Bruce, W. 1999 Spirituality in public service: a dialogue. *Public administration review*, 59, 2, 163-169

- Burack, E.H. 1999 Spirituality in the workplace. *Journal of organizational Change management*, 12, 280-291
- Dehler, G.E. & Welsh, M.A., Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of managerial psychology*, 9, 1994, p117-128
- Dent, E., Higgins, M.E., & Wharff, D., Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p625-653
- Elmes, M. & Smith, C., Moved by the spirit: contextualizing workplace empowerment in American Spiritual ideals. *Journal of Applied behavioral science*, 37:1 (March), 2001, p33-50
- Garcia-Zamor, J.C., Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration review*, 63, 2003, p355-363
- Gotsis, G., & Kortezi, Z., Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78, 2008, p575-600
- Gunther, M., God and business. *Fortune*, July 9, 2001, p58-80
- Harrington, W., Preziosi, R. & Gooden, D., Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee responsibilities and rights journal*, 13:3, 2001, p155
- Jackson, K.T., Spirituality as a foundation of freedom and creative imagination in international business ethics. *Journal of business ethics*, 19, 1999, p61-67
- Jurkiewicz, C. & Giacalone, R.A., A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business Ethics*, 49, 2004, p13-35
- Kinjerski, V.M. & Skrypnik, B.J., Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational change management*, 17, 3, 2004, p165-182
- Kinjerski, V., & Skrypnik, B.J., Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale. In Weaver, K.M. (Ed.), *Proceedings of the sixty-fifth annual meeting of the Academy of Management*, 2006. Retrieved 28 July 2008, from the Kaizen Solutions Website: <http://www.kaizensolutions.org/sawscale.pdf>
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81, 2008, p465-480
- Krishnakumar, S. & Neck, C.P., The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of managerial psychology*, 17, 2002, p153-164
- Marques, J., Spiritual performance from an organizational perspective: The Starbucks way. *Corporate governance*, 8:3, 2008, p248-257
- McCormick, D.W., Spirituality and management. *Journal of managerial psychology*, 9:6, 1994, p5-8
- McKnight, R., Spirituality in the workplace. In Adams, J.D. (Ed.), *Transforming work: a collection of organizational Transformation readings* (Alexandria, VI: Miles River press, 1984) p138-153
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J., Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 2003, p426-447
- Mirvis, P.H., "Soul work" in organizations. *Organizational science*, 8, 1997, p193-206
- Nadesan, M.H., The discourse of corporate spiritualism and evangelical capitalism. *Management communication Quarterly*, 13, 1999, p3-42
- Neck, C.P. & Milliman, J.F., Thought self-leadership: finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9:6, 1994, p9-16
- Pierce, G., Let's create a spirituality of work that works. *U.S. Catholic*, 64:9, 1999, p24-28
- Reave, L., Spiritual values and practises related to leadership effectiveness. *Leadership quarterly*, 16, 2005, p655-687
- Rego, A. & Pina e Cunha, M., Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational change management*, 21:1, 2008, p53-75
- Wagner-Marsh, F. & Conley, J., The fourth wave: the spiritually-based firm. *Journal of organizational change management*, 12, 1999, p292-301

Doorverwijzingen van Handbook en MSR serverlijst (niet geanalyseerd)

- Bell, E., & Taylor, S., A rumor of angels : researching spirituality and work organizations. *Academy of management proceedings*, Washington, DC, 2001
- Biberman, J., & Whitty, M. (Eds.) Spirituality in organizations, Part I. *Journal of organizational change management*, 12:3, 1999
- Biberman, J., & Whitty, M. (Eds.) Spirituality in organizations, Part II. *Journal of organizational change management*, 12:4, 1999
- Brandt, E., Corporate pioneers explore spirituality. *HR magazine*, april, 1996, p83
- Conlin, M., Religion in the workplace. *Business week*, November 1, 1999, p151-158
- Davidson, J.C., & Cadell, D.P., Religion and the meaning of work. *Journal for the scientific study of religion*, 33, 1994, p135-147
- Dorsey, D., The new spirit of work. *Fast company*, 16, 1998, p125-134
- Ettorre, B., Religion in the workplace: applications for managers. *Management review*, 85, 1996, p15-20
- Fairholm, G., *Perspectives on leadership: from the science of management to its spiritual heart* (Westport, CT: Praeger, 2000)
- Forsyth, D.R., Judging the morality of business practices: the influences of personal moral philosophies. *Journal of Business ethics*, 11, 1992, p461-470
- Frierson, J.G., Religion in the workplace: dealing in good faith. *Personnel journal*, 67, 1988, p60-68
- Fry, L.W., Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership quarterly*, 14:6, 2003, p696-727
- Galen, M., & West, K., Companies hit the road less travelled: Can spirituality enlighten the bottom line? *Business week*, 82, june 5, 1995, p84-85
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., Towards a science of workplace spirituality. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (Amonk, NY: M.E. Sharpe, 2003) p3-28

- Gibbons, P., Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims. *Paper presented at the academy of management meeting*, august, 2000, Toronto, Canada
- Grant, L., Happy workers, high returns. *Fortune*, January 12, 1998, p81
- Hill, P.C., Pargament, K.I., Hood Jr., R.W., McCullough, M.E., Swyers, J.P., Larson, D.B. & Zinnbauer, B.J., Conceptualizing religion and spirituality: points of commonality, points of departure. *Journal for the theory of social behaviour*, 30, 200, p51-77
- Koester, A.Y., Under construction: A spirituality of work. *Spiritual life*, Spring, 2002, retrieved at http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3885/is_2000204/ai_n9079092/
- Korten, D., Economy, ecology, and spirituality: toward a theory and practice of sustainability. *Paper presented at the Asian NGO regional fellows program*, 1993, retrieved at www.pcdf.org/1993/orgprin.htm
- Laabs, J.J., Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74 (September), 1995, p60-62
- Lee, C. & Zemke, R., The search for spirit in the workplace. *Training*, 30:6, 1993, p21-2
- Lee, M., Spirituality and organizations: empowerment and purpose. *Management education and development*, 22, 1991, p221-226
- MacDonald, D.A., Friedman, J.G., & Kuentzel, H.L., A survey of measures of spiritual and transpersonal constructs: Part one - research update. *Journal of transpersonal psychology*, 31:2, 1999, p137-154
- MacDonald, D.A., Friedman, J.G., & Kuentzel, H.L., A survey of measures of spiritual and transpersonal constructs: Part two - Additional instruments. *Journal of transpersonal psychology*, 31:2, 1999, p155-177
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J., An exploratory assessment of the relationship between spirituality and employee attitudes. *Paper presented at the academy of management meeting*, august, 2001, Washington, DC
- Moore, T., Care of the soul. *Psychology today*, 28:30 (Ma-June), 1993, p76-77
- Ottoway, R.N. (Ed.) Special issue: spirituality in work organizations. *Journal of managerial psychology*, 9:6, 1994
- Rosner, B., Is there room for the soul at work? *Workforce*, 80:2, 2001, p82-83
- Rutte, M., Spirituality in the workplace. In Biberman, J. & Whitty, M.D (Eds.) *Work and spirit: A reader of new spiritual paradigm for organizations* (Scranton, PA: University of scranton press, 2000) p351-361
- Trott, D.C., *Spiritual well-being of workers: an exploratory study of spirituality in the workplace* (PhD dissertation Graduate school of the university of Texas at Austin, 1996)
- Turner, J., Spirituality in the workplace. *CA Magazine*, 132:10, 1999, p41-42
- Vaill, P.B., Introduction to spirituality for business leadership. *Journal of management inquiry*, 9, 2000, p115-116
- Zachary, M.C., Handling religious expression in the workplace. *Supervision*, 57, 1996, p5-12

6.4 Boeken

- Allegretti, J.G., *Loving your job, finding your passion: work and spiritual life* (New York: Paulist Press, 2000)
- Altman, M., *Worker satisfaction and economic performance* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2001)
- Augustine, G. F. (Ed.) *Of human hands: A reader in the spirituality of work* (Augsburg: Acta, 1991)
- Autry, J., *Life and work: A manager's search for meaning* (NY: William Morrow and Co, 1994)
- Bernbaum, J.A. & Steer, S.M., *Why work? Careers and employment in Biblical perspective* (Grand Rapids, MI: Baker Book House, 1986)
- Biberman, J. & Whitty, M., *Work & Spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations* (Scranton, PA: The University of Scranton Press, 2000)
- Bloch, D. & Richmond, L.J. (Eds.) *Connections between spirit and work in career development* (Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1997)
- Bolman, L., & Deal, T., *Leading with soul* (San Fransisco: Josey-Bass, 1995)
- Briskin, A., *The stirring of the soul in the workplace* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996)
- Canfield, J., & Miller, J., *Heart at work* (New York: McGraw-Hill, 1996)
- Chappell, T., *The soul of business: Managing for profit and the common good* (New York: Bantam books, 1993)
- Childs, J.M., *Ethics in business: faith at work* (Minneapolis: Fortress, 1995)
- Collins, J.M., *Built to last: Successful habits of visionary companies* (NY: HarperBusiness, 1994)
- Collins, J.M., *Good to great* (New York: HarperCollins books, 2001)
- Conger, J.A., *Spirit at work: discovering the spirituality in leadership* (San Francisco: Josey-Bass, 1994)
- Covey, S., *The Seven Habits of Highly Effective people: Restoring the character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989)
- DeFoore, B. & Renesch, J., *Rediscovering the soul of business: A renaissance of values* (San Fransisco: New Leader press, 1995)
- Fox, M., *The reinvention of work* (New York: HarperCollins, 1994)
- Geus, A. de, *The living company* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002)
- Guillory, W.A., *The living organisation: Spirituality in the workplace* (Salt Lake City, UT: Innovations International, 1997)
- Haughey, J.C., *Converting 9 to 5: A spirituality of daily work* (NY: Crossroad Publishing Company, 1989)
- Helliwell, T., *Take your soul to work: Transform your life and work* (Random House of Canada, 1999)
- Hicks, D.A., *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*. (Cambridge: Cambridge University Press, 2003)
- Lawrence, W.D. , & Turpin, J.A., *Beyond the bottom line: Where faith and business meet* (Chicago: Praxis Books, Moody Press, 1994)
- Luijk, B.J. van, *Kiezen voor verbinding: werk en vervreemding : Naar een theologie van de arbeid* (Amsterdam: Scriptie ERT, VU, 2009)
- Miller, D., *God at Work* (New York: Oxford University Press, 2007)
- Mitroff, I.I. & Denton, E., *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1999)
- Moore, T., *Care of the soul* (New York: HarperCollins, 1992)

Moxley, R.S., *Leadership and spirit: breathing new vitality and energy into individuals and organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000)

Naylor, T.H., Willimon, W.H. & Osterberg, R., *The search for meaning in the workplace* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1996)

Owen, H., *Spirit: Transformation and development in organizations* (Potomac, MD: Abbott Publishing, 1987)

Pauchant, T.C. (Ed.) *Ethics and spirituality at work: Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations* (Westport: Quorum, 2002).

Pauchant, T.C. *In search of meaning: Managing for the health of our organizations, our communities, and the natural world* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995)

Peppers, C. & Briskin, A., *Bringing your soul to work: An everyday practice* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000)

Pierce, G., *Spirituality at work: ten ways to balance your life on the job* (Chicago: Loyola press, 2001)

Rebesch, J. (Ed.) *New Traditions in business* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992)

Rebesch, J. & DeFoore, B., *The new bottom line: Bringing heart & soul to business* (San Francisco: New Leaders Press, 1996)

Saks, C., *Spirituality for the businessperson: inner practices for success* (Santa Fe, NM: Heartsfire books, 1998)

Scherer, J., *Work and the human spirit* (Spokane, WA: John Scherer & Associates, 1993)

Spears, L.C. (Ed.) *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant leadership* (New York: Wiley, 1998)

Thompson, C.M., *The congruent life: following the inward path to fulfilling work and inspired leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000)

Tillich, P., *The courage to be* (New Haven, CT: Yale University Press, 1952)

Tucker, G., *The faith-work connection* (Toronto: Anglican Book Centre, 1987)

Vest, N., *Friend of the soul: A Benedictine spirituality of work* (Cambridge: Cowley Publications, 1997)

Volf, M., *Work in the spirit: Toward a theology of work* (New York: Oxford University Press, 1991)

Weber, M., *The Protestant Ethic and the spirit of capitalism* (London: G. Allen & Unwin Ltd, 1930)

Weisbord, M., *Productive workplaces: Organization and managing for dignity, meaning, and community* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991)

Williams, O.F. (Ed.) *Business, religion, and spirituality: A new synthesis* (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2003)

Whyte, D., *The heart aroused: Poetry and the preservation of the soul in corporate America* (New York: Currency-Doubleday, 1994)

| 7 | Inhoudsopgave

 1 	Inleiding	1
 2 	Spirituality at work	2
2.1	Bronnen	2
2.2	Fasen	3
2.3	Thema's	6
2.4	Organisatiesucces	16
2.5	SaW: Slot	16
 3 	Managementperspectief	17
3.1	Good to great	17
3.2	The living company	20
3.3	Organisatiesucces	23
3.4	Managementperspectief: Slot	25
 4 	Organisatiesucces	27
4.1	Organisatiesucces	27
4.2	Organisatieresultaten en -kenmerken	28
4.3	Organisatiesucces en organisatie-identiteit	32
4.4	Organisatiesucces: Slot	35
 5 	Organisatiespiritualiteit	36
5.1	Organisatie-identiteit	36
5.2	Geest-materie	37
5.3	SaW en vervreemding	38
5.4	Organisatiespiritualiteit: Slot	41
 6 	Literatuur	43
6.1	Fase 1 literatuur	43
6.2	Fase 2 literatuur	44
6.3	Fase 3 literatuur	45
6.4	Boeken	47
 7 	Inhoudsopgave	49