

Spiritualiteit in Management & Organisatie 2006-2007

(E. de Jongh)

**EINDPAPER**

# **Teamspirit**

*Enthousiast werk*

*Vrije Universiteit*

*B.J. van Luijk*

*1635123*

*03-02-2007*

## **Droom**

Voor ik dit essay begin wil ik hier een droom aanhalen die ik pas heb gehad<sup>1</sup>. Ik begeef me daarmee in het gezelschap van een andere baptist: Martin Luther King. Mijn droom is wellicht minder groots, maar toch wil ik u hem - weliswaar in verkorte vorm - niet onthouden.

*...In deze droom bevond ik me op een festivalterrein. Dit festivalterrein was vol mensen, veelal bekenden; zoals dat in een droom gewoonlijk is. Mijn verrassing was groot toen ik daar een aantal van mijn oude collega's van de Koninklijke Militaire Academie tegenkwam. Acht jaar geleden heb ik daar een wonderlijke, maar korte tijd gezeten. Het weerzien was buitengewoon vriendelijk en uiteraard werd er om en om gevraagd naar de belevenissen na mijn vertrek. Het weerzien was ook emotioneel: het vervulde me met de herinneringen aan een tijd van teamgeest en kameraadschap, gecombineerd met hard werken. Toen mij werd gevraagd wat ik het meeste miste, vertelde ik dat deze verbondenheid met elkaar - de teamgeest - me vaak met heimwee deed terugkijken. Ook vroeg men waar ik nu mee bezig was, wat mijn idealen waren. Mijn antwoord was om iets van die verbondenheid over te brengen naar die andere wereld...*

Dit laatste is de reden waarom ik deze droom hier wil aanhalen. Die verbondenheid met elkaar is iets waar iedereen jaloers op kan zijn. Niet alleen de wereld, maar niet in de laatste plaats ook andere organisaties. Ik hoop in dit essay hier dieper op te reflecteren. En zo ook voor mijzelf tot nieuwe inzichten en praktijk te kunnen komen voor een organisatiespiritualiteit.

## **Intro**

Dit essay werd geschreven ter afronding van het vak Spiritualiteit in Management en Organisatie. In dit essay wil ik gaan onderzoeken hoe volgens mij een organisatiespiritualiteit eruit moet zien. Mijn vraagstelling voor dit essay luidt:

### ***Is teamspirit bruikbaar als benadering voor spiritualiteit in organisaties?***

Zoals de aanleiding al aangaf wil ik hierbij vooral kijken naar de mate waarin verbondenheid invloed heeft. Is er te spreken over zoiets als een team-"geest" en wat betekent dat voor organisaties.

Ik wil beginnen met een korte verkenning van de organisatie als team. Vooral focus ik dan op de belemmeringen die meespelen. Daarna wil ik in een militair voorbeeld gaan kijken hoe verbondenheid daar een rol speelt. In een hoofdstuk over de organisatie en verbondenheid wil ik de aanknopingspunten voor verbondenheid met de organisatie onderzoeken, dit door middel van de termen organisatiedoel, -cultuur, -structuur en -omgeving. Dan wil ik de verbinding van spiritualiteit met verbondenheid leggen en toepassen op de organisatie. In het laatste hoofdstuk ga ik in op de rol van de geestelijk organisatieadviseur in het adviseren van samenwerking en verbondenheid. Ik eindig met een korte bibliografie.

---

<sup>1</sup> De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat dit niet de enige opdracht is waarin ik deze droom weergeef. Blijkbaar wijst zij op een belangrijk motief in mijn wetenschappelijke en dagelijkse handelen.

### **Een organisatie als team**

Een organisatie wordt vaak gezien als samenwerkingsverband van een groep mensen. Gewoonlijk wordt dan teruggegrepen op het feit dat twee mensen meer kunnen dan één en een groep mensen veel meer voor elkaar kan krijgen dan een aantal losse individuen. Ook in de bijbel komen we hier voorbeelden en spreuken over tegen. Deze groep mensen is niet zomaar bij elkaar gekomen: zij willen een bepaald doel bereiken. Over dit doel kunnen echter wel verschillende ideeën bestaan. Hiermee komen we op een van de eerste problemen van organisaties: het "de neuzen dezelfde richting opkrijgen". In een organisatie kunnen personen verschillende doelen voor ogen hebben. In de huidige tijd van verregaande individualisering is dit nog duidelijker geworden. Organisaties worden vaak gezien als middelen tot het bereiken van de eigen doelen. Dat kan zijn als middel om een bepaalde status te krijgen, of rijkdom, of macht. Deze trend is bijvoorbeeld te zien in de hoeveelheid wisselende banen die een persoon in zijn werkzame leven heeft gehad. Er is minder sprake van een bedrijfsloyaliteit en meer van een carrièreloyaliteit. Dit betekent dat zodra een werkgever geen mogelijkheden biedt om de eigen carrière te vervolgen, de werknemer opstapt. En met carrière bedoel ik niet enkel een groei in verantwoordelijkheid of salaris. Een eerste belemmering voor verbondenheid in organisaties lijkt mij dus de moeilijkheid om tot loyaliteit voor een doel te komen.

Een tweede belemmering die ik signaleer is de moeilijkheid om op een lijn te komen wat betreft het middel tot het bereiken van het doel. Er zijn meerdere wegen die tot Rome leiden, maar het volgen van die verschillende wegen leidt niet tot verbondenheid. Verbondenheid ontstaat juist waar mensen met elkaar op weg zijn. Dit probleem heeft ook alles te maken met de Nederlandse angst voor leiderschap en autoriteit. Het lijkt alsof het steeds minder "done" is om leiders een bepaald gezag toe te schrijven of om als leider gezag te gebruiken. Het inbrengen van overlegstructuren voor alle handelingen die in een organisatie nodig zijn lijkt mij disfunctioneel, maar is niettemin veel voorkomend.

Een derde belemmering komt voort uit de tijdsgeest en is de verschraving van intermenselijk contact. Dit is niet alleen op te merken uit de verhoogde vraag naar geestelijke/psychische verzorging<sup>2</sup>, maar ook in de groeiende onverdraagzaamheid ("onbekend maakt onbemind"). Dit heeft in organisaties volgens mij vooral te maken met de nadruk die ligt op het economische aspect: deze devalueert werk tot een middel en slechts een bezigheid tot...

### **Militair voorbeeld**

Mijn droom was gebaseerd op een militaire omgeving en wellicht is het goed om de verbondenheid die daar aanwezig is eens nader te gaan bekijken.

---

<sup>2</sup> Pauchant, T.C., Introduction. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.3

In eerste plaats lijkt mij deze verbondenheid voortkomen uit het continue samenzijn van het team. Men beleeft alles samen. Dit zorgt ervoor dat er niet alleen veel gelegenheid is om het eigen verhaal te vertellen (de eigen spiritualiteit te delen), maar ook om een gezamenlijk verhaal te beleven/maken. Zo ontstaat ook al vrij snel een eigen taal, waarbij de in overleg bedachte bijnamen een belangrijke rol spelen.

Dit samen een verhaal schrijven wordt ook aangemoedigd. Dit is een tweede element. Ik herinner mij bijvoorbeeld hoe al vroeg in de opleiding een marslied geschreven moest worden om te zingen tijdens de oefeningen. Er worden ook gemeenschappelijke symbolen bedacht, zoals emblemen en mascottes.

Verbondenheid groeit ook door de situaties waarin het team geplaatst wordt. Het sterkst gebeurt dit bij situaties waarin de teamleden veel van zichzelf moeten laten zien of juist veel als team moeten laten zien. Een voorbeeld van de eerste situatie is een grensverleggende activiteit zoals een oversteek op grote hoogte en een voorbeeld van de tweede situatie is het bouwen van een gezamenlijk vlot om een wateroversteek te maken.

Dit heeft ook alles te maken met de nadruk op wederzijds vertrouwen. In levensbedreigende situaties is het vertrouwen op de ander een voortdurend en wezenlijk aspect. Dit vertrouwen en (nog sterker) het bewijzen van dit vertrouwen leidt tot verbondenheid. Met name is dit te zien in het buddysysteem, waarbij twee teamleden elkaar als directe zorg krijgen. Dit is een formele bevestiging van de onderlinge verbondenheid.

Het uniform is ook een teken van verbondenheid. Hierdoor krijgen de dragers een "wij" gevoel en kan men elkaar overal herkennen.

Het doel dat nagestreefd wordt is ook duidelijk een gemeenschappelijk doel. Hier wordt bijzonder op gelet in de opleiding: orders dienen te worden opgeschreven, zodat iedereen duidelijk heeft wat er moet gebeuren.

De duidelijke hiërarchie geeft een stimulans aan de verbondenheid: als teamleden onderling tegenover het kader, maar ook als handelend team met het kader. Het kader krijgt het te verduren intern, maar wordt tegelijk ook gewaardeerd, gezien als voorbeeld en extern verdedigd.

In de middelen die het team ter beschikking staan zien we weer de verbondenheid bevorderende uniformiteit: de wapens zijn hetzelfde, de rugtassen zijn hetzelfde ingepakt, de jeeps zijn op elke kazerne hetzelfde etc.

## ***De organisatie en verbondenheid***

Het militaire voorbeeld heeft ons meer inzicht gegeven in hoe een organisatie waarbij verbondenheid duidelijk zichtbaar is werkzaam is. In dit gedeelte wil ik proberen aan de hand daarvan aanknopingspunten voor verbondenheid in een organisatie te vinden<sup>3</sup>.

### *Organisatiedoel*

Een organisatie heeft een bepaald doel. Dit doel is de bestaansreden van de organisatie, zodra het doel vervuld is heeft de organisatie (in die vorm) geen zin meer. Ironisch genoeg lijkt mij het doel van een organisatie juist niet economisch, terwijl haar handelen dat wel is<sup>4</sup>. Het leveren van een dienst of product gebeurt niet om het leveren zelf, maar om datgene wat een dienst of product behelst en bewerkstelligd. Dit is een eerste belangrijke aanzet voor de rol die spiritualiteit speelt of kan spelen in organisaties. Ons handelen wordt niet bepaald door het handelen zelf, maar door datgene wat we daarmee willen bereiken. In feite om die dingen die we niet willen om andere dingen te bereiken, maar die dingen die we willen om die dingen zelf. Dit brengt ons op het terrein van de ethiek. Zo stelt Kant dat je de ander niet als middel mag gebruiken, maar als doel. Ethische aspecten als schoonheid, goedheid, waarheid en wijsheid zijn veelgebruikte voorbeelden voor die dingen die om zichzelf begeert dienen te worden<sup>5</sup>. De nadruk op een doel dat groter is dan enkel het dagelijkse handelen van de organisatie kan helpen om de verbondenheid in een organisatie te vergroten. Het hebben, definiëren en concretiseren van een doel zorgt voor een positieve bijdrage aan de onderlinge verbondenheid. Hierbij is het vooral van belang om consistent te zijn: de organisatie zal moeten kunnen aangeven hoe haar verschillende onderdelen en aspecten allen toewerken naar dit doel. Het economisch aspect is een onderdeel van het behalen van de organisatiedoelen<sup>6</sup>. In een tijd waarin de economisering van de samenleving (Habermas!) haast een hoogtepunt bereikt lijkt te hebben, zou ik haast zeggen: *slechts* een onderdeel. De organisatie begeeft zich op het terrein van de economie om haar doel te bereiken. Zij treedt daarbij in relaties met andere organisaties die daarmee ook hun doel proberen te bereiken. Meestal zijn deze relaties competitieve relaties, maar bij de relaties met leveranciers en afnemers kan er ook sprake zijn van een verbondenheid. Zeker als er wederzijdse betrokkenheid bestaat. Een dienst of product wordt dan opgenomen in een grotere keten en dit kan leiden tot een beter begrip van de eigen positie en een betere omschrijving van het eigen organisatiedoel<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Ik ben hiervoor dank verschuldigd aan M. Volf en zijn trinitarische ecclesiologie. Hij legt hierin ook de nadruk op de onderlinge verbondenheid. Veel van zijn ideeën hierover hebben het in zich om integraal voor de organisatiespiritualiteit gebruikt te kunnen worden. Hierbij ligt het voor de hand om te verwijzen naar de kerk als een bepaald soort van organisatie, edoch organisatie.

<sup>4</sup> En zoals zelfs vaak heel de organisatie gezien wordt: als niets meer dan een economische eenheid.

<sup>5</sup> Pauchant, T.C., Conclusion: all managerial thought or action is based on a certain concept of truth, goodness, and beauty. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002)

<sup>6</sup> Pauchant, T.C., For a spiritual ethic of work: Some inspiration from Simone Weil. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.141

<sup>7</sup> Pauchant, T.C., Introduction. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.7-8

De missie van de organisatie is uiteraard nauw verbonden met het doel van de organisatie. Een bredere missie kan leiden tot minder verbondenheid bij de start van een organisatie, maar het tegengestelde gebeurt wanneer een organisatie later een missie formuleert. In het eerste geval is er namelijk sprake van een specifieke groep die al geselecteerd kan worden bij de deur. In het tweede geval kan een te smalle missie in een bestaande organisatie medewerkers vervreemden.

### *Organisatiecultuur*

Vanuit de funderende waarden en het organisatiedoel zal er een bepaalde organisatiecultuur ontstaan. De cultuur in een organisatie heeft alles te maken met de verbondenheid die er (mogelijk) is. Onder cultuur kunnen we alle uitingen in de organisatie verstaan die gerelateerd zijn aan onderliggende waarden. Men kan ze verdelen naar zichtbaarheid. Veel van de organisatiecultuur zal namelijk niet zo zichtbaar zijn. Zichtbare elementen zijn: logo's, opmaak, design etc. Maar bij cultuur valt ook te denken aan bepaalde organisatiemythes, verhalen over de oprichters, omgangsnormen, bijnamen, helden, feestdagen en voorbeelden.

Om verbondenheid te stimuleren is een cultuur die wederzijdse afhankelijkheid beschrijft en een bepaalde uniformiteit heeft van belang. In het militaire voorbeeld zagen we zo dat symbolen, uniforme normen en uiterlijkheden hierbij kunnen helpen<sup>8</sup>.

### *Organisatiestructuur*

De structuur van de organisatie kan gezien worden als een voortbrengsel van de cultuur, als een verder gevolg van de specifieke waarden die een organisatie funderen. De structuur van een organisatie heeft dan voornamelijk te maken met de zichtbare elementen. In literatuur wordt daarbij wel een onderscheid gemaakt naar formele en informele structuur. De informele structuur lijkt grotendeels samen te vallen met de organisatiecultuur. Hierbij ligt de nadruk op de verschillende subculturen en onderlinge relaties die in een organisatie aanwezig zijn. Deze informele structuur kan de verbondenheid stimuleren of juist tegengaan. Subculturen ontstaan bijvoorbeeld vaak tegengesteld aan de hoofdcultuur en kunnen een mate van aversie tegen deze hoofdcultuur behelzen. Er is echter ook juist een verbondenheid in deze subculturen. En juist onderlinge verbanden tussen verschillende organisaties kunnen tot een meer algemene verbondenheid leiden.

De formele structuur is vooral zichtbaar in de verschillende afdelingen en lagen. Veel organisaties zijn hiërarchisch van aard. Het lijkt erop dat sterk hiërarchische organisaties vaak veel verbondenheid laten zien. Of deze verbondenheid ook altijd positief te betitelen valt, is hierbij wel een tweede vraag. Omdat het de natuur eigen is om zich hiërarchisch te groeperen, lijkt mij het echter voor een goed geleide organisatie van belang om enige hiërarchie te bezitten. Vanuit het militaire voorbeeld blijkt ook vaak dat een goede leider een groep tot een echte groepsprestatie kan aanzetten. Waarbij deze groepsprestatie hoger ligt dan die van

---

<sup>8</sup> Tennekes, J. *Organisatiecultuur: functies*. Uit: *Organisatiecultuur, een antropologische visie* (Leuven/Apeldoorn, 1995) p.117-135 (Reader Spiritualiteit in management en organisatie, 2006)

afzonderlijke individuen en niet geleide groepen. In het sociale groepsproces zien we in de praktijk dat er een leider wordt aangesteld.

### *Organisatieomgeving*

Een ander belangrijk element van organisaties is haar omgeving. De omgeving waarin zij opereert is van belang voor haar handelen. Bekend is natuurlijk het onderzoek naar het beste organisatietype bij een bepaalde omgeving. Net zoals dus de omgeving een effect op de organisatie (en vice versa), denk ik dat dit ook geldt voor de verbondenheid in de organisatie. Een vijandiger omgeving kan leiden tot meer verbondenheid. Dit is ook te zien in het militaire voorbeeld: in gevaarlijke missies is vaak veel "bonding". Dit kan ook zo zijn bij een "wij vs zij" houding. Veel organisaties zetten zich op deze manier af tegen hun concurrenten en de competitie leidt vaak tot verbondenheid in de organisatie.

Daarnaast bestaat er ook zo iets als een verbondenheid met een bepaalde branche of sector, zoals in de bouw of onder vrachtwagenchauffeurs.

### ***Een spiritualiteit van verbondenheid***

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat verbondenheid veel elementen kent in organisaties. Ook werd er al iets gezegd over de aanknopingspunten van spiritualiteit. op dit laatste wil ik hier nog dieper ingaan. Ik focus daarbij op mijn eigen spiritualiteit en de rol van verbondenheid.

### *Geest-lichaam*

Spiritualiteit heeft volgens mij alles te maken met de spirit, de geestelijke kant, van de mens<sup>9</sup>. Hierbij kan slechts gedoeld worden op de geest van de mens als de diepere, innerlijke mens; zijn kwaliteiten en karakter<sup>10</sup>. Toch voldoet dit volgens mij niet, spiritualiteit is meer dan de psyche van de mens. Zij wordt naar mijn mening namelijk bepaald door haar transcendente karakter. De menselijke geest is datgene wat niet direct gerelateerd is aan het lichamelijke, maar aan datgene wat ons transcendeert. De menselijke geest staat in verbinding met het geestelijke leven, met andere geestelijke entiteiten. Net zoals de menselijke geest niet neutraal is, maar gericht op goede of slechte dingen, zo bestaan er ook goede en slechte geestelijke entiteiten. De geestelijke entiteit die volmaakt (goed) is, wordt God genoemd. Hij transcendeert de werkelijkheid - is de ultieme werkelijkheid - en is te ervaren in ons geestelijk zijn, maar ook in ons lichamelijk zijn. De mens is als uniek wezen geschapen met een verbondenheid van lichaam en geest. Alle levensovertuigingen proberen onder andere een antwoord te geven op de vraag naar de verhouding tussen die twee elementen. Spiritualiteit heeft volgens mij alles te maken met het volledig mens zijn (volmaakt: uit één stuk). Omdat de menselijke geest het eigen bestaan transcendeert, staat zij in verbinding met al de aspecten van het menselijk leven. We

---

<sup>9</sup> Jongh, E. de, Spiritualiteit van organisaties: diepgang in besluitvorming. In: Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetemeer, Meinema, 2005) p.134-135

<sup>10</sup> Solomon, R.C., *Spirituality for the skeptic: the thoughtful love of life* (New York, NY, Oxford University Press, 2002) o.a. p.11

kunnen daarbij denken aan Maslows behoefteverdeling<sup>11</sup>. Ik zeg hier express "verdeling" omdat de vaak afgebeelde hiërarchische behoeftepiramide mij een onjuiste/onvolledige afbeelding lijkt. De behoeftes geven allen verschillende aspecten van het menselijk leven aan, die in meer of mindere mate worden vervuld. De spiritualiteit speelt echter in elk van die aspecten een rol, omdat zij het leven definieert. Spiritualiteit heeft daarmee alles te maken met de persoonlijke levensovertuiging. Minder ruimte voor transcendentie leidt volgens mij tot minder ruimte om volledig mens te (kunnen) zijn. Een levensovertuiging die zich eenzijdig richt op één van de twee zijden strandt in een irreële werkelijkheidsbeleving en een onvolledig menszijn/mensbeeld. Vanuit mijn levensovertuiging is de juiste balans tussen het geestelijke en lichamelijke van levensbelang. Daarbij kan nooit vergeten worden dat God zowel het lichamelijke als het geestelijke van de mens overstijgt.

### *Geest-verbondenheid*

Dit brengt ons tot het tweede begrip: verbondenheid. Het menselijk leven in geestelijk en lichamenlijk opzicht ligt in de handen van God. De mens is hierin afhankelijk van God. Hierbij heeft de mens geen keus. Zijn ontkenen of bekennen van God heeft over die afhankelijkheid in eerste instantie geen invloed. In tweede instantie echter heeft deze God de mens zo geschapen dat zij wel kan kiezen om in een relatie met Hem te treden. Een relatie waarin God zich dus afhankelijk van de mens stelt. Hiermee is een werkelijke relatie mogelijk: een relatie waarin liefde kan bestaan. De mens kan ervoor kiezen om onvolledig mens te zijn (geen relatie met God) of volledig mens (liefdevolle relatie met God). Deze God is een drie-enig God, die in zichzelf al een relatie heeft. Niet zomaar een relatie, maar een eeuwige liefdesrelatie, waarin God de Vader, God de Zoon en de Heilige Geest op elkaar betrokken zijn. In deze relatie nodigt God de mens ook uit. Dit betekent niet alleen dat de mens deze relatie met God mag hebben, maar deze ook mag uitbreiden naar alle mensen om hem heen<sup>12</sup>. De innerlijke relatie van God en zijn uiterlijke relatie naar de mens, mag gezien worden als een voorbeeld voor de relatie van mensen onderling. In de liefdevolle relatie die de mens met andere mensen mag hebben, wordt hij volledig mens. Wordt hij wie hij is. Jezus vat ook zo samen wat heel de bijbel, zoals die er op dat moment was, bedoelde: "37 ... 'Heb de Heer, uw God, lief met heel uw hart en met heel uw ziel en met heel uw verstand. 38 Dat is het grootste en eerste gebod. 39 Het tweede is daaraan gelijk: heb uw naaste lief als uzelf. 40 Deze twee geboden zijn de grondslag van alles wat er in de Wet en de Profeten staat.'"<sup>13</sup> Die liefde voor elkaar wordt onder andere uitgedrukt in de verbondenheid<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Pauchant, T.C., Introduction. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.23-26

<sup>12</sup> Bras, K. Spiritualiteit. In: Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetemeer, Meinema, 2005) p.24-25 en ook in: Vries, H. de, *Werken met God*. In: Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetemeer, Meinema, 2005) p.48-51

<sup>13</sup> NBV, Mat 22:37-40

<sup>14</sup> Bras, K. Spiritualiteit. In: Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetemeer, Meinema, 2005) p.24-25



## ***Spiritualiteit als verbondenheid in de organisatie***

In deze paragraaf wil ik dieper ingaan op de verbinding van een spiritualiteit van verbondenheid met de organisatie. Als aanzet hiervoor wil ik me richten op het begrip teamspirit.

### *Teamspirit*

Wat is teamspirit of teamgeest nu eigenlijk? Er zijn talrijke bedrijfjes die zich richten op een verhoging van de teamspirit, hiervoor worden allerlei activiteiten georganiseerd. In deze activiteiten moeten mensen zoveel mogelijk met elkaar samenwerken en onmogelijke taken uitvoeren. Doelen die onmogelijk leken, worden als mensen samenwerken opeens wel mogelijk. Volgens mij gaat het hierom bij teamspirit: dat mensen samen iets doen wat ze anders (alleen) niet zouden kunnen. Het individu is hierbij minder belangrijk en tegelijk ook heel belangrijk. Teamspirit heeft te maken met het transcenderen van het eigen individu. Het heeft te maken met het overstijgen van het eigen kunnen, door met anderen als één geheel te werken. Teamspirit duidt de gezamenlijk geest aan van het team. Hierbij zijn de individuen dus belangrijk en tegelijk onbelangrijk. Belangrijk, omdat het gaat om de volledige inzet van het individu<sup>15</sup>. Dit heeft te maken met vertrouwen in de capaciteiten van de teamleden en een eigen beroepseer. Niet alleen moet men zich inzetten in die aspecten waarin men goed is, maar er moet ook sprake zijn van een volledige inzet voor de samenwerking: voor het team. Waar het eerste vooral duidt op de lichamelijke aspecten, duidt het tweede meer de geestelijke kant aan. Men werkt niet alleen samen op een lichamenlijk niveau, maar ook op een geestelijk niveau: ideeën worden uitgewisseld, relaties komen tot stand. Het mysterie van het "ik" komt in het spel.

Tegelijk is ook in de samenwerking het individu onbelangrijk: het gaat om het team, om haar prestatie en functioneren. Persoonlijke belangen worden naar achteren geschoven.

In deze dubbele rol komt een basisaspect van het menselijk leven naar voren: het deel van een geheel zijn. Het verwijst voor mij ook naar de relatie die de mens met God heeft: slechts een deel of een geheel zijn. In de teamspirit komt iets naar voren van Gods verbindende Heilige Geest. In het opgenomen zijn en tegelijk uniek deel (individu) blijven.

### *Samen werken*

Teamspirit heeft dus alles te maken met spiritualiteit én met samenwerken. Spiritualiteit kan volgens mij het verschil maken tussen samen werken en samenwerken. Samen werken leidt dan vaak niet tot een teamspirit, leidt dan vaak niet tot vollediger mens zijn. In het samenwerken kan de mens volledig mens worden, volledig zichzelf. Het beste wordt uit hem gehaald en hij wil ook het beste van zichzelf geven. In de teamspirit (het samenwerken) wordt de fundamentele

---

<sup>15</sup> Pauchant, T.C., For a spiritual ethic of work: Some inspiration from Simone Weil. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.142-144

eenzaamheid van de mens opgeheven: "God, de HEER, dacht: Het is niet goed dat de mens alleen is, ik zal een helper voor hem maken die bij hem past."<sup>16</sup>

Een organisatie is, zoals we al eerder zagen, een samenwerkingsverband. In organisaties gaat het om deze samenwerking: een samenwerking die meer dan de som van de delen is, maar een groter geheel maakt. Het gaat om een gedeelde geest die de delen van de organisatie transcendeert. Het geeft de organisatie een ziel; een spirituele diepte. Voor die gedeelde geest is er meer nodig dan enkel samen werken. Organisatiespiritualiteit richt zich hier op, zij wil de organisatie meer laten zijn dan een groep individuen, losse leden. De organisatie moet een samenwerkingsverband zijn, niet omdat de verschillende leden in ruilrelaties hun behoeften proberen te vervullen, maar omdat zij gericht zijn op het grotere geheel. Op datgene dat de organisatie transcendeert, de verbindende geest (teamgeest).

### ***Samenwerken adviseren***

In dit gedeelte wil ik mij richten op de rol die ik zou kunnen hebben in dit proces. Mijn visie op organisatiespiritualiteit heeft alles te maken met mijn visie op organisaties en daarom zal ik daarmee beginnen.

#### *Organisatie: samenwerking*

Zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, onderscheid ik samen werken van samenwerken. In een organisatie gaat het om het samenwerken; om het surplus dat uit het bundelen van krachten (lichamelijk en geestelijk) ontstaat. Organisaties bestaan in de eerste plaats om waarde te vermeerderen. Dit waarde vermeerderen is voor mij echter veel breder dan winst, de beursgenoteerde waarde, de opleidingshoogte van medewerkers, de gemiddelde hoogte van het salaris of de status. Waarde vermeerderen gaat vaak uit van een organisatie als machine: je stopt er aan de ene kant een aantal grondstoffen in en aan de andere kant komt iets uit dat meer waarde heeft dan de gebruikte grondstoffen bij elkaar<sup>17</sup>. De organisatie is echter levend. Arie de Geus' studie geeft hier meer inzicht in<sup>18</sup>. Eeuwenoude organisaties gedragen zich niet als machines, maar als organismen. Een organisme geeft al meer ruimte om andere belangrijke aspecten dan enkel de economische voor organisaties te belichten. In de benadering van de organisatie als organisme is het waarde vermeerderen niet alleen gerelateerd aan economische aspecten, maar ook aan sociale aspecten (de plaats van de organisatie in de samenleving) en het algemene welzijn van de organisatie. De organisatie is niet een rigide machine, maar een flexibel organisme dat zijn best doet om aanpassingen te maken, zodat zij in veranderende omgevingen kan groeien en bloeien. De term organisme wordt ook gebruikt om een tegenstelling voor de term organisatie te vormen. Ik denk dat hier inderdaad al wel wat mee gewonnen is. De term organisatie focust zich vooral op het administratieve of manageriele aspect van

---

<sup>16</sup> NBV, Gen 2:18

<sup>17</sup> Quinn, R.E. e.a. De evolutie van managementmodellen. Uit: *Handboek Managementvaardigheden* (Schoonhoven, 1995) p.7-28

<sup>18</sup> Geus, A. de, *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment* (Boston, Mass., Harvard business school, 2002)

samenwerkingsverbanden. Bij de term organisme is veel meer sprake van een eenheid en verbondenheid. Het betitelen van een organisatie als levend organisme geeft al meer ruimte voor spiritualiteit. Haar nadruk op levenslang leren en levend zijn biedt meer ruimte om als mens volledig zich te kunnen ontplooien.

#### *Samenwerken aan wat?*

De organisme-benadering gaat voor mij echter nog niet ver genoeg. Zij weet al meer aspecten in haar model te betrekken, maar ik denk dat zij zich nog te veel richt op economische aspecten. Ik zou graag nog een stap teruggaan en aanhaken bij het waarom van de organisatie. Als de organisatie een samenwerkingsverband van mensen is, lijkt het mij van belang om daarin de hele mens te betrekken. Dit betekent dat spiritualiteit begint bij de vraag waarom een organisatie bestaat. Wat heeft de oprichter of de oprichters bezielde om dit werk te beginnen, om (op een gegeven moment) te gaan samenwerken? Hier is een belangrijke rol voor de organisatiespiritualiteit weggelegd: het ontdekken van het waarom van de organisatie. Uiteraard veranderen organisaties door de tijden heen, maar de kern van een organisatie zal vaak onveranderd blijven. Hierbij zal ook het doel van de organisatie duidelijk worden. Dit doel is van belang wil men in een organisatie echt gaan samenwerken. Een overkoepelend doel kan namelijk helpen om de teamleden te laten reiken naar iets wat hen overstijgt. Hierom is het belangrijk dit doel duidelijk te omschrijven en concreet te maken. Iedereen moet het duidelijk zijn wat hun deel in het geheel is. Dat ook hun inzet onverminderd van invloed is op het bereiken van het organisatiedoel. Ook hier kan een rol van de organisatieadviseur liggen. Het lijkt mij duidelijk dat wat tegenwoordig zo vaak verkeerd gaat - de baas strijkt alleen maar hogere premies en beloningen op; hij lijkt zijn werk te doen voor de beloningen; gouden handdrukken worden al van tevoren beloofd - niet bevorderlijk is voor het doel dat de organisatie heeft. Dit doel moet namelijk de organisatie overstijgend zijn. In een platte samenleving waar steeds minder ruimte is voor het overstijgende (transcendente) is dit echter wel een uitdaging. Ook het waarschuwen wanneer men niet bezig is met het doel en zelfs een kritische houding ten opzichte van het doel lijkt mij noodzakelijk voor het functioneren van de organisatieadviseur.

#### *Een team van mensen*

Toch geloof ik dat mensen steeds (weer) op zoek naar de zin van het leven zijn en dat ze daarin niet (vaak) tevredengesteld zijn met rijk worden<sup>19</sup>. De mens is, zoals al gezegd, lichaam en geest. Deze verbinding zorgt steeds voor onrust als de mens zichzelf eenzijdig behandelt of behandelt ziet. Voor de organisatieadviseur zit daar ook een belangrijk werk: het wijzen op die andere zijde. De teamleden gevoelig maken voor hun geestelijke leven. En ervoor zorgen dat ze ook niet eenzijdig behandeld worden. De laatste decennia zien we dat daar echter veel meer nadruk op gekomen is. Gelukkig, mag ik wel zeggen. De leden van het team komen niet meer puur voor hun salarisstroompje, maar worden bijvoorbeeld ook opgeleid, zodat ze meer van

<sup>19</sup> Pauchant, T.C., Preface. In: Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002) p.vii-viii

zichzelf kunnen ontplooiën. Werk is een belangrijke bezigheid om jezelf te kunnen ontplooiën en daar is gelukkig ruimte voor gekomen. Voor de industriële revolutie bestond dit er al in de beroepseer en het vakmanschap, maar door de industriële revolutie is het economische aspect op de voorgrond geschoven. Het vakman-/meesterschap van vroeger laat ook duidelijk zien dat werken veel meer is dan het dagelijks brood verdienen<sup>20</sup>. Het gaat om het volledig mens zijn en worden. De organisatieadviseur mag daar steeds weer op wijzen. In een tijd waarin het economisch aspect onevenredig wordt belicht denk ik dat de organisatieadviseur hier zelfs tegenwicht mag zijn.

Het volledig mens zijn in een team vraagt ook een goede plaatsing van de teamleden<sup>21</sup>. Het waarom van de verschillende functies in de organisatie moet niet alleen duidelijk zijn, maar ook het waarom van waarom die bepaalde persoon de functie vervult. Het teamlid moet daar op zijn plek zijn, zodat hij uitgedaagd wordt het beste uit zichzelf te halen. Dit heeft niet alleen te maken met de vaardigheden van het teamlid, maar ook zijn geest. Hiervoor wil ik terug grijpen naar het oude begrip van roeping (waar "beroep" ook vandaan komt). Iemand moet niet alleen de functie kunnen, maar hij moet die functie ook willen. Sterker nog: hij moet zich daartoe geroepen voelen<sup>22</sup>. Het ontdekken van deze roeping, van dit grotere plan met het eigen leven, dat lijkt me ook iets voor die organisatieadviseur. Dit heeft ook alles te maken met een werkelijke interesse voor zijn leven; voor alles wat daar gebeurt en gebeurd is. Met de mens achter het werk en zijn enthousiasme. De dingen waar hij gepassioneerd van is.

#### *Teamspirit is enthousiast samenwerken*

Het gedeelde doel, de volledige mens, de juiste plek en levende bezieling zorgen voor teamspirit. Een geest die de organisatie dingen laat doen die zij niet verwacht, die zij niet voor mogelijk hield. Samen werken wordt samenwerken. Als de mens volledig wordt genomen, met zijn lichaam en geest, komt er ruimte in de organisatie voor enthousiasme. Enthousiasme, wat losjes vertaald "in God" betekent, heeft alles te maken met de verbondenheid met God. En daarmee ook alles met de verbondenheid met elkaar. Werken "in God" zal leiden tot een grotere verbondenheid: een verbondenheid namelijk die geënt is op de verbondenheid die God met de mens heeft. Een verbondenheid die de liefdevolle relatie van God weerspiegelt. Dan ontstaat er een werkelijk team, dan ontstaan er teams die doen wat onmogelijk leek. Het werken in de geest, "in God", geeft meer ademruimte in een lichamelijke wereld. Zij geeft niet alleen relativeringsvermogen, maar ook dankbaarheid. Een dankbaarheid voor die goddelijke liefde, die levend maakt: ook organisaties. Dit geestelijke aspect, deze liefde van God, leidt tot enthousiast leven en werken. Dit is zeker een uitdaging voor de organisatieadviseur. Om dat steeds te kunnen en mogen uitdragen. Om dat steeds te mogen stimuleren en beschermen.

<sup>20</sup> Brink, G. van den, Jansen, T. & Pessers, D. (eds.) *Beroepseer: waarom Nederland niet goed werkt* (Amsterdam, Boom, 2005)

<sup>21</sup> Boer, Y. de, & Coolen, M., Verhalen in organisaties: een narratief perspectief op management en reflectie. In: Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetermeer, Meinema, 2005) p.162-165

<sup>22</sup> Verstraeten, J., Beyond business ethics: leadership, spirituality, and the quest for meaning. *Logos* Vol. 5, No. 2 (Spring 2002), p.17-39. (Jongh, E. de, Reader Spiritualiteit in management en organisatie, 2006) Vooraf: p.33

*Onbezield advies*

De grootste valkuil is het onbezielde advies. Dit kan twee dingen inhouden.

Ten eerste kan het zijn dat het advies niet bezield is omdat de geadviseerde niet als volledig mens is genomen. Als mens van lichaam en geest, met bloed en ziel. Dit vraagt om invoelen, open luisteren en ruimte maken voor de ander. Een advies moet altijd gericht zijn op het nog vollediger mens laten worden van de ander. Soms betekent dit volgens mij echter ook een strenge aanpak, hoewel ik moet zeggen dat dat wel een uitdaging voor mij is/zal zijn. "Zachte heelmeesters maken stinkende wonden." En juist voor de ander is dan dus wel een harde aanpak nodig. Een militair voorbeeld daarvan is het wegsnijden van fosforgranaatgruis uit het lichaam van de buddy: erg pijnlijk. Onbezield advies ten opzichte van de geadviseerde kan ook komen door een ongebreideld enthousiasme op de verkeerde tijd/plaats. Een adviseur kan dan de luisterrol overslaan, de geadviseerde niet volledig nemen en met zijn advies hem overdonderen. Ten tweede kan het advies ook niet bezield zijn, omdat de adviseur onbezield is. Hij voelt zich geen volledig mens meer. Is zijn bezieling kwijt, voelt zich van God verlaten. Dan is het goed om eerst weer enthousiast te worden: men moet de ruimte en tijd opzoeken om voor zijn geestelijk leven te zorgen. Dit lijkt mij ook steeds weer een uitdaging. De spiritualiteit kent verschillende fasen en sommige fasen lijken leeg en eenzaam<sup>23</sup>. Dan komt het erop aan om te vertrouwen en lief te hebben. Om te schuilen en te vechten en jezelf als volledig mens te blijven zien en niet zwichten voor een te eenzijdig beeld van jezelf.

*Teamwork: adviseur*

Gelukkig is in al dit moeilijke werk een ruimte. Spiritualiteit is namelijk ook "in de Geest" leven. De adviseur hoeft zich niet alleen te weten en heeft zelf een adviseur in de Heilige Geest. Adviezen zijn daarom teamwork en mits gedaan in deze hoedanigheid ook hoopvol, betekenisvol en waardevol. De adviseur is in deze relatie gerust en wordt uitgedaagd om zich volledig te geven. Hij vindt zichzelf ook tot het Beste getrokken door de Ander.

**Bibliografie**

In deze paper is geput uit de volgende werken:

Benefiel, M. *Soul at work: Spiritual leadership in organizations* (New York, NY, Church publishing, 2005)

Boek vol goede casestudies en vier hoofdstukken theoretische onderbouwing

Brink, G. van den, Jansen, T. & Pessers, D. (eds.) *Beroepszeer: waarom Nederland niet goed werkt* (Amsterdam, Boom, 2005)

Bundel van CDV met vele artikelen over het gemis aan beroepseer in Nederland

Geus, A. de, *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment* (Boston, Mass., Harvard business school, 2002)

Beschrijving van de organisatie als organisme: blijven leren om blijven te bestaan

Hardjono, T. & Klamer, H. (eds.), *Breng spirit in je werk* (Zoetemeer, Meinema, 2005)

<sup>23</sup> Benefiel, M. *Soul at work: Spiritual leadership in organizations* (New York, NY, Church publishing, 2005) p.134-137

Gedegen boek vol boeiende artikelen over studies, onderzoeken en theorieën, geeft inzicht in Nederlandse ontwikkelingen op het gebied van organisatiespiritualiteit

Jongh, E. de, *Reader Spiritualiteit in management en organisatie*, (Amsterdam, Vrije Universiteit, 2006)

Reader met zes artikelen over spiritualiteit en organisaties

Pauchant, T.C. (ed.), *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfall of the search for meaning in organizations* (Westport, Connecticut, Quorum, 2002)

Boek met veel goede artikelen over alles wat met spiritualiteit in organisaties te maken heeft

Solomon, R.C., *Spirituality for the skeptic: the thoughtful love of life* (New York, NY, Oxford University Press, 2002)

Solomon beschrijft een spiritualiteit met een breder begrip voor rationaliteit