

GODEN EN GOEROES

INSPIRATIEBRONNEN OP DE
WERKVLOER

Bert Overbeek

© 2018 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Redactie: Woord & Taal | redactie, Leiden
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo bv, Den Haag
ISBN 9789492939029
NUR 801

Mail: welkom@futurouitgevers.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databank-rechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurouitgevers.nl www.twitter.com/futurouitgevers www.facebook.com/futurouitgevers

INHOUD

Deel 1:	Achtergronden van spiritualiteit	5
	1. Spiritualiteit op de werkplek, een snelle scan	7
	2. De behoeften achter spiritualiteit	11
	3. Spirituele diversiteit in organisaties	15
	4. Het aan- en afleren van spiritualiteit	21
	5. Mijn definitie van spiritualiteit	25
	6. Zeven vormen van spiritualiteit	31
	7. Moderne spiritualiteit: hippies, Osho en yoga	35
	8. De zeven vormen van spiritualiteit op de werkvloer	39
Deel 2:	Effecten van spiritualiteit op de werkvloer	43
	9. Voordelen van spiritualiteit voor organisaties	45
	10. Nadelen van spiritualiteit voor organisaties	67
Deel 3:	De spirituele managementaanpak naast bestaande teaminnovatiemodellen	83
	11. De onconventionele inspiratiesessie	85
	12. Teaminnovatie bij spirituele diversiteit: een casus	87
	13. Quickscan van andere teaminnovatiemodellen	113
	14. De spirituele managementaanpak	117
	Tips	125
	Verantwoording	127
	Literatuurlijst	130

DEEL 1:
**ACHTERGRONDEN
VAN SPIRITUALITEIT**

1. SPIRITUALITEIT OP DE WERKPLEK, EEN SNELLE SCAN

Waarom een boek over spiritualiteit op de werkvloer? De ‘werkvloer’ is toch een plek om te werken, en voor het uitdragen van je levensbeschouwing zijn toch andere gelegenheden? Moskeeën bijvoorbeeld, tempels, cursuscentra en kerken. Op je werk moet een prestatie geleverd worden. Zo redeneren we vaak. Maar ondertussen zijn spirituele kaders heel bepalend voor de dingen die mensen beleven. Het is een zeer belangrijke drijfveer. Een reden om managers aan te moedigen om spirituele drijfveren van hun mensen te benutten voor hun teams. Niet alleen hun kwaliteiten, dus, maar ook hun overtuigingen. Want daar is veel uit te halen.

7

Organisaties benutten de spiritualiteit van hun medewerkers nog veel te weinig. En dat is jammer, want spiritualiteit heeft nogal wat positieve effecten. Toch is het al heel lang *not done* om met elkaar te praten over dat wat ons vaak het meeste drijft – en wat zeker ook onze werkhouding bepaalt. Zie je vanuit je overtuiging werk als een straf, als een manier om je als mens te ontwikkelen of als een manier om snel rijk te worden? Wat het antwoord ook is, altijd wordt het gevoed door spirituele drijfveren, en met spiritueel bedoel ik zowel ‘religieuze’ als ‘niet-religieuze’ spiritualiteit.

Cognitieve trainingsmethoden als NLP en de RET stelden decennia geleden al dat wat we denken een enorm effect heeft op ons gevoel en gedrag. Levensvisies kleuren onze waarneming van de werkelijkheid en ons denken in sterke mate. En dus ook ons gevoel en gedrag op het werk en in de teams waarmee we werken. Om dit alles positief te beïnvloeden, heb ik dit boek geschreven.

Spiritualiteit heeft natuurlijk ook negatieve effecten. Die zullen eveneens met kundig management begeleid moeten worden. Ik zet eerst de positieve effecten op een rij, en kom later in dit boek ook terug op de negatieve.

Voordelen van spiritualiteit

Wat zijn de *benefits* van spiritualiteit? Het zorgt voor:

- het nemen van verantwoordelijkheid;
- zingeving in het werk (een behoefte van jong en oud);
- een gezondere levensstijl;
- het vermogen om de primaire emoties onder controle te krijgen;
- stresspreventie;
- terugdringen van ziekteverzuim;
- een positief-kritische blik;
- een toename van creativiteit en daardoor voor ideeën en oplossingen;
- minder zorgen, doordat het mensen leert meer in het hier en nu te leven (zorgen hebben heel vaak met het verleden of de toekomst te maken, je richten op het hier en nu maakt de geest meer ontspannen);
- het oplossen van teamproblemen (teamproblemen hebben vaak een oorzaak in de verschillende levensbeschouwingen van mensen, maar de populaire teaminnovatiemodellen besteden er geen aandacht aan);
- wisdom in management: filosofische lessen van leraren, meesters, sjamanen, goeroes en filosofen uit het verleden.

8

Zoveel positieve effecten kan je als organisatie niet negeren. Vandaar dit boek.

Geseculariseerde spiritualiteit in organisaties

Organisaties maken al veel langer gebruik van spiritueel erfgoed dan de gemiddelde manager weet. Ze ontdoen de denkbeelden uit spirituele en religieuze stromingen van hun 'zweverige' karakter. Je werk met 'passie' doen, het idee van disruption, samenwerking en community-denken, zelf-reflectie, drijfveren, inspiratie, creativiteit, veranderingen; het zijn stuk voor stuk zaken die ooit ergens in een spirituele omgeving begonnen zijn. Ze zijn via consultants, trainers en adviseurs, of gewoon via directeuren en managers, binnengebracht in het bedrijfsleven, het onderwijs of bij de overheid. Dit fenomeen zie ik als 'geseculariseerde spiritualiteit'. Dit 'geseculariseerd doorvoeren van spirituele denkbeelden' in business past bij het tijdsbeeld. Ook buiten organisaties is namelijk veel spiritueel erfgoed binnengedruppeld dat we niet meer als zodanig herkennen.

Het boek in vogelvlucht

In het eerste deel van dit boek zal ik de theorie rondom het thema 'spiritualiteit' behandelen. Hoewel ik van de praktijk houd en van origine een praktijkman ben, realiseerde ik me dat het voor managers en trainers belangrijk is het een en ander te weten over spiritualiteit. Vandaar dat ik je langs de belangrijkste ideeën over spiritualiteit zal loodsen. Ik zal het hebben over moderne spiritualiteit en haar ontstaan, over de functie van spiritualiteit voor mensen en over wetenschappelijke inzichten in het onderwerp. Ik bespreek zeven vormen van spiritualiteit en laat zien hoe spirituele achtergronden een rol spelen bij de samenwerking op de werkvloer.

Dit alles doe ik om je een zo breed mogelijk beeld te geven. Het is met spiritualiteit net als met diversiteit. Zonder kennis van het onderwerp ben je niet goed in staat het optimaal te benutten. En juist dat optimale benutten kan teams helpen boven zichzelf uit te stijgen. Zowel qua resultaat als qua sfeer.

In het tweede deel bespreek ik de voor- en nadelen van spiritualiteit op de werkvloer en hoe je die als manager goed begeleidt.

9

In het derde deel van het boek laat ik aan de hand van een praktijkcase zien hoe je als manager met spiritualiteit kunt omgaan. Ik introduceer een spiritueel model voor teaminnovatie. Daarbij bespreek ik ook enkele religies en andere uitingsvormen van spiritualiteit. Bovendien laat ik zien dat bestaande teaminnovatiemodellen tekortschieten als je de spirituele aanpak er niet bij betreft.

Burgerlijke hippies

Een belangrijke invloed op het moderne spirituele denken komt uit het hippietijdperk. Op 8 juli 2017 publiceerde Hans Kennepohl in *Trouw* een artikel waarin hij liet zien dat we een tijd doormaken van 'burgerlijk hippiedom'. Hippies waren een halve eeuw geleden de dragers van spiritualiteit en denkbeelden uit de tijd van de romantiek. En hoewel we het niet altijd opmerken, zijn hun ideeën intussen gemeengoed. Kennepohl noemt een paar voorbeelden:

1. Mensen doen aan yoga, mindfulness en meditatie; vroeger deden alleen spiritualiteitsbeoefenaars en hippies dat. Dit gebeurt mede onder invloed van een veelgelezen blad als *Happinez*, dat zelf ook een vorm van burgerlijk hippiedom is.

2. De grootste erfenis van de hippies (en ook van spiritualiteit van de vorige eeuw), ligt niet in de ontwikkeling van de seksuele moraal, het drugsgebruik of de opkomst van oosterse spiritualiteit, maar in het ideaal van authenticiteit. 'Boven alles willen we "onszelf" zijn,' zegt het artikel. Dit is een echt ideaal van destijds.
3. Interessant citaat: 'De jongeren die op het Mysteryland-festival in Woodstock uit hun dak gaan, zijn kinderen van de hippies en kleinkinderen van de romantici. Ze zijn niet de totaal vrije, autonome mensen geworden die de hippies voor ogen hadden. Ze proberen zich juist te ontwikkelen binnen de bestaande maatschappelijke structuren en gaan op maandag veelal gewoon weer aan het werk of aan de studie in normale kleren en zonder joint. Zij – en wij – zijn burgerlijke hippies geworden.'

Reputatieschade door spiritualiteit

- 10 Zoals we vroeger in Nederland 'geseculariseerd' calvinistisch waren zonder het te weten, zijn we nu beïnvloed door de geseculariseerde spirituele non-conformisten en hippies uit de vorige eeuw. Organisaties hoeven niet bang te zijn voor spiritualiteit: moderne managementtheorieën staan er stijf van.

Een korte steekproef in mijn netwerk maakte mij duidelijk dat heel wat mensen in de top van organisaties spirituele of religieuze inspiratiebronnen aanboren. De één bezoekt zoals Steve Jobs een boeddhistisch klooster, een ander bezoekt een helderziende in Friesland, een derde volgt een mindfulness- of yogaretraite op Ibiza of Tenerife en een vierde komt los tijdens biodanza of dynamische meditatie. En dan zijn er nog de talloze managers die de Koran of de Bijbel als inspiratiebron hebben.

Opvallend is dat twaalf van de veertien mensen die ik polste, aangaven er niet over te spreken op hun werkplek. Geen representatieve steekproef natuurlijk, maar toch een interessant gegeven. Ze gaven hun medewerkers wel tips die voortkwamen uit hun inspiratiebronnen, maar noemden die inspiratiebronnen niet. Ze waren kennelijk getraind in het overbrengen van hun boodschappen op een geseculariseerde manier. Negen van de twaalf gaven aan dat het negatief zou zijn voor hun reputatie en geloofwaardigheid, als ze openlijk zouden uitkomen voor hun spirituele inspiratiebronnen. Dit in weerwil van berichten in kranten, magazines, webzines en andere internetbronnen uit de zomer van 2018, dat spiritualiteit op de werkvloer *hot* is.

2. DE BEHOEFTE ACHTER SPIRITUALITEIT

Is de werkplek dus een plaats waar dit soort zaken besproken zou moeten worden? Ja. En daarover zou ik de discussie graag (her)openen. Zingeving op het werk wordt steeds belangrijker gevonden, onder meer door jongeren. In de woorden van hoogleraar en organisatiepsycholoog Rob van Eijbergen: 'Zelfreflectie is erg van deze tijd, iedereen is tegenwoordig bezig met bewustwording. De werkvloer vormt daarop geen uitzondering.'

11

In mijn trainings- en coachingspraktijk kom ik dan ook steeds vaker jongeren (en ook oudere medewerkers) tegen, die bezig zijn met de vraag hoe ze hun spiritualiteit en zingeving behoeften kunnen verenigen met hun werk. Ik ken ten minste drie jonge vrouwen die mij vertelden dat ze de sfeer van westerse organisaties beu waren, en zich lieten omscholen tot yogalerares.

Welke mechanismes gaan schuil achter spiritualiteit en waarom halen mensen hun inspiratie uit even onwetenschappelijke als onbewijsbare bronnen? Er zijn heel wat goede wetenschappelijke boeken gepubliceerd de laatste jaren, die met een goede onderbouwing laten zien dat spiritualiteit een menselijk bedenkfel is, een placebo. Niettemin blijven de *beliefs* stevig overeind. Hoe komt dit? Omdat spiritualiteit voorziet in bevrediging van belangrijke mentale behoeften. Achter spiritualiteit zitten namelijk een aantal, vaak onbewuste, behoeften.

Hantering van emoties

Spiritualiteit heeft een functie bij het onder controle brengen van emoties die niet op een andere manier onder controle te krijgen zijn. Angst, boosheid die geen kant uit kan, verdriet dat ontoestbaar is, maar ook de dankbaarheid voor het goede (in de hoop dat te behouden) is een duidelijke functie van spiritualiteit.

Behoeftte aan een veilig wereldbeeld

Mensen lijken behoefte te hebben aan een 'wereldbeeld', een consistent systeem dat gebeurtenissen om hen heen verklaart. Dit hoeft niet per se een verhaal te zijn dat klopt. Het mag ook een verhaal zijn met haken en ogen, als het maar veiligheid biedt. Ons brein is sterk ingesteld op het zoeken naar en vinden van veiligheid.

Mensen hebben behoefte aan zingeving

Spiritualiteit geeft een gevoel van zinvol leven. Mensen blijken daar keer op keer behoefte aan te hebben. In 15.000 jaar is onze omgeving sterk veranderd. Toen waren we sterk gericht op overleven, nu vallen er gaten in ons activiteitenscala. Amusement en smartphones geven te weinig voldoening. Spiritualiteit geeft mensen de verdieping die ze zoeken. Het idee hier een eendagsvlieg te zijn die geboren wordt, zijn nestje bouwt en dan sterft, is te weinig. Spiritualiteit legt een accent op jouw uniek-zijn en op het belang van jou in het bijzonder.

12

Mensen hebben behoefte aan rust in gejaagde tijden

We leven in 'borderline times': een tijd waarin stress de grondtoon van het bestaan is. Er is een enorme behoefte aan rust bij mensen. Dat is een schaars goed geworden. Spiritualiteit biedt hier zeker iets. Denk aan meditatie en mindfulness. Yoga biedt talloze ademhalingsoefeningen die stress reduceren.

Geruststelling over de toekomst

Er is altijd angst voor de toekomst. Dat is iets van alle tijden. Technologische ontwikkelingen houden mensen bezig. De robotisering en computerisering van de samenleving, de digitale revolutie, het zijn thema's die we niet alleen maar met open armen ontvangen. We zijn er ook bang voor. Spiritualiteit vertelt je dat je je niet druk hoeft te maken over de toekomst. Blijf in het hier en nu.

Behoefte aan een mooi verhaal

Veel spiritualiteit bevat een wereldbeeld of een 'leefmodel' waarin onbewijsbare aannames zitten. Dat maakt kennelijk niet uit, zoals het niet uitmaakt of we met een placebo of een echt medicijn worden geholpen. Ons brein reageert soms hetzelfde op het een en het ander.

Hoezeer wetenschappers ook hun best doen om hun lessen aantrekkelijk te maken, mensen (hoogopgeleid en laagopgeleid) willen het liefst een veilig en geruststellend verhaal. In eerste instantie zijn ze daarbij dus niet gericht op of iets 'feitelijk klopt'.

Tot zover de onbewuste behoeften die achter spiritualiteit schuilgaan. Dat ze *onbewust* zijn, is trouwens niet vreemd. Veel van wat we doen, is onbewust, al kunnen we leren om het 'bewust' te maken. In het boek *Je brein de baas* van hoogleraar cognitieve neuropsychiatrie André Aleman ontdek je dat je geen willoze prooi bent van je onbewuste, zoals vaak is verondersteld de laatste jaren. Er valt wel degelijk sturing te geven aan je gevoel.

13

Al deze dingen zijn van belang voor managers, maar ook voor medewerkers. Spiritualiteit en de mechanismes die daarachter schuilgaan, kunnen een enorme verrijking betekenen voor je team en organisatie. In dit boek leg ik je uit hoe je de spiritualiteit van je medewerkers optimaal kan benutten in je werk. Het gaat er niet om dat je per se zelf spiritueel moet zijn, maar wel dat je mensen zo kunt aansturen, dat je het maximale uit hun spirituele wegen haalt, zodat je organisatie ervan kan meeprofiteren. Je krijgt een tool in handen waarmee je vanuit een constructieve, geïnspireerde en onderscheidende houding aantrekkelijk kunt zijn voor klanten en partners.

3.

SPIRITUELE DIVERSITEIT IN ORGANISATIES

Om de grote lijn vast te houden en niet te verdwalen in het oerwoud van de enorme hoeveelheid spirituele stromingen, zal ik in deel 3 van dit boek niet alle, maar wel een paar belangrijke richtingen bespreken. Dit doe ik aan de hand van een praktijkcase van enige jaren geleden. De case speelt zich af op de plantenvloer van een bloemenveiling.

Het is niet zo dat er maar één spirituele stroming dominant is in de samenleving en op de werkvloer: er is sprake van diversiteit. Denk aan allerlei traditionele en moderne vormen van boeddhisme (yoga, Osho-technieken, mindfulness en meditatie), hindoeïsme, jodendom, christendom, islam en 'ietsisme'. Deze levensbeschouwingen hebben een door managers vaak verwaarloosde, maar niettemin krachtige invloed op de beleavingswereld van de medewerker, en daarmee op samenwerkende teams.

15

Spiritualiteit en het nut voor organisaties

In deel 2 van dit boek verdiep ik me in de voor- en nadelen van spiritualiteit. Dit doe ik vanuit het perspectief van organisaties. Iemand kan zich op spiritueel gebied geweldig voelen, maar voor een organisatie volledig ongeschikt blijken te zijn. Als iemand (bijvoorbeeld vanuit een mindfulnessperspectief) tot de overtuiging komt dat we veel te hard werken in onze samenleving en dat dat slecht is voor zijn geest, dan zou het kunnen zijn dat hij veel kort ziekteverzuim heeft en minder presteert dan zijn collega's. Een spirituele overtuiging kan echter ook heel positief uitpakken. Sommige leiden ertoe dat mensen een zeer positieve sfeer weten te scheppen op hun werk. Dat kan ook voor het resultaat en de productie goed uitpakken. Er is een verband tussen goed presteren en een positieve sfeer.