

## *Speelruimte* Spiritualiteit in het werk tussen willen en moeten

Drs. Michiel de Ronde  
[madronde@che.nl](mailto:madronde@che.nl)

Lectoraat Sociale Innovatie & Duurzaamheid  
Christelijke Hogeschool Ede

*“De mens is gemaakt tot speeltuig van de goden. Daarom moet iedere man en vrouw overeenkomstig deze wijze de schoonste spelen spelende het leven doorbrengen. Spelende moet men leven.” (Plato, De Wetten)*

*“Ik, Wijsheid, was dagelijks Zijn vermaken, te aller tijd voor Zijn aangezicht spelende; spelende in de wereld van Zijn aardrijk, en Mijn vermaken zijn met de mensenkinderen. Nu dan, kinderen! hoort naar Mij; want welgelukzalig zijn zij, die Mijn wegen bewaren.” (Spreuken 8: 30-32)*

Arbeid laat zich eenvoudig definiëren als het verrichten van inspanning om een doel te bereiken (Dippel in: Mulder, 1993). Met deze omschrijving wordt direct de intrinsieke spanning duidelijk die met alle arbeid gegeven is: met wil iets (een doel bereiken) en daarvoor moet men iets (inspanning verrichten). In dit artikel wordt de verhouding tussen willen en moeten in het werk nader verkend en meer specifiek wordt de vraag gesteld naar de rol die spiritualiteit kan vervullen in het omgaan daarmee.

In veel moderne, min of meer populair-wetenschappelijke publicaties is dit geen vraag meer. Spiritualiteit lijkt daarin veeleer het antwoord te zijn om de spanning tussen willen en moeten op te heffen: alle kaarten worden op de pool van het willen gezet. In *“Werken vanuit je hart”* beschrijft Chang (2000) bijvoorbeeld hoe wij diep van binnen, in ons hart, de kracht kunnen vinden om te realiseren waar we op hopen en van dromen. Op grond daarvan werkt hij een spannenplan uit voor passie en succes. Csikszentmihalyi (2003) heeft, voortbordurend op de inzichten van Maslow (1972) met betrekking tot de piekervaring, zeer tot de verbeelding sprekend onderzoek gedaan naar de *“Flow in zaken”*. De gedachten achter deze publicaties gaan terug op de overtuiging dat wie verbinding weet te maken met zijn diepste verlangens en drijfveren, met zijn diepste willen dus, werkelijk geluk in het werk kan vinden. Dat klinkt als een religieuze, zij het niet godsdienstige belofte.

Spiritualiteit is lange tijd overigens juist verbonden geweest met de andere pool in het spanningsveld van willen en moeten. In de gereformeerde protestantse traditie waren de wekelijkse catechismuspreken bijvoorbeeld aanknopingspunt om te wijzen op de plicht tot arbeid: ‘Zes dagen zult gij werken!’ (Augustijn, 1986). Arbeid werd gezien als roeping, het beroep als goddelijke plicht (Dekker, 1996).

In dit artikel zal ik deze antwoorden eerst problematiseren door de complexiteit van het willen en het moeten in arbeid te beschrijven, waardoor zal blijken dat deze concepties uitgaan van een te eenvoudige voorstelling van zaken. Het willen, zelfs onze diepste passies, blijkt verre van eenduidig, en het moeten laat zich kennen als een ingewikkeld samenstel van tegenstrijdige factoren, en (derhalve) lang niet altijd goddelijke plicht. Als de beide begrippen gedeconstrueerd zijn, kan vervolgens geanalyseerd worden hoe moeten en willen in de moderne arbeidsorganisaties opgevat worden vanuit het perspectief van het management. Drie zienswijzen worden uitgewerkt en bij elk van deze zienswijze past een eigen opvatting over de plaats van spiritualiteit in het werk. In de eerste benaderingswijze is er sprake van een instrumentele visie op spiritualiteit, in de tweede wordt spiritualiteit gezien als iets waarover afspraken gemaakt kunnen worden en in de derde wordt spiritualiteit opgevat een speelruimte voor betekenisgeving binnen het werk.

De spits van mijn betoog zal liggen in de stelling dat deze laatste zienswijze het meeste recht doet aan de humaniteit, omdat in de scheppende, spelende omgang met de spanning tussen willen en moeten de voldoening in het werk te vinden is. De moderne arbeidsorganisatie kan daaraan een bijdrage leveren door haar medewerkers te beschouwen als creatieve, verantwoordelijke mensen, en, meer concreet, door zoveel mogelijk verbindingen (ontmoetingen) te laten ontstaan tussen 'binnen en buiten' en 'beneden en boven'. Daar wordt de spanning tussen willen en moeten namelijk het meest tastbaar en ontstaan dus leerplekken waar mensen geraakt worden in hun waarden, zodat werken met zin bevorderd wordt.

### ***De complexiteit van moeten en willen***

Moeten en willen doen zich in werk natuurlijk voor op het individuele niveau van de werker, die ergens de balans zoekt tussen noodzaak, plicht en intrinsieke motivatie, maar even goed op organisatieniveau waar men spreekt van missie, markt en strategie (Vgl. Jacobs, 2000). In deze paragraaf zal ik de begrippen willen en moeten in hun complexiteit analyseren.

#### ***Het willen***

Wie vraagt naar het willen in het werk komt bij het begrip motivatie terecht. Willen heeft met motieven, met drijfveren en nagestreefde doelen te maken. Vanuit de humaniseringsbeweging is er veel aandacht geweest voor werk als mogelijkheid tot zelfontplooiing. Het verlangen om de eigen mogelijkheden tot ontwikkeling te brengen is immers een fundamentele drijfveer van de mens. In de literatuur van de laatste jaren over coaching en loopbaancounseling is dat 'op zoek naar je passie' gaan heten. Op bedrijfsniveau krijgen de dromen en drijfveren van betrokkenen - wie daarbij betrokken worden verschilt sterk per organisatie - hun neerslag in visiedocumenten en 'mission statements'. Dit willen, zowel op individueel als op organisatieniveau blijkt echter verre van eenduidig.

#### **1. Onze wil is niet stabiel**

De drijfveren die ons bewegen fluctueren in de tijd. De literatuur over vermoeidheid laat bijvoorbeeld zien dat deze het beste begrepen kan worden als 'de afgenomen bereidheid om een taak te doen.' Mensen die werken vanuit inspiratie hebben allen de ervaring dat de ene dag anders is dan de andere dag: soms gaat het op vleugels, soms is het zweeten en zwoegen. Werken vanuit je passie is mooi, maar de wil blijkt niet altijd te willen en soms moet men op 'wilskracht' verder, wat dat dan ook moge zijn.

#### **2. Drijfveren zijn gelaagd en complex**

In ons functioneren zijn basale, driftmatige behoeften op een uiterst complexe wijze verweven met hogere, ideële motieven. Mensen streven naar geborgenheid en erkenning, twee diep verankerde driftmatige tendenties in ons bestaan, die zich op tal van verschillende manieren kunnen manifesteren. Een succesvolle, prestatiegedreven directeur, eigenaar van een goed lopende onderneming, functioneert uitstekend, totdat... de bedrijfsoverdracht aan de orde is... of totdat amoureuze complicaties in het spel komen... Een gewaardeerd en op handen gedragen arts moet - op momenten van eerlijke reflectie - voor zichzelf erkennen dat zijn oprecht streven naar zo goed mogelijke hulp vervlochten is met narcistische behoefte aan erkenning. Een liefdevolle, dienstbare leerkracht, altijd bereid tot aandacht en zorg, ontdekt in een therapeutisch traject na haar overspannenheid, dat, verweven met haar oprechte empathie, ook een onbevredigd verlangen naar aandacht en geborgenheid drijfveer is van haar gedrag.

Op bedrijfsniveau neemt de gelaagdheid en complexiteit van drijfveren kwadratisch toe. Organisaties formuleren in hun visiedocumenten de missie van de onderneming en de

richtinggevende waarden achter het beleid, maar hanteren dat niet zelden slechts als in- en extern marketing instrument.

### 3. We weten niet wat we willen

Sinds Freud weten we dat we onszelf behoorlijk voor de gek kunnen houden. We spreken kwaad over onze collega, om niet te hoeven erkennen dat we jaloers op hem zijn. We leggen omstandig uit waarom we die dag niet kunnen werken, om het gevoel van schuld en te kort te schieten niet te hoeven ervaren. Angst voor verandering kan zich voordoen in de gedaante van trouw aan het bedrijf. Ambitieuze carrièredrang kan een uiting zijn van angst voor hechting en nabijheid. Kets de Vries (o.a. 1994) laat op basis van de psychologie van de leider zien, dat ook organisaties als geheel depressief, narcistisch en paranoïde kunnen zijn. Behalve de complexe verwevenheid blijkt er ook vervalsing van motieven te bestaan in ons individuele en collectieve functioneren!

### 4. Onze behoeften zijn manipuleerbaar

Mensen zijn in hun gedrag, ondanks alle humanistische vergezichten, in sterke mate vatbaar voor beïnvloeding van buitenaf. We willen datgene waartoe we verleid worden. In onze hang naar vrijheid en ons streven naar het volgen van onze passie lijken we niet zelden gevangen te zitten in de matrix van consumeren en produceren. De sterk gegroeide markt van coaching en persoonlijke begeleiding, per definitie gericht op het verhogen van zelfsturing, wordt ingezet als instrument om mensen te binden en beter te laten presteren voor de baas. Een gevoel van vrede en innerlijke harmonie wordt in de 'glossy' tijdschriften verkocht met de modernste marketinginstrumenten.

### 5. De wil van de één is het moeten van de ander

In bedrijven waar men moet samenwerken om tot resultaten te komen, is dit misschien nog wel de meest eenvoudige, maar tegelijk ook de meest ingewikkelde waarheid. Er zijn bedrijven waar geldt dat de wil van de directeur de wet voor de medewerker is. Er zijn ook organisaties waarin de wens van de medewerker slapeloosheid bij de directie veroorzaakt.

#### *Het moeten*

Het moeten als andere pool tegenover het willen, van de dimensie waarop werk zich beweegt, staat voor de onvrijheid, die dat werk in veel opzichten bepaalt. "Wie een baan vindt, die hij leuk vindt, hoeft nooit meer te werken," las ik op een van de vele dagkalenders die ons land op dit moment rijk is. Ik vermoed dat er maar heel weinig mensen zijn die hun werk zó leuk vinden... Mensen vragen aan elkaar: "Moet je werken, of heb je vrij?" En vrijwel iedereen komt thuis met verhalen over klagende klanten, kritische collega's, moeilijke medewerkers en boze bazen. Net als het willen, doet ook het moeten in werk zich voor in vele, complexe en samengestelde gedaanten.

#### 1. Het onvermijdelijke als moeten

Veel in ons werk doet zich voor als onvermijdelijk. Als we in de file terechtkomen is doorrijden een harde onmogelijkheid en de vertraagde voortgang onontkoombaar. We móéten wachten. De ontwikkelingen in de economie, de hardheid van de concurrentie, de al dan niet vijandige overname van het bedrijf, het zijn allemaal voorbeelden van zaken die zich voordoen, die buiten onze invloedssfeer liggen en die ons toch raken. Soms raken ze ons zo pijnlijk dat ze een verschijningsvorm worden van de gebrokenheid van het bestaan en voorbeeld van de onmacht in ons leven.

#### 2. Het onderhandelbare moeten

Het rooster van het werk, de collega's met wie ik de kamer deel, de verdeling van taken in het team, het zijn voorbeelden van moeten die tot stand komen in een proces van druk en tegendruk, van macht en afhankelijkheid, van bod en tegenbod en dit alles in telkens

wisselende coalities. Hiërarchie, gezag, kundigheid, relaties, acceptatiebasis en nog veel meer spelen daarin een grote, nogal ondoorzichtige rol. Ook deze zaken raken ons. Niet alleen vanwege het resultaat, maar ook door de manier waarop dat resultaat tot stand komt. We vinden deze processen meer of minder rechtvaardig; we voelen ons al dan niet gekend, gehoord en heus behandeld. Het boek "Hoe wordt ik een rat?" geeft tal van tips hoe te werken in het sociale systeem dat organisatie heet.

### 3. Het tegenstrijdige moeten

In het verlengde van het bovenstaande: werk bestaat voor een belangrijk deel uit eisen en verwachtingen van anderen waar we aan moeten voldoen. Klanten, opdrachtgevers, leidinggevendenden, collega's, zij willen allemaal iets van ons. De buschauffeur moet op tijd rijden, en tegelijk moet hij klantvriendelijk zijn. Snel optrekken, nog voordat iedere passagier zijn plek gevonden heeft, spoort wel met de eerste, maar niet met de tweede eis. Mensen moeten zich aan regels houden en tegelijk flexibel zijn. Zij mogen geen fouten maken, maar te perfectionistisch is ook niet goed.

### 4. Het anonieme moeten

We moeten veel in ons werk, zoals formulieren invullen en registraties bijhouden, maar niet zelden is het onduidelijk van wie dat moet. De bureaucratie vraagt het, het systeem, de overheid. Veel regels en richtlijnen zijn anoniem geworden. Vraag niet naar het waarom, want mensen halen hun schouders op: "het is nu eenmaal zo." Er is een netwerk van eisen en eisers; ieder heeft er zijn eigen kleine aandeel in. Samen maken we het hele stelsel van regels en voorschriften. Niemand is op het geheel aanspreekbaar, maar toch blijkt het te moeten.

### 5. Moeten van jezelf

Tenslotte is er nog het geïnternaliseerde moeten. De bovenstaande zaken worden gemedieerd door waarneming, interpretatie en evaluatie van onszelf. De één neemt het lichter op dan de ander. Het willen komt van binnenuit; het moeten komt van buitenaf. Toch is dan niet helemaal zo. Ik schreef al, dat het willen beïnvloed wordt door de sociale context. Andersom geldt ook, dat het moeten altijd zijn invulling en interpretatie van de persoon zelf kent. De één voelt en gedraagt zich autonomer ten opzichte van eisen en verwachtingen dan de ander. Soms is het moeten zo verinnerlijkt dat het een dwangmatig innerlijk moeten is geworden, wezensvreemd aan het willen, maar toch van binnenuit. De werkverslaving is daar een sprekend voorbeeld van: het lege gevoel dat zich voordoet als er even geen moeten is...

Bovenstaande opsomming leidt tot de conclusie dat de vraag naar spiritualiteit in de moderne arbeidsorganisatie niet eenduidig te beantwoorden is door die te omschrijven als het doen van je goddelijke plicht of het volgen van het diepste verlangen van je hart. Als er sprake is van spiritualiteit in het werk, dan doet zich dat voor in een context van instabiele, gelaagde, ondoorzichtige, tegenstrijdige en beïnvloedbare drijfveren van de medewerker en paradoxale eisen, onbekende, maar dwingende omstandigheden, subjectieve verwachtingen, bureaucratische regelgeving en voortdurende wisselende machtsverhoudingen in de organisatie. De eenvoudige definitie van arbeid als inspanning verrichten om een doel te bereiken is met deze verkenning van het willen en het moeten behoorlijk complex geworden. De volgende vraag is hoe er in organisaties met dit willen en moeten wordt omgegaan en welke plaats daarbinnen bestaat voor spiritualiteit.

### ***Drie perspectieven***

In deze paragraaf schets ik drie zienswijzen waarmee de dynamiek tussen moeten en willen in de moderne organisatie begrepen kan worden. Elk van deze perspectieven heeft

zijn eigen logica en zijn verklarende kracht. Elk heeft ook de neiging om zichzelf te bevestigen in de waarnemingen die zij oproept. Ze fungeren eerder als paradigma's, als kijkwijzers en denkkaders, geladen met onderliggende waardepatronen en mensvisies, dan als toetsbare hypothesen of falsifieerbare veronderstellingen. Zij vormen alle drie een ordeningskader om het handelen van manager en medewerker te ordenen en samenhang te geven. Welk perspectief men kiest om het werk in organisaties te begrijpen is bepaald niet waarde vrij; integendeel de keuze is sturend voor het waarnemen en het handelen, zelfs voor het denken en het voelen, ben ik geneigd te zeggen. De wijze waarop spiritualiteit in het werk verschijnt is bij elk van de drie benaderingswijzen eveneens verschillend. De volgorde waarin ik de drie beschrijf, wordt bepaald door mijn voorkeur. Ik begin met de door mij als minst aantrekkelijk beschouwde zienswijze en ik eindig met de meest aantrekkelijke.

### *L'homme machine: de organisatie als een complex systeem*

De dynamiek tussen moeten en willen kan begrepen worden als een uitermate fijnmazig samengesteld systeem van prikkels en feedbackmechanismen dat het geheel van de organisatie in stand houdt en doet ontwikkelen. In zijn meest elementaire vorm kan elke actie, het gedrag van elke actor, begrepen worden in termen van Als....X....DAN....Y.... De behaviouristische opvatting van Skinner (bijv. 1971) is een voorbeeld van deze zienswijze, waarin de woorden 'moeten' en 'willen' eigenlijk fungeren als antropomorfismen, min of meer poëtische benamingen, voor een ten diepste systeemtechnisch proces. De essentie daarvan is dat prikkels gedrag oproepen, dat vervolgens fungeert als stimulus voor ander gedrag, waardoor er een systeem ontstaat dat zichzelf bevestigt. Een voorbeeld: het kind zeurt in de winkelstraat om een ijsje. De moeder geeft uiteindelijk toe en wordt (voor een korte tijd) 'beloond' met het stoppen van gezeur. Het zeuren zelf wordt bekrachtigd met het krijgen van een ijsje. Het kind conditioneert de moeder, de moeder op haar beurt het kind. Natuurlijk is dit voorbeeld veel te eenvoudig, want reclameteksten, uitnodigende kraampjes, mede straatgebruikers die van een ijsje eten en verstoord naar moeder en kind kijken, ze doen allemaal een duit in het zakje. Het kopen van en likken aan het ijsje zijn zelf ook weer een kleine bevestiging in het economische systeem van produceren en consumeren.

Het ijsje in dit voorbeeld kan voor van alles staan: arbeidsvoorwaarden, hart- en vaatziekten, e-mailberichten, koopzondagen, belastingaangifte, verkeersovertredingen, relatiebeheer, bedrijfsveiligheid, het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten, richtlijnen voor het werken met giftige stoffen. Het hele sociale verkeer kan binnen dit paradigma begrepen worden als een complexe machinerie van in elkaar grijpende stimulus-responssystemen met feedbackmechanismen op korte en lange termijn.

Management binnen deze opvatting wordt gezien als het 'slim' ingrijpen in dit prikkelsysteem, zoals het vormgeven van geavanceerde beloningssystemen en het 'bouwen' van snelle en indringende informatie- en feedbackmechanismen. De ongekende mogelijkheden van de informatie- en communicatietechnologie bieden hiervoor een scala aan instrumenten. De supermarkten werken met klantenkaarten, de afdeling P&O met een managementinformatiesysteem, de belastingdienst met een sofinummer en de overheid met digitale identificatie. De marketeers willen ons niet alleen een product, maar een merk (en zogenaamd een imago of zelfs identiteit) verkopen en streven naar just in time informatie. Innovatie leidt binnen dit denkkader tot een steeds fijnmaziger, maar ook steeds indringender geheel van bekrachtigers die de gewenste responsen moeten versterken. Critici spreken van het gevangen zijn in de matrix.

Spiritualiteit is binnen deze zienswijze op te vatten als een intense en krachtige drijfveer van medewerkers die, mits slim gemanipuleerd, mensen er toe kan brengen om het uiterste van zichzelf te geven. Moderne literatuur over motivatiemanagement (bijv. De Moor, 1992) laat zien hoe intrinsieke motivatie van medewerkers bevorderd kan worden door gebruik te maken van hun diepere waardedrijfveren en door daar in het 'visiemanagement' op in te spelen door middel van mission statements en symbolische

beloningen. Overigens gaat het hier ook weer niet om bijster nieuwe inzichten: reeds van oude tijden weet men dat oorlogen gewonnen worden door in te spelen op religieuze sentimenten.

Zoals gezegd, moeten en willen bestaan binnen dit paradigma alleen in oneigenlijke vorm, als het gemanipuleerde willen en het onvermijdelijke en anonieme moeten. De gevolgtrekking daarvan, als men het paradigma in zijn consequenties doordenkt, moet luiden, dat ook beleidsmakers en managers zelf onderdeel zijn van het complex van op elkaar inwerkende impulsen. Ieder is onderdeel van het grote raderwerk. Hooguit zou men kunnen zeggen dat 'het systeem' zichzelf in stand houdt en vernieuwt. Mensen beleven zichzelf wel als bewuste actoren, die ergens naar streven en iets willen bereiken, maar uiteindelijk is dit bewustzijn, zelfs in zijn spirituele diepten, slechts een bijverschijnsel, dat als het traagste jongetje van de klas achter de stroom van gebeurtenissen aanhobbelt en nog wat commentaar roept bij de dingen die zich autonoom voltrekken.

### *Homo economicus: de organisaties als compromis van belangen*

Het systeemtechnische perspectief dat ik hierboven geschetst heb, beschouwt de menselijke psyche als een te manipuleren prikkelsysteem, waarbij de input bepalend is voor de output. Binnen het tweede paradigma dat ik wil bespreken, zijn willen en moeten wel reële psychische krachten, die actief op elkaar inwerken en tegen elkaar worden afgewogen. De mens is binnen deze benaderingswijze een homo economicus die voortdurend calculeert om tegen zo min mogelijk kosten zo veel mogelijk nut of plezier te realiseren. De homo economicus weet wat hij wil en hij maakt een inschatting welke hindernissen hij moet overwinnen en welke inspanning hij moet leveren om zijn wens te verwezenlijken. Kortom, hij schat zijn kans op resultaat. Binnen dit model, door de psycholoog Vroom uitgewerkt tot een motivatietheorie, zijn mensen rationele, berekenende wezens, die gegeven de omstandigheden gaan voor het meest optimale compromis (Janssen, 2002). Organisaties worden gezien als plaatsen waar allerlei belangen samenkomen, waarover de deelnemers actief (zij het doorgaans niet al te expliciet en bewust) in onderhandeling zijn. Mensen handelen op die markt van belangen vanuit een inschatting van het nut: "wat kost het mij als ik deze regel overschrijd, wat levert het mij op als ik daar ja tegen zeg?" Er is dus een voortdurende ruilhandel: voor wat hoort wat, natuurlijk zonder dat het zo wordt genoemd. Het psychologisch contract voorziet in een onophoudelijke onderhandeling: als jij nu dit... dan zal ik dat... waarbij mensen op zoek zijn naar het meest gunstige evenwicht van geven en nemen binnen het pallet aan mogelijkheden.

Het aantrekkelijke van dit perspectief is ongetwijfeld gelegen in het feit dat, hoewel de omstandigheden ingewikkeld en ondoorzichtig zijn, het menselijk gedrag ten diepste begrijpelijk en rationeel is. De verklarende kracht is hier niet, zoals bij het eerste paradigma, ingegeven door een geobjectiverde waarnemer die causale verbanden ziet, maar veel meer door het perspectief van de deelnemer die redenen heeft voor zijn gedrag en uitleg geeft bij zijn handelen.

Binnen de zienswijze van de homo economicus wordt spiritualiteit in het rationele domein getrokken waar het een bepaald (doorgaans groot) belang vertegenwoordigt, waarover men afspraken kan maken en zondig onderhandelingen kan voeren. In organisaties krijgt dit perspectief concreet gestalte in het opstellen van beginselprogramma's en statuten met daarin grondslag- en doelformuleringen.

Management betekent binnen dit paradigma vooral het maken van afspraken, waarin het ruilprincipe 'voor wat hoort wat', 'als ik dit, dan jij dat' geldt. Deze onderhandelingen kunnen beïnvloed worden door veranderende machts- en invloedsverdeling, door de beschikking over middelen als kennis, vaardigheden, tijd en geld. Door het ter beschikking stellen van projectsubsidies en het monitoren van de resultaten, door het meer optimaal benutten van de bronnen en door het reserveren van tijd en geld verschaft een organisatie zich ruimte voor het behalen van haar doelen en

realiseren van verandering en vernieuwing. Als de schaarse middelen op een andere manier worden verdeeld, ontstaan er andere resultaten.

Binnen dit model worden het moeten en het willen als een gegeven beschouwd, als factoren die er zijn. De betrokkenen zoeken in dat geheel naar hun optimale nut. In dat proces van afwegen en onderhandelen kunnen spirituele overwegingen een meer of minder belangrijke rol vervullen.

### *Homo Ludens: de organisatie als speelruimte voor betekenisgeving*

Na mijn beschrijving van de invalshoek van de causale beïnvloeding die de organisatie ziet als een complex systeem van circulair op elkaar inwerkende krachten en die van de rationele beslissers die de organisatie bekijken als een groep calculerende medewerkers op zoek naar het optimale belangenevenwicht, wil ik nu een schets geven van de organisatie als speelruimte voor betekenisgeving. Binnen dit perspectief wordt de spanning tussen willen en moeten niet gezien als blinde op elkaar inwerkende krachten, en evenmin als een optelsom van voor- en nadelen waarover men kan onderhandelen, maar als een ruimte waarbinnen zich creatieve processen voltrekken. Moeten en willen zijn geen determinerende factoren die elkaar op een bepaald punt in evenwicht houden; het zijn evenmin rationale afwegingen die na het plussen en minnen leiden tot een zeker compromis ergens in het midden; veeleer zijn het onvergelykbare grootheden die in hun onderlinge confrontatie aanleiding zijn tot scheppende verbeeldingskracht.

De oervorm daarvan is te vinden bij de baby van enkele weken oud, die vanuit de behoefte aan warmte en veiligheid (willen) en de onmogelijkheid van de voortdurende beschikbaarheid van de moeder (moeten), de teddybeer verheft tot intieme vriend en persoonlijk eigendom (Winnicott, 2005). Enkele jaren later wordt er met de beperkte middelen van de blokkendoos onder de tafel een hele stad gebouwd.

Vanuit deze benadering zijn ook bedrijven en instellingen producten van deze zelfde creatieve geest, die in de - vaak moeilijk te accepteren - spanning tussen wens en werkelijkheid, tussen ambitie en onmogelijkheid, tussen feit en verlangen, een ruimte schept waarin verbeelding realiteit kan worden.

Als de organisatie opgevat wordt als speelruimte voor betekenisgeving zijn medewerkers niet radertjes in de grote machinerie van doen en laten en evenmin onderhandelaars op de markt van geven en nemen, maar scheppende geesten, die met hun verbeeldingskrachten het bedrijf mee bouwen en bepalen in voor- en tegenspoed. Het moeten, dat onverbrekelijk met arbeid verbonden is, is binnen dit model niet een blinde oorzakelijke beïnvloeding en evenmin de inzet van de tegenpartij waarmee je kan marchanderen. Het moeten is binnen dit perspectief een gegeven realiteit dat om creatieve beantwoording vraagt. Het willen is volgens deze zienswijze niet een gegeven drijfveer die zich laat manipuleren door omgevingsfactoren. Het is evenmin een behoefte die gegeven de omstandigheden zoekt naar optimale bevrediging. Het willen is binnen dit model - in al zijn innerlijke complexiteit - een scheppende energie, een verbeeldingskracht, die in de gegeven, beperkende, soms pijnlijke omstandigheden zoekt naar eigen uitingsvormen.

Spiritualiteit kan binnen dit kader het best begrepen worden als een moeilijk onder woorden te brengen, maar omvattende vorm van betekenisgeving, een gevoelde eenheid in het gezamenlijk functioneren, die in verhalen en rituelen zijn uitdrukking krijgt. Spiritualiteit fungeert als een creatieve zin om het ervaringsveld waarin de spanning tussen willen en moeten zich voordoet, betekenis te geven (Jongsma-Tieleman, 1998), zodat het mogelijk wordt om daar een eigen en gezamenlijk antwoord op te geven. Dit kan overigens allerlei gestalten aannemen: het antwoord van de aanvaarding, van het verzet, van de roeping en de bevestiging, enz. Waar in het eerste model spiritualiteit opgevat wordt als een motief, een drijfveer, en in het tweede als een afspraak en een uitkomst van overleg, daar wordt in dit model spiritualiteit opgevat als het vinden van betekenis en het geven van een (diepere) duiding van de werkelijkheid die het handelen voedt en richt.

De manager die leiding geeft aan de homo ludens en de organisatie vorm wil geven als speelruimte voor betekenisgeving is degene die mogelijkheden schept en voorwaarden creëert die bijdragen aan het ontstaan van een gezamenlijke zin. Er is sprake van co-creatie (Wierdsma, 2003) waarbinnen door processen van narratief leren gemeenschappelijke betekennissen en motivaties ontstaan in het spanningsveld van feit en wens, realiteit en verlangen, plicht en plezier, kortom tussen moeten en willen. Naast zijn voorwaardenscheppende rol, is de manager ook voluit deelnemer aan dit proces. Hij ontwerpt als het ware het spelbord, structureert de spelmaterialen en formuleert de spelregels, maar doet dat in voortdurende wisselwerking met de (overige) spelers en met de uitdrukkelijke bedoeling het gezamenlijke werk als creatieve schepping te ondersteunen en te bevorderen.

### *Schematische samenvatting*

De drie perspectieven, die kunnen gelden als oriënterend kader om de complexe verhouding tussen moeten en willen te ordenen, laten zich samenvattend weergeven in het volgende schema:

	L'homme machine	Homo economicus	Homo Ludens
<b>Benadering van menselijk gedrag</b>	Causaal: oorzaak - gevolg	Rationeel: argument - conclusie	Narratief: ervaring - betekenis
<b>Functioneren van organisaties</b>	Systeem: samenhang van prikkels	Markt: afweging van belangen	Gemeenschap: gezamenlijke cultuur
<b>Rol van spiritualiteit in organisaties</b>	Drijfveer: Instrumenteel gebruik als motivationele factor	Contract: Afspraken rond uitgangspunten en doelen	Participatie: Cocreatie door gedeelde ervaring en zingeving
<b>Metafoor voor organisaties</b>	Machine	Markt	Atelier

### ***Drie concluderende stellingen***

Vanuit het bovenstaande betoog is het mogelijk om een aantal concluderende stellingen te formuleren over spiritualiteit in organisaties.

1. *Door werk op te vatten als een complexe samenhang van willen en moeten wordt eenzijdigheid en simplisme in de zoektocht naar spiritualiteit in het werk vermeden.*

De realiteit van het werk in organisaties is gelaagd en samengesteld. De rol die spiritualiteit daarin kan spelen laat zich niet reduceren tot enkelvoudige antwoorden als passie of plicht.

2. *De wijze waarop spiritualiteit oplicht in het spanningsveld van willen en moeten wordt bepaald door het perspectief van de waarnemer.*

Wie mens en organisatie ziet als een samenhangend systeem van elkaar causaal beïnvloedende factoren, die zal uiteindelijk spiritualiteit opvatten als één van die bepalende factoren en derhalve een instrumentele benadering kiezen met betrekking tot dit fenomeen. Spiritualiteit is dan minimaal iets waar men rekening mee moet houden en maximaal iets wat men kan gebruiken (c.q. misbruiken) om mensen tot het uiterste te motiveren. Degenen die mens en organisatie wensen te beschouwen als een samenspel van rationele beslissers op de markt van behoefte en belang zal spiritualiteit meenemen in het maken van de onderlinge afspraken en daarover mogelijk zaken willen vastleggen in



overeenkomst en contract. Integriteitsverklaringen, het onderschrijven van grondslag en doel van de organisatie en het opstellen van uitgewerkte morele codes zijn daar voorbeelden van. Zij, tenslotte, die mens en organisatie benaderen vanuit het perspectief van de creativiteit zullen spiritualiteit zien als een nooit voltooid proces van min of meer gezamenlijke betekenisgeving rond mooie en moeilijke, blijde en boze, verheugende en vermoeiende aspecten van het werk.

### 3. *De benadering van de mens als homo ludens doet het meest recht aan de humaniteit in organisaties*

In het derde perspectief, zoals ik dat geschetst heb, wordt naar mijn overtuiging het meest recht gedaan aan heel de mens, met zijn vermogen tot denken en voelen, zijn vrijheid en verantwoordelijkheid, zijn mogelijkheden en begrenzingen en de gave en opgave om in de realiteit van het werk een realiteit van cultuur (Huizinga, 2008/1938) en gemeenschap (Bekman, 2001) te scheppen en daarmee betekenisvol vorm te geven aan het bestaan. De moderne arbeidsorganisatie beschouwt vanuit dit perspectief haar medewerkers als creatieve en (mede)verantwoordelijke mensen die samen met elkaar de tastbare spanning tussen willen en moeten bewust ervaren en opvatten als leerplaatsen voor gezamenlijke betekenisgeving. Doorgaans doen die leermomenten zich het meest tastbaar voor op de grenzen van 'binnen en buiten' en de overgangsgebieden van 'beneden en boven'. Juist op die plekken worden mensen geraakt worden in hun waarden, waardoor werken met zin (De Ronde, 2001) bevorderd wordt.

Wie bereid is om organisaties op te vatten als speelruimte voor betekenisgeving zal spiritualiteit de rol kunnen geven als verbinding en overbrugging van de onvermijdelijke spanning tussen willen en moeten die met arbeid gegeven is.

## **Literatuur**

- Augustijn, C. (1986) *Werken moet - Preken over arbeid*. In: C. Augustijn en anderen, *Werk: zin of geen zin. Twaalf theologische visies op arbeid*. Baarn: Ten Have.
- Bekman, A. (2001), *De organisatie als gemeenschap. Principes van organiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Chang, R. (2000), *Werken vanuit je hart. Een stappenplan voor passie en succes*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Csikszentmihalyi, M. (2003), *Flow in zaken*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Dekker, G. (1996), *Van roeping naar baan. Arbeid in godsdienstig perspectief*. Baarn: Ten Have.
- Hamaker, G. (1998), *De kunst van zinvol werken. Een toekomstvisie op onze arbeid*. Scriptum: Schiedam.
- Huizinga, J. (2008, 1938), *Homo ludens. Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam: Atheneum Boekhandel.
- Jacobs, D. (2000), *Spel en discipline. Wanneer draagt strategie bij*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Janssen, P.G.W. (2002), *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Uitgeverij Nelissen.
- Jongsma-Tieleman, P.E. (1998), *Godsdienst als speelruimte voor verbeelding*. Kampen: Uitgeverij Kok.
- Kets de Vries, M. (1994), *Leiders, narren en bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Lathouwers, D. en Waals, F. (2008), *Brondenken. Ordeningsmodel voor verandering in organisatie en mens*. Assen: Van Gorcum.
- Maslow, A. (1972), *Religie en topervaring*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat.
- Moor, W. de (1992), *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Mulders, P. J. (1993), *Arbeid om te leven en arbeidsleven. Een theologisch-ethische verkenning van het fenomeen 'arbeid', in het bijz. bij C. J. Dippel, A. Th. v. Leeuwen, Hanna Arendt en E. F. Schumacher.* 's Gravenhage, Boekencentrum.
- Ronde, M.A. de (2001), *Zin in werken.* Ede: Christelijke Hogeschool Ede.
- Skinner, B.R. (1971) *Over een wereld zonder vrijheid en waardigheid.* Utrecht: Bruna.
- Wierdsma, A. (2003), *Co-creatie van verandering.* Delft: Uitgeverij Eburon.
- Winnicott, D.W. (1972, 2005), *Playing and Reality.* London: Routhledge.