

Spirituele ambulancezorg



zonder toeters en bellen

Spirituele ambulancezorg

zonder toeters en bellen

Eindscriptie SPSO/AIM Utrecht
Babs van Houdt
Telefoon: 06-21217762
Collegekaartnummer: 041-390
Scriptiebegeleidster: Fransje de Jongh
Augustus 2009

Inhoud

Inleiding	3
1. Spiritualiteit.....	5
1.1. Spiritualiteit.....	5
1.2. Wat betekent spiritualiteit voor mij.....	6
1.3. Spirituele ontwikkeling van de mens	8
1.3.1. Het mannelijke en vrouwelijke in de fase-ontwikkeling(sweg)	12
1.4. Business Spiritualiteit	13
1.4.1. Wat is businessspiritualiteit?.....	13
1.5. Spiritualiteit in het werk.	16
1.6. Bezieling	18
1.7. Beroep en roeping.....	20
2. Organisatie en Businessspiritualiteit	22
2.1. Soort organisatie.....	22
2.1.1. Definitie ambulancezorg	23
2.2. Spirituele ontwikkeling van de organisatie.....	23
2.2.1. Fase 3: De bureaucratische organisatie	24
2.2.2. Fase 4: De transformerende organisatie	27
2.2.3. Missie.....	27
2.2.4. Visie	28
2.2.5. Waarden	29
2.3. Bezielde organisatie	29
2.4. De spirituele dynamiek van een organisatie.	31
2.5. Bezielde leiderschap.	33
3. Business spiritualiteit bij de ambulancedienst.....	34
3.1. Resultaten gesprekken.	34
3.1.1. Spiritualiteit.....	34
3.1.2. Visie en missie	36
3.1.3. Waardering	37
3.1.4. Vakkundigheid.....	38
3.1.5. Samenwerking.....	39
3.1.6. Idealisme.....	40
4. Conclusie en aanbeveling	42
Nawoord.....	44
Literatuurlijst	45

Inleiding

Naast mijn dagelijkse werkzaamheden had ik de mogelijkheid om de opleiding psychosociaal werk aan de stichting psychosociale opleidingen (SPSO) te volgen. Door mijn werkzaamheden heb ik weliswaar een inkomen, maar dat is niet de belangrijkste motivering van mijn arbeid.

Ik werk als gespecialiseerde ambulanceverpleegkundige. Samen met de ambulancechauffeur dragen we zorg voor de patiënt die verpleegkundige zorg nodig heeft. Dit kan zowel complexe acute, als geplande zorg zijn.

Ik werk op de ambulance omdat ik er voldoening in kan vinden, passie voor heb, en vooral omdat ik het werk leuk vind.

De laatste tijd merkte ik dat het werkplezier niet bij iedereen hetzelfde is, ook mijn werkplezier was verminderd. Ik miste de betrokkenheid van het management op de werkvloer. Het leek of de menselijke maat in allerlei modellen meetbaar moest worden gemaakt. En dat het modelmatig inzichtelijk maken van werkprocessen meer aandacht kreeg dan het werk en het personeel. Het resultaat hiervan op de werkvloer was mijns inziens dat de betrokkenheid van het personeel bij het werk en ook onderling afnam.

Het scheen dat iedereen zijn eigen weg ging en niemand meer keek naar wat men werkelijk voor ogen had.

Door de opleiding psychosociaal werk ben ik gaan nadenken over spiritualiteit op het werk. Het heeft mijn zoektocht naar zingeving op het werk aangewakkerd.

Ik las een interview met Prof. Dr. Paul de Blot , Hoogleraar Business Spiritualiteit.

Hij vertelde daarin het volgende:

Ik geloof dat het bedrijfsleven menselijker kan worden en dat spiritualiteit daar belangrijk bij is. Veel ondernemers maken daar geen tijd voor. Er moet gewerkt worden, zeggen ze, er moet winst gemaakt worden. Maar het gaat uiteindelijk om het welzijn, niet alleen voor de werknemers maar voor alle mensen, Winst is alleen maar een middel om dat welzijn te bereiken. Je komt tot optimale prestaties in het zakendoen door vooral bezieling van spirituele krachten van de onderneming zelf. Daarbij gaat het naast betere prestatie en hogere winst ook om het menselijk welzijn. Het zijn mensen die winst willen maken doch mede het welzijn van mensen op het oog hebben. Daarom staat de zingeving van de mens centraal in Businessspiritualiteit.

Ik had meteen een gevoel van herkenning: zo zou het in ons bedrijf moeten zijn.

Deze tekst bracht mij op het idee om voor mijn eindscriptie te onderzoeken of businessspiritualiteit de verbondenheid bij de ambulancedienst in onze organisatie kan vergroten.

Ik doe dit door literatuurstudie, maar vooral ook door met collega's te praten over dit onderwerp (in de vorm van gesprekken).

1. Spiritualiteit

1.1. Spiritualiteit

Spiritualiteit is een begrip dat niet gemakkelijk is uit te leggen.

Het Engelse 'spirit' betekent *geest* in het Nederlands. Spiritualiteit is geestelijke leer.

De Dikke Van Dale zegt: *'geestelijk bestaan, geestelijke levenshouding'*.

Jan Heij¹, ex-directeur van ING heeft mijns inziens een mooie beschrijving van spiritualiteit gegeven:

'..het is geen godsdienst, het is niets sektarisch. Spiritualiteit is: levenskunst, levenskunst die transformerend werkt. Spiritualiteit behelst een veranderingsproces, waarbij in een mens de macht verschuift van het ego naar het Zelf. Het betekent de transformatie van hebben naar zijn, en van vastigheid naar mobiliteit'

Angela Roothaan zegt in haar boek² dat spiritualiteit te maken heeft met het zoeken naar een bepaalde levenshouding, een manier om bewust en aandachtig in het leven te staan, in verbondenheid met de bron van waaruit je leeft. Het is een levenshouding van iemand die zich laat inspireren door wat hem of haar ten diepste beweegt. Zo'n levenshouding geeft een bepaalde kwaliteit aan het leven, die we spiritueel noemen. Het is een begrip dat door vele mensen als zweverig wordt ervaren. Maar in principe is het begrip 'Spiritualiteit' juist een aanduiding van een belangrijk aspect van het goede leven. Een spirituele levenshouding nastreven heeft te maken met het realiseren van menselijke mogelijkheden.

Spiritualiteit wordt in het dagelijkse taalgebruik vaak verward met het woord mystiek. Er zit verschil in beide begrippen. Mystiek betekent geheimzinnig, verborgen of raadselachtig. Het begrip 'mystiek' heeft betrekking op menselijke ervaringen en niet op het menselijk handelen. Als iemand zich bezighoudt met 'mystiek', wordt daarmee bedoeld dat iemand zijn levenswijze zo afstemt dat hij de kans vergroot om een mystieke ervaring of beleving te krijgen. Mystiek is geen levenshouding.

Volgens P-P van den Berg³ is spiritualiteit *'je eigen waarheid vinden'*.

Het is een ontwikkelingsproces in de mens, een zoektocht naar alles wat hij is en alles wat hij zou kunnen worden. Het is luisteren naar het eigen gevoel en intuïtie.

¹ Uit: 'Prana', nr 172

² Uit 'Spiritualiteit begrijpen', Angela Roothaan.

³ www.stoftotnadenken.info

Spiritualiteit kan overal ervaren worden en het maakt daarbij niet uit vanuit welk geloof iemand leeft of waar hij vandaan komt. Het kan bij alle bezigheden ervaren worden: tijdens een meditatie, maar ook als iemand bezig is met zijn werk. Het is bewustwording van de kracht van de geest, van hoe men in het leven staat, en geeft antwoorden op het hoe en waarom in het leven.

Karen Hamaker-Zondag⁴ beschrijft dat spiritueel leven betekent:

- Houden van jezelf
- Blij zijn met wie je bent en wat je doet
- De confrontatie met jezelf aan gaan
- Je innerlijk, je wezen trouw blijven
- De ander volledig in zijn of haar waarde laten
- Geen dingen doen die een ander schade berokkenen
- Rekening houden met het grotere geheel, de ander, de aarde en de natuur.

Het beoefenen van spiritualiteit is mijns inziens hard werken, met beide benen op de grond blijven en kijken naar hoe men in het leven staat. Het is een proces dat meestal geleidelijk verloopt als men zich er voor open stelt. Het gaat dan als vanzelf.

Er zijn vele stromingen die allemaal op hun eigen specifieke manier spiritualiteit beschrijven en beleven. Kees Waaijman⁵ beschrijft in zijn boek vele stromingen die zich bezig houden met spiritualiteit, onder andere de joodse, christelijke, boeddhistische en islamitische stroming. Ook op internet zijn er vele stromingen te vinden. Ik zal niet alle afzonderlijke stromingen in deze scriptie beschrijven omdat ze buiten het onderwerp vallen.

1.2. Wat betekent spiritualiteit voor mij

Spiritualiteit heeft voor mij de laatste tien jaren pas betekenis gekregen. Vóór die tijd dacht ik niet na over spiritualiteit en ervoer het enigszins als zweverig. Nadat ik mezelf levensvragen heb gesteld, ben ik er achter gekomen dat het juist helemaal niet zweverig is. Het is een verrijking in mijn bestaan geworden. Spiritualiteit betekent voor mij de 'bewustwording van wat er allemaal om gaat in mijn geest'. Het leren houden van mezelf met al mijn goede en slechte kanten. De rust in mezelf vinden en dat delen met andere mensen en het grotere geheel. Doen wat ik leuk vind, laten zien waar ik mee bezig ben. Bezieling hebben, kijken naar mijn innerlijke weten. Door het volgen van de SPSO opleiding, door het lezen van boeken en door te 'ervaren' wordt er steeds iets in mijn onderbewuste aangeraakt. In geestelijke

⁴ Uit: 'Prana' nr 118

⁵ *Spiritualiteit vormen, grondslagen, methoden*, Kees Waaijman.

termen heet dat ook wel 'opnieuw wakker worden'. Geleidelijk aan trad er een veranderingsproces op waarin ik op een andere manier ben gaan kijken en ontdekken. Ik probeer zonder oordeel mijn weg te bewandelen, te zien wat er gebeurt, te kijken wat er aan de hand is en het misschien een volgende keer anders te doen. Ik geef mezelf de ruimte om mijn eigen ik en het leven te onderzoeken. Ik mag fouten maken, kijken naar mijn schaduwkanten, om zo mijn weg te ontdekken naar wat er voor mij werkelijk toe doet in dit leven. Socrates zei daarover: *'Ken uzelve'*.

Deze twee woorden hebben een diepere betekenis dan de meeste mensen denken. Het betekent niet alleen dat men weet wat men gepresteerd heeft en weet wat er om zich heen gebeurt. Het betekent ook dat de mens vooral weet wat zijn schaduwkanten zijn, weet welke zaken hij het liefst ontloopt of verdringt, en weet tot welke goede en slechte dingen hij in staat is.

'Je schaduwkant bestaat uit alle keuzen die je niet hebt gemaakt in je leven, uit alles wat je verdrongen hebt en ook uit nog niet ontwikkelde gaven en talenten.

*De schaduwkant is de verzameling van verdrongen (onbewuste) eigenschappen van een persoon. Iedereen verbergt onbewust bepaalde eigenschappen. Ze vertegenwoordigen de persoon die je niet wilt zijn'.
(C.G. Jung)*

Spiritualiteit is in de Oosterse landen veel meer een ingeburgerd begrip dan in onze Westerse cultuur. Epstein⁶ stelt dat in het Westen de nadruk ligt op individualiteit en autonomie. Hierdoor ontstaat een vervreemd zelfbeeld. Zelfbeeld en schaduw vorm je onder invloed van de normen en waarden in de omgeving waarin je opgroeit. Het Ego is het onderscheidingsvermogen van de mens, dat de wereld verdeelt in tegenstellingen en zich identificeert of vervreemdt: 'zo ben ik niet, zo ben ik wel!', 'ik ben goed, jij bent verkeerd' of 'ik ben verkeerd en jij bent goed'. De mens maakt op deze manier een zelfbeeld, dat bestaat uit alles waarmee hij zich identificeert. In het Oosten is een positief zelfbeeld vanzelfsprekend, het wordt al op jonge leeftijd ingeprent. Mede door het grote familienetwerk, waarin familieleden van elkaar afhankelijk zijn. Epstein vertelt verder dat Westerse mensen met een gebrek aan zelfgevoel juist heel kwetsbaar worden voor gevoelens van vervreemding, voor verlangens en voor het ervaren van leegte en eenzaamheid. Hierdoor gaan ze hongeren naar bevestiging en opvulling van buitenaf. Het is de wereld buiten waarin dan ons zwaartepunt ligt.

Ik ben het in grote lijnen eens met de gedachtegang van Epstein. De mens die van zichzelf vervreemd is, gaat compenseren door de nadruk en zijn identiteit op de buitenwereld te richten in plaats van op zichzelf, zijn innerlijk en de zich daar afspelende processen.

⁶ Uit: 'Prana' nr 118

Door op zichzelf te richten kan de mens ervaren dat een positief zelfbeeld wordt opgebouwd.

De stelling van Epstein: *'indien de mens van zichzelf kan houden, kan hij ook van een ander houden'*, blijkt waarheid te bevatten in mijn levenservaring. Het volgen van het innerlijke spirituele pad heeft dit teweeg gebracht.

Het Taoïsme, een Chinese filosofische stroming legt het volgen van het innerlijke pad uit als de weg die de mens gaat. Tao betekent letterlijk 'de weg'.

Deze weg gaat de mens doelgericht en zal altijd in het 'hier-en-nu' liggen, op dit moment. De Tao is onbegrensd. Taoïsme is een manier van leven en werken die accepteert wat er gebeurt, het waardeert en er van leert. Weet dat voor de mens zijn doel hetzelfde is als 'de weg' naar zijn doel 'De weg begint bij de eerste stap onder je voet'.

Bron: College Taoïsme

Spiritueel leven betekent voor mij dat ik probeer na te gaan wat ik voel en dat ik kijk naar mijn 'ziel'. Ervaren wat het leven me brengt en vandaar uit leven. Dat is de reden waarom de zin uit het dagboek 'Het verstoorde leven' van Etty Hillesum, me sterk aan spreekt:

'het aller-diepste en allerrijkste in mij, waarin ik rust, noem ik "god"'

Ik zou het de 'bron' willen noemen. Vandaar uit ontspringen mijn diepste wensen en krachten. Ik denk dat ieder mens daar alles in kan vinden.

Als we stilstaan bij wat we werkelijk verlangen en onze ego-behoefte even opzij zetten, komen we op een natuurlijke manier in overeenstemming met de diepere bron of 'god'.

Dit is in het kort wat ik zelf onder spiritualiteit versta.

1.3. Spirituele ontwikkeling van de mens

'Mensen worden niet ontwikkeld, ze ontwikkelen zichzelf'
(prins Claus)

Gedurende het leven maakt de mens een ontwikkelingsproces door, dat volgens Margarete van den Brink⁷ in zeven fases ingedeeld kan worden. Deze fases laten zien dat onze weg als mens niet toevallig verloopt, zonder betekenis en zin, maar dat deze weg een ontwikkelingsweg is die ons in elke fase innerlijk verder brengt. De fases kunnen zowel op individueel niveau als in organisaties van toepassing zijn. De meeste mensen zijn zich niet bewust van het feit dat ze zich gedurende

⁷ 'Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie', Margarete van den Brink.

'het leven' ontwikkelen. We zijn gedurende die fases aan het werk aan onszelf. Er zijn ook mensen die niet de moed hebben om naar zichzelf te kijken om te veranderen en groeien. Ze kunnen dan bijvoorbeeld blijven steken in fase twee. Jung heeft de ontwikkeling van de onbewuste inhouden in de mens het 'individuatieproces' genoemd.

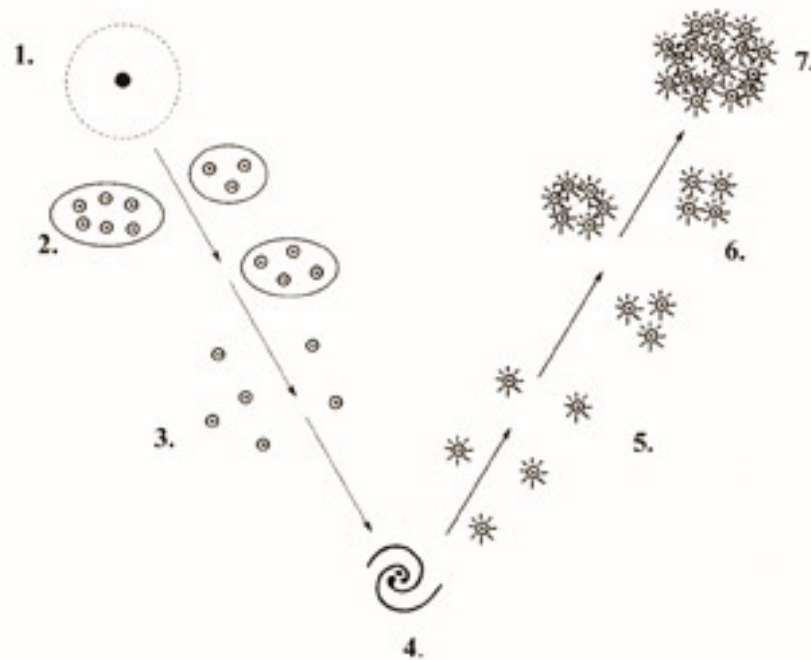
Individuatie is het op weg gaan volledig jezelf te worden, jezelf leren kennen en verbinden zodat innerlijke heelheid kan ontstaan. De weg van de individuatie is wat in jezelf ligt leren kennen en verbinden zodat innerlijke heelheid kan ontstaan. Een proces waardoor je een psychisch geheel wordt. Het bewust worden van jezelf en de wereld om je heen. Dit proces wordt gekenmerkt door veel innerlijke strijd.
Bron: College Jung

De verschillende fases brengt de mens van afhankelijkheid via onafhankelijkheid naar wederzijdse betrokkenheid. De mens begint zijn leven als baby in totale afhankelijkheid van andere mensen. Als niemand voor hem zorgt zal de baby niet overleven.

De weg van de zeven fases is ook een weg van de ontwikkeling van ons bewustzijn. De fases één tot halverwege vier zijn er op gericht het persoonlijke-ik, dus het gewone, alledaagse 'ik' te ontwikkelen. Dit wordt ook wel egoperiode genoemd. In fase vier volgt dan een transformatie die de innerlijke krachten in de mens naar boven brengt. De mens is in staat zich geestelijk te verdiepen waardoor hij meer betrokken is bij zijn omgeving en bij andere mensen en aan hun ontwikkeling kan bijdragen.

Het is meestal niet zo dat de mens in één fase zit, maar meestal met delen van zichzelf in meerdere fasen tegelijk. Wel staat vaak één fase centraal. Indien de mens aan zichzelf werkt en naar zichzelf kan kijken, zal hij ook regelmatig terugkeren naar nog onontwikkelde kanten van zichzelf die in eerdere fases voorkomen.

De ene fase is met de andere verbonden, ze komen uit elkaar voort. In het schema hieronder is dit schematisch weergegeven.



Fase 1: De ongedeelde eenheid

Onbewust van zichzelf ervaart de mens zichzelf als zuigeling, één met zijn moeder en met de rest van de omgeving. Het is een situatie van totale afhankelijkheid. Het verlangen naar die afhankelijkheid blijft het hele leven bij ons. Een sfeer van eenheid met alles en iedereen om zich heen. De mens is zich nog niet bewust van zichzelf.

Fase 2: De oude groep

In deze fase maakt de mens deel uit van groepen. Kenmerkend voor deze fase is dat de mens zich voor een groot deel één voelt met de andere leden van de groep en dat de mens zich sterk met hen en de heersende waarden, normen, opvattingen en regels identificeert. De mens in deze fase denkt, voelt en handelt grotendeels zoals anderen dat doen. Mensen die nog sterk in fase twee leven spreken vaak vanuit de wij-stijl, ook als dat niet op zijn plaats is en de ik-stijl meer zou passen. De mens kan het onderscheid tussen zichzelf en de groep moeilijk maken. Omgekeerd wordt het groepslid door de anderen ook niet als individu gezien. Er wordt door de groep geen afwijkende persoonlijke mening getolereerd. Dit kan nog gezien worden bij bijvoorbeeld families en sportclubs, maar ook in teams binnen een bedrijf. Kenmerkend in deze fase is dat het groepslid zich vooral identificeert met dat wat zich in positieve zin met elkaar verbindt. In dit stadium zijn we vooral aardig voor elkaar en laten we ons steeds van de beste zijde zien.

Margarete van den Brink noemt deze fase *de oude groep* omdat de enkeling hier nog geheel ondergeschikt is aan de groep.

Fase 3: De ik-persoon

In deze fase gaat de mens zich geleidelijk losmaken uit de groep en komt meer als ik-persoon op zichzelf te staan. Kenmerkend voor deze fase is dat mensen vooral tegenover elkaar komen te staan. In deze fase onderscheiden we ons en we laten onze eigen eigenheid zien. We doen dit door eigen standpunten en meningen te ventileren, discussies aan te gaan en onszelf op allerlei manieren te bewijzen. In deze fase wordt het eigen ego ontwikkeld. De meeste samenwerkingsverbanden, groepen of relaties komen niet verder dan fase drie. Ze blijven steken in de onderlinge strijd om de eigen plek en de macht. Dit kenmerkt zich door vaste gedrags- en reactiepatronen en door allerlei structuren, spelregels en onuitgesproken afspraken waarin heersende normen en waarden zijn vast gelegd. Men spreekt elkaar daardoor aan op regels en gewoontes en niet op wederzijdse groeimogelijkheden. Deze fase is onmisbaar voor de ontplooiing van de volgende fases.

Fase 4: De transformatie

In deze fase krijgt de mens te maken met veel innerlijke vragen. Hij gaat kijken hoe hij tot nu toe 'in het leven' staat. De mens zoekt antwoorden op vragen als 'wat wil ik met mijn leven?' of 'waar leef ik nog voor?' Veel mensen hebben gevoelens van onmacht en belanden in deze periode in een crisis. Ze lopen vast als gevolg van een innerlijke strijd tussen het gewone 'ik' (het ego) en nog een ander aspect dat diep in de mens leeft (het geestelijke zelf). Hoe dieper en intensiever de mens met wezenlijke vragen aan de slag gaat, hoe meer dat geestelijke zelf als geestelijke bewustzijnskracht in zijn innerlijk toeneemt en geboren wordt. Door dit proces verlegt het oriëntatiepunt zich van buiten naar binnen. De steun en houvast die de mens voorheen in de buitenwereld zocht, kan hij nu steeds meer vinden in zijn eigen ziel (zijn eigen binnenwereld). De mens leert zijn binnenwereld te vertrouwen en te leven vanuit die nieuwe innerlijke bewustzijnskracht.

Het greekse woord voor ziel is 'psyche': datgene wat leven geeft. Ziel wordt in het dagelijks spraakgebruik vaak in verband gebracht met diepgang en kwaliteit. 'De ziel' is niet aantoonbaar. Het is niet duidelijk of de ziel een plek heeft. Wel kunnen we het effect van de ziel zien en ervaren. Iemand die zich bewust is bezield te zijn, straalt een andere levenskwaliteit uit dan iemand die dit niet zo heeft. Dit ervaar ik ook in mijn eigen levenshouding. Als ik iets met 'hart en ziel' doe, merk ik dat ik er veel plezier aan beleef en het me veel energie geeft.

Fase 5: Het geestelijke zelf

De mens leert een innerlijke balans te krijgen, tot rust te komen, afstand te nemen. Dit doet de mens door zelfreflectie en werken aan zichzelf. Hij leert te onderscheiden wat belangrijk is en wat niet. Hij wordt meester in zijn eigen ziel. De mens beoefent dan persoonlijk leiderschap.

Onder persoonlijk leiderschap wordt verstaan: *een ontwikkelingsweg waarbij de mens in toenemende mate verantwoordelijk is voor zijn eigen keuzes, gedrag, resultaten en welbevinden.*

Als de mens zichzelf gevonden heeft, kan hij zijn 'gewone zelf' (zijn ego) loslaten en overstijgen, waardoor hij meer kan begrijpen. Met het toenemen van de krachten van zijn 'hogere zelf' krijgt de mens meer levenswijsheid en betrokkenheid waar andere mensen iets aan hebben. In deze fase gaat hij 'stralen'.

Fase 6: De nieuwe gemeenschappelijkheid

In deze fase staat betrokkenheid bij de ander centraal. De mens kan de ander zien zoals deze is, met al zijn of haar goede en zwakke kanten. Hij stelt zich niet beheersend en profilerend op, maar dienend naar de ander. Hoe dieper de mens zichzelf vindt, hoe groter zijn interesse is voor andere mensen. Hij kan mededogen voelen zonder een gevoel voor de ander in te vullen.

Fase 7: De gedifferentieerde eenheid

In de laatste fase ziet de mens dat ieder individu en diens opdracht in het leven en in de wereld een wezenlijke schakel vormt in het leven van de mensheid als geheel. Bewustzijn, helderheid, vrijheid en morele krachten als waarachtigheid, integriteit en gerechtigheid zullen werkzaam zijn, maar vooral werkelijke onzelfzuchtige liefde. En omdat de geest, hoe verscheiden van kleur ook in ieder individu, toch in allen één is.

1.3.1. Het mannelijke en vrouwelijke in de fase-ontwikkeling(sweg)

Er zijn centrifugale (vrouwelijke) en centripetale (mannelijke) krachten.

In de psyche van de vrouw heeft de centrifugale kracht de overhand (verbindend, ontvankelijk, warm, kwetsbaar, meegaand, emotioneel, intuïtief, associatief, communicatief, open). Deze kracht beweegt zich van het middelpunt af naar de omgeving, d.w.z. zij beweegt zich van nature van zichzelf af en zoekt aansluiting bij de mensen om haar heen en het grote geheel, waardoor zij zichzelf gemakkelijk verliest.

In de psyche van de man heeft de centripetale kracht de overhand (analytisch, logisch denken, afstandelijk, verstandig, koel, strijdlustig, competitief, assertief, efficiënt, doelgericht, resultaatgericht, besluitvaardig, gericht op zichzelf en de zaak (tunnelperspectief). De man heeft de neiging zich naar binnen te keren en dus weg te trekken van het grote geheel, de omgeving en andere mensen. De centripetale kracht houdt hem bijeen, bij zichzelf en met zijn wil concentreert hij gemakkelijker zijn denken. Daardoor verliest hij zichzelf niet zo gauw.

In de praktijk vindt men meestal een mengvorm van beiden. In het algemeen kan men stellen dat naarmate mannen en vrouwen zich in de loop van hun leven persoonlijk ontwikkelen en zich bewust worden van de in henzelf

verborgen eigenschappen van de andere sekse, zij deze alsnog kunnen ontplooien. Daardoor worden zij een 'heler' mens.

1.4. Business Spiritualiteit

Prof. Dr. Paul de Blot is hoogleraar Business Spiritualiteit op Nyenrode. Hij heeft een spirituele kracht ervaren tijdens zijn overleving in het concentratiekamp waar hij in de oorlog heeft gezeten. Hij zag daar sterke mannen doodgaan, terwijl hij het zelf overleefde.

Hij heeft zichzelf afgevraagd hoe dat kwam en kwam erachter dat er drie redenen waren waarom hij het overleefd had: hij had vrienden en was daardoor weerbaar, hij had verantwoordelijkheid waardoor hij niet verkommerde en er was openheid en bezieling waardoor hij met anderen samenwerkte. Op deze ervaring stelde hij de leerstoel Business Spiritualiteit.

1.4.1. Wat is businessspiritualiteit?⁸

Businessspiritualiteit is een duidelijk afgebakend gebied van spirituele zijnservaring, namelijk binnen de organisatie. Hier gaat het er primair om dat je tot optimale prestaties komt in het zakendoen. Niet langs de weg van de verstandelijke analyses, maar vooral door de bezieling van de spirituele krachten van de onderneming zelf. Deze bezieling draagt de organisatiecultuur. Bij businessspiritualiteit gaat het om een integrale bundeling van krachten en leerprocessen op drie niveaus: op het *doeniveau*, het *zijnsniveau* en het *interactieniveau* van beide processen.

Volgens de businessspiritualiteit moet op alle drie dimensies optimaal worden gepresteerd: vakkundigheid op het doeniveau, idealisme op het zijnsniveau en samenwerking op het interactieniveau. Die drie aspecten samen, dat is spiritualiteit.

Het niveau van *doen* in de bedrijfsvoering begint door het verlangen het als bedrijf goed te doen en zelf beter willen doen. Hier is van belang dat je als bedrijf over de nodige deskundigheid beschikt. Zakendoen is niet zomaar iets doen, maar iets presteren met meetbare resultaten voor het bedrijf.

Voor de ambulancedienst is het onder andere belangrijk dat de ambulance op tijd bij de patiënt aan komt. Het binnen de '15 minuten norm' blijven die gesteld is door de politiek.

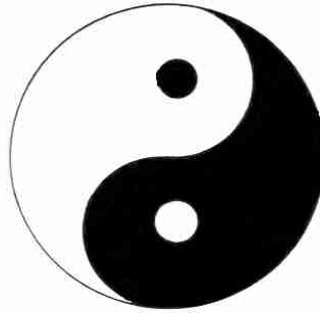
Bij het niveau van *zijn* gaat het vooral om bezieling en idealisme. Ook wel onze spirituele energie genoemd. Het is deze geestelijke energie die maakt dat iemand

⁸ Uit: 'Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing', Prof. Dr. Paul de Blot

tot grootse dingen in staat is. Vanuit onze roeping wordt het idealisme gedragen en onze inspiratie gevoed.

Als ambulancemedewerker wil ik zo snel mogelijk bij de patiënt zijn om mijn zorg te kunnen aanbieden, en te helpen binnen de '15 minuten norm'.

Het niveau van doen en het niveau van 'zijn' hangen samen als Yin en Yang uit de Tao.



Yin en Yang zijn tegengestelde krachten die elkaar aanvullen. Samen vormen ze een geheel. Yin staat voor zachtheid, duisternis, kou en passiviteit. Yang staat voor hardheid, licht, warmte en actie. Het een kan niet bestaan zonder het ander. De witte kant van het symbool is yang, de zwarte kant is yin. De witte kant heeft een zwarte stip en de zwarte een witte stip. Dit symboliseert het idee dat yin en yang altijd een deel van elkaar bevatten, niets is volledig zwart of volledig wit. Een voorbeeld: in een donkere nacht kunnen er sterren verschijnen, en alleen op een zonnige dag zijn er schaduwen te zien.

Het symbool maakt alles duidelijk. Het een kan niet bestaan zonder het ander. Het vrouwelijke en het mannelijke, goed en kwaad, donker en licht, hard en zacht, actief en passief zijn niet bedoeld als tegenpolen, maar hebben elkaar juist nodig. Ze hebben een relatie met elkaar.

Yin brengt Yang tot leven, Yang maakt Yin wakker. Ze zijn verschillend en toch gelijk. Het ene is niet belangrijker dan het andere, beide zorgen voor beweging, verandering, een demonstratie van het leven.

Bron: College Taoïsme

Bij businessspiritualiteit gaat het erom te zorgen dat de tegengestelde polen van idealisme en realisme elkaar in hun kracht versterken. Zowel de zakelijke deskundigheid als de zingeving en spirituele inspiratie wordt door businessspiritualiteit serieus genomen. In het ontwerp van een succesvolle onderneming is er ruimte voor tegenstellingen, met name realisme en idealisme. In deze samenhang ligt de spirituele kracht van een onderneming.

Dat is de kracht van businessspiritualiteit.

Op interactieniveau is het belangrijk om samen te werken. Door samen te werken leren we van elkaar, staan we open voor elkaar en inspireren we elkaar. Is men alleen deskundig en niet bezield, dan raakt men opgebrand: met te veel bezieling wordt men zweverig. Maar ondernemen kan men niet alleen, men moet ook samenwerken.

De samenwerking begint op het doevlak, maar kan zich gemakkelijk verdiepen tot op het zijnsniveau door vriendschap, dat de interactie is volgens het beeld van de samenhang van Yin en Yang. Vriendschap scheidt ruimte voor de ander in diens anders zijn in tegenstelling tot de eigen uniciteit. In deze sfeer zijn we als vrienden in staat om elkaar in de relatie te verrijken en zelfs door onze tegenstelling te versterken. Op zijnsniveau is er ruimte voor anders zijn en tegenstelling, omdat juist de tegenstellingen elkaar verrijken en aanvullen.

Dat betekent dat op spiritueel niveau plaats is voor het unieke van ieders karakter, geslacht, cultuur en opleiding.

Liefde in het zakendoen is *wederkerigheid* van dienstverlening.

Dat is niet de liefde in romantische of psychologische zin, maar in organisatorische zin. Liefde is iets *doen* voor anderen, met nadruk op het doen. Liefde in het zakendoen is ook wederkerigheid van dienstverlening, ook al wordt die op een verschillend niveau voltrokken. Hoe is dit te verklaren?

Ieder mens in elke cultuur is fundamenteel in diepste wezen op zoek naar waardering. Men wil van nature als mens waardevol zijn. Ieder individu en iedere cultuur uit dit op een eigen unieke manier, zo nodig met ongeoorloofde middelen. Waardering komt voort uit dienstbaarheid aan anderen. Onbewust wordt daarom ieder individu gedreven door de roeping van dienstverlening.

De kracht van businessspiritualiteit is gelegen in deskundigheid in het zakendoen vanuit het geloof dat we daarmee iets groots kunnen presteren door als vrienden met elkaar samen te werken.

Het is moeilijk te bewijzen dat businessspiritualiteit een meerwaarde heeft voor het bedrijf.

Wel kan het zo zijn dat als spiritualiteit ontbreekt in het bedrijf dit leidt tot minder aandacht voor het menselijk welzijn van het personeel en de spirituele behoefte. Dit kan arbeidsonrust en lagere prestaties tot gevolg hebben, wat dan ook van invloed is op de winst en de kracht van de onderneming. Ik kan me bij deze gedachtegang van Dr. Paul de Blot geheel aansluiten. In eigen werkkring heb ik ervaren dat beslissingen die genomen worden zonder met de medewerker(s) te communiceren en de gevolgen te bezien een demotiverende werking

kunnen hebben. Dit had tot gevolg dat het werkplezier sterk afnam bij de individuele werknemer en het team. Spirituele aandacht schept een ondernemingscultuur waar mensen zich thuis voelen en met plezier naar het werk gaan. Daardoor kan er een betere samenwerking ontstaan met minder conflicten, wat tot betere resultaten leidt.

1.5. Spiritualiteit in het werk.⁹

Spiritualiteit en werk lijken misschien twee gescheiden werelden. Het lijkt lastig spiritualiteit een plek te geven tussen alle kwartaalcijfers. In zijn werk kan de werknemer zijn spiritualiteit ook uiten, hij heeft elk moment een keuze om een situatie te bekijken. Onze innerlijke houding waarmee we het werk doen zal anders worden als we ons spiritueel ontwikkelen, terwijl het werk hetzelfde blijft. Spiritualiteit vraagt van ons om het directe zelfbelang opzij te zetten, te doen wat we weten dat goed is, ook al lijkt het niets op te leveren.

Spiritualiteit op het werk is niet hoogdravend. De werknemer hoeft niet bekeerd te zijn om spiritualiteit een plek te geven binnen zijn werk. De werknemer hoeft niet eerst een spiritueel wezen te worden. Het is voldoende om te beginnen met wat hij heeft en wie hij is. Dat is genoeg. Spiritualiteit krijgt betekenis voor de werknemer in zijn handelingen en niet zozeer in zijn woorden.

Als roeping en beroep samen komen, kan de werknemer ware kwaliteit leveren. Weten wie hij is, wat het leven voor hem de moeite waard maakt, wat hij aan deze wereld bij te dragen heeft en van daaruit zijn werk inrichten en loopbaankeuzes maken: dat geeft zijn werk spirituele diepgang, zoals bedoeld in Businessspiritualiteit.

De werknemer weet zelf vaak heel goed wanneer hij zijn werk goed doet. Kwaliteit is moeilijk vast te leggen, maar de werknemer weet wanneer iets kwaliteit heeft. De kwaliteit die de patiënt ervaart ligt vaak in het contact met de hulpverlener. Blijkbaar wordt er goed werk geleverd als de medewerker iets van zichzelf in het werk legt en niet alleen maar doet wat hij moet doen.

Zelf kan ik ook diepgang in mijn werk vinden. Naast de medische acute hulpverlening die ik geef, kijk ik ook naar het geestelijke aspect en leef me in de patiënt in.

Hierdoor merk ik dat de patiënten zich gehoord en gezien voelen. Dit aspect geeft mij in het werk veel voldoening omdat ik daardoor veel van de patiënt terug krijg.

Als er meer gebeurt in het werk dan alleen het werk zelf, ervaart een cliënt kwaliteit.

⁹ Uit: *'Spiritualiteit werkt in je werk'*, Lenette Schuijt

Een patiënt kan zich behandeld voelen als nummer, als een geval, maar ook als een heel mens. De patiënt kan zich gezien en gehoord voelen. Maar er zijn ook genoeg voorbeelden waarin er alleen een bord eten wordt neergezet, een recept wordt uitgeschreven of de patiënt van a naar b wordt gebracht zonder aandacht.

De 'Gouden Regel' afkomstig uit de bijbel, luidt: *'Behandel anderen zoals je wilt dat jij behandeld wordt'*. Die regel is niet zomaar ontstaan. Het is voor een persoon maar al te menselijk om zichzelf anders te behandelen dan zijn medemens. De mens beoordeelt zichzelf bijvoorbeeld op zijn goede bedoelingen, terwijl hij anderen beoordeelt op hun gedrag. Zijn eigen onhandige gedrag rechtvaardigt hij door te wijzen op de omstandigheden, maar het gedrag van anderen keurt hij af zonder zich te verdiepen in hun situatie en achtergrond.

Als de ander... (auteur onbekend)

*als de ander zijn werk niet maakt, is hij lui
als ik het niet doe, heb ik geen tijd gehad
als de ander niet opschiet, is hij een trage,
als het om mezelf gaat, wil ik mijn werk heel precies doen
als de ander op zijn stuk blijft staan, is hij koppig
als ik het zelf doe, is het omdat ik overtuigd ben van de waarheid
als de ander over zichzelf praat, is hij te vol van zichzelf,
als ik over mezelf praat, wil ik 'anderen' laten profiteren van mijn
ervaring.
als de ander vriendelijk is, heeft hij bijbedoelingen
als ik hetzelfde doe, dan heb ik goede voornemens gemaakt
als een ander aarzelt geld uit te geven, dan is hij gierig
als ik aarzel, ben ik spaarzaam
als de ander met een nieuw idee komt, doet hij eindelijk ook eens iets
als ik er zelf mee aankom, ben ik vindingrijk
als de ander mislukt, kan hij nooit iets
als ik misluk, heb ik toevallig pech
als de ander mij omverloopt, kijkt hij niet uit zijn ogen
als ik iemand omver loop, was ik wat haastig
als de ander vaak hetzelfde zegt, zanikt hij
als ik hetzelfde doe is het omdat ik het erg belangrijk vind ...*

De medewerker kan op twee manieren zorgen dat hij goed wordt in zijn werk. Hij kan zorgen dat hij de juiste papieren heeft, aanvullende cursussen doet, de protocollen kent en al zijn kennis up to date houdt.

Maar de medewerker kan ook zichzelf in zijn werk leggen. Zijn werk met toewijding doen, zich de taken eigen maken en zijn eigen weg vinden. Fouten maken hoort daarbij; daar leert de medewerker juist van. Hij kan met hart en ziel betrokken zijn bij zijn werk.

In het eerste en tweede geval van bekwaamheid is er een enorm verschil in de beleving van de patiënt. In het eerste geval is het probleem opgelost of aan de vraag voldaan, in het tweede geval heeft er een ontmoeting plaatsgevonden, waarin kwaliteit ontstond. De patiënt voelt zich werkelijk geholpen door een ander mens. Dit kan de medewerker alleen als hij werk heeft wat bij hem (of haar) past. Men zou ook kunnen stellen dat beroep en roeping op elkaar moeten aansluiten.

Veelal blijkt dat de mens het meest geconcentreerd aan het werk als hij zich niet op zijn ego richt. Als hij spontaan handelt, is hij gewoon aanwezig in het hier en nu. Blijkbaar verricht het lichaam dan instinctief de goede handelingen. Deze mentale toestand wordt ook wel 'in flow' werken genoemd. Er is dan volledige betrokkenheid, opperste concentratie en intense ontspanning tegelijkertijd bij datgene wat iemand aan het doen is.

Gek genoeg ontstaat er dan een zekere moeiteloosheid, alles gaat als het ware vanzelf.

Om in flow te kunnen werken moet de werknemer wel weten wat het doel van zijn werkzaamheden zijn, de werknemer moet merken of hij zijn werk goed heeft gedaan en er moet een uitdaging in het werk zitten zodat de werknemer zijn talenten kan gebruiken.

Waar flow aanwezig is, is meer teamwerk en meer afstemming tussen de collega's.

Je zou ook kunnen zeggen dat de werknemer met bezieling aan het werk is.

1.6. Bezieling¹⁰

We gebruiken het woord bezield vaak voor de mens die doet wat zijn hart hem ingeeft, iemand die vanuit zijn passie leeft.

De oorspronkelijke betekenis van het woord is: door de ziel ingegeven.

Andere synoniemen die wel gebruikt worden zijn onder andere: inspiratie, toewijding, enthousiasme, vervoering en bevlogenheid.

We spreken bijvoorbeeld van een bezield leider als iemand in staat is anderen te inspireren, bijvoorbeeld door uitspraken die mensen in het hart raken. Hij kan op zo'n enthousiaste manier spreken dat anderen daardoor geïnspireerd raken. Hij weet zijn eigen passie op anderen over te dragen.

Bezieling heeft betrekking op het vervullen van niet-materiële waarden die voor ons van belang zijn. Het hebben van vrijheid, het leven in een omgeving die liefdevol is zijn voorbeelden hiervan. Iemand die bezield werkt heeft het leven in zich. Bezielen betekent dan ook iets leven geven, of het leven in iets opwekken. Bezieling gaat over dingen die raken aan een diepere laag, aan wezenlijke zaken. Het raakt de kern, de essentie van iemands bestaan.

¹⁰ Uit: *'De kracht van de bezieling'*, Lenette Schuijt.

Wanneer de mens bezieling wil ervaren moet hij niet passief afwachten en hopen op inspiratie. Hij moet er wel wat voor doen. Hij zal zich moeten inzetten om dat te vervullen. Die inzet kan op twee manieren plaats vinden. Hij kan met zijn ziel openstaan voor iets of iemand door tijd en aandacht te geven en zich te laten raken en ontroeren. En ten tweede kan hij anderen bezielen wanneer hij zijn energie aan anderen schenkt. Door het beste in onszelf te geven komen we in verbinding met een enorme stroom van levensenergie.

***‘Tets doen met bezieling vermoeit veel minder
dan iets doen met tegenzin’***

Zelf heb ik ook geregeld mogen ervaren hoe het voelt om bezield bezig te zijn. Ik was dan volledig in beslag genomen door mijn activiteit op dat moment en had geen besef van tijd en plaats. Ik voelde dan een grote verbondenheid met de omgeving en de mensen om mij heen.

Bezielde mensen leven sterk in verbinding met anderen en hun omgeving, maar tijdens hun passie laten ze zich hier niet door leiden. Bezielde mensen zijn in verbinding met hun eigen diepste wensen.

Als bezielde mensen zich met hart en ziel aan iets wijden wil dat zeggen dat zij er met volle overgave aan werken, dat ze hun hele persoon ervoor inzetten.

Onderstaand verhaal is daar een goed voorbeeld van.

Mevrouw P werkt bij de bloedbank en vertelt met passie aan een donor dat haar hart bij het speciaal onderwijs ligt. Ze heeft daar recent stage gelopen ter afsluiting van haar opleiding onderwijsassistente. Ze vertelt vol overgave waarom ze dat werk zo leuk vindt. Haar gezicht straalt als ze het over ‘haar’ kinderen heeft.

Wat ze niet weet is dat er op de bank naast haar een donor ligt die directeur blijkt te zijn van een school voor speciaal onderwijs. Door haar enthousiaste verhaal en het feit dat deze school net een onderwijsassistente zocht is mevrouw P uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

Daniel Ofman¹¹ vertelt dat, wanneer we onze unieke talenten inzetten, het beste van onszelf geven, de kracht van bezieling voelbaar is.

Wanneer je dat doet, wat jou tot een uniek iemand maakt, sta je sterk in je kracht. Bezieling gaat over een kern in ons, die ons uniek maakt en die zin geeft aan ons bestaan als mens.

¹¹ Uit: ‘De kracht van de bezieling’, Lenette Schuijt.

1.7. Beroep en roeping

Voor Lenette Schuijt¹² is werken vanuit een roeping werk doen dat past bij je aard, persoonlijkheid en unieke kwaliteiten. Het houdt in dat je ontvankelijk bent voor je talenten en voor de uitdagingen die het leven biedt om die talenten vruchtbaar te maken.

Onder beroep wordt meestal verstaan een vastomlijnde set van activiteiten, die competenties vereist en door verschillende mensen ingevuld kan worden. Een beroep selecteert men meestal op grond van externe factoren zoals vooropleiding, verwachtingen van anderen of carrièreperspectief. De mens richt zijn eigen leven in en kiest een beroep vanuit de opvatting dat ze kunnen worden wat ze willen. Ze kiezen een beroep dat past bij hoe ze zichzelf graag willen zien.

Een roeping is nauw verbonden met een persoonlijkheid en is daardoor niet zo vast omlijnd als een beroep. Het is minder vrijblijvend dan een beroep: een roeping wordt niet gekozen.

Het is een beweging van binnenuit, een richting waar de mens als vanzelf in rolt of waar iemand zich onweerstaanbaar toe aangetrokken voelt. (Iemand stemt zich af op wat er al is, wat wil gebeuren en wat er op zijn weg komt?). De eigenheid van de mens bestaat niet alleen uit competenties en kwaliteiten maar ook uit grenzen en beperkingen. Ze zijn de keerzijde van zijn talenten. Gehoor geven aan een roeping betekent behalve zijn hart volgen ook dat de mens omarmt waar hij niet tevreden mee is, en aanvaardt dat hij dingen niet zal kunnen.

Ware kwaliteit ontstaat wanneer professionaliteit van binnenuit wordt ontwikkeld.

Het begint bij het besef van een persoonlijke, unieke roeping. Iedereen wordt geboren met een aantal unieke talenten en eigenschappen. Als de mens zijn roeping of bestemming volgt betekent het dat men de combinatie van persoonlijkheid en unieke talenten die hij bezit, aanvaardt en ontvouwt. Wil de mens van binnen uit werken dan moet hij de tijd nemen om diep in zichzelf te luisteren. In plaats van naar buiten kijken wat nodig is of wat er van hem verwacht wordt, moet hij de blik naar binnen richten.

Een roeping is moeilijk te verklaren. Mensen hebben een niet te verklaren besef dat het goed is. Ze geven gehoor aan hun 'innerlijk' weten.

Door signalen kan de mens weten dat het 'goed' voelt. Bijvoorbeeld dat wat je van nature gemakkelijk afgaat, de intuïtieve voorkeuren en afkeuren, als iemand meer doet dan gevraagd zonder dat het hem veel moeite kost, omstandigheden waarin precies zijn kwaliteiten nodig zijn en als er nadrukkelijk een beroep op iemand gedaan wordt zijn enkele voorbeelden.

¹² Uit: 'Het menselijk gezicht van werk', Lenette Schuijt.

Roeping is een gave die iemand kan toevallen. Het ligt verborgen in het dagelijkse en toont zich zodra iemand zich openstelt voor de vele schijnbaar onopvallende gebeurtenissen in het leven.

Als iemand zijn eigen roeping vindt, de moed heeft om dit naar buiten te brengen en te verbinden met een beroepsmatige activiteit geeft dit grote arbeidsvreugde. Kunnen zijn wie hij is, doen waar hij in het diepst van zijn ziel naar verlangt en daarmee iets betekenen in de wereld. In contact met zijn roeping wil de mens niets liever dan dit ten dienste stellen van anderen. Roeping is een combinatie van ieders eigenheid en dienstbaarheid.

Authentieke mensen die oprecht plezier hebben in het werk kunnen niet anders dan hoge kwaliteit leveren.

2. Organisatie en Businessspiritualiteit

In het vorige hoofdstuk staat 'de weg' beschreven. Welke 'weg' kan een organisatie gaan? Voor deze scriptie geldt specifiek de ambulancedienst. Wat is er nodig om tot een bezielde organisatie te komen?

De zorg in Nederland is steeds beter, maar nooit goed genoeg, is waardevol maar toch te duur. (Bart Berden)

2.1. Soort organisatie

In het bedrijfsleven bestaan twee soorten organisaties. Commerciële en niet-commerciële organisaties. Deze worden ook profit en non-profit organisaties genoemd. Van oudsher is de zorg non-profit. Winst is geen primaire doelstelling. Het gaat vooral om de zorg en het welzijn van de patiënt, de patiënt staat centraal. Door privatisering wordt de zorg en daarmee ook de ambulancezorg grotendeels als profit ervaren door vooral de mensen die er in werken. Vanuit de overheid moet bezuinigd worden en winst is een doelstelling geworden. Cijfers en statistieken zijn belangrijke meetpunten bij het realiseren van die doelstelling. De zorg voor de patiënt staat niet meer voorop. Veel patiënten en medewerkers in de zorg vinden dit een verontrustende ontwikkeling. De organisatie heeft de neiging cijfers leidend te laten zijn en puur kostenbesparend bezig te zijn.

Respondent interview:

Cijfers gaan niet samen met zorg. Om cijfers te realiseren zullen we alle middelen moeten gebruiken die nodig zijn. De ambulancewereld is een zorgorganisatie. Dat zie je momenteel dus niet, zorg komt hier op de tweede plaats en cijfers op de eerste plaats. De zorg lijdt hier onder. Ik ben niet commercieel ingesteld en daar loop ik in mijn werk tegen aan.

Tegelijkertijd staat ook de manager in de zorg met zijn rug tegen de muur. Hij heeft door de toenemende prijsdruk vanuit zorgverzekeraar en overheid geen enkele ruimte om extra te investeren in zijn medewerkers of in zijn klanten. Veel ruimte om de dienstverlening te verbeteren is er niet. Vanuit de top van de organisatie wordt vooral gestuurd op financiële resultaten. Zorgmanagers voelen zichzelf hierdoor ook niet meer bij machte om invulling te geven aan de belangrijkste 'satisfier' waar het in de zorgverlening om draait: persoonlijke aandacht en betrokkenheid.

*Winst is als zuurstof. Je kunt niet zonder. Maar als zuurstof een doel wordt ben je long patiënt.
(Fons Trompenaars)*

2.1.1. Definitie ambulancezorg

Het hoofddoel van de ambulancedienst wordt gezocht in het welzijn van de bevolking.

De volgende definitie van wat de ambulancezorg betekent, geeft hier een goed beeld van:

De zorg die in opdracht van de Meldkamer Ambulancezorg beroepsmatig of bedrijfsmatig wordt verleend om een zieke of slachtoffer binnen het kader van zijn aandoening of letsel hulp te verlenen en waarnodig adequaat te vervoeren met inachtneming van datgene wat op grond van algemeen beschikbare medische en verpleegkundige kennis noodzakelijk is.

Hoofddoel van ambulancezorg is het behalen van individuele gezondheidswinst op basis van de zorgbehoefte van de patiënt. Dit betekent dat de ambulancezorg is gericht op het voorkomen van de mortaliteit van patiënten; de morbiditeit van patiënten gunstig te beïnvloeden en vervolgens de patiënten te verwijzen of te vervoeren naar zorginstellingen waar een vervolgbehandeling kan plaats vinden.

2.2. Spirituele ontwikkeling van de organisatie

Organisaties kunnen een ontwikkeling doormaken die net als de persoonlijke ontwikkeling in zeven fasen te onderscheiden zijn:

- Fase 1: de theocratische organisatie.
- Fase 2: de autocratische organisatie.
- Fase 3: de bureaucratische organisatie.
- Fase 4: de transformerende organisatie.
- Fase 5: de op morele waarden en principes gebaseerde organisatie.
- Fase 6: de organisatie als nieuwe gemeenschap.
- Fase 7: de organisatie als bijdrager aan de wereldontwikkeling.

Net als op het persoonlijke vlak, bevindt een organisatie zich in meerdere fasen tegelijk. Een organisatie kan zich bewust worden waar men in de ontwikkeling nú staat, en waar men heen wil.

In dit hoofdstuk zal ik fase drie en vier beschrijven, deze fasen zijn binnen het onderwerp actueel.

2.2.1. Fase 3: De bureaucratische organisatie

In fase drie bestaat de organisatie uit afzonderlijke afdelingen en teams. De arbeid is verdeeld in taken en functies. Het is de taak van het management om in deze fase ervoor te zorgen dat het ingewikkelde geheel van met elkaar samenwerkende mensen en technologie soepel verloopt. Belangrijke taken in fase drie zijn: plannen, budgetteren, organiseren, mensen aannemen, controleren en problemen oplossen. In deze fase bestaat de organisatie uit systemen en procedures om de werkprocessen te besturen.

Een systeem is een geheel van elkaar wederzijds beïnvloedende elementen, gericht op het bereiken van een bepaald doel of doelen (Wikipedia).

Paul de Blot¹³ beschrijft dit als het mechanische organisatiemodel. Je zou het kunnen vergelijken met een goed lopende machine. Een goede machine kan betrouwbaar werken als alles op de juiste manier volgens instructies verloopt. Echter, hier is geen aandacht voor de menselijke waardigheid. De creatieve mens wordt gereduceerd tot een levenloos machineonderdeel dat met een grote precisie moet kunnen werken als een robot. In het machinedenken is weinig ruimte voor vrijheid, want alles is met instructies geregeld. Door de afdelingen en het werk 'in stukjes' te hakken lijkt het de ideale manier om de werknemers ordelijk te laten werken. Bij deze aanpak wordt alles meetbaar gemaakt en blijft er weinig ruimte over voor vrijheid en creativiteit, waardoor de spirituele kracht van een bedrijf wordt verstikt. De geestelijke mens wordt gereduceerd tot een geestloos machineonderdeel van een grote, routinematig lopende machinerie, dat enkel functioneert in een stabiele omgeving. Door deze machinesfeer gedachte vermindert het prestatievermogen en kan er arbeidsonrust ontstaan. Mensen raken gedemotiveerd en er kan verdeeldheid, wantrouwen en negativiteit ontstaan. Daardoor is er vaak weinig plaats voor groei. Volgens Paul de Blot is dit de reden dat mensen op zoek gaan naar zingeving en spiritualiteit. De ambulancedienst en vele andere organisaties zitten in deze tijd bijna gevangen in de bureaucratische fase. Alle activiteiten en handelingen worden volgens een checklist afgewerkt om geen fouten te maken. Voor elk onderdeel wordt een bepaalde tijd uitgetrokken. Bijna heel het moderne leven wordt door richtlijnen, reglementen en wettelijke bepalingen geregeld. Zowel de eigen medewerkers als de patiënten worden beoordeeld volgens een bepaalde norm alsof het een machinecontrole betreft. Op die manier wordt alles meetbaar gemaakt en kan alles centraal worden beheerst en automatisch door de computer worden geregeld.

¹³ Uit: 'Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing', Paul de Blot

Een voorbeeld uit de praktijk:

De ambulancedienst heeft sinds kort een nieuw computerprogramma ingevoerd, ritdata module genaamd. Met dit programma kan de organisatie alle rittijden meten van de ritten die door de ambulancemedewerkers gereden worden. Het exact meten van rittijden is van groot belang voor de organisatie. Met deze gegevens kan de organisatie zich verantwoorden voor de prestaties die geleverd worden naar burgers, ziektekostenverzekeraars en de overheid. Bij het toekennen van de ambulancevergunningen spelen de rittijden een belangrijke rol. Medewerkers voelen zich hierdoor constant gecontroleerd. Indien de tijdslimiet niet gehaald wordt moet de medewerker verantwoording afleggen. Het controle systeem lijkt belangrijker dan het werk op zich.

De manager is de bestuurder van de taken en werkprocessen. Hier ligt de uitdaging voor de manager om de medewerkers zo te motiveren dat zij hun specifieke capaciteiten volop inzetten voor de doelen van de organisatie om tot bevredigende prestaties te komen. Hij vervult in deze fase de ik-functie in de organisatie. Sturing van het bedrijf gebeurt niet door intuïtie en natuurlijk leiderschap, maar door nuchtere vakkennis en vakmanschap.

‘Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en het management om mensen de mogelijkheden en verantwoordelijkheden te geven die hen in staat stellen in hun werkomgeving als mensen te groeien’.

(Sir John Harvey-Jones, geb. 1924)

Kenmerkend voor deze fase is dat alles gericht is op het bereiken van een doel en van resultaat. Alles is gericht op het perfectioneren van het systeem, op het maximaal beheersbaar maken en onder controle krijgen van de werkprocessen, in materiële en financiële zin, zodat een maximale output ontstaat.

De werknemer wil zichzelf profileren en meten met anderen. Veel mensen die in hun persoonlijke ontwikkeling de fase 3 van de ik-persoon doormaken voelen zich in deze fase waar het competitie element belangrijk is, thuis.

In deze fase krijgt de medewerker de kans om zichzelf te ontplooiën, door onder andere scholing te volgen. De medewerker heeft eigen verantwoordelijkheid en kan daar op aangesproken worden.

Maria Kennis¹⁴ zegt hierover dat er sinds enkele jaren een inhaalslag gaande is om tot professionalisering van het werk te komen. Ook het werk op de ambulance is daarin meegegaan. Kwaliteitscriteria zijn beschreven en protocollen opgesteld, opdat er geen stappen worden overgeslagen en het beroepsmatige handelen controleerbaar en overdraagbaar is. Maria Kennis zegt dat deze ontwikkeling in veel opzichten is doorgeslagen. De cliënt wordt benaderd als een te diagnosticeren en te behandelen object; zijn hulpvraag moet exact te rubriceren zijn. Soms is het werk zo gestandaardiseerd dat je eigen beoordelingsvermogen buitenspel kan blijven staan.

Ik kan me enigszins vinden in de stelling van Maria Kennis. Door alle eisen waar de medewerker aan moet voldoen en alle administratie die hij moet verwerken als men een patiënt behandelt, is het soms moeilijk om 'de mens' achter de protocollen te blijven zien. Het is en blijft heel belangrijk dat de medewerker weet wat hij doet in het vak als ambulance medewerker. De medewerkers zijn allemaal professionals door de gedegen scholing die de medewerker krijgt. Maar wie zich uitsluitend en eenzijdig richt op instrumentaal handelen, mist de essentie van professionaliteit. Juist dat stukje extra, iets wat niet voorgeschreven is en niet in zijn contact en taakomschrijving staat, maakt dat de medewerker tot leven komt in zijn optreden: dat maakt hem uniek en verrassend.

Respondent:

De kwaliteit van zorg ligt tegenwoordig iets anders als vroeger. Alles gaat via protocollen.

Als ik het zou willen zou ik nu als robot kunnen fungeren en zo mijn 'rijtje' van handelingen afwerken. Ik zie de protocollen als leidraad en wil de mens achter de protocollen niet vergeten.

Het is niet makkelijk voor een organisatie die voornamelijk in fase 3 zit, om de stap maken en in fase 4 terecht te komen. De organisatie zal dan op een andere wijze moeten gaan denken en van hieruit kunnen ze nieuwe stappen zetten. Paul de Blot noemt dit 'de overgang van het machinemodel naar het model van het levende organisme'.

Een levend organisme is niet alleen een gesloten systeem, maar is opgebouwd uit vele subsystemen en is zelf ook weer onderdeel van grotere systemen. Al deze systemen leven in voortdurende wisselwerking met elkaar voor de uitwisseling van levensstoffen. In deze openheid onderscheidt zich het levende organisme van de machine, die zich als gesloten systeem niet kan aanpassen.

Arie de Geus¹⁵ beschouwt een organisatie als een levend wezen (persona), dat weer opgebouwd is uit andere kleine levende delen met een eigen identiteit, die op zich staande personae vormen, maar de gemeenschappelijke waarden van de

¹⁴ Uit: 'Het menselijk gezicht van werk', Maria Kennis.

¹⁵ Uit: 'De levende organisatie', Arie de Geus

onderneming delen. Deze holistische kijk op een organisatie impliceert dat een bedrijf optimaal floreert als de meeste kleinere eenheden redelijk toegewijd zijn aan de overleving en het potentieel van het geheel. Dat maakt de organisatie krachtig en flexibel. Volgens Arie de Geus is het van belang, dat er binnen een organisatie een goede samenhang is tussen de waarden van de individuele medewerkers en die van het bedrijf, zonder dat het bedrijf tot een eenheidsworst verwordt.

Eenheid en diversiteit is belangrijk in een organisatie. Hij bedoelt hiermee dat een organisatie een eenheid vormt en tegelijkertijd de verschillende kwaliteiten van de medewerkers optimaal worden benut. Het succes van een onderneming hangt af van de mate waarin de onderneming in staat is om een levende gemeenschap op te bouwen, waarin ruimte is voor individuele verschillen en openheid om deze verschillen te bespreken en af te zetten tegen de mogelijk aan te passen gemeenschappelijke waarden.

Als dit lukt is er ruimte voor spirituele vrijheid en creativiteit.

2.2.2. Fase 4: De transformerende organisatie

Wanneer een organisatie besluit om, om wat voor reden dan ook, de oude oriëntatie los te laten en de eigenlijke opgave van de organisatie als oriëntatiepunt te nemen, komt een organisatie in transformatiefase 4. De oude oriëntatie komt van buiten, de nieuwe komt van binnen. In fase 4 gaat het erom de stap van buiten naar binnen te zetten en aan te sluiten bij waar het werkelijk om gaat. Daarmee richt de organisatie zich op haar kern, haar essentie.

Zoals Paul de Blot al aangaf is een organisatie net als een mens een levend organisme dat zich wil ontwikkelen, groeit en haar wezen tot ontplooiing wil brengen.

Dat wezen, dat geestelijke principe, drukt zich uit in de missie, de identiteit van de organisatie en de visie en waarden die daarmee verbonden zijn.

Wil een organisatie in het transformatieproces komen, dan is het dus van belang dat de organisatie zich aansluit bij zijn kern en begint met heel zorgvuldig te definiëren wat de missie, visie en de waarden en normen van de organisatie zijn. Een dergelijk transformatieproces zet men niet zomaar even in gang als organisatie. Dit vergt vele jaren van intensieve inspanning waar alle mensen binnen de organisatie bij betrokken zijn.

Een transformatieproces als dit slaagt alleen als zij zich in het innerlijk van alle medewerkers voltrekt en in alle lagen van de organisatie.

2.2.3. Missie

Een missie is een opdracht die het bestaansrecht van de organisatie legitimeert. Je zou kunnen zeggen: een unieke bijdrage die organisaties willen leveren aan hun omgeving. Een missie geeft enerzijds de essentie aan, het wezen van de organisatie. Anderzijds geeft de missie een richting of bestemming aan. In die

bestemming ligt de interactie besloten met haar omgeving. Een missie geeft dus iets aan van de organisatie zelf en van haar wisselwerking met de omgeving. De missie kan een sterke bron van bezieling vormen van de organisatie. Men zou kunnen zeggen dat de missie als het ware de ziel van de organisatie verwoordt en daarmee een spirituele dimensie kan krijgen¹⁶.

Of men die spirituele dimensie ziet, is een kwestie van visie.

Als voorbeeld een verhaal uit de middeleeuwen van de drie metselaars.

Een voorbijganger ziet drie metselaars aan het werk en vraagt wat zij aan het doen zijn. De eerste zegt: 'ik ben geld aan het verdienen'. De tweede zegt: 'Ik sjouw stenen en maak een muurtje'. De derde zegt: 'Ik ben een kathedraal aan het bouwen'.

Alle drie de metselaars hebben gelijk. Het is maar hoe men aankijkt tegen zijn werk. Iedere activiteit kan echter het karakter hebben van werken aan een kathedraal en een spirituele dimensie krijgen.

2.2.4. Visie

Een visie is: laten leiden door een beeld van een toekomst die zij zich wenst. Vrijwel iedere organisatie heeft te maken met onzekerheid, zeker op de wat langere termijn. Legt de organisatie zich daarbij neer en wacht men af wat er gaat komen, dan wordt de organisatie stuurloos. Een heldere visie maakt duidelijk wat de acties en doelen zijn, ook in een omgeving met veel ontwikkelingen.

Met een visie is zowel de organisatie zelf, als de omgeving te beïnvloeden. Immers, ook de organisatie speelt een rol in het maken van de toekomst. Een visie is het antwoord op de vraag: hoe wil de organisatie dat de toekomst zal verlopen?

Een goede visie leidt tot creatieve spanning of inspiratie. Die spanning ontstaat doordat er een uitdagend doel is gesteld en nog niet helemaal bekend is hoe dat kan worden bereikt. De organisatie weet waar het nu staat. Als er een duidelijke visie is, geeft dat een kader om de toekomst in een gewenste richting te sturen. Sommige organisaties leiden, andere volgen. Met leiden wordt bedoeld dat de organisatie het initiatief neemt en het spel bepaalt. Dit in plaats van af te wachten en te kijken naar wat de concurrenten doen. Niet reageren maar creëren. Er is immers een hoger doel en de organisatie verdoet haar tijd niet met enkel te reageren op anderen. Zij is immers bezig met het creëren van de wereld van morgen. Daar zit ook de klant waarschijnlijk meer op te wachten.

¹⁶ Bron: www.stichtingncw.nl Huib Klamer.

Het verschil tussen missie en visie

In één zin is het verschil: een missie is waarvoor we staan, een visie is waarvoor we gaan. De missie heeft te maken met waarden en identiteit. Wie zijn we, wat zijn onze waarden, hoe willen we met onze klanten en medewerkers omgaan? Een visie geeft aan: hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succes hebben?

2.2.5. Waarden

In een bezielde organisatie leven en werken mensen volgens hun waarden. Geld is belangrijk, maar mensen voelen iets anders. Zij willen werken voor een organisatie die niet alleen winst wil maken, maar die ook staat voor de waarden die zij zelf belangrijk vinden.

Waarden moeten in de praktijk uitgevoerd worden en niet alleen op papier bestaan. Werknemers zijn kritisch en zien er op toe dat de werkgever waar maakt waar hij voor staat. In een bezielde organisatie komen waarden tot uiting in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Een organisatie die zegt als waarden teamgeest, respect en verbondenheid te hebben, maar topdown beslissingen neemt die voorbij gaan aan de beleving van de werknemers, is niet geloofwaardig in de ogen van de werknemers.

Het hebben van gezamenlijke waarden in het bedrijf geeft ruimte voor zelfstandige beslissingen van werknemers, verantwoordelijkheid naar de klanten en creativiteit in het oplossen van problemen. Bovendien, geeft het de werknemers het gevoel deel uit te maken van en bij te dragen aan een geheel met een gezamenlijke focus.

2.3. Bezielde organisatie

Organisaties zijn te zien als complexe levende organismen en hebben – net als individuen – een uiterlijke vorm, een manier om zich in stand te houden en een innerlijke drijvende kracht, datgene wat het geheel en de delen dynamische levenskracht geeft.

Een organisatie heeft ‘drijfveren’ voor haar bestaan. Deze drijfveren vormen als het ware een besturingssysteem voor de organisatie. Ze geven richting aan ons denken en doen in de organisatie. Het woord is afkomstig uit de techniek en duidt op een veer die een machine aandrijft: een drijfveer. Het geeft de richting aan van een organisatie.

Een drijfveer voor organisaties is de unieke kwaliteit waardoor zij zich kenmerkt. Deze drijfveer komt neer op de kern van de kracht van de organisatie. Een organisatie die zich bewust is waar haar kracht ligt en deze inzet voor haar klanten zal dynamisch en bezielde zijn.

Een organisatie is bezield wanneer zij zich laat leiden door drijfveren die zijn ingegeven door de ziel, dat wil zeggen door een visie, een missie, door waarden of door haar unieke kwaliteit.

In zo'n organisatie is ruimte voor winst en cijfers, doch dit is even belangrijk als het menselijk welzijn.

In een organisatie die wordt geleid met hart en ziel stroomt het bloed door de aderen. Er is een onmiskenbare levensenergie voelbaar. Er is beweging, vitaliteit en uitwisseling. Doordat de medewerkers hun werk als zinvol ervaren stralen zij levenslust uit.

Bezieling is niet door middel van een 'audit' vast te stellen, maar voor degene die er antennes voor ontwikkelt, is het voelbaar, merkbaar en zichtbaar.

In zo'n organisatie wordt kwaliteit geleverd, naar elkaar en naar klanten.

Kwaliteit is het *natuurlijke gevolg* wanneer mensen zich met hart en ziel inzetten.

Bedrijven die alle energie richten op 'de grootste worden' of 'grote naamsbekendheid' krijgen laten zich leiden door het streven naar macht en status. Dit is hun grootste drijfveer.

Recent is de ambulancedienst overgenomen door een grote vervoersorganisatie. Als belangrijke drijfveer hebben ze zich ten doel gesteld 'groot' worden. Ze willen gewoon groot zijn. Zich hierbij misschien niet realiserend wat het betekent voor de mensen in de organisatie, de onderlinge communicatie en bijvoorbeeld de integratie van culturen. De behoefte aan een groter marktaandeel is een sterker drijfveer dan de waarde van openheid en zorgzaamheid.

Respondent interview:

Er zit helemaal niks menselijks in, zorg hebben voor... in deze drijfveer. Het is een weerspiegeling van hoe we nu de samenleving vorm geven. Ik geef het bedrijf het voordeel van de twijfel, maar er moet wel een soort balans gaan ontstaan. Het moet niet alleen maar gaan om geld verdienen cq bezuinigen. Ik werk in de ambulance zorg en wil graag zorg blijven verlenen.

Is het mogelijk dat een groot bedrijf een bezielde organisatie kan zijn? Als een organisatie alleen maar groot wil zijn, mist het een link naar zijn eigen 'bron'. De ambulancedienst is door de overname in een grote onderneming terecht gekomen die uit diverse vervoerstakken bestaat. Deze samenstellende delen hebben allen een eigen cultuur, eigen historie, eigen identiteit. Het zal hierdoor waarschijnlijk moeilijk zijn om voor alle takken dezelfde drijfveren te hanteren. Er zitten meerdere 'kleinere' organisaties in één grote. Het zou een mogelijkheid zijn om voor alle bedrijfsonderdelen afzonderlijk te beschrijven welke drijfveren en doelen de organisatie wil nastreven.

De grote onderneming, waaronder de ambulancedienst valt, heeft nog geen missie, visie en waarden geformuleerd, waardoor de organisatie niet bezielde is. Om tot een bezielde organisatie te komen is een bewustwordingsproces nodig.

2.4. De spirituele dynamiek van een organisatie.

Businessspiritualiteit is een bewustwordingsproces.

De deskundigheid van het zakendoen wordt bepaald door activiteiten op het doenniveau, en wel op de verschillende deelgebieden als productie, financiering, logistieke systemen en dergelijke. Dit zijn rationeel controleerbare hardware-systemen waarin doel en middelen duidelijk geformuleerd zijn.

Naast de professionele deskundigheid is er in een organisatie een dieper niveau van samenwerkingssystemen. Op dit niveau ontwikkelt zich de organisatiekracht van een bedrijf door haar manier van samenwerking en organiseren, ook wel orgware genoemd. Hierbij gaat het om een goede selectie van mensen en de manier van goed samenwerken die samen de meerwaarde van het bedrijf vormen. Op dit niveau van orgware spelen vooral sociale waarden een rol, zoals bijvoorbeeld eerlijkheid, vriendschap en loyaliteit. Deze waarden kunnen per cultuur verschillen. Hierdoor ontstaan tegenstellingen.

Deze tegenstellingen kunnen op een dieper niveau worden overstegen. Het spirituele niveau van het zijn met zijn zijnswaarden. Dit is het gebied dat de software wordt genoemd.



De dynamiek van de spiritualiteit

- 1 Het handelen verdiept zich tot op zijnsniveau.
- 2 Vanuit het zijnsniveau wordt het doen transparant voor zijn wezenlijke kernvisie.

In de bovenstaande illustratie worden de drie niveaus afgebeeld die nauw met elkaar samenhangen in een dynamiek van wederzijdse verrijking en aanvulling. Het doen verinnerlijkt zich tot op zijnsniveau, en de zintuiglijk externe en rationele zekerheden verschuiven naar innerlijke zekerheden (1). In omgekeerde

richting drukt de spirituele inspiratie zich uit in het doen, waardoor de activiteit transparant wordt voor haar diepste zin (2).

Het spirituele proces is een verinnerlijking van het bewustzijn dat ook een verinnerlijking van de relaties betekent. Deze verdieping overstijgt tegenstellingen, waardoor de samenhang wordt verstrekt en de openheid voor het groter geheel groter wordt.

De vraag is hoe deze spirituele dynamiek op gang komt in een organisatie. Rationeel is dit proces niet inzichtelijk te maken. Het antwoord komt door menselijke ervaring. De medewerkers vinden een vertrouwde gang van zaken in de organisatie vanzelfsprekend totdat er op een bepaald moment vragen komen. Bijvoorbeeld waarom zijn er zoveel zieken, waarom wordt het zo gedaan en hoe is dit nu mogelijk?

Het begint met een praktische vraag, maar daaronder ligt vaak een gevoel van onbehagen dat onbewust wordt opgeroepen door een dieper verlangen naar zingeving. De medewerker vraagt zich af wat hier de zin van is. Deze vraag naar de zingeving is het begin van spirituele reflectie. Dit is een spiritueel proces dat uiteindelijk in een organisatie tot nieuwe inzichten en nieuwe werkwijzen kan leiden.

Deze spirituele reflectie begint met een toevallige gebeurtenis waarover de medewerker zich verbaast en waarover hij onzeker wordt. De medewerker vraagt zich af of deze gebeurtenis ook noodzakelijk zo zou moeten zijn. Wanneer er ruimte voor vrijheid is in een organisatie om hier in 'vrijheid' over na te denken, stelt het de medewerker in staat met het toeval om te gaan en tot spirituele verdieping te komen.

Een voorbeeld uit de praktijk is de volgende casus:

In een organisatie werd voor het gezamenlijk creatief oplossen van een onschuldig probleem op de werkvloer een berisping uitgedeeld aan drie medewerkers. Bij deze berisping hebben de medewerkers zich vooral afgevraagd wat de zin van de berisping was. De medewerkers hadden naar eer en geweten gehandeld, maar dit werd vanuit een eenzijdige interpretatie van de regels anders gezien door hun leidinggevende. Door de berisping ontstond er niet alleen onrust, demotivatie en ongeloof bij de drie medewerkers, maar ook bij het gehele team. Door spirituele zelfreflectie hebben de drie medewerkers zich afgevraagd of er anders met het conflict omgegaan had kunnen worden. Door hier over te communiceren met de betrokken teamleden en andere belanghebbenden is een 'gulden middenweg' gevonden. Doordat de medewerkers in 'vrijheid', zoals hier boven beschreven staat, over dit voorval hebben nagedacht heeft het bij de medewerkers een 'plaats' gekregen.

Door dit voorval is bij één van de medewerkers de vraag naar businessspiritualiteit naar voren gekomen.

2.5. Beziëld leiderschap.

Beziëld leiderschap is allereerst het bevlogen zijn door een visie, een passie, een ideaal en daarmee anderen mensen inspireren. Zulke leiders stáán ergens voor. Beziëde leiders hebben een visie die de medewerker een nieuwe richting wijst, ze zetten de medewerker aan tot verandering en verbetering van de wereld. Zij staan in contact met hun diepste ziëlswensen en hebben daardoor een natuurlijke overtuiging in wat ze doen. Ze dwingen respect af met hun beziëldheid, zelfs als niet iedereen zich kan vinden in zijn visie. Beziëde leiders trachten niet de medewerker te overtuigen, maar zijn door wie ze zijn een voorbeeld voor anderen. Beziëde leiders zijn overtuigd van bepaalde waarden en kunnen daarmee anderen inspireren. Hun leiderschap is inspirerend door wie ze zijn, niet door wat ze doen. Zelfs als ze niet formeel een leider zijn, zijn ze voor hun omgeving een lichtend voorbeeld.

Een ander kenmerk van beziëld leiderschap is de potentie om mensen in het hart te raken. Beziëde leiders spreken niet alleen de ratio of logica aan, maar ze beroeren tevens diepere lagen. Ze zijn in staat om met hun ziel anderen te raken. Weer anderen worden aangesproken op hogere aspiraties, kunnen proeven welke kwaliteit het leven kan bieden en tot welke spirituele hoogten zij zelf kunnen stijgen.

Een beziëld leider heeft zijn eigen waarden door innerlijke reflectie bewust getoetst en zich afgevraagd welke waarden authentiek zijn. Hij heeft oprecht gekozen.

Verder kan een beziëld leider zijn eigen egocentrische motieven opzij zetten.

Iemand die op beziëde wijze wil leiding geven heeft het niet makkelijk. Vooral als een organisatie nog in fase 3 zit en de leider vanuit zijn eigen beziëde waarden wil leiding geven, komt hij in botsing met het hoge management of bijvoorbeeld de raad van bestuur die vooral naar financiële aspecten kijkt.

Verbondenheid is een belangrijk principe voor het koesteren van beziëling. Beziëde leiders werken in verbinding met de hun omringende omgeving. Beziëde leiders hebben een hechte band met de mensen om zich heen, niet als tactiek om ideeën te kunnen doorvoeren, maar vanuit een diepgeworteld gevoel van verbinding met anderen.

Business spiritualiteit betekent begrip hebben voor elkaar, het overbruggen van tegenstellingen en het zoeken naar eenheid en verbinding in een organisatie. Een beziëld leider is zeker in staat om dit uit te dragen in een organisatie.

3. Business spiritualiteit bij de ambulancedienst

3.1. Resultaten gesprekken.

Onder de medewerkers van de ambulancedienst heb ik een aantal gesprekken gehouden om een indruk te krijgen van de spirituele dynamiek bij de ambulancedienst (zie paragraaf 2.4 op pagina 31).

Spiritualiteit is een proces dat rationeel bezien moeilijk meetbaar te maken is. Businessspiritualiteit is een bewustwordingsproces. Mijn doel is om bewustwording omtrent spiritualiteit te bewerkstelligen en te kijken of het 'leeft' bij de medewerkers.

De gesprekken zijn gehouden met mensen die werkzaam zijn in 'verschillende lagen' van de organisatie.

In dit hoofdstuk worden verschillende uitspraken uit de gesprekken beschreven. Deze gesprekken zijn deels samengevat, waarbij de kern van wat is gezegd intact is gebleven. De gesprekken worden door middel van citaten weergegeven. Hieronder volgen de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in deze gesprekken.

3.1.1. Spiritualiteit

Bij de vraag wat spiritualiteit betekent voor de medewerker kwam uit de gesprekken naar voren dat een aantal respondenten helemaal niets met het woord spiritualiteit had. Ook na uitleg over wat er met spiritualiteit bedoeld wordt, zoals in hoofdstuk één beschreven, kon ik de medewerkers niet motiveren om dit duidelijk te verwoorden.

Tijdens de gesprekken bleek dat spiritualiteit een begrip is dat moeilijk valt uit te leggen. Het was niet eenvoudig te verwoorden voor de medewerkers. Tevens kwam naar voren dat een aantal medewerkers er nimmer over nagedacht heeft dat spiritualiteit ook in het werk te vinden is.

Respondent:

Ik heb helemaal niets met het woord spiritualiteit en eerlijk gezegd vind ik dat het zweverig is.

Respondent:

Het zegt me helemaal niets en ik heb er helemaal niets mee.

Een paar medewerkers konden wel goed aangeven wat voor hen Spiritualiteit betekent. Ze gebruiken het overal en dus ook op hun werk.

Respondent:

Ik zie spiritualiteit meer als iets goddelijks, intuïtief handelen en handelen naar je gevoel.

Business spiritualiteit zie ik als handelen naar je gevoel als mens naar het bedrijf. Medewerkers zijn het kapitaal van het bedrijf, dat is je 'grootste' goed. Al het materialisme zijn dingen eromheen.

Respondent:

Spiritualiteit in het werk betekent voor mij dat mijn werkgever mij de kans geeft mijn idealen, dat wat ik belangrijk vind, kan uiten en kan doen. Dan bedoel ik niet alleen het lichamelijke, maar ook het geestelijke welbevinden. Zorgen dat ik prettig werk. Dit geldt voor mijzelf, mijn collega's en de mensen die ik vervoer.

Spiritualiteit is voor mij een basisgevoel voor geluk in mijn werk.

Respondent:

Spiritualiteit in het werk is voor mij het beleven met elkaar. Hoe gaan we met ons werk om, wat vinden we van elkaar en hoe delen we dat met elkaar? Dit vanuit je eigen beleving en zonder te kijken naar wat een ander er van denkt. Je moet bij jezelf blijven, daar ontbreekt het nog wel eens aan. Spiritualiteit kan ik kwijt als ik mensen 'ontmoet'.

Respondent:

Ik zou veel meer zingeving in de organisatie willen zien. Niet zo strak in een kader. Hoe strakker het kader, hoe benauwder het maakt en hoe minder ik functioneer.

Er zijn wel een aantal mensen bezig met zingeving maar dan in de veiligheid van hun eigen omgeving. Het is moeilijk om met zingeving bezig te zijn in een grotere groep, de meesten vallen naar verloop van tijd weer terug in hun eigen veiligheid.

Spiritualiteit ontstaat door bewustwording van de medewerker. In het dagelijks handelen is het moeilijk om stil te staan bij vragen zoals: hoe sta ik in het leven, doe ik werk dat ik leuk vind en wat kan ik bijdragen aan onze organisatie?

Respondent:

Zelfreflectie vind ik heel belangrijk. Ik kijk altijd of het beter kan. Dit zou bij anderen ook mooi zijn. Ik mis dit heel erg. Mensen worden weinig aangesproken op hoe ze functioneren. De bespreking van een casus is leerzaam. Dit kan natuurlijk ook op het persoonlijke vlak, niet om elkaar 'af te branden' maar om van elkaar te leren.

Respondent:

Het begint er mee dat je naar jezelf kijkt. Dit wel met behulp van input van anderen.

Zelf heb je vaak een blinde vlek, deze wordt helder als anderen je erop wijzen. Belangrijk is dat je 'open' staat voor de opmerkingen.

Respondent:

Ik zou meer willen evalueren met elkaar.

Door zelfreflectie komt de medewerker erachter wat hem of haar ten diepste beweegt. Zo komt hij er achter wat zijn passie en bezieling is. De overname van de ambulancedienst door een andere werkgever wordt door de medewerkers als erg onrustig ervaren. Het brengt vele veranderingen met zich mee. Deze veranderingen worden tot nu toe sceptisch bekeken. Wat bij alle geïnterviewde medewerkers sterk naar voren kwam, ondanks de onzekere bedrijfsstrategie, is de passie rondom de zorg van de patiënt.

Respondent:

De baan past absoluut bij me, ik vind de verpleging helemaal prachtig. Ik heb van mijn hobby mijn werk kunnen maken.

Respondent:

Het is mooi werk, je kunt zelf bepalen hoeveel tijd je voor de zorg neemt. Ik probeer er voor de mens te zijn. Ik wil zorg leveren die menselijk en zuiver is.

Respondent:

Ik ga nooit met tegenzin naar mijn werk. Ik hoef zelden op de klok te kijken of het al tijd is. De omgang met de patiënten, het sociale aspect en dan weer hooggeschoolde kwaliteit leveren. Het werk is nooit saai.

3.1.2. Visie en missie

De ambulancedienst heeft als nieuwe organisatie nog geen visie en missie. In paragraaf 2.2.2 staat beschreven dat het belangrijk is dat een organisatie een visie en missie heeft. De medewerkers kunnen zich dan meten aan het doel waarvoor ze werken. Ze weten waarvoor de organisatie staat.

Als bedrijfsstrategie heeft deze organisatie zich als doel gesteld dat 'ze groot' wil worden.

Een visie en missie heeft de nieuwe organisatie (nog) niet. Cijfers en het binnenhalen van ambulancevergunningen zijn belangrijk.

Uit alle gesprekken kwam naar voren dat de medewerkers 'groot' worden niet vinden passen bij de ambulance zorg. De zorg voor de patiënt zou centraal moeten staan en niet in de eerste plaats het groot worden van een bedrijf. Het groter worden van het bedrijf wordt niet ervaren als de juiste doelstelling.

Respondent:

Ik kan me vinden in de bedrijfsstrategie, maar ik mis wel iets. Wat is de horizon, hoe willen we het gaan doen en hoe verbind je mensen? Een visie heb je nodig om samen op te kunnen trekken. Je moet

zorgen dat je mensen motiveert, zorgen dat ze ergens voor willen gaan. Dat gebeurt mijn inziens helemaal niet.

Respondent:

Door een visie en missie kun je gebruik maken van de talenten die iedereen in zich heeft. Zo kun je een goed product neer zetten waar een ieder zich prettig bij voelt. De persoon kan dan zijn wie hij ook daadwerkelijk is en niet gebonden aan allerlei regels en afspraken en taken waar je niet in thuis hoort.

Respondent:

De kern van een bedrijf zijn de mensen die samen komen en met elkaar ergens voor kiezen om een bepaald product op de markt te brengen.

3.1.3. Waardering

Door de overname en de strategie van de nieuwe organisatie komt in alle gesprekken naar voren dat ze 'het goede gevoel' met de nieuwe organisatie (nog) missen. Waardering wordt gehaald uit het contact met de patiënten.

Respondent:

We zijn eigenlijk allemaal een beetje gek. We zetten onze eigen veiligheid op het spel voor een ander. Daar mag best een beetje waardering voor zijn, toch?

Respondent:

Waardering voel en krijg ik van de patiënt die het prettig vindt dat ik hem vervoerd heb. Ook als ik prettig samen heb gewerkt met mijn collega.

Respondent:

Ik hoef geen waardering van bovenaf, maar vind het wel prettig dat er wordt gekeken naar hoe we voor de mensen zorgen en niet hoe snel ik in de ambulance zit.

Respondent:

Ik vind het heel belangrijk dat de directeur contact houdt met zijn medewerkers. Ik snap wel dat een persoonlijk gesprek houden met iedereen niet haalbaar is, maar af en toe op de post komen moet toch lukken. De bedrijfsleiding zit veel te ver weg van de werkvloer, ze zitten niet meer aan tafel. Dat vind ik erg jammer, als ze aan tafel zitten horen ze wel wat er 'leeft' onder het personeel.

Respondent:

Voor waardering heb je vertrouwen, verbondenheid en respect nodig voor elkaar. Er zijn mensen die niet laten blijken wat ze werkelijk vinden in een contact. Als je niet zegt waar het werkelijk om gaat, vermindert dat het vertrouwen.

3.1.4. Vak kundigheid

Uit de gesprekken kwam naar voren dat iedereen het belangrijk vindt om goede kwaliteit te leveren. De zorg rondom de patiënt moet goed zijn. De invoering van de protocollen levert daar een goede bijdrage aan. Niet iedereen is echter blij met de 'rompslomp' eromheen. Door de eisen van deze tijd moet er gedegen verslag geschreven worden om alle handelingen zonodig te kunnen verantwoorden. Deze administratieve handelingen komen volgens meerdere medewerkers de werkelijke zorg voor de patiënt niet ten goede.

Respondent:

Het is fijn dat protocollen er zijn. Een voordeel is dat ze effectief zijn en er altijd dezelfde kwaliteit wordt geleverd. Je kunt hier altijd op terug vallen. Daarnaast heb je ruimte om je passie en gevoel er in te leggen. Dit wordt wel minder door de schuldcultuur die opkomt, hierdoor ga ik me meer indekken. Je wordt 'als de dood' dat je straks voor het gerecht staat.

Respondent:

Ik wil graag de mens achter de protocollen blijven zien. De protocollen zijn voor mij een leidraad.

Het belang dat aan de protocollen wordt toegekend maakt het werk lastiger, de druk op verantwoording is erg hoog geworden.

Respondent:

De zorg is aan het verzaken op een verkeerde manier. Cijfers zijn belangrijk waardoor je een soort competitie krijgt. Wie krijgt de meeste vergunningen en dergelijke. Ik werk met zorg en niet met een product. Dit gaat nu door elkaar heen lopen. Het komt de kwaliteit van zorg niet te goede.

In alle gesprekken gaven de medewerkers aan dat om goede kwaliteit te kunnen leveren een goede communicatie erg belangrijk is. In de huidige situatie wordt niet door iedereen ervaren dat de communicatie optimaal is. De ambulance-dienst werkt met een computerprogramma 'Ambuweb' genaamd, waarop veel informatie te vinden is. Hier worden ook de mededelingen gedaan vanuit het management.

Respondent:

Ik heb soms het gevoel dat belangrijke mededelingen en beslissingen er maar 'gewoon' doorheen gedrukt worden. Mededelingen en beslissingen worden op Ambuweb geplaatst en voor de rest mogen de medewerkers het zelf uitzoeken. Ambuweb is ook makkelijk, de leiding hoeft dan geen direct contact te hebben met de medewerkers. Mensen raken hierdoor gedemotiveerd, weten niet waarom bepaalde beslissingen worden genomen en denken zelfs dat het gebruik van Ambuweb op deze manier in hun nadeel kan werken. Ambuweb leidt volgens mij op deze manier tot gebrekkige communicatie. Het lijkt mij belangrijk dat medewerkers door beleid betrokken en gemotiveerd worden, zodat de ze ook weten waarom deze beslissingen genomen zijn.

Respondent:

We moeten meer communiceren. Laten we meer luisteren naar elkaar, belevingen serieus nemen, zodat mensen zich weer herkennen in wat er beleefd wordt.

Respondent:

De organisatie is zo groot geworden dat ook de afstand naar de leiding veel te groot is. Hierdoor wordt de communicatie veel lastiger. Volgens mij moeten we weer terug naar kleinere groepen. Daar draaide het altijd goed in onderling overleg.

Respondent:

Er wordt niet met ons gecommuniceerd, maar over ons en tegen ons.

Respondent:

De communicatie komt van bovenaf. Werkoverleg is terug gedraaid naar een mindere frequentie omdat dit tijd en geld kost. Blijkbaar vindt de leiding werkoverleg niet belangrijk. In het werkoverleg zeg ik hoe ik me voel en dit wordt me nu ontnomen.

3.1.5. Samenwerking

Bij businessspiritualiteit is samenwerking heel belangrijk.

Door samen te werken leren we van elkaar, staan we open voor elkaar en inspireren we elkaar. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er verschillend over de samenwerking wordt gedacht. Een teamgevoel wordt verschillend beleefd.

Respondent:

Samenwerken betekent voor mij dat je elkaar in zijn waarden laat en luistert naar elkaar.

Liefde voor het vak en dat samen uitdragen.

Respondent:

Ik heb niet echt een teamgevoel, maar dit vind ik ook niet noodzakelijk. Als alle neuzen dezelfde kant op staan krijg je een soort gemiddelde, waardoor je ook gemiddelde werknemers krijgt. Juist met alle verschillende individuen een gezamenlijk belang behartigen. Zorgen dat iedereen vooral zichzelf kan zijn zonder veroordeeld te worden. Pas dan denk ik dat je een team bent, ondanks dat je heel verschillend kunt denken.

De uitdaging is om iemand te accepteren zoals iemand is, dat mis ik in ons team.

Paul de Blot noemt dit de kern van Businessspiritualiteit. Het overbruggen van tegenstellingen en zoeken naar eenheid en verbinding met elkaar.

Respondent:

Als je elkaar op verantwoordelijkheid aanspreekt kunnen we elkaar inspireren.

Momenteel is er weinig samenwerking met het hogere management, het is een `breng`cultuur. In de besluitvorming wordt de mening van de medewerkers niet meegenomen. We zijn met elkaar sterk genoeg om het bedrijf te laten draaien en de bestuurders te laten weten dat het ook anders kan. Dat is de kracht van de medewerkers.

Respondent:

Er wordt steeds minder samengewerkt. Dit is een afspiegeling van de maatschappij, ikke- ikke- ikke. Vroeger werd er veel meer samengewerkt.

Respondent:

De kloof tussen werknemer en werkgever wordt alleen maar groter. Hierdoor wordt de band tussen de teamleden sterker. Het teamgevoel wordt hierdoor juist versterkt. Dit heeft de werkgever niet in de gaten waardoor hij steeds verder weg komt te staan en er juist problemen gaan ontstaan.

3.1.6. Idealisme

In de gesprekken kwam naar voren dat een aantal medewerkers het momenteel moeilijk vindt om te verwoorden welke bijdrage ze zelf kunnen leveren.

Momenteel is er minder vertrouwen in de organisatie waardoor de motivatie om zelf ook met input te komen sterk is verminderd.

Respondent:

Ik word 'gelaten' van al die regels en nieuwe opdrachten. Ik zie het wel en hou me op de achtergrond. Als de organisatie naar mij wil kijken ben ik ook bereid om naar de organisatie te kijken.

Respondent:

Ik weet niet of de organisatie blij met me is, ik ben nogal een flapuit. Als ik iets zeg heb ik het gevoel dat ik me in een 'wespennest' steek. Ik ben wel voorzichtig met wat ik zeg. Dat er grenzen zijn is terecht, niet alles kan zomaar, en je mag er best op aangesproken worden. Dit moet wel op zo'n manier dat je nog verder kunt met elkaar en er niet op afgerekend kan worden.

Respondent:

Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de expertise op de werkvloer.

Respondent:

Ik wil duidelijk zijn en als er wat is dan probeer ik het ook te zeggen. Ik probeer iets negatiefs om te zetten naar iets positiefs. Ik probeer daar een weg in te vinden. Mezelf en anderen een 'spiegel' voor te houden.

Respondent:

Het is een proces van jaren om groepen en culturen bij elkaar en weer goed op de rails te krijgen. Er zijn nu te veel verstoorde relaties. Je hebt sterke leiders nodig die dat kunnen managen. We zijn nu aan het 'overleven'.

Respondent:

Ik wil met hart en ziel voor mijn werk kunnen gaan, anders moet ik een andere baan zoeken.

Respondent:

Ik denk dat ik, door bewustwording van datgene wat zingeving heet of mijn bestemming, een vertaalslag kan maken naar de werkvloer. Een veranderproces begint misschien wel van onderaf. Wanneer ik mijn talenten kwijt kan straal ik dit uit naar de rest. Ik investeer in mezelf. Als een ander daar wat van meepikt dan is dat mooi meegenomen.

4. Conclusie en aanbeveling

Het doel van mijn scriptie was om te onderzoeken of businessspiritualiteit de verbondenheid bij de ambulancedienst kan vergroten. Door literatuurstudie ben ik erachter gekomen dat dit zeer zeker het geval is. In de praktijk blijkt het een stuk lastiger te zijn. In mijn huidige werkring staat het hoger management (nog) niet 'open' voor businessspiritualiteit. Dit komt mijn inziens mede doordat de organisatie vooral druk is met 'groot' worden en 'cijfers', het doenniveau. Daardoor is er momenteel weinig tot geen tijd en aandacht voor bewustwording van het zijnsniveau in de organisatie. Dit leidt tot demotivatie van de medewerkers.

De spirituele competentie van een bedrijf is niet direct kwantitatief in een geldwaarde uit te drukken en ook niet direct meetbaar. Uit de beschreven literatuur blijkt dat businessspiritualiteit het personeel kan motiveren en inspireren. Organisaties die daar oog voor hebben halen betere resultaten omdat de werknemers met meer arbeidsvreugde hun werk zullen doen. Dit heeft dan weer tot gevolg dat de prestaties gaan verbeteren.

Ontbreekt er spirituele zingeving bij de werknemers, dan zal dit kenbaar worden in verlaagd prestatievermogen, groter ziekteverzuim, en toename van conflicten. Businessspiritualiteit geeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid, voor werkgever en werknemer. Op deze manier kan men iets heel mooi creëren met elkaar, wat alleen maar meer productiviteit op zal leveren.

Businessspiritualiteit gaat niet vanzelf, er moet in worden geïnvesteerd. Er zal gekeken moeten worden naar de kansen en mogelijkheden in de organisatie. Naar aanleiding van mijn gesprekken zou een bedrijfs- tussenpersoon, counselor of coach, een goede schakel kunnen zijn tussen *alle* medewerkers om bewustwording van businessspiritualiteit te integreren en uit te dragen in een organisatie. Een counselor kan in de organisatie meekijken naar de mogelijkheden en samen de 'diepte' in te gaan om de medewerker bewust te maken van wat hun echte drijfveer is. Counseling is een vorm van gespreksvoering vanuit een luisterende en vragende houding om zo te helpen de kansen en mogelijkheden gezamenlijk te vinden in een organisatie.

Van belang hierbij is dat zowel de belangen van de organisatie als de belangen van de medewerker gediend worden. Tevens kan de counselor, wanneer een medewerker te maken krijgt met een spanningsveld tussen de eisen van de organisatie en hun eigen mogelijkheden, kennis en talenten en er eventueel in verstrikt dreigt te raken, professionele ondersteuning bieden.

Concreet betekent dit bij de ambulancedienst dat er bewustwording gekweekt gaat worden in alle lagen van de organisatie. Dit gebeurt allereerst door een gesprek met het hoger management om het belang van businessspiritualiteit te laten inzien, dat spirituele organisaties gezonde bedrijven zijn die goede cijfers

behalen en innovatief zijn omdat de medewerkers zich betrokken voelen. Je krijgt een beziëld bedrijf door deskundigheid, samenwerking en zelfkennis. Dit bereikt de counselor door gesprekken met medewerkers, organiseren van teamdagen, teamvergaderingen en workshops.

De vakbond¹⁷ is met spiritualiteit op het werk bezig. De vakbond heeft een project gestart, genaamd 'Zin(geving) in werk's. In dat kader heeft deze vakbond een pilot¹⁸ georganiseerd in de sector welzijn. De vakbond heeft aangegeven dat zij een workshop over spiritualiteit wil geven bij de ambulancedienst. Ik wil gaan inspringen op deze mogelijkheid om het geleerde binnen mijn opleiding ook daadwerkelijk vorm te geven.

*Het ware spirituele pad is niet een pad
dat ergens naartoe leidt.
Het laat je stilstaan bij wie je bent.*

Nin Sheng

¹⁷ Vakbond CNV publieke Zaak' olv: Lizelotte Smits

¹⁸ Uitkomst van deze pilot te vinden op website www.fcbwijk.nl

Nawoord

Als afsluiting van de gekozen richting ‘transpersoonlijke counseling’ op de SPSO heb ik deze scriptie mogen schrijven. Het was een proces van bijna een jaar om de scriptie af te ronden.

De zin uit het interview van Paul de Blot *‘Ik geloof dat het bedrijfsleven menselijker kan worden en dat spiritualiteit daar belangrijk bij is’* inspireerde mij tot het maken van deze scriptie.

Spiritualiteit is een niet alledaags onderwerp in de hectische wereld van de ambulancedienst.

Mijn vraag hoe hier ‘handen en voeten’ aan te geven werd gedurende het hele proces steeds op het juiste moment beantwoord. Wat ik heel bijzonder heb gevonden bij het maken van deze scriptie, is dat ik telkens de juiste mensen op het juiste moment tegenkwam.

Ik wil graag alle mensen bedanken die tijd voor me hebben vrijgemaakt: Jaap van Ringen, Marjolein Hins, Paul de Blot, Maurice van der Valk, Lizelotte Smits en alle anderen waar ik inspirerende gesprekken mee heb gehad.

Door de vele gesprekken en literatuurstudie kan ik nu met volle overtuiging zeggen ‘dat spiritualiteit werkt in het werk’

De ambulancedienst is halverwege mijn scriptieproces overgenomen door een andere werkgever. Ik heb gewacht met het voeren van gesprekken met de medewerkers tot een aantal maanden na de overname om de scriptie te baseren op de actuele situatie.

In de gesprekken ontmoette ik veel enthousiasme, maar ook ontmoediging (demotivatie). Mijn meest waardevolle ontdekking was dat iedereen ten diepste een spirituele bron heeft.

‘Bewustwording is de eerste stap naar verandering’

Ik wil in het bijzonder de respondenten bedanken voor de inspirerende gesprekken en in het algemeen alle collega’s die naar me geluisterd en me gesteund hebben. Verder dank ik Yvonne te Braake voor haar support en Peter Kuzee voor het geven van de ruimte die ik nodig had.

Ook het thuisfront wil ik bedanken, Joost voor het gebruik van zijn caravan waar ik in alle stilte over het onderwerp kon nadenken en Ronald, Marjolein, en Gerrit Jan voor hun redactiewerk.

Tot slot dank ik Fransje de Jongh voor het begeleiden van mijn scriptie en Astrid en Annet voor de oneindige steun die het me gaf om samen de opleiding te volgen en een scriptie te maken.

Het was een voorrecht om dit samen met jullie te mogen doen.

Literatuurlijst

Blot de, Paul. Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing.
Uitgeverij Nieuwe Dimensie, Eemnes. (2006)

Brink van den, Margarete. Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie.
Uitgeverij Ankh-Hermes bv. Deventer. (2002)

Geus de, Arie. De levende Onderneming.
Uitgeverij Scriptum management Schiedam. (1999)

Hoefman, Henk-Jan & Schuijt, Lenette. Het menselijk gezicht van werk.
Uitgeverij Asoka bv Vught. (2006)

Nyenrode. Business spiritualiteit magazine
Leidschendam: Uitgeverij Quist.
Nr,1,2,3 Jaargang (2008.)

Prana, Tijdschrift voor spiritualiteit en randgebieden der wetenschap.
Nr: 118 Spiritualiteit en management.
Nr: 172 Leven, liefde en leiderschap.

Roothaan, Angela. Spiritualiteit begrijpen.
Uitgeverij Boom. Amsterdam. (2007)

Schuijt, Lenette. De kracht van bezieling, drijfveren van individuen en organisaties.
Uitgeverij Scriptum. (2003)

Schuijt, Lenette. Spiritualiteit werkt in je werk.
Uitgeverij Ten Have Kampen. (2007)

Smits, Lizelotte. Zin (geving) in werk.
Uitgave CNV publiekezaak Den Haag. (2008)

Valk de, Maurice. De ziel van het werk.
Uitgeverij Ten Have Kampen. (2009)

Waaijman, Kees. Spiritualiteit
Uitgeverij Kok Kampen. (2003)