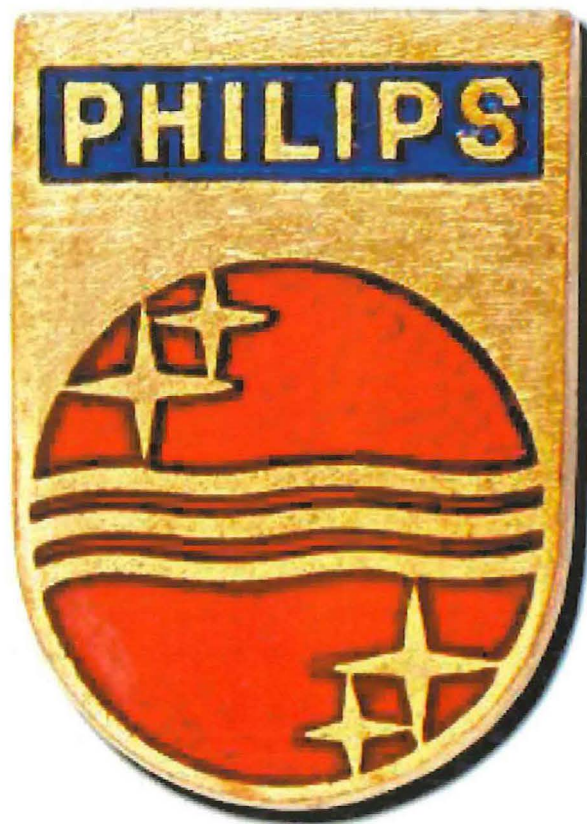


Spiritualiteit in het bedrijfsleven, een antropologische verkenning bij Philips Winschoten



Spiritualiteit in het bedrijfsleven, een
antropologische verkenning bij Philips
Winschoten / Kristof de RIDDER –
2007
Godsdienstwetenschap

Masterscriptie

Kristof de Ridder

Student nr: 1169580

Begleiders: prof. Y.B. Kuiper
Drs. E.C.T. de Jongh

Meelezer: prof. A.F. Sanders

Groningen, 17 augustus 2007

Deze eerste regels gebruik ik om mijn dank uit te drukken. Allereerst gaat mijn dank uit naar de vriendelijke medewerking van Ben Scholtanus en Harry Weerkamp. Hun open houding heeft ervoor gezorgd dat ik mij snel bij Philips Winschoten thuis voelde. Harry kan mooie verhalen te vertellen over mijn ad-hoc beslissingen.

Mijn ontmoeting met Erik de Jongh in zijn kamer op de VU was van een bijzondere kwaliteit, zijn ingetogenheid werkte zeer inspirerend. Ik ben hem zeer dankbaar dat hij zich opwierp als mee-lezer en voor de vele nuttige opmerkingen en suggesties die van zijn hand kwamen.

Professor Yme Kuiper ben ik eveneens zeer dankbaar. Van meet af aan wist hij dat het met mij 'allemaal wat langer zou duren.' Dat had hij goed ingeschat, ik wil hem dan ook bedanken voor zijn geduld en vele nuttigen kritiek.

Als laatste gaat mijn dank uit naar professor Patrick Vandermeersch. Het was zijn zonnige vakantieverblijf waar ik de rust en ruimte vond deze scriptie af te ronden.

Inleiding	2
1 Zingeving in het bedrijfsleven.....	4
1.1 Managementtechnieken	4
1.2 Sociale context.....	10
1.3 Spiritualiteit en het bedrijfsleven.....	11
1.4 Zelfspiritualiteit, een vorm van bedrijfsspiritualiteit?	15
1.5 Opkomst en ontwikkeling van bedrijfsspiritualiteit in Nederland.....	17
2 Methodologie.....	22
2.1 Literatuurstudie	22
2.2 Theoretisch kader.....	23
2.3 Participerende observatie.....	25
2.4 Interviews.....	28
2.5 Enquête	32
2.6 Operationalisering.....	33
2.7 Beschrijving onderzoek	37
3 Beschrijvingen en interpretaties	40
3.1 Algemene bedrijfsgeschiedenis	40
3.2 Waarden, visie en missie van een concern.	43
3.3 Philips Lighting Winschoten	46
3.3.1 Geschiedenis.....	50
3.3.2 Visie en missie.....	54
3.3.3 Philips waarden	55
3.3.4 Engagement en empowerment.	56
3.4 Bedrijfsspiritualiteit in Winschoten.....	57
3.4.1 Verbondenheid	57
3.4.2 Menselijkheid	61
3.4.3 Verantwoordelijkheid.....	65
3.4.4 Ontvankelijkheid	66
3.4.5 Integriteit	68
3.4.6 Waardering	70
3.4.7 Vertrouwen.....	70
3.5 Besluit.....	73
Reflectie en Beschouwing.....	75

Inleiding

In het kader van de masterscriptie voor de studie godsdienstwetenschap heb ik mij verdiept in het fenomeen bedrijfsspiritualiteit. Op het eerste gezicht twee tegengestelde zaken die zich in één begrip gevonden hebben. Het bedrijfsleven waar *targets* en hard kapitalisme als kernwaarden worden verondersteld, lijkt in directe tegenstelling te staan tot spiritualiteit: een begrip dat met gevoel en zachte waarden in verband wordt gebracht. Het is deze paradox die mij de oren liet spitsen toen ik voor het eerst hoorde over spiritualiteit in het bedrijfsleven.

Deze scriptie wil ik gebruiken om inzicht te krijgen in het begrip bedrijfsspiritualiteit. In het onderzoek kwam ik cursussen, workshops en literatuur tegen die raakvlakken vertoonden met spiritualiteit én management. Toch is het begrip bedrijfsspiritualiteit betrekkelijk nieuw. Het duikt voor het eerst op grote schaal begin jaren tachtig onder de naam transformatiemanagement op. Het *new age* denken is op dat moment volop in beweging. De algemene houding binnen de *new age* stroming verschuift in de jaren tachtig en negentig van *world rejecting* via *best of both worlds* naar *world affirming* (Heelas 1996, 34). Uit vakliteratuur blijkt dat bedrijfsspiritualiteit vooral een vorm is van wat Heelas 'zelfspiritualiteit' noemt. Het gaat bij bedrijfsspiritualiteit veelal om het ontwikkelen van een hoger zelf om uiteindelijk tot betere prestaties in staat te zijn. Termen als authenticiteit, integriteit, heelheid, holisme en duurzaamheid staan hierbij centraal. (De Jongh 2006).

Bij het lezen van managementboeken als *De kracht van Bezieling* (Schuijt 2000) en *Spiritueel leiderschap* (Van Praag 1997) kwam bij mij de vraag op hoe spiritualiteit in de praktijk van alledag vorm zou kunnen krijgen. Om hier aanknopingspunten voor te vinden ging ik op zoek naar een bedrijf dat als casus zou kunnen dienen. Mijn keuze viel hierbij op *Philips Lighting* in Winschoten. De toenmalige productiemanager van de fabriek vertelde mij dat er binnen de fabrieksmuren een lage betrokkenheid heerste. Het management was op dat moment bezig met een verbetertraject de betrokkenheid te verhogen. Hierbij werden woorden als *empowerment* en *engagement* gebruikt, termen die ik al in de literatuur over bedrijfsspiritualiteit was tegengekomen. Bij de fabriek in Winschoten was er nog geen rekening gehouden met factoren uit de spirituele hoek. Hier zouden echter tal van mogelijkheden kunnen liggen om het probleem vanuit een nieuw blikveld onder ogen te zien. Philips Winschoten heeft mij gevraagd om een dergelijk onderzoek te verrichten.

Mijn aanvankelijke vraagstelling luidde: welke elementen van bedrijfsspiritualiteit vallen binnen de bedrijfscultuur? Deze bleek helaas niet hanteerbaar door een aanvankelijk te ruim gekozen definitie van het begrip bedrijfsspiritualiteit en de afwezigheid van duidelijke spirituele elementen in het onderzoeksveld. De vraagstelling veranderde langzaam maar zeker naar de vraag welke aanknopingspunten er aanwezig zijn voor bedrijfsspiritualiteit binnen de bedrijfscultuur van *Philips Lighting* in Winschoten. De tweede doelstelling van deze scriptie is dan ook om aanzetten te geven bij de beantwoording van de vraag hoe aandacht voor bedrijfsspiritualiteit bij kan dragen aan de doelstellingen van de Philipsglas fabriek in Winschoten.

Ten behoeve van de overzichtelijkheid heb ik de hoofdvraag in twee deelvragen opgesplitst. Ten eerste: wat houdt het begrip bedrijfsspiritualiteit in? Ten tweede: wat kenmerkt de algemene bedrijfscultuur van *Philips Lighting* in Winschoten?

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag heb ik eerst uitgebreid literatuuronderzoek verricht. Verder heb ik interviews met vooraanstaande persoonlijkheden op het gebied van bedrijfsspiritualiteit gehouden en relevante bijeenkomsten bijgewoond. Ik ben mij vooral gaan baseren op de onderzoeken van de organisatieantropologe Ineke Hogema (1996 en 2003). Zij doceert aan de VU waar zij werkt aan een proefschrift over spiritualiteit in het bedrijfsleven. Verder heb ik mij gebaseerd op Stef Aupers (2004), Mitroff en Denton (1999), Jurkiewicz en Giacalone (2004) en Paul Heelas (1996).

In navolging van Jurkiewicz en Giacalone heb ik bedrijfsspiritualiteit gedefinieerd als:

A framework of organizational values evidenced in the culture that promote employees' experience of transcendence through the work process, facilitating their sense of being connected to others in a way that provides feelings of completeness and joy. (Jurkiewicz and Giacalone 2004, 129).

Voor de operationalisatie van het begrip bedrijfsspiritualiteit heb ik mij gebaseerd op indicatoren die Jurkiewicz en Giacalone (2004) in hun onderzoek gebruiken. Zij onderscheiden tien indicatoren voor bedrijfsspiritualiteit. Om hun theorie toepasbaar te maken voor het onderzoek bij Philips heb ik de tien variabelen teruggebracht tot zeven. In het hoofdstuk over methodologie zal ik de genomen stappen uitgebreid toelichten. De variabelen zijn: verbondenheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, ontvankelijkheid, integriteit, waardering en vertrouwen.

In het eerste hoofdstuk licht ik het ontstaan en de ontwikkeling van bedrijfsspiritualiteit toe en zeg ik iets over de huidige omvang en relevantie. Hierbij plaats ik het begrip in het kader van maatschappelijke ontwikkelingen van individualisering en fragmentatie in de huidige pluriforme samenleving. In hoofdstuk twee geef ik een uiteenzetting van de wetenschappelijke achtergrond en theoretisch kader van waaruit het onderzoek heeft plaatsgevonden. Ik schets een context van managementtechnieken en laat zien hoe door maatschappelijke invloeden zingevingsvragen hun intrede doen in het managementdenken. Vervolgens definieer en operationaliseer ik het begrip bedrijfsspiritualiteit en laat aan de hand daarvan het belang voor het bedrijfsleven zien.

In hoofdstuk drie ga ik in op geschiedenis en bedrijfscultuur van Philips. Ik behandel de visie, missie en waarden van het Philipsconcern. Vervolgens zal ik een omschrijving geven van de fabriek in Winschoten. Ik behandel werkzaamheden, waarden en cultuurbepalende opvattingen. Vervolgens kijk hoe bovengenoemde variabelen in de bedrijfscultuur terugkomen. Waar mogelijk geef ik aan waar aanknopingspunten binnen de bedrijfscultuur te vinden zijn om deze begrippen in de praktijk vorm te geven. Ik sluit af met een reflecterende beschouwing.

1 Zingeving in het bedrijfsleven

Zingeving en bedrijfsleven zijn twee zaken die op het eerste gezicht niets gemeenschappelijks hebben. Feit is echter dat er binnen de huidige managementwereld een beweging gaande is waar zingeving, spiritualiteit en bezieling een belangrijke rol spelen. De Verenigde Staten herbergen vele vormen van bedrijfsspiritualiteit. Hier ligt ook de bakermat van bedrijfsspiritualiteit. Maar ook aan het 'nuchtere' Nederland is deze beweging niet voorbijgegaan. De niet aflatende stroom van Nederlandse publicaties, trainingen en de uitgebreide klantenkring van consultancybureaus zijn een indicator voor de populariteit ervan.

In dit hoofdstuk geef ik een algemeen overzicht van het fenomeen bedrijfsspiritualiteit. Om een juist kader te creëren zal ik in het kort de geschiedenis van de organisatiekunde schetsen. Vervolgens zal ik ingaan op de ontwikkeling rondom bedrijfsspiritualiteit en verschillende vormen ervan belichten. Daarna volgt een nadere afbakening van het concept. Aangezien het antropologisch onderzoek van deze scriptie in Nederland heeft plaatsgevonden besteed ik extra aandacht aan de Nederlandse situatie.

1.1 Managementtechnieken

De beweging van zingend of bewust ondernemen kent een lange voorgeschiedenis. Om haar in het juiste licht te plaatsen schets ik hieronder een algemeen beeld van de ontwikkelingen binnen de organisatiekunde. Ik zal daarbij een zo compleet mogelijk beeld schetsen zonder naar uitputtendheid te streven. Voor onderstaande uiteenzetting baseer ik mij vooral op Robert Quinn (1995), hoogleraar organisatiekunde, de organisatieantropologen Willem Koot en Ida Sabelis (2000) en de antropologen Johannes Tennekes (1995) en Stef Aupers (2004).

Over het algemeen wordt de grondslag van de moderne organisatiekunde gelegd bij de opkomst van de industriële en Franse revolutie.¹ Deze tijd kenmerkt zich door de gedachte dat de wereld, de natuur en de samenleving door de rede op te sporen wetmatigheden beheerst worden. In het arbeidsproces krijgt het doel-rationele denken vorm in het rationeel doel-middelen model. Een belangrijke exponent hiervan binnen de organisatiekunde is het *scientific management* model van Taylor. Arbeidsdeling, doelrationaliteit en procesbeheersing staan hierin centraal. Men werkt binnen een sterk hiërarchisch systeem om zo efficiënt en effectief mogelijk een voorop gesteld eindresultaat te behalen en de winst te maximaliseren. Efficiëntie wordt vooral door uitoefening van controle gewaarborgd. Deze grondslagen zijn tot op de dag van vandaag in de meeste organisaties terug te vinden. Deze instrumenteel-rationele benadering wordt in de jaren '30 van de 20^e eeuw door Fayol verder ontwikkeld (Van der Loo en Van Reijen 1997). Hij streeft naar een algemene managementtheorie die op alle typen organisaties van toepassing is. Hij splitst arbeidsprocessen op in zoveel mogelijk deelbewerkingen waardoor de verschillende arbeidsprocessen beheersbaar worden. Het sterk hiërarchische model van Fayol is gebaseerd op doelrationaliteit. Alle beslissingen worden gestuurd om het eindresultaat zo effectief en efficiënt mogelijk te bereiken en

¹ Over deze aanname bestaan verschillende wetenschappelijke verhandelingen. Het voert te ver deze hier uitputtend te behandelen, voor een uiteenzetting hierover verwijs ik naar Koot en Hogema 2000.

de winst te maximaliseren. Om de efficiëntie te waarborgen is controle het belangrijkste middel.

In de jaren dertig en veertig van de vorige eeuw komt er binnen het rationeel-doel model aandacht voor motivatie van de werknemer (Koot en Sabelis 2000). Men komt tot de slotsom dat optimale motivatie van de medewerker van groot belang is voor de productie. Het *Human Relations* model van Elton Mayo (1841-1925) raakt in zwang. Mayo's model breidt het Tayloriaanse model uit en legt de nadruk op interpersoonlijke vaardigheden. Het gaat ervan uit dat als het management goede betrekkingen onderhoudt met het personeel de motivatie van de medewerker verbetert. Ook door de theorieën van Fayol (1880-1949) krijgen bedrijven oog voor informele processen en onderlinge verhoudingen. Een manager is nu meer mentor en communicator die over goede sociale vaardigheden moet beschikken. Echter de instrumenteel-rationele benadering wordt niet losgelaten, evenmin de controlerende taak van de manager.

Het werk in de Philips fabrieken leende zich goed voor hiërarchische en controlerende structuur van *scientific management*. De fabrieksarbeiders uit de beginjaren waren veelal ongeschoold personeel, die in hoog tempo onder strak toezicht en met lage lonen een nauwkeurig omschreven vaste taak moesten uitvoeren. Iemand van 'personeelszaken' was de voorman met stopwatch in de hand die controleerde of werknemers genoeg werkten. Er werd van de productiemedewerkers niet verwacht dat zij mee dachten. Deze denkwijze resulteerde in een strak *top-down* model. De procedures en kortcyclische handelingen werden nauwkeurig van bovenaf beschreven en dienden onderop slechts uitgevoerd te worden. Hoe lager de functie des te minder invloed en verantwoordelijkheid men had. De steeds verdergaande automatisering bracht hier geen verandering in.

Na de tweede wereldoorlog dringt in de managementwereld de overtuiging door dat sociaal-psychologische factoren belangrijk zijn voor de productie. Naast aandacht voor informele processen besteedt het management aandacht aan de inhoud van het werk. Koot en Sabelis (2000) hebben het in dit verband over de contingentiebenadering en cultuurbenadering. De bureaucratische organisatieprincipes raken eind jaren vijftig achterhaald door de steeds sneller veranderende werkelijkheid. Het blijkt dat processen niet altijd even voorspelbaar en beheersbaar zijn. Er wordt in toenemende mate gewicht toegekend aan flexibiliteit binnen organisaties. Decentralisatie en zelfsturing worden belangrijke begrippen in deze context. In deze tijd waar de individualisering opkomt en de kerk met vaststaande waarden haar greep op de samenleving verliest heeft het bedrijfsleven voor het eerst op grote schaal aandacht voor sociaal ondernemen en bedrijfsvisies waarin duurzaamheid en cultuur een rol spelen.²

Direct na de oorlog wordt het oude psychotechnisch laboratorium van Philips omgedoopt tot sociaal-psychologische dienst. Toen Frits Philips na de oorlog hoofd

² In tijden waarin de kerk nog in het midden van de samenleving stond waren er weliswaar aanzetten voor bedrijfsspiritualiteit, maar kwamen deze niet op grote schaal van de grond. Zo besteedde Mary Parker Follet (1868-1933) reeds in 1925 aandacht aan cultuur, spiritualiteit en duurzaamheid in het bedrijfsleven. Zij bestudeerde als eerste bedrijven als sociale systemen. Zij schreef boeken over hoe ondernemingen konden profiteren van sociaal bewustzijn en psychologie. Echter deze stroming is nooit dominant geworden in de toen heersende instrumenteel-rationele tijdsgeest. Het zou tot de jaren '50 duren voordat onder andere Douglas McGregor haar werk zou voortzetten. Het is wel interessant om op te merken dat het, voor zover ik kon nagaan, de eerste keer is dat het woord spiritualiteit, los van een religieuze context, opduikt in een managementboek. (Bron: *Dictionary of American Biography, Supplements 1-2: to 1940*. American council of Learned societies, 1944-1958)

werd van deze afdeling ging er een andere wind waaien. In het eerste jaarverslag na de oorlog doet 'meneer Frits', zoals hij door zijn medewerkers wordt genoemd, zijn nieuwe functie direct eer aan:

Bij een in Amerika gehouden enquête naar de productiviteit van den arbeider is gebleken dat de belangrijkste factor de 'sociale atmosfeer' waarin gewerkt wordt was. Hoe bereikt men een zo gunstig mogelijke stemming onder de mensen? Wel, dat is iets, waarmede jaren gemoeid zijn, en dat in feite berust op selectie en opvoeding van het -vooral lagere- leidinggevende personeel in de werkplaatsen. Hun moeten eenvoudige levenswijsheden bijgebracht worden, zoals het feit dat het bekennen van ongelijk geen prestigeverlies is, doch winst betekent. Dat voorts op gewone eerlijke wijze aan elkaar verteld wordt, hoe de gedachte van den een over den ander zijn. Woorden van waardering moeten worden uitgesproken als daar aanleiding voor is. Nieuwe leden van het personeel moeten prettig met medewerkers en superieuren in kennis worden gebracht. Voorlichting over alles wat er in het bedrijf gebeurt en wat de plannen zijn is van het grootste belang. Ook onderling contact buiten de werkplaats, in sport- en ontspanningsverenigingen, kan tot de goede sfeer bij het werk veel bijdragen. [...]Wat voorop moet staan is het dienen van het algemeen belang vóór het eigen belang; onder de doelstellingen moet ook gerekend worden het preferen van welvaart op lange termijn, het geven van de grootste mogelijke zekerheid aan de mensen die in de onderneming werken. De mens wordt hoger aangeslagen dan de machine. Kortom: in de onderneming werken allen voor één doel en ieder krijgt zijn deel. (Teulings 1976, 130)

Deze verklaring is de eerste formulering van waarden bij Philips. De basis van deze formulering, eerlijkheid, waardering, sociale contacten en gezamenlijk werken aan één doel, zijn zaken die wij ook vandaag nog in de visie en missie van het bedrijf terugzien. Hier zal ik in het hoofdstuk over Philips nog uitgebreid op ingaan.

Philips ging dus mee in de vaart der volkeren. Het bedrijf deed zijn uiterste best om de arbeidsvreugde te bevorderen:

Behalve het toepassen van de psychotechniek ter bevordering van het brengen van de juiste man op de juiste plaats (de selectie dus) verleent de sociaal-psychologische dienst zijn medewerking bij het voorbereiden en nemen van maatregelen, die beogen de arbeider als mens en bedrijfsburger op een hoger niveau te brengen, door hem de moeilijkheden waarmede hij eventueel te kampen heeft, beter te doen begrijpen, de bereidheid tot het gezamenlijk vinden van oplossingen daarvoor te vergroten en al die factoren weg te nemen die belemmerend zouden kunnen werken op de arbeidsvreugde. (Teulings 1976, 130)

In de jaren zestig van de vorige eeuw worden er onderzoeken verricht waaruit blijkt dat mensen die aan de lopende band werken het kortcyclische werk zo snel mogelijk willen verlaten. Twigg (1999) wijst ons er bijvoorbeeld op dat Maslow (1962) een verlicht management voorstelt van leiderschap in termen van *concern*. Medeleven met de problemen van mensen, de problemen van ethiek en de toekomst van de mensheid staan hierin centraal. Maslow stelt dat naarmate een arbeidsplaats meer te maken krijgt met zaken als visie, ethiek, waarden en cultuur, zij spiritueler³ wordt (Maslow 1998). Aan

³ Natuurlijk kan de lezer zich afvragen of ethiek, waarden en cultuur verband houden met spiritualiteit. Later in de volgende paragraaf zal ik hier nog uitvoerig op ingaan.

het begin van de jaren zeventig is de sociotechniek een gevestigd managementinstrument in het streven naar winstmaximalisatie geworden. Het monotone werk onder streng toezicht wordt slechts gedaan zolang er niets anders in het verschiet ligt. Door de krapte op de arbeidsmarkt dreigen mensen weg te lopen. Philips gaat allerlei sociaal-psychologische middelen toepassen om het werk aantrekkelijker te maken. Zo worden de werkcycli verlengd, van één naar meerdere handelingen. Maar zoals Teulings zo mooi omschrijft: 'Werk wordt niet zinvoller door aan stompzinnige handelingen nog enkele stompzinnige handelingen toe te voegen' (Teulings 1976, 156). Het werk lijkt hierdoor aantrekkelijker en minder routinematig. Maar in feite verandert er vrij weinig. Het beleid van Philips is dat het werk leuker en zinvoller moet lijken zonder wezenlijk te veranderen. Niet de fysieke slijtage, maar de beleving hiervan wordt aangepast (Teulings 1976). Philips verhoogt de lonen en schaft de karendag bij ziekte af. De krapte op de arbeidsmarkt in de jaren zestig zorgt ervoor dat werkgevers steeds meer aandacht schenken aan het welzijn van de werknemer. In deze periode begint ook de roep naar sociaal ondernemen; deze beweging wordt de sociotechniek genoemd. De fabriek is niet enkel meer werkverschaffer die eens per maand loon uitbetaalt maar krijgt ook maatschappelijke en sociale functies toebedeeld, functies die voorheen voor kerk en gezin gereserveerd waren.

In de jaren tachtig krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen een nieuwe status. Het onderzoek van Peters en Watermann (1982) *In Search of Excellence* veroorzaakt voornamelijk in de Verenigde Staten een ware hype rondom de ontwikkeling van bedrijfsculturen. Uit het onderzoek van Peters en Watermann blijkt dat bedrijfscultuur een belangrijke rol speelt in het succes of falen van een bedrijf (Koot en Sabelis 2000). Binnen het opkomende cultuurmanagement heeft zin- en betekenisgeving een belangrijke plek veroverd. Een succesvolle onderneming dient duurzaam te zijn op economisch, ecologisch en sociaal gebied. Men gaat spreken over de drie P's: *people*, *planet* en *profit* welke in onderlinge balans moeten zijn. Philips heeft deze trend ook opgepakt. Het bedrijf beroept zich hierbij opvallend veel op het verleden. Zo staat op de website van Philips onder het kopje duurzaamheid:

Duurzaamheid is onderdeel van ons erfged, onze waarden en ons streven naar verbetering van de kwaliteit van leven. Voor de grondleggers van ons bedrijf was er geen verschil tussen ondernemen en duurzaam ondernemen. Duurzaam moet gezien worden in zowel economisch, sociaal als milieutechnisch opzicht.⁴

Ethiek en waarden doen dus hun intrede in het bedrijfsleven. Bedrijven ontwikkelen visies en werken aan 'hun' cultuur. Ze krijgen aandacht voor (op dat moment) belangrijke maatschappelijke thema's als milieu en mensenrechten. Naast de belangstelling voor cultuur komt men terug op de verregaande arbeidsdeling en Tayloriaanse beheersbaarheid. Onder andere Mintzberg (1979) toont aan dat managers niet in voorspelbare maar juist in complexe en onvoorspelbare omgevingen leven. Van een verregaande arbeidsdeling gaat men naar zelfsturende teams waarin het geven van verantwoordelijkheid belangrijk wordt. Het tot stand brengen van een lerende, flexibele en diverse organisatie staat centraal (Koot en Sabelis 2000). De manager verliest steeds meer zijn controlerende taak en wordt meer en meer mentor en stimulator.

⁴ www.philips.nl/about/sustainability/index.html

Aan het eind van de twintigste eeuw werd *Human Resource Management* binnen bedrijven steeds belangrijker. Het arbeidsproces was inmiddels sterk getechnologiseerd, met accentverschuivingen naar kennisarbeid. Prestaties (en winst) waren daarmee afhankelijker geworden van persoonlijke, unieke kwaliteiten van werknemers. Niet meer de efficiëntie waarmee een lopende band bediend wordt, maar de juiste manier van programmeren en coördineren werden bepalend voor de efficiëntie van een bedrijf. Het ontwikkelen en motiveren van de werknemer wordt binnen de *Human Resource* beweging steeds belangrijker. Men wilde graag flexibele, creatieve en innovatieve mensen die bijdragen aan het bedrijf. Om een en ander te bewerkstelligen werd de mogelijkheid tot ontplooiing geboden.

Het beeld van de medewerker is sinds het eind van de 19^e eeuw verschoven. Een eeuw geleden werd een medewerker veelal beschouwd als eigendom van de organisatie, als inwisselbaar verlengstuk van het productieproces. Tegenwoordig heeft men veel meer oog voor de 'unieke individuele kwaliteiten' van de medewerker die als individu waarde aan de organisatie toe kan voegen. Men kan concluderen dat naast een verdergaande technologisering er meer aandacht gekomen is voor de werknemers binnen het bedrijf. De manager is niet meer enkel controleur. Hij voegt zin en betekenis toe aan de organisatie, zoals deze in de *corporate culture* is omschreven. Hij heeft als taak de ecologische en duurzame doelstellingen van het bedrijf duidelijk te communiceren en vervult een voorbeeldfunctie met betrekking tot bedrijfswaarden en het naleven van de *business principles*.

Over het algemeen kan gesteld worden dat er in de 50 jaar tussen 1930 en 1980 een duidelijke verschuiving heeft plaatsgevonden: van massabedrijven die puur productiegericht produceren zonder verdere aanvaardig van eventuele consequenties naar bedrijven die zich ook op sociale en ecologische taken zijn gaan richten en zich bekommeren een bijdrage te leveren aan maatschappelijk relevante thema's. De Tayloriaanse beheersingsprincipes werden echter nooit helemaal losgelaten, al zijn bedrijven wel steeds flexibeler geworden. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het nieuwe niet radicaal nieuw is. Zoals zoveel 'nieuwe' bewegingen heeft ook het sociaal ondernemen zijn voorgeschiedenis. Bedrijven zijn natuurlijk altijd deel van de samenleving en leveren hier hun bijdrage aan. Zoals wij al konden lezen was Mary Parker Follet in 1925 al op kleine schaal bezig met spirituele vormen van bedrijfsvoering. Echter wat ik nu voor het voetlicht wil brengen is dat het bedrijfsleven heden ten dage hier op grote schaal bewust mee bezig is.

Tegenwoordig zijn er twee stromingen binnen het managementdiscours te onderscheiden (Hogema 2003, Koot en Sabelis 2000).⁵ Ten eerste is er het modernisme, ten tweede het holisme. Het moderne discours bouwt voort op het Taylorisme en streeft een verregerende rationalisering van de organisatie na. Het Cartesiaans/Newtoniaans paradigma gaat uit van een rationeel-legale bureaucratie waarin strikte hiërarchie en hoge mate van formaliteit, centralisatie, beheersbaarheid en standaardisatie een rol spelen. De kenmerken zijn analytisch, reductionistisch, deterministisch, specialistisch

⁵ Het postmodernisme kan men als derde, of tussenstroming aanmerken. Giddens (2006) wijst erop dat postmodernisten de mogelijkheid van een samenhangende toekomstvisie verwerpen. Zij zijn in het wetenschappelijke discours de grootste verdedigers van de stelling dat wij in een tijd leven waarin de grote verhalen van liberalisme, socialisme, communisme, feminisme, ecologisme en holisme niet meer voldoen. Van Steenberg (1996) benoemt bij het postmodernisme kernbegrippen als deconstructivisme, pluriformiteit, diversiteit, heterogeniteit, openheid, pluralisme, cultuurrelativisme en individualiteit.

en mechanistisch (Steenbergen 1996), maar ook prescriptief, normatief, gestandaardiseerd en gedecontextualiseerd. Verder is het modernisme nauwelijks gericht op belevingen, gevoelens emoties, onzekerheden en angsten. Men gaat ervan uit dat cultuur maakbaar is (Koot en Sabelis 2000).

De tweede stroming is het holisme. Deze stroming kan als tegenhanger gezien worden van het modernisme. Het holisme bouwt voort op de cultuur- en contingentiebenadering. Het staat een verdere flexibiliteit en creativiteit van de werknemer voor. De manager wordt gezien als iemand die koers zoekt, stimuleert en daarnaast *empowerment*⁶, visie en verbeeldingskracht uitdraagt. De manager is meer een coach, iemand die ondersteunt in plaats van iemand die delegeert. Betrokkenheid en efficiëntie worden niet door controle gecreëerd maar door het streven naar gemeenschappelijke normen en waarden. Het creëren van één cultuur, één waardenpatroon en één gezamenlijk doel worden dan ook benadrukt binnen het holisme. Het holisme wordt volgens van Steenbergen gekenmerkt door verbondenheid, dynamiek en zingeving (Van Steenbergen 1996, 182). Bedrijfsspirituele bewegingen zijn duidelijk een uiting van deze holistische visie, evenals de genomen maatregelen in het kader van de *Human Resource* beweging aan het eind van de twintigste eeuw: zaken als zelfontplooiing, autonomie van het individu, decentralisatie, zelfsturing en *empowerment* kunnen als holistisch worden gezien (Koot en Sabelis 2000, 44).

In de praktijk van alledag zijn de zojuist genoemde stromingen niet duidelijk te onderscheiden. Binnen doelrationele organisaties zijn in de jaren tachtig ook waarden en noties van bedrijfsmissies, cultuur en zingeving doorgedrongen. Aspecten van de *Human Relations* beweging zijn via het *Human Resource* management het moderne discours binnengeslopen. Er wordt hier echter vaak op een modernistische en veelal oppervlakkige manier vorm gegeven aan genoemde 'menselijke' aspecten. Aan de ene kant pretenderen veel *Human Resource* organisaties holistisch te zijn door aan *empowerment* en zelfsturende teams te doen. Aan de andere kant bouwen zij voort op de Tayloriaanse ideologie van plannen en opsplitsen. Waarden en cultuur worden veelal als middel gezien om de effectiviteit en efficiency te verhogen. Daardoor worden de modernistische verlichtingsidealen van individualisering, rationalisering, differentiatie en domesticering eerder nog versterkt dan afgezwakt. Competentie- en prestatie management beperken de vrijheid van het individu aangezien managers nog steeds worden afgerekend op sturing en beheersing. Wat vaak tot tegenstelling en paradoxen leidt:

Het systeem lijkt het individu steeds meer tegemoet te komen met de slogans van bevrijding, zelfontsluiting en emancipatie, maar het tegendeel is eerder waar. De persoonlijke bevrijding is geïnstrumentaliseerd en heeft nu een functie gekregen in de rationele sturing van organisaties. Het individu moet voldoen aan een bepaald beeld van bevrijding en moet laten zien dat hij zichzelf altijd onder controle heeft. Er moet per situatie bewust voor een bepaald cultureel gedragen identiteit gekozen worden en er moeten strategische, tijdelijke, professionele en commerciële verbindingen worden aangegaan (Koot en Sabelis 2000, 38).

⁶ Deze term wordt vanaf halverwege de jaren '80 van de vorige eeuw gebruikt om betrokkenheid van werknemers aan te duiden. Werknemers worden in het kader van *empowerment* meer bevoegdheid gegeven zodat zij meer bijdragen aan de organisatie. In de praktijk blijkt echter dat *empowerment* vooral instrumenteel wordt toegepast en werknemers niet significant meer invloed krijgen. (Wilkinson 1998)

De moderne stroming van *Human Resource* management lijkt zich slechts ten dele bewust van deze paradox. In de volgende paragraaf zal ik de sociale context schetsen waarin het cultuurmanagement kon opbloeien.

1.2 Sociale context

Binnen het bedrijfsleven is de roep naar zingeving steeds luider geworden. Deze honger naar zingeving is volgens Schuijt (1999) een afspiegeling van een breder gedragen behoefte aan zingeving binnen de huidige postmoderne maatschappij. Aupers (2004) sluit hier in zijn proefschrift op aan. Hij onderzoekt zelfspiritualiteit binnen het kapitalistische systeem en concludeert dat zelfspiritualiteit een sleutelterm is in onze huidige samenleving. Zelfspiritualiteit ligt volgens Aupers opgesloten in het collectief gedragen patroon van handelen, wat niet altijd zo geweest is.⁷

Grofweg kunnen wij stellen dat spiritualiteit tot de jaren vijftig van de vorige eeuw vooral verbonden werd met religie (Wuthnow 1999). In de jaren zestig komen er allerlei -meer of minder breed gedragen- vormen van spiritualiteit op. Spiritualiteit treedt hier voor het eerst op grote schaal op buiten de gevestigde religieuze context. De jaren zestig is een tijd waarin bestaande instituties als kerk, gezin en sociale verbanden aan verandering onderhevig zijn. In Nederland hebben wij onder andere te maken met een ontzuilende samenleving en emancipatie waardoor de rol van de vrouw en die van het gezin ter discussie wordt gesteld. Veel bronnen van zingeving voldeden niet meer. Ook de ontkerkelijking⁸ die heeft ingezet draagt eraan bij dat zingevingsvragen meer en meer individuele vragen worden. Spirituele bewegingen komen op als bewegingen tegen de gevestigde orde van kerk en kapitaal. Een tijd waarin individualisering, het zelf keuzes kunnen maken een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Heelas (1996) bestempelt deze bewegingen als *world rejecting*. Grote verhalen zoals het christendom, het socialisme, liberalisme en kapitalisme hebben in de jaren '60 en '70 een groot deel van hun kracht verloren (Steenbergen 1997, Aupers 2004). Deze grote verhalen voorzagen ons van een verhaallijn met een vast omljnd verleden en een voorspelbare toekomst (Giddens 1990). De hernieuwde behoefte aan zingeving lijkt voort te komen uit wat Weber de onttovering van de wereld heeft genoemd. Door het ontmantelen van magie, rituelen en de 'grote verhalen' werd zingeving verdreven naar het privé terrein en daarmee een individuele aangelegenheid. Giddens verklaart de opkomst van zingevingvragen in een breder maatschappelijk kader. In zijn boek *The Consequences of Modernity* (1991) concludeert hij dat traditionele vanzelfsprekendheden in de posttraditionele samenleving naar de achtergrond worden gedrongen. Tradities worden meer en meer door gewoonten vervangen. Individuen worden gedwongen om een eigen identiteit te ontwerpen die niet berust op oude traditionele waarden en vanzelfsprekendheden. Het individu moet los van traditionele instituties eigen verantwoordelijkheid nemen en innerlijke authenticiteit ontwikkelen. Waardoor het gedwongen wordt om constant existentiële beslissingen te nemen met betrekking tot

⁷ Aupers bouwt hierbij voort op Berger en Luckmann (1996) die de samenleving opvatten als een interactie tussen een objectieve en subjectieve realiteit.

⁸ De ontkerkelijking houdt niet noodzakelijkerwijs een verdwijnen in van de 'behoefte' om te geloven. Uit cijfers van het CBS blijkt dat met de ontkerkelijking het geloof in een God of transcendente macht niet is afgenomen. Zie voor uitgebreid onderzoek hiervoor onder andere: Dekker, G. Hart, J. de en Peters. *J. God in Nederland 1966-1996*, Anthos: Amsterdam, p. 27. Noot: De resultaten van de nieuwste publicatie verschillen niet merkkelijk met die van tien jaar geleden.

zijn of haar identiteit. Giddens heeft het hier over *life politics* (Giddens 1990, 215-220). Nieuwe spiritualiteit en nieuwe sociale bewegingen kunnen volgens hem gezien worden als onderdeel van deze *life politics*. Zij helpt bij de zoektocht naar antwoorden en zekerheden in de snel veranderende moderne maatschappij. Giddens schrijft vanuit een Britse context die nauwer verwant is met de continentaal-Europese situatie dan met de Amerikaanse context. In de Verenigde Staten hebben religieuze en spirituele concepten veelal een andere functie en betekenis.

Doordat de invulling van zingevingsvragen verschoven is naar het privé-terrein is het tevens iets alledaags geworden. Wat niet wil zeggen eenvoudig, elke persoon moet nu immers zelf zijn behoefte aan zingeving invullen. Emeritus hoogleraar Koot is ervan overtuigd dat het management inzicht dient te hebben in deze 'complexiteit van het alledaagse' (Koot 1995). Om adequaat te kunnen handelen, zo stelt hij, heeft het management inzicht nodig in culturele en identificatieprocessen [...] zonder een besef van de betekenisgeving door zijn medewerkers zelf en de vervlechting van dingen om hem heen loopt de manager het gevaar te gaan 'zweven' en te vervreemden van zijn omgeving.' (Koot 1995, 25)

De westerse maatschappij wordt volgens Koot (2004) in de laatmoderne tijd beheerst door arbeidsorganisaties. Verder wordt de maatschappij gekenmerkt door fragmentatie door immigratie en individualisering. Daarom is het realiseren van sociale cohesie volgens hem een onmiskenbare taak van arbeidsorganisaties. Leden moeten zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het ethisch handelen van die organisatie. Op deze manier kan werk bijdragen aan de invulling van de dagelijkse behoefte aan betekenisgeving. Hij ziet het als een managementopgave van een organisatie om het bedrijf als een '*moral community*' te laten functioneren.

Tennekes noemt organisaties [...] sociale verbanden die bewust zijn geconstrueerd met het oog op het realiseren van bepaalde doelstellingen' (1995, 40). Ik deel deze opvatting over organisaties. Uit bovenstaand citaat vloeit voort dat organisaties een kind van de heersende moraal en maatschappelijke denkbeelden zijn. Een gevolg hiervan is dat veranderingen in de maatschappij doorklinken in organisaties en vice versa. Beide invloedssferen werken onherroepelijk op elkaar in. Hierdoor zijn noodzakelijkerwijs ook de bewegingen omtrent zingeving in het bedrijfsleven terug te zien. Laten wij nu kijken hoe de maatschappelijke aandacht voor zelfspiritualiteit heeft doorgewerkt in de doelrationele cultuur van het bedrijfsleven.

1.3 Spiritualiteit en het bedrijfsleven

De bakermat van spirituele managementtrainingen ligt zonder twijfel in Californië. Heelas laat de geschiedenis van bedrijfsspiritualiteit beginnen bij Werner Erhard. Die begon in 1971 met EST (Erhard Seminar Training), een training voor managers gebaseerd op het gedachtegoed van Ron Hubbard, de oprichter van de Scientology kerk. Erhard wist in de jaren zeventig een groot publiek te bereiken; één op de negen hoog opgeleide jongeren uit Californië bezocht zijn cursussen (Heelas 1996, 59). Ineke Hogema legt het begin van spirituele managementtrainingen een decennium later, 1984 om precies te zijn. Toen vond de eerste grote conferentie over spirituele transformatie van organisaties in het Californische New Hampshire plaats. Het hier voorgestane transformatiemanagement wordt begin jaren tachtig in beperkte kring toegepast en kan worden gezien als eerste 'spirituele managementstroming' (Heelas 1996). Het idee

achter het transformatiemanagement is dat door het combineren van de werelden van spiritualiteit en kapitalisme de wereld in zijn geheel ten goede gekeerd kan worden. In termen van Heelas: een *best of both worlds* benadering. Deze omslag is vrij opmerkelijk, aangezien spirituele bewegingen aanvankelijk als *world rejecting* werden gezien. De nadruk in de trainingen ligt op spirituele ontwikkeling van de gemeenschap. Transformatie managers maken in hun zoektocht naar zingeving hun maatschappelijke carrière nog ondergeschikt aan hun spirituele ontwikkeling (Hogema 1996).

De transformatiegedachte wordt in de jaren negentig meer en meer losgelaten. Spirituele ontwikkeling wordt nu juist *gebruikt* om succesvol te zijn. De spirituele organisatiehervormers van de jaren tachtig hebben pas op de plaats moeten maken voor "management consumenten" van de jaren negentig' (Hogema 1999, 33). In de jaren negentig staat niet meer de groep, maar het individu centraal. Spirituele ideeën als spirituele evolutie, reïncarnatie en holisme worden veelal gerelativeerd (Aupers 1999, 296-297). Zelfkennis, zelfinzicht en zelfontwikkeling komen steeds centraler te staan. Men spreekt niet meer over transformatiemanagement maar over spiritueel management, *new age*-management, bezielend leiderschap of energiemangement. Bij deze vormen staat het 'ken uzelf' principe centraal (Hogema 1999). *Empowerment* en *engagement* zijn de toverwoorden die therapeutisch nut, persoonlijk rendement en winstmaximalisatie beloven. De *best of both worlds* benadering van de jaren tachtig is langzaam maar zeker omgeslagen naar een *world affirming* houding. Mensen die aan spirituele managementtrainingen meedoen worden door Heelas *self- of mainstream-empowerers* genoemd. Zij zijn *world affirming*, de materiële wereld wordt niet losgelaten, integendeel, zij wordt omhelsd. (Heelas 1999, 53-54). Door spiritualiteit op een doelrationele manier toe te passen zien de *selfempowerers* mogelijkheden een grotere materiële en geestelijke welvaart te bereiken. Zij verkondigen dat door middel van spiritualiteit mensen beter kunnen omgaan met stress en andere psychologische problemen van het kapitalisme (Heelas 1999, 69).

Garcia-Zamor, professor Beleid en Management aan de Florida International University, heeft in 2003 onderzoek gedaan naar spiritualiteit op de werkvloer. Hij stelt 'in the 90's more than 300 titles on workplace spirituality flooded the bookstores.'⁹ Many corporations are encouraging the development of this new trend because they believe a humanistic work environment creates a win-win situation.' (Garcia-Zamor 2003, 355). Bij spiritualiteit op de werkplek gaat het in de ogen van Garcia-Zamor om het erkennen dat mensen met meer dan hun lichaam naar het werk komen. Werknemers bezitten ook unieke talenten en unieke geesten. Deze 'menselijke kant' aan de werknemer wordt meer en meer ontdekt. Het werk moet tegenwoordig de geest voeden. Hij schrijft dat bedrijven nu spirituele concepten als vertrouwen, harmonie, waarden en eerlijkheid beginnen te ontdekken om hun bedrijfsdoelen te realiseren. Hij beroept zich hierbij op Leigh (1997). De concepten die Garcia-Zamor in de Amerikaanse context als

⁹ Sinds de jaren tachtig verschijnen er inderdaad met de regelmaat van de klok boeken over bedrijfsspiritualiteit. *Transforming Work* van John Adams (1984), Roy Rowans *The Intuitive Manager* (1986), en vele boeken van Anthony Robbins zijn slechts het puntje van de ijsberg. Robbins schreef onder andere de bestsellers *Unlimited Power* (1986) en *Awaken the Giant Within. How to Take Immediate Control of Your Mental, Physical and Financial Destiny* (1992). De kern van zijn boeken is het ontdekken van persoonlijke kracht door persoonlijke ontwikkeling. Door deze persoonlijke groei en innerlijke bevrediging zou maatschappelijk succes binnen handbereik liggen.

spiritueel beschouwd zijn in de huidige Europese situatie vaak als zingevingsvragen of vraagstukken omtrent waarden en normen terug te zien.

Het lijkt erop dat deze *new age* trekjes binnen managementcursussen ook in Europa voor een groot deel zijn opgenomen binnen de doelrationele cultuur van het bedrijfsleven. De *world affirming* variant is binnen het bedrijfsleven absoluut dominant (Hoogema 1996). Veel managers tussen de 35 en 45 zijn met persoonlijke vragen bezig (Van Hoof 2001). Als belangrijke reden voor het succes van de bedrijfsspirituele stroming noemt Van Hoof de balans tussen werk en privéleven. Mensen gaan niet alleen maar in hun privé leven op zoek naar persoonlijke voldoening. Ze willen voldoening uit hun werk halen. Hoogema haakt hierop in door te stellen dat de opkomst van spiritualiteit in het bedrijfsleven gezien kan worden als reactie op de inhaligheid van bedrijven in de jaren tachtig. Het voegt volgens haar een extra dimensie van zingeving toe aan schijnbaar onbevredigende banen.

Er zijn echter ook tegengeluiden te horen. Grant e.a. (2004) relativeren de sterke claims dat 'spirituality is exploding in the workplace'. Werknemers zitten vaak in een rationele doelcultuur waar weinig ruimte is voor spiritualiteit. Daarnaast is het werk ook bij lange na niet de enige plek waar spiritualiteit beoefend wordt. Deze relativering neemt echter niet weg dat de opkomst van managementtrainingen en managementliteratuur met een spirituele inslag vanuit sociologisch oogpunt opmerkelijk te noemen is. Sociologen hebben er te weinig rekening mee gehouden dat op de 'seculiere' werkplek spiritualiteit beoefend, ervaren en bediscussieerd kan worden (Grant e.a. 2004). Aandacht voor menselijke, onberekenbare factoren lijken dwars tegen de harde cijfermatige kant en het beheersingsdenken van het bedrijfsleven in te gaan. Het is dan ook opmerkelijk te noemen dat deze stroming binnen de vakliteratuur en consultancybureaus zo wijd verbreid is. Koot (1995) spreekt zelfs van een paradigmaverschuiving.

Bezig zijn met spiritualiteit vervult niet enkel een schijnbare behoefte van zingeving. Spiritualiteit wordt in moderne managementliteratuur en aangeboden workshops veelal gezien als een essentieel onderdeel van productiviteit. Spiritualiteit zou prestaties, creativiteit en inzet van de medewerkers verbeteren. Spiritualiteit past in deze zin goed in de moderne doelrationele gedachte van het bedrijfsleven. Onderzoeken hebben aangetoond dat persoonlijke voldoening nauw gerelateerd is aan prestaties en de financiële gezondheid van organisaties.¹⁰ Spirituele waarden binnen een organisatie leiden tot ethisch beter en rendabelere ondernemingen. Mensen die gelukkiger zijn, zijn productiever, creatiever en meer tevreden. Mensen met bezieling zijn een bron van concurrentievoordeel in organisaties (Gibbons 2006). Als medewerkers op zoek gaan naar een diepere betekenis, *fulfillment*, gemeenschap en verbondenheid kan dat dienen als bron van persoonlijke voldoening. Paul de Blot, Jezuiet en hoogleraar business spiritualiteit aan de universiteit van Nyenrode, is van mening dat spiritualiteit leidt tot minder ziekteverzuim, meer arbeidsvreugde, meer prestaties en meer winst.¹¹

Warren Bennis, een eminentie op organisatiepsychologisch gebied, schrijft in het voorwoord van *A Spiritual Audit of Corporate America* dat een gebrek aan spirituele

¹⁰ Zie hiervoor bijvoorbeeld het boek Gratton, L. (2001) *Zingeving in strategie, de mens als kloppend hart van de organisatie*. Amsterdam: Pearson Education of Jurkiewiecs en Giacalone (2004)

¹¹ NRC Handelsblad, 9 jan 2007, Wat bezielt u, hoe spiritualiteit aan een nieuwe opmars bezig is binnen het bedrijfsleven.

grondslag op het werk de onderliggende oorzaak is van organisatorische disfuncties. In genoemd onderzoek concluderen de auteurs Mitroff en Denton (1999) dat aandacht voor spiritualiteit op de werkvloer van essentieel belang is. Organisaties moeten meer doordrongen raken van de menselijke basisbehoefte aan betekenis en zingeving en het willen leiden van een geïntegreerd leven. Door erkennen van de ziel wordt de bron tot 'diep engagement' –de meest waardevolle productie bron- aangeboord. Uit het onderzoek van Aupers blijkt dat bedrijven die gebruik hebben gemaakt van spirituele cursussen van dat belang doordrongen zijn;

In algemenere zin kan [...] worden gesteld dat zowel werknemers als werkgevers de noodzaak inzien van emoties, intuïtie en spiritualiteit op de werkvloer. Terwijl werknemers zich voornamelijk willen ontdoen van arbeidsrollen die zij als vervreemdend ervaren, wijzen werkgevers erop dat spirituele cursussen bijdragen aan de preventie van stress, effectiviteit van de werknemers en de slagvaardigheid van het bedrijf. (Aupers 2004, 76)

Zelfvertrouwen, zelfreflectie, zelfsturing, leervermogen en zelfprofilering worden in moderne organisaties steeds belangrijker (Koot en Sabelis 2000). Door mensen bewust te laten nadenken over hun innerlijke drijfveren kunnen zij hun taken beter, sneller en gemakkelijker uitvoeren. Jurkiewicz en Giacalone (2004) zijn van mening dat de werkervaring is veranderd van een ratrace om geld te verdienen voor het gezin, naar een zoektocht waarin werknemers zich zelf kunnen uitdrukken en een positieve bijdrage kunnen leveren aan de wereld. Werk is een belangrijke factor gaan spelen in de persoonlijke groei van mensen. Zij baseren zich hierbij onder andere op Neal (2000), Dahler en Welsh (2003) en Jaffe (1995). Het uitgangspunt van veel trainingen is dat de visie of levensovertuiging van de manager en organisatieleden onlosmakelijk verbonden zijn met het succes van het bedrijf (Hogema 1999). Hogema beschouwt zelfontwikkeling hierin als 'het ultieme instrument voor cultuurverandering.' (Hogema 1999, 41). Volgens Hogema moet spiritueel management vooral gezien worden als

Een vorm van management en uiteraard ook een levensfilosofie die zelfkennis veronderstelt en waarin men voortdurend verwickeld is in een creatief proces, een scheppend proces om de dingen die gebeuren van binnenuit zin te geven. Het doel van spirituele managementtrainingen is om een bezinning te bewerkstelligen, persoonlijke groei en effectiviteit te bevorderen en een spirituele levensstijl te stimuleren. (Hogema 1999, 30)

Wat deze spirituele levensstijl inhoudt daarin is Hogema helaas niet duidelijk. Intuïtie, overtuiging, bezieling, 'ken uzelf' en inspiratie zijn in elk geval belangrijke factoren in deze zoektocht naar verbondenheid vanuit zelfkennis (Hogema 1996).

Hierboven heb ik de voordelen belicht die bedrijfsspiritualiteit met zich zou meebrengen. Mijn uitgangspunt hierbij was een rationele doel-middelen benadering. 'Wat is het nut?' was de vraag die steeds centraal stond. Uit deze kakofonie van uitspraken, stromingen en visies is niet duidelijk te destilleren wat bedrijfsspiritualiteit precies is. Over de vorm waarin zij zich voordoet is echter wel een en ander te zeggen. Een lijn die duidelijk te trekken is, is dat de *world rejecting* houding van verschillende groepen omgeslagen is naar een meer *world affirming* houding van het individu. Het

Zelf, met hoofdletter Z, staat tegenwoordig centraal in het concept van bedrijfsspiritualiteit. Een tendens die koren op de molen is voor aanhangers van de individualiseringstheorie. Om beter inzicht te krijgen wat het begrip bedrijfsspiritualiteit of zelfspiritualiteit inhoudt werk ik beide begrippen in de volgende paragraaf uit.

1.4 Zelfspiritualiteit, een vorm van bedrijfsspiritualiteit?

Samen met de trainingen is de term bedrijfsspiritualiteit vijftien jaar geleden uit de Verenigde Staten over gekomen. Tijdens mijn zoektocht naar de herkomst van spirituele managementtrainingen merkte ik dat de term vaak te pas en te onpas wordt gebruikt. Alles wat in de Verenigde Staten maar een vleugje bezinning, visie of maatschappelijk verantwoord ondernemen bezit heet direct *Spiritual*. Ook sociale vraagstukken, en vragen als 'hoe ga ik met anderen om?' en 'hoe wil ik dat zij met mij omgaan?' vallen in de VS onder deze noemer. Waarden zijn hierin minstens zo belangrijk als individuele zingevingvragen als 'wie ben ik?', 'wat wil ik?', 'wat vind ik belangrijk in mijn leven?' Zelfs groepstherapie, zoals de AA, worden ook *spiritual endeavours* genoemd. In mijn beleving zijn deze vragen eerder psychologisch of ethisch van aard. Maar wat is dan wel spiritueel?

Twigg e.a. (2001) geven een heldere uiteenzetting van de begrippen spiritualiteit en religie door de tijd heen. In navolging van Elkins (1998) en King & Nicole (1999) maakt Twigg bij spiritualiteit een onderscheid tussen een transcendent verbinding (verticale binding) en een verbinding met het zelf en anderen (horizontale binding). Beide bindingen zijn van belang om van spiritualiteit te kunnen spreken. Hij komt op het eind van zijn artikel met de volgende definitie:

The state of being aware of and in touch with some transcendent (intangible) concept and a connectedness to worldly (tangible) things. Spirituality is a way of being and experiencing that comes from an awareness of a transcendent dimension to life and an awareness of a connectedness in regard to self, others, and the external environment. (Twigg, 2001, 26)

Zoals uit het voorafgaande is gebleken gaat het bij bedrijfsspiritualiteit vooral om een persoonlijke zoektocht naar zelfkennis. Een andere definitie waarin transcendentie een rol speelt kwam ik tegen bij Gibbons, hij baseert zijn definitie op die van King (1997):

Search for direction, meaning, inner wholeness and connectedness to others, to non-human creation and the transcendent. (Gibbons 2000, 13)

In beide definities is er een duidelijke plek aangewezen voor het transcendente. In mijn ogen is het transcendente dan ook onlosmakelijk verbonden met spiritualiteit. Het is mij opgevallen dat het woord spiritualiteit, of verbindingen met het transcendente in het bedrijfsleven niet altijd even duidelijk zijn. Tijdens mijn onderzoek bleek dat het woord transcendentie, nauwelijks voorkomt in de wereld van spirituele consultancybureaus. Spiritualiteit werd vooral als een middel gezien. In een telefonisch interview met Lenette Schuijt, oprichtster van Crystal River consultancy, laat zij weten dat veel van wat zij doet zeer zeker spirituele connotaties heeft, maar dat zij het woord niet gebruikt. Ze geeft de voorkeur aan 'zingeving' of 'zinnvolle arbeid'. De term spiritualiteit zou mogelijke klanten kunnen afschrikken.

Het is opmerkelijk dat bij bedrijfsspiritualiteit de verticale binding haast niet aan bod komt, maar toch de naam 'spiritueel' heeft meegekregen. Een groot deel van de auteurs, waaronder Hogema en Garcia-Zamor benoemen slechts de horizontale dimensie bij spiritualiteit in het bedrijfsleven. In deze context van spiritualiteit is zelfkennis het kernthema. Is het dan wel juist om over spiritualiteit te spreken? Bestaat er zoiets als seculiere spiritualiteit?

Een voorbeeld van een niet-transcendente definitie vond ik bij Ashmosh, Duchon en Laine (1999). Zij omschrijven bedrijfsspiritualiteit als volgt: 'The recognition that employees have an inner life that is nourished by meaningful work, which takes place in the context of community' (Ashmosh e.a. 1999, 129).

Gibbons (2000) omschrijft deze definitie als vorm van seculiere spiritualiteit. In deze definitie, van een overigens zeer goed onderzoek, ontbreekt elke notie van verticale transcendentie. Men spreekt slechts over horizontale transcendentie: het ontstijgen van het zelf door verbinding met anderen. Ook de definitie die Mitroff en Denton in hun onderzoek gebruiken valt onder de noemer van seculiere spiritualiteit. Hun definitie luidt als volgt: 'The basic desire to find ultimate meaning and purpose in one's life and to live an integrated life.' (Mitroff and Denton, 1999, XV) Deze definitie van spiritualiteit komt voort uit het grootschalig empirisch onderzoek naar spiritualiteit op de werkvloer van Mitroff en Denton *A Spiritual Audit of Corporate America. A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*.¹²

Ervan uitgaande dat zelfvinding inderdaad het belangrijkste aspect is in trainingen en workshops, zoals Aupers en Hogema beweren, lijkt de term 'zelfspiritualiteit' de kern beter te dekken dan 'spiritualiteit'. Vooral omdat de notie van 'het hogere' of een hogere macht veelal ontbreekt. Zelfspiritualiteit is individueler en mist de noodzakelijkheid tot transcendentie. Het zelf wordt namelijk 'heilig' verklaard (Heelas 1996, 2). Heelas (1999, 18) noemt zelfspiritualiteit de *lingua franca* van *new age*. Tevens sluit het aan bij de terminologie die managers bezigen. Zoals de termen *empowerment* en *engagement*. Het centrale thema van zelfontwikkeling en zingeving komt in de term zelfspiritualiteit goed naar voren. In mijn onderzoek zal ik dan ook de term zelfspiritualiteit gebruiken aangezien het in de Nederlandse context werkbaarder is dan spiritualiteit.

De aanpak van Jurkiewicz en Giacalone (2004) is hier een typisch voorbeeld van. Hun definitie van bedrijfsspiritualiteit is:

A framework of organizational values evidenced in the culture that promote employees' experience of transcendence through the work process, facilitating their sense of being connected to others in a way that provides feelings of completeness and joy.' (Jurkiewicz and Giacalone 2004, 129).

Ik zal deze definitie ook in mijn onderzoek gebruiken. De transcendentie waar zij het over hebben is geen verticale, maar een horizontale: 'a personal connection to the

¹² Het gaat hier om een insiderperspectief ofwel het *emic point of view*. De respondenten uit het onderzoek van Mitroff en Denton verbinden aan spiritualiteit waarden als informeel, individueel, persoonlijk, universeel, tolerant en het meest kenmerkende: universele verbondenheid (*interconnectedness*). Zij zetten spiritualiteit af tegen religiositeit waar associaties van formaliteit, georganiseerdheid, dogmatiek, verdeeldheid zaaien en intolerantie bijhoren. Religie wordt door de respondenten beschouwd als '*no go area*' op de werkvloer. Uit het onderzoek van Mitroff en Denton is gebleken dat werknemers behoefte hebben aan een praktische spiritualiteit binnen de gegeven perken.

content and process of work, and to the stakeholders impacted by it, in a manner which extends beyond self-interest' (Jurkiewicz en Giacalone 2004, 129). Deze definitie sluit nauw aan bij het werkveld en maakt haar uitermate geschikt als uitgangspunt voor onderzoek. Zij stelt het zelf en horizontale transcendentie centraal.

Nu er een helder algemeen beeld is geschetst van bedrijfsspiritualiteit kunnen we ons meer specifiek op de Nederlandse situatie richten.

1.5 Opkomst en ontwikkeling van bedrijfsspiritualiteit in Nederland

Begin jaren negentig van de vorige eeuw waaiden de eerste managementtrainingen met een spirituele inslag vanuit de Verenigde Staten over naar Nederland. Sindsdien heeft bedrijfsspiritualiteit ook in Nederland een hoge vlucht genomen. Tegenwoordig zijn er tal van boeken op de markt en verschijnen er wekelijks nieuwe. Boeken als *Emotie Management* van Susanne Piët (2005), *Spiritueel leiderschap* van Erik van Praag (1999), *Spiritualiteit en Management*, van Jack Hawley (1997) en *De Tao van Leiderschap*, van John Heider (1989) zijn sprekende voorbeelden. Een simpele zoekopdracht 'spiritualiteit' bij www.managementboek.nl geeft een tiental hits, 'zingeving' zelfs vijftientig. De laatste jaren verschijnen ook in Nederland steeds meer boeken die een verband leggen tussen innerlijke drijfveren en ondernemerschap. Het boek *De kracht van bezieling, drijfveren van individuen in organisaties* (1999) van Lenette Schuijt is hier een goed voorbeeld van. Ook op wetenschappelijk gebied verschijnen er publicaties die het thema aansnijden; bijvoorbeeld *In de ban van moderniteit. De Sacralisering van het zelf en computertechnologie* van Stef Aupers (2000) of *Spiritualiteit in Leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties* van Wessel Ganzevoort (2003), hoogleraar organisatiedynamiek aan de UvA. De Universiteit van Nyenrode heeft zelfs een leerstoel Business spiritualiteit in het leven geroepen.¹³

De vele consultancy bureaus die zich bezig houden met zingeving, bezieling en 'hogere waarden' lijken het beeld van een bloeiende markt te staven. Oibibio is hier een spreekwoordelijk geworden voorbeeld van. Ook andere bedrijven als 7ML (zeven mijls laarzen), Indi-go en overkoepelende initiatieven als 'klaar om te wenden' duiden op een markt voor spiritueel management. Er worden in managementtijdschriften en kranten regelmatig artikelen aan gewijd.¹⁴ Daarnaast worden er talloze congressen en cursussen gegeven over spiritueel leiderschap, bezinning, waardenmanagement en humaan ondernemen. Tijdens het verloop van mijn onderzoek heb ik verschillende van dergelijke congressen en lezingen bezocht die te maken hadden met spiritualiteit of zingeving.¹⁵

¹³ In mei 2006 is de 82 jarige Jezuïet Dr. P. de Chauvigny de Blot benoemd op de wisselleerstoel Business Spiritualiteit aan de Nyenrode Business Universiteit.

¹⁴ In de Intermediar verschijnen met de regelmaat van de klok artikelen over spiritueel management: Bijvoorbeeld: 'Emotiemanager Susanne Piët: "Succes en bezit zijn grotere vijanden dan Bin Laden?"', 4 oktober 2003. Zie ook: 'Goeroe's in het bedrijfsleven. Harde zakenlui, zachte heelmesters', 25 april 2007. Of: 'Wat bezielt u, hoe spiritualiteit aan een nieuwe opmars bezig is binnen het bedrijfsleven' NRC Handelsblad, 9 jan 2007.

¹⁵ Ik bezocht het *Center for Human Emergence* congres 'klaar om te wenden' op 31 maart 2006 te Maarsen, de *Great Place to live*, thema-avond over 'Ideëel ondernemen' op 20 februari te Groningen en de themadag met workshops over ideëel ondernemen op 21 maart te Bloemendaal, een lezing in het kader van het authenticiteitsnetwerk op 1 maart te Groningen waar André Meiresonne aan de hand van zijn boek 'Zin! Leidinggeven aan jezelf en anderen' praktische voorbeelden aandroeg en de *Pentascopie* partnerdag op 22

De eerste bijeenkomst die in bezocht heb was ook meteen de grootste.

In de Fabrique in Maarsen hadden zich 800 managers, consultants, studenten en 'jonge creatieven' uit binnen en buitenland verzameld. Deze bonte mengeling aan mensen kwam luisteren naar Ervin Laszlo -oprichter van de Club van Boedapest-, Herman Wijffels -voorzitter van de SER, en latere formateur-, Don Beck -oprichter van de Spiral Dynamics Group- en Peter Merry -directeur van het Center for Human Emergence-. Tijdens het ontspannende drankje aan het begin van de avond was de 'ons kent ons' sfeer duidelijk voelbaar: de gasten waren blij om elkaar terug te zien. Na een klein uur, dimden de lichten, en galmden de beats door het oude fabrieksgebouw. Het publiek werd theateraal door een verlichte gang geleid naar de hal waar de sprekers zouden verschijnen. In deze hal stonden twee schuin oplopende tribunes tegenover elkaar. Het podium voor de spreker stond hier tussenin. Het licht in de hal was vormgegeven in de kleuren van de 'spiral of development' van het Spiral Dynamics model¹⁶. De avond ging dan ook over transformeren en over de toekomst van Nederland. De boodschap was duidelijk, wij als Nederlanders moeten hét zelf doen. In Nederland kan de doorbraak nú gerealiseerd worden; een doorbraak om op een hoger menselijk niveau te komen.

De eerste spreker is Ervin Laslo, hij wortelt de huidige bijeenkomst stevig in oude spirituele en religieuze tradities. Hij stelt dat de mens gegroeid is van 'mythos', via 'theos' en 'logos' en nu op weg is naar 'holos'. Na het verhaal van Herman Wijffels neemt halverwege de avond de nervositeit in de zaal merkbaar toe; Don Beck komt op, voor velen het hoogtepunt van de avond. Hij wordt door zijn vrouw met de woorden, 'We are all unique tones, voices, beautiful tones. And we have a choice, and what we gonna show you now is how you can get to that choice. The underlying tones of what the human race is all about will come into the picture with Don Beck.' Don Beck past neurolingvistisch programmeren toe, hij laat de zaal antwoorden op vragen hoe de bestaande systemen te veranderen: 'Come to the Netherlands and see for yourself.' Om zijn verhaal over een nieuw Nederlanderschap kracht bij te zetten laat hij nog meer *communitas* ontstaan door de zaal staand het Nederlands volkslied te laten zingen.

Als Peter Merry wiens boeken in de pauze als warme broodjes over de toonbank gingen, opkomt is het muisstil in de inmiddels paars -de hoogste kleur in het spiral dynamics model- verlichte zaal. Merry begint met de woorden: 'If you conceive the change we are about to make, what does that mean for you?' Als spreker straalt hij het meeste charisma uit. Hij staat soms secondenlang stil te midden van het publiek zijn handen theateraal gelegd op zijn *anahata* chakra, het centrum van de mens. Hij vraagt ons te reflecteren op ons doen, 'we have to cultivate the place of stillness, to pick up the signals from the future.' Oude waarden moeten losgelaten kunnen worden om ruimte te scheppen voor nieuwe. Het publiek was onder de indruk van de sprekers en de haast religieuze sfeer en praatte dan ook nog lang na.

mei 2007 in Driebergen. Op deze laatste bijeenkomst werden lezingen en workshops gehouden in het kader van 'schitterend organiseren'.

¹⁶ Spiral dynamics is een systeem om bewustzijnsniveaus in te delen. Het lijkt op de behoeftenpiramide van Maslow, maar is opgebouwd als een gekleurde spiraal. Hoe groter het bewustzijn des te hoger men zich op de spiraal bevindt. Het model werd ontwikkeld door de Amerikaan Clare Graves en heeft zijn huidige vorm gekregen door Don Beck en Chris Cowan.

Dergelijke bijeenkomsten met spirituele trekjes zijn populair in Nederland. Het is moeilijk om exacte cijfers te geven, maar afgaande op de websites van een aantal consultancybureaus¹⁷ is de top van het Nederlandse bedrijfsleven klant.¹⁸

Eén van de bekendste Nederlandse exponenten van spiritualiteit op de werkvloer was Amsterdamse bedrijf Oibibio. Opgericht in 1993 door Ronald-Jan Heijn, zoon van een bekende grootgrutter. Het onderdeel Oibibio-business richtte zich als één van de eerste spirituele centra in Nederland in zijn geheel op het bedrijfsleven. De missie was om spiritualiteit in het bedrijf van cliënten te integreren. Hierdoor wilde Oibibio een wezenlijke bijdrage leveren aan een betere wereld en het welzijn van de samenleving (Hogema 2003).

Het faillissement van Oibibio in 2000 is het lot van veel kleine en middelgrote bureaus geworden. Bureaus die zich te veel op het spirituele richtten konden op den duur in het bedrijfsleven niet goed wortel schieten. Hun denkkader bleek te ver verwijderd van het resultaatgerichte denken van de bedrijven (Hogema 2003). Het was in het kader van deze scriptie niet mogelijk om een uitgebreid onderzoek te doen naar het aantal bedrijven wat zich bezighoudt met spiritueel management. Hiervoor verwijs ik graag door naar Ineke Hogema, die momenteel aan de VU haar dissertatie over spiritueel management schrijft, of een van de vele geschreven scripties die onder haar begeleiding hierover tot stand gekomen zijn.¹⁹ Om de lezer niet helemaal in het ongewisse te laten geef ik hieronder een indruk van de Nederlandse markt. Hiervoor maak ik gebruik van de voorlopige categorisatie van Hogema (1999).

Hogema deelt spirituele managementtrainingen in vier categorieën in, ten eerste noemt zij de *one man succes show*. Bij deze trainingen boort één persoon geestelijke krachtbronnen aan met als doel dat deelnemers deze in het dagelijks leven kunnen hanteren. Neurolinguïstisch programmeren is hier een sprekend voorbeeld van, een bekende exponent van deze stroming is Emile Ratelband. Deze vorm moet vooral gezien worden als een persoonlijke groeitruining. Ten tweede noemt zij de *persoonlijk ontwikkelplan spelen* (p.o.p. Spelen) die worden georganiseerd door 'algemene spirituele centra'. Ook hier gaat het om persoonlijke ontwikkeling. De trainingen zijn vaak niet exclusief voor organisaties en variëren van korte workshops tot langdurige opleidings- of begeleidingstrajecten. Ten derde noemt zij de *spirit zaak*, spirituele management centra die zich uitsluitend op de zakelijke markt richten. Aupers (2003) noemt als grote bedrijven Meta Visie uit Baarn, Being in Business uit Rotterdam, Soulstation uit Amersfoort en Firmament uit Oudekerk aan de Amstel. Binnen deze

¹⁷ Zie bijvoorbeeld: www.indi-go.nl, www.zevenmijlslaarzen.nl, www.toinesimons.nl, www.kernkonsult.com, www.soulstation.nl, www.beinginbusiness.nl, www.firmament.nu, www.trans4ming.nl, www.zininwerk.nl, www.dfg.nu, www.crystalriver.nl (Stand van zake: donderdag 1 juni 2006).

¹⁸ Er zijn opvallend veel dienstverlenende bedrijven en verzekeraars vertegenwoordigd zoals Delta Lloyd, Achmea, Ohra en Centraal Beheer. Maar ook accountant kantoren als Ernst&Young, KPMG, Deloitte&Touche, Cap Gemini en banken als ABN-AMRO, Fortis en SNS-bank. Daarnaast zijn veel ministeries klant, maar ook bijvoorbeeld KLM en de belastingdienst.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld:

Levie, B. (2005) Zelfspiritualiteit en organisaties een (on)vanzelfsprekendheid? VU Amsterdam..

Poggenklaas, S. (2005) Maatschappelijke ontwikkelingen en de motivatie voor het volgen van een spirituele managementtraining. VU Amsterdam.

Beek, R. van (2004) Bewust worden of bewustworden? Een onderzoek naar de perceptie van de effecten van de spirituele Covey-training bij Unilever. VU Amsterdam.

wereld wordt spiritualiteit gezien als een noodzaak voor goed functioneren in de huidige complexe zakenwereld. Ten vierde onderscheidt Hogema de *retraite*, een intensieve spirituele coaching waarbij managers zich terugtrekken in een rustoord en bijvoorbeeld onderzoeken wat hun 'levensopdracht' is. Een voorbeeld van een dergelijk oord is 'de Ark' in Bilthoven.

Naast deze puur op spiritualiteit gerichte bureaus hebben gerenommeerde bureaus zoals de Baak en Ernest en Young inmiddels ook spirituele cursussen in hun programma. De markt is sterk aan verandering onderhevig. De met naam genoemde bedrijven vallen onder wat Hogema 'spirituele oldtimers' noemt. Deze bedrijven zijn vaak al twintig jaar of langer op de Nederlandse markt actief. Andere voorbeelden zijn Erik van Praag van Samenwerkingsverband Persoonlijk Leiderschap te Amsterdam, Antoine Simons en Robert Benninga van Mindpower uit Eesergroen in Drenthe. Naast deze oldtimers is er een hele spookmarkt van éénpitters die komen en gaan. Momenteel maakt de Amersfoortse Lenette Schuijt naam in de wereld. Ik neem haar als voorbeeld om een indruk te geven van de terminologie op de markt. Zij valt in de categorie *spirit-zaak* van Hogema. De visie van haar bedrijf, Chrystal River Consultancy, is als volgt op haar website weergegeven:

Wij zien organisaties als een levende gemeenschap van mensen, die willen bijdragen aan hun (werk-)omgeving. In het werken met organisaties richten we ons primair op de mensen en wat hen beweegt. We willen hen ondersteunen bij het leven vanuit hun zielsdrijfveren en de concrete invulling daarvan in de organisatie waar zij werken. Daarbij zoeken we naar een balans tussen een gezonde (financiële) basis, de ontwikkeling van individuen en groepen en een heldere visie en inspiratie. Authenticiteit, verbinding met een groter geheel, eigen(zinnig)heid en ruimte voor bezinning zijn onze belangrijkste waarden.²⁰

Een belangrijk centrum in de spirituele managementtrainingen sector is Zin, een oud klooster in Vught waar workshops, trainingen en retraites worden gegeven. De thema's variëren van persoonlijke ontwikkeling via zingeving tot bezieling. De visie van Zin is als volgt op de website verwoord.

Mensen zoeken zin in hun werk. We willen van iets én voor iets leven. Werk is daarom één van de belangrijkste bronnen van zingeving. Mensen die met bezieling werken, zijn kleurrijk en krachtig. Dat geldt ook voor een organisatie als geheel. Vitale en succesvolle organisaties hebben aandacht voor zowel de materiële als de immateriële aspecten van werk. Zij werken met ziel én zakelijkheid.²¹

Ik hier helaas niet dieper ingaan op de verschillende trainingen en literatuur die er is, daarmee zou ik aan het doel van deze scriptie voorbijschieten. De gegeven indruk van het Nederlandse veld volstaat voor de opzet van deze scriptie.

Concluderend kan gesteld worden dat er in de afgelopen twee decennia een instrumentalisering van *new age* heeft plaatsgehad. Door de jaren heen is er een levensbeschouwelijke commerciële markt van vraag en aanbod ontstaan. Een deel van deze markt richt zich op het bedrijfsleven waar spirituele cursussen in dienst staan van

²⁰ www.crystalriver.nl/ 18-11-2006

²¹ www.zininwerk.nl/www/scripts/zielEnZakelijk.php 18-11-2006.

materiële welvaart. Bedrijfsspiritualiteit is hiermee als het ware onderdeel geworden van het kapitalisme. Heelas (1996) schrijft dat men binnen *new age* en bedrijfsspiritualiteit vooral bezig is met de beleving van het Zelf. Zelfspiritualiteit is de drijvende kracht achter deze instrumentalisering. Bedrijfsspiritualiteit is gericht op het innerlijk, men is op zoek naar persoonlijke verlichting en ontwikkeling. De aangeboden cursussen en ontwikkelde bedrijfsfilosofiën hebben tot doel om, veelal met beide benen op de grond, de levenskwaliteit van de werkende mens te verhogen. Grofweg zou men kunnen zeggen dat het cursussen zijn omtrent zelfspiritualiteit om de mens effectiever te kunnen laten produceren. Zelfspiritualiteit wordt in het bedrijfsleven doelrationeel toegepast en staat veelal in het kader van winstmaximalisatie. Heelas spreekt dan ook van een *world affirming* vorm van spiritualiteit.

2 Methodologie

Het voordeel van een antropologisch onderzoek is dat de onderzoeker deel wordt van de onderzochte groep. Op deze manier komt hij dingen te weten die in een puur sociologisch of psychologisch onderzoek niet aan het licht zouden komen. De onderzoeker kan aan den lijve ondervinden hoe het is om deel van de gemeenschap te zijn en door reflectie deze observaties in bruikbare data omzetten. Een antropologisch onderzoek wordt dan ook altijd sterk gekleurd door het theoretische kader en de vooronderstellingen van waaruit de onderzoeker werkt. In het komende hoofdstuk licht ik het theoretisch kader toe van waaruit ik vertrokken ben. Tevens geef ik een toelichting op de verschillende onderzoeks- en dataverzamelingstechnieken die ik tijdens het onderzoek heb gebruikt. Vervolgens wordt het begrip bedrijfsspiritualiteit geoperationaliseerd. Om de lezer een beeld te geven over de gang van zaken tijdens het onderzoek sluit ik het hoofdstuk af met een beknopte beschrijving van het verloop van het onderzoek.

2.1 Literatuurstudie

Mijn analyse van het fenomeen bedrijfsspiritualiteit vroeg om een uitgebreide literatuurstudie. Om een eerste stroom van informatie over bedrijfsspiritualiteit in te winnen begon ik met een zoektocht op internet.²² Ik kwam onder meer workshops spiritualiteit in het bedrijfsleven en *new age* managementcursussen tegen. Op aanraden van Yme Kuiper las ik het boek van Stef Aupers (2004) *In de ban van moderniteit. De sacralisering van het zelf en de computertechnologie*. Deze goed studie verwees mij door naar andere relevante literatuur. Ook kwam ik verschillende artikelen tegen met interessante verwijzingen naar verdere literatuur. Zo kwam ik bijvoorbeeld op het spoor van Ineke Hogema van de VU, een specialist als het om spiritualiteit op de werkvloer gaat. Naast wetenschappelijke publicaties en onderzoeken naar spiritualiteit in het bedrijfsleven heb ik mij verdiept in managementliteratuur om oog te krijgen voor de gebruikte terminologie. De meeste literatuur die rondom onderwerp is verschenen stamt uit de Verenigde Staten. Belangrijk is de studie van Mitroff en Denton (1999) *A spiritual Audit of Corporate America*. Voor een uitgebreide opsomming van relevante Nederlandse en buitenlandse literatuur verwijs ik naar de bibliografie achter in deze scriptie.

Om informatie in te winnen over de bedrijfsgeschiedenis van het Philips concern heb ik mij voornamelijk op literatuur gebaseerd. De boeken die ik hiervoor gebruikt heb zijn: *100 jaar Philips. De officieuze biografie* van Pieter Lakeman (1991), *de Aartsvaders* van Wim Wennekes (1993), *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* van Anton Teulings (1976) en *45 jaar met Philips* van Frits Philips (1979).

Tijdens de participerende observatie heb ik natuurlijk ook nog veelvuldig gebruik gemaakt van geschreven bronnen. Te denken valt dan aan het intranet, notulen, beleidsnotities. Deze materialen vormden een belangrijke bron van achtergrondinformatie over de fabriek in Winschoten.

²² Voor een opsomming van de verschillende websites verwijs ik naar de literatuurlijst achterin.

2.2 Theoretisch kader

Het verrichte onderzoek is antropologisch en, in zekere zin, sociaal-wetenschappelijk van aard. Hierbij spelen de vooronderstellingen die een onderzoeker heeft en het theoretische kader van waaruit een onderzoeker werkt een belangrijke rol. De vooronderstellingen monden uit in bepaalde vragen die een onderzoeker aan de empirie en zijn materiaal stelt (Kvale 1996, 187v). Deze vragen zijn weer van invloed op de betekenissen en conclusies die de onderzoeker uit het materiaal haalt.

Het is niet mijn bedoeling om een consistent beeld van het onderzoeksveld te scheppen. Deze zit namelijk vaak zelf vol met inconsistenties, nuances en tegenstrijdigheden. Deze gelaagdheid van de werkelijkheid is dan ook niet in één sluitende theorie te vatten. Absolute kennis en objectiviteit weliswaar na te streven doelen, maar blijken in de onderzoekspraktijk moeilijk te realiseren. Ik geef slechts aan hoe de onderzochte werkelijkheid op mij overkomt en laat de lezer meedenken in een diepgaande analyse van mijn waarneming. De sociale feiten die zich voor mijn ogen hebben afgespeeld zijn zijn constructies en voortdurend aan verandering onderhevig. Het is dan ook niet mijn streven absolute en objectieve kennis te bereiken. Deze scriptie is een poging om intersubjectieve en verdedigbare kennis te creëren (Kvale 1996). Intersubjectiviteit houdt interactie tussen onderzochte en onderzoeker in. Door middel van dialoog kan men tot een gedeelde visie op de sociale werkelijkheid komen (Buitelaar 2001, 5). Ook introspectie in verband met de gedane observaties is belangrijk. Hierdoor kan de observator weer op nieuwe gedachten gebracht worden. Ook is het van invloed op de werkelijkheidsbeleving van de informant. Het symbolisch interactionisme geeft duidelijk aan hoe hier mee om te gaan. Deze stroming gaat ervan uit dat de onderzoeker invloed heeft op het onderzoeksveld en daarmee in interactie is (Zijderveld 1973). Reflectie speelt hierin een belangrijke rol, de onderzoeker reflecteert op hetgeen hij waarneemt, deze analyse gebruikt hij vervolgens om zijn gedrag te bepalen. Met het hieruit voortvloeiende gedrag heeft hij weer invloed op het onderzoeksveld, waarop hij opnieuw kan reflecteren. De rollen die de onderzoeker hierbij aanneemt hebben ook een zekere invloed. De keren dat ik in overall op het werk verscheen had ik andere vormen van contact dan toen ik in pak, of in nette pantalon door de fabriek liep. In beide gevallen kwam ik met andere aspecten uit het onderzoeksveld in aanraking die anders voor mij onbekend waren gebleven. Hieruit blijkt dat de onderzoeker van invloed is op de data die hij uit het onderzoek haalt. De bevindingen uit mijn onderzoek moeten dan ook gezien worden als verdedigbare kennis. Ik zal hieronder uitleggen wat ik onder verdedigbare kennis versta en hoe ik deze verkregen heb.

Een wetenschappelijk onderzoeker is aan voorwaarden gebonden waaraan zijn of haar onderzoek moet voldoen. Deze voorwaarden hebben onder andere met de validiteit van een onderzoek te maken. In mijn onderzoek wil ik, in navolging van Kloos (1984), het volgende onder validiteit verstaan: 'De mate waarin de onderzoeker erin is geslaagd de chaotische complexiteit van de waarneembare werkelijkheid te overwinnen door een in algemene termen gevat en consistent beeld van de betrokken samenleving te schetsen' (Kloos 1984). Ik heb hierbij geprobeerd om theoretische uitspraken zo dicht mogelijk bij het onderzoeksmateriaal aan te laten sluiten. Een voorwaarde die Kloos noemt om tot een valide onderzoek te komen, is dat het proces van waarneming tot algemene uitspraak te volgen is voor de lezer. Om de lezer het proces te laten volgen

moet de onderzoeker in alle stappen van het onderzoek verantwoording afleggen over de manier waarop hij of zij aan gegevens en beweringen komt. Expliciteren en een kritische verantwoording afleggen voor gemaakte keuzes zijn een vereiste.

Deze opvatting van validiteit hoort bij een zogeheten interpretatieve benadering van wetenschap, waarvoor ik in mijn onderzoek gekozen heb. Er zijn een drietal kenmerken aan deze interpretatieve benadering. Een eerste kenmerk is dat het gaat om een cyclisch onderzoeksmodel. Hiermee wordt bedoeld dat de probleemstelling al naar gelang het onderzoek vordert steeds weer bijgeschaafd wordt. Hierdoor is het mogelijk de theorie nauwer aan te laten sluiten bij de praktijk. Theorieën die in de loop van het onderzoek ontwikkeld worden, komen vanuit het onderzoeksveld en proberen een analytische dekking van de bestudeerde verschijnselen te geven. De theorie die men zo ontwikkelt en steeds opnieuw aanpast is niet dominant, ze is slechts een richtsnoer voor de waarneming.

Een tweede kenmerk is dat het hoofdzakelijk om betekenissen gaat van de waargenomen werkelijkheid. Met betekenissen wordt bedoeld hoe de onderzochte groep de werkelijkheid waarneemt en welke waarde de onderzochten aan gebeurtenissen geven. Door gebruik te maken van meerdere waarnemingstechnieken en deze met elkaar te combineren kan de onderzoeker meerdere facetten en betekenissen van de werkelijkheid tegelijkertijd belichten en met elkaar in verband brengen (Wester 1991, 20v). Via introspectie kunnen schijnbaar kleine zaken plots relevant worden. Zo was ik in het begin verbaasd over de hoeveelheid deuren, kantoren en muren op de afdeling waar ik werkte. De associatie met 'hokjesgeest' kwam dan ook direct bij mij op. Ik vond het apart dat de afdeling innovatie in een dergelijk, in mijn ogen, oninspirerende omgeving haar werk moest doen. Halverwege het onderzoek heb ik hierover met de manager van de innovatieafdeling van gedachten gewisseld. Hieronder volgt een integraal stukje uit het betreffende interview.

Ik: Dat is ook wel terug te zien in de werkomgeving ('dat' slaat op het gesprek hiervoor waarin de informant aangeeft dat Winschoten wat meer op de *business* kant georiënteerd is dan op de puur innovatieve kant.- KdR)

VdPal: Wat zie je daarin terug?

Ik: Nou als ik kijk qua gebouw, waar het zit, productie, hokjes, ik kom niet uit die wereld maar ik dacht van; goh is dat innovatie? Ik zou niet weten of ik hier zou kunnen innoveren.

VdPal: En hoor je dat ook van andere mensen, Kristof?

Ik: Ik heb dat nog niet zo concreet daarop aangestuurd, ik heb het expres buiten mijn onderzoek gehouden, maar wilde dat gewoon even erin gooien omdat ik benieuwd was naar jouw mening.

VdPal: Ik ben het met jou eens, voor mij zijn dat condities scheppen, dat mensen met leuke innovatieve ideeën kunnen komen, als je mij heel eerlijk zou vragen hebben mensen hier binnen de afdeling er last van? Of worden ze erdoor gehinderd? Ik denk het niet dat ze erdoor gehinderd worden, niet echt, maar ze letten er ook niet zo op, maar als je hier een designer zou neerzetten, iemand die vanuit gevoel producten schetst, die met *moodboards* werkt als je die in een omgeving met bruine kasten en oude tafels zou neerzetten en zeil, zou die een deel van zijn creativiteit kwijtraken. Ik denk het type mens dat hier werkt ja, er zal af en toe iets zijn, maar dan zal dat meevallen. Ik denk dat men er niet zo op zal letten dat is mijn gevoel.

Ik: En wat is dat voor type mens dat hier werkt?

VdPal: Ik denk dat het hier meer beta's zijn; ik denk dat mensen met wie ik samen gewerkt heb

in mijn vorige banen dat waren meer de alfa's; die zitten meer op de gevoelskant in hun persoonlijkheid, lekker creatief zijn in technische oplossing. En wat minder op gevoel en emotie hun werk sturen, en bij design die werken veel meer vanuit emotie, ook de kantoortuinen die ik ken vanuit mijn vorige banen, dat was veel meer te vergelijken met deze omgeving.

Op deze manier kon ik via het interview reflecteren op mijn eigen waarneming en deze in een nieuw perspectief plaatsen.

Het derde kenmerk is ook goed uit bovenstaand voorbeeld te halen. De onderzoeker komt samen met de onderzochten tot een betekenis van wat hij waarneemt. Als onderzoeker was ik voortdurend in dialoog met de onderzochten en onderhandelde ik als het ware over de betekenissen van de waargenomen leefwereld. Identificatie met de onderzochten is daarvoor van belang. Ik probeerde als het ware in de huid van de ander te kruipen en hem of haar te begrijpen. Vooral in de laatste twee interviews heb ik aan terugkoppeling en introspectie gedaan om de tot dan toe verkregen onderzoeksresultaten te 'testen' aan het veld. Ook gesprekken met mensen die aan mij vroegen wat mij tot nu toe was opgevallen leverden geregeld nieuwe inzichten op. Het gebeurde echter ook dat het beeld wat ik had bevestigd werd.

In het huidige onderzoek wil ik te weten komen wat bedrijfsspiritualiteit betekent voor de mensen die ermee werken. Tijdens het literatuuronderzoek is gebleken dat bedrijfsspiritualiteit erg populair is. De mensen die zich ermee bezighouden zeggen dat het een positieve uitwerking heeft op de bedrijfsresultaten. Deze bewering zette mij aan om te onderzoeken welke aanknopingspunten de bedrijfscultuur in Winschoten biedt voor bedrijfsspiritualiteit. Dat houdt in dat ik wil aangeven of aandacht voor bedrijfsspiritualiteit bij kan dragen aan de doelstellingen van de Philips glas fabriek in Winschoten. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van bedrijfsspiritualiteit bij Philips heb ik gebruik gemaakt van zoveel mogelijk dataverzamelingstechnieken. Te weten participerende observatie, diepte-interview, enquête en literatuurstudie. Ik heb meegelopen in de ploegendiensten, heb veel met managers en technisch personeel gesproken en rondgelopen door de fabriek om aan mijn gegevens te komen. Daarnaast heb ik tal van beleidsnota's, notulen, presentaties en interne publicaties bestudeerd om een idee te krijgen van de Philips mentaliteit en cultuur. Een ander belangrijk onderzoek wat ik heb gebruikt is de jaarlijkse Engagement Survey. In de komende subparagrafen licht ik deze methoden toe en leg ik verantwoording voor de gebruikte methoden af.

2.3 Participerende observatie

Met het onderzoek bij *Philips Lighting* in Winschoten heb ik een sociale situatie in kaart gebracht. Om een sociale situatie in kaart te brengen is participerende observatie een zeer geschikte dataverzamelingmethode. Ik had hierdoor de mogelijkheid om opinies en meningen die ik uit de interviews en beleidstukken destilleerde af te zetten tegen daadwerkelijk gedrag.

Ik ben in deze veldwerkstudie interpretatief te werk gegaan. De uitkomst van een dergelijk onderzoek heet een *etnografie*. Spradley legt in zijn boek *Participant Observation* (1980, 53-58) uit dat een etnografie tot stand komt door etnografische interviews en door participerende observaties. Spradley verstaat onder het laatste het observeren van een onderzoekssituatie terwijl de onderzoeker eraan meedoet. Ik deel in grote lijnen Spradley's omschrijving van participerende observatie. Volgens Spradley participeert de onderzoeker in de activiteiten van een groep mensen, maar is geen gewone participant. Hij noemt zes verschillen tussen een gewone participant en een

participerende observator (1980, 53-58). Ten eerste dat de participerende observator naast de plicht mee te doen aan de activiteiten in de situatie, ook de plicht heeft de activiteiten, de mensen en de fysieke aspecten van de situatie te observeren. Zo moest ik tijdens het inpakken van glas in mijn blauwe overal niet alleen erop letten dat ik geen fouten maakte, maar observeerde ik ook de tegenoverliggende gang. Tijdens deze observatie kon ik goed zien hoe tijdens werktijd de contacten verliepen tussen kantoorpersoneel en productiemedewerkers. Ten tweede moet de participerend observator zich extra bewust zijn van de dingen om hem of haar heen. Het derde verschil is dat de participerend observator op meer dingen let dan een gewone participant. Waar een gewone participant niet op let, kan voor een participerend observator juist heel nuttig zijn. Zo zal een Philips medewerker niet bijhouden hoeveel medewerkers een Philips-horloge dragen, terwijl deze informatie voor de onderzoeker zeer waardevol kan zijn. Het vierde verschil is dat de participerend observator tijdens het onderzoek naast een *insiders*-ervaring als deel van de groep, ook tegelijk een *outsiders*-ervaring heeft. Voornamelijk tijdens personeelsfeestjes was het lastig om de *outsiders*-ervaring te bewaken. Al etende aan een tafel was het soms moeilijk de juiste afstand te bewaren en niet helemaal op te gaan in geanimeerde gesprekken. Om toch bij de les te blijven en zo objectief mogelijk te beschrijven wat er gebeurde trok ik mij regelmatig terug om aantekeningen te maken. Ik gebruikte het rustmoment moment ook om mij het doel van de observatie nogmaals voor ogen te laten komen. Het vijfde verschil is dat de participerend observator tijdens het participeren gebruik maakt van introspectie. Introspectie houdt in dat de participerend observator tijdens het participeren goed op zichzelf let. Zo kwam het voor dat ik vaak erg moe van een dag op de fabriek naar huis kwam. Ik had dan zoveel indrukken opgedaan die allemaal de weg op het papier moesten vinden. Aan het eind van de dag merkte ik dat mij dingen minder opvielen dan aan het begin van de dag. Ook merkte ik dat ik dan minder zin had om met mensen te spreken. Naar verloop van het onderzoek gebruikte ik dan ook meestal de ochtenden om met mensen in contact te treden en werkte ik de gedane observaties in de middag uit. De eigen gevoelens en gedachten schreef ik eveneens hierbij op. Zo kon ik later het moment beter terughalen en beter in perspectief plaatsen. Deze werkmethode beviel mij goed. Het zesde verschil is dat de participerend observator *fieldnotes* maakt. Over deze *fieldnotes* volgt later in deze paragraaf meer uitleg. Eerst zal ik duidelijk maken waarom de methode van participerende observatie zo geschikt is voor mijn onderzoek.

Zoals ik eerder zei heb ik een sociale situatie te beschreven. Daarvoor moest ik erachter komen hoe mensen in de sociale situatie van de Philips fabriek in Winschoten hun belevenissen en omgeving ervaren. Volgens Spradley (1980, 5-12) moet de onderzoeker hiervoor zowel kijken naar wat mensen doen, wat ze weten, wat ze voortbrengen en gebruiken als welke betekenis zij hieraan hechten. Wat mensen bij Philips in Winschoten doen en wat ze maken en gebruiken is gemakkelijk te observeren. Mensen maken grondstoffen, glas, controleren, pakken in en vergaderen. Maar wat mensen expliciet en impliciet weten, is moeilijker te achterhalen terwijl het een heel belangrijk aspect van een cultuur is. *'Although cultural knowledge is hidden from the view, it is of fundamental importance because we all use it constantly to generate behaviour and interpret our experience.'* (Spradley 1980, 6) De kennis waar we het hier over hebben bestaat uit twee niveaus. Ten eerste is er expliciete kennis, kennis waar

mensen gemakkelijk over kunnen praten. Deze kennis kan uit observaties gehaald worden of uit interviews. Een voorbeeld hiervan is het belang van op tijd te komen. De ploegen waren altijd ruim op tijd op de fabriek aanwezig, wat een indicatie is dat op tijd komen belangrijk is. Door tijdens interviews hier expliciet naar te vragen kan een dergelijk beeld bevestigd worden. Ten tweede ligt er een groot gedeelte van de kennis in het onbewuste. Participerende observatie, vooral introspectie, is een manier om onbewuste kennis af te leiden van mensen uit een bepaalde (sub)cultuur. Door het gedrag van mensen in kaart te brengen kan men proberen onderliggende patronen en betekenissen te achterhalen.

Ethnography is an exciting enterprise. It reveals what people think and shows us the cultural meanings they use daily. It is the one systematic approach in the social sciences that leads us into those separate realities which others have learned and which they use to make sense out of their worlds (Spradley 1980, VII)

Mij viel bijvoorbeeld op dat een groot deel van het personeel een Philips horloge droeg. Bij navraag bleek dat men het horloge bij het zilveren jubileum van Philips gekregen had. Veel ouder personeel droeg het horloge vol trots elke dag, anderen droegen het nooit of af en toe. Voor mij was deze informatie belangrijk. Met deze impliciete kennis in het achterhoofd kon ik mijn gedrag aanpassen. Zo kwam ik erachter dat een aantal werknemers pertinent weigerden het horloge te dragen.

Bernard (1994, 140) noemt nog een ander belangrijk voordeel van participerende observatie. Hij merkt op dat door middel van participerende observatie de reactiviteit vermindert. Reactiviteit betekent dat de onderzochten hun gedrag veranderen doordat ze weten dat ze onderzocht worden. Als er wordt gewerkt met participerende observatie, vergeten onderzochten vaak dat er een onderzoeker bij is. Tijdens het onderzoek heb ik dat aan den lijve ondervonden. De eerste keren dat ik in de kantine van de fabriek zat werd er op mij gelet wat ik noteerde. Men ging echter steeds minder op mij letten naar gelang het onderzoek vorderde. Ik werd steeds meer deel van de groep waardoor men lossier in de omgang werd en er bijvoorbeeld schuine moppen werden verteld.

Na verteld te hebben wat participerende observatie is en waarom daarvoor gekozen is wil ik aan de hand van Bernard het één en ander vertellen over *fieldnotes*. *Fieldnotes* zijn een geschikte manier om gegevens uit het onderzoeksveld te verwerken. Volgens Bernard (1994, 186-191) bestaan er drie soorten *fieldnotes*. Ten eerste zijn er beschrijvende *fieldnotes*, beschrijvende verhalen die aan de hand van aantekeningen tijdens de observaties gemaakt worden. In het onderzoek heb ik geprobeerd zo veel mogelijk de aantekeningen direct uit te werken in een beschrijvend verhaal. Soms was het niet mogelijk om aantekeningen te maken aangezien dat de onderzoekssituatie zou verstoren. Ik heb mij dan regelmatig teruggetrokken om korte aantekeningen te maken en deze zo snel mogelijk uitgewerkt. De tweede vorm zijn analytische *fieldnotes*, aantekeningen over patronen binnen de (sub)cultuur waar het onderzoek gedaan wordt. Om deze *fieldnotes* te maken heb ik gebruik gemaakt van de beschrijvende *fieldnotes*. Door het maken van analytische *fieldnotes* en het combineren van verschillende dataverzamelingstechnieken ben ik er bijvoorbeeld achter gekomen dat de aangeboden cursussen door het merendeel van de werknemers niet met open armen wordt ontvangen. Ten derde spreekt Bernard over methodologische *fieldnotes*. Hierin wordt

gereflecteerd op de voortgang van het onderzoek. Deze vorm van reflectie vond ik erg nuttig omdat hierin ook ruimte is voor de emoties en de beleving van de onderzoeker. Door deze te expliciteren kon ik 'gekleurde meningen' eerder ontdekken. Zo merkte ik aan het begin dat ik weinig interesse had om met het middenmanagement te spreken. Ik ging er impliciet van uit dat zij mij een geïjkt verhaal zouden vertellen. Door te expliciteren werd ik mij hier opnieuw van bewust en kon ik deze vooringenomenheid ondervangen. Later bleek dat mensen uit het middenkader zelfs opener waren dan bijvoorbeeld productiemedewerkers.

2.4 Interviews

Een interview is een vraaggesprek tussen twee mensen. Het verschil met een gewoon gesprek zit hem in de ongelijkwaardigheid van interviewer en geïnterviewde. De interviewer leidt het gesprek en stelt de vragen terwijl de geïnterviewde antwoorden geeft. Ik zal in deze paragraaf kort beschrijven hoe de interviews verliepen en van welke vormen ik gebruik heb gemaakt. Daarna zal ik ingaan op mijn ervaringen tijdens het interviewen. Het slot van deze paragraaf gaat over interviewanalyse.

Voordat ik aan mijn interviews kon beginnen was het van belang om eerst een geschikte respondent te vinden. Door de complexiteit van het onderzoeksonderwerp vergde het zoeken van geschikte respondenten extra aandacht. Ik was op zoek naar mensen die competent waren, dat wil zeggen dat zij zicht hebben op wat de interviewer te weten wil komen en helder moeten kunnen formuleren (Bernard 1994, 166v). De antwoorden die de respondent geeft moeten valide (zegt geïnterviewde wat hij of zij denkt?), volledig (is alle informatie verteld?), relevant (geeft de informatie antwoord op de vraag?) en duidelijk (is het samen te vatten?) zijn (Emans 1990, 72v). Daarnaast moesten de mensen natuurlijk mee willen werken aan het onderzoek. Gelukkig was medewerking zelden een probleem. Alle gevraagde personen waren bereid om mee te werken aan het onderzoek. Soms was er zelfs een soort van trots te ervaren in de blik als ik iemand vroeg voor een interview.

De interviews die ik heb afgenomen waren allemaal opgebouwd uit een inleiding, een middenstuk en een slot. In de inleiding vertelde ik het doel van het interview en wees ik de respondent op de mogelijkheid van anonimiteit. Slechts twee mensen uit het hogere management zeiden hier geen gebruik van te willen maken. Na de inleiding kwamen de eigenlijke vragen aan bod. Deze vragen vindt de lezer in bijlage II. Tijdens het slot van het interview rondde ik het gesprek af en liet ik ruimte voor vragen van de geïnterviewde. Tevens vertelde ik kort wat er met de gegevens zou gaan gebeuren. Vervolgens heb ik de geïnterviewde bedankt. Een aantal keren heb ik bij het slot van het interview gebruik gemaakt om gezamenlijk met de respondent op het interview te reflecteren.

Voor het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van twee vormen van interviewen. Te weten het informele interview en het semi-structureerde interview. Ik heb het meeste gebruik gemaakt van het informele interview. Een 'toevallig' gesprek met iemand op de onderzoekslocatie wordt een informeel interview genoemd (Bernard 1994). Vooral aan het begin van het onderzoek gaven zulke gesprekken belangrijke informatie over de leefwereld van de onderzochten. Zo kwam ik er bijvoorbeeld achter dat men vond dat 'de bazen' zich te weinig op de werkvloer lieten zien. In de latere interviews kon ik hier dan weer vragen over stellen. Aan het begin van een dergelijk gesprek had ik een

duidelijke vraag in mijn hoofd, maar liet ik mij vooral door de voortgang van het gesprek leiden. Hierdoor heeft de geïnterviewde de mogelijkheid om zich zoveel mogelijk in eigen woorden uit te drukken en die aspecten van een onderwerp te belichten die hij of zij belangrijk vindt, zonder directe sturing van de interviewer (Maso en Smaling 1998). De informele interviews heb ik voornamelijk gebruikt bij het selecteren van de onderzoeksvraag. Maar ook later in het onderzoek haalde ik veel relevante informatie uit informele interviews. Het bleek dat in informele gesprekken veel dieper werd ingegaan op gevoelige onderwerpen. Het leek alsof men in de officiële setting van het interview eerder geneigd was om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Zo heb ik tijdens een nachtdienst erg lang met een informant gesproken over allerlei zaken die in het verleden waren misgegaan. Door de juiste setting en de juiste vragen kon ik zo veel relevante informatie achterhalen.

Semi-gestructureerde interviews heb ik gebruikt voor diepte-interviews met een vijftiental respondenten, zowel mannen als vrouwen. Bij deze vorm van interviewen had ik een van tevoren een aantal vragen voorbereid. Tijdens het interview is er altijd de mogelijkheid om van het schema af te wijken om dieper in te kunnen gaan op voor de geïnterviewde belangrijke onderwerpen. Alvorens het veld in te gaan heb ik eerst een tweetal proefinterviews gehouden om te kijken of de vragenlijsten meten wat ik wilde meten. Na een kleine aanpassing heb ik deze vragenlijst bij een zestal managers afgenomen. Een exemplaar van de vragenlijst vindt u in bijlage I. Deze eerste zes semi-gestructureerde interviews gingen vooral in op de werkbeleving. Door deze eerste sessie heb ik een beeld gekregen van arbeidsverhoudingen, omgangsvormen, hiërarchieën en algemene culturele elementen. Tijdens de interviews ben ik soms van volgorde van de vragen afgeweken als dat voor het verloop van het interview gunstiger was. Om het verkregen beeld verder uit te diepen heb ik aan de hand van de interviews en gemaakte observaties een tweede vragenlijst samengesteld. Bij het formuleren van deze vragen heb ik sterk geleund op het onderzoek van Ashmosh en Duchon (2000), *Spirituality at Work. A conceptualisation and measure*. In hun artikel hebben zij een kwantitatieve onderzoeksmethode ontwikkeld om spiritualiteit op de werkvloer te meten. Ik heb hun vragen als basis gebruikt om de vragenlijst samen te stellen die de lezer in bijlage II vindt. Deze interviews kenden meer diepgang. Bij het eerste interview wat ik hield werd de hiermee verbonden moeilijkheid direct duidelijk. De respondent vond het moeilijk om direct te antwoorden op de vragen. De vragen riepen, door de algemene vorm waarin ze gesteld waren, zoveel associaties op dat het voor de respondent moeilijk was om een focuspunt te vinden. Desalniettemin heb ik de vragenlijst gehandhaafd en de vragen niet gespecificeerd. Voornamelijk om te voorkomen sturende vragen te stellen.

Het stellen van sturende vragen was een gevaar waar ik meermaals door mijn begeleider op gewezen ben. Een directe vraag in de vorm van 'is er sprake van vertrouwen op de werkvloer' zou het geven van sociaal wenselijke antwoorden te zeer in de hand gewerkt hebben. Daarom is er voor meer algemenere terminologie gekozen om zo de respondent meer ruimte te laten zijn of haar eigen woorden te kiezen. De sturing van de antwoorden werd zo tot een acceptabel minimum beperkt. De interviews heb ik vooral gebruikt om termen vanuit het veld boven te laten komen. Ik wilde zo min mogelijk termen uit mijn eigen theoretisch kader inbrengen. Echter, gezien de aard van het onderzoek, was een zekere sturing niet geheel uit te sluiten.

De respondenten kwamen nagenoeg allemaal uit een technische omgeving waardoor de vragen als erg 'pittig' ervaren werden. Hieruit concludeerde ik dat men normaalgesproken niet veel over de aangesneden thematiek van vertrouwen, verbondenheid en zinbeleving op de werkvloer nadenkt. Door de complexiteit van het onderwerp begrepen respondenten soms de vragen niet goed, waardoor ik genoodzaakt was de vragen te herhalen of in andere bewoordingen nogmaals te stellen. Door voor een semi-gestructureerd interview te kiezen kon ik vragen gericht stellen en was er tevens ruimte om onderwerpen die tijdens het interview ter sprake kwamen verder uit te diepen. Tijdens de interviews heb ik mij zoveel mogelijk aan de vragenlijst gehouden. Slechts als het interview daar aanleiding toe gaf week ik van de volgorde af, of ging ik door op een thema dat werd aangedragen tijdens het interview. Om ervoor te zorgen dat de geïnterviewde zoveel mogelijk in zijn of haar eigen woorden vertelde heb ik van verschillende doorvraagtechnieken gebruik gemaakt. Door te zwijgen, de woorden van de respondent te herhalen, de vraag te specificeren, vragen ter verduidelijking te stellen of door kleine stukjes informatie aan te reiken waarover de respondent kan uitweiden (Bernard 1994, 215v), heb ik zoveel mogelijk geprobeerd om eigen interpretaties in de data te voorkomen. Voornamelijk bij de eerste interviews had ik de neiging de vraag sturend te verduidelijken. Ook formuleerde ik de vragen wat hikkelig omdat ik wilde voorkomen antwoorden uit te sluiten, iets te suggereren of te persoonlijk te worden. Naarmate het onderzoek vorderde was ik beter in staat een en ander onder controle te houden en kon ik bijvoorbeeld door non-verbale communicatie 'doorvragen' of de vraag op een andere, niet sturende manier verduidelijken.

Een ander middel wat ik gebruikt heb om foutieve interpretaties te voorkomen is het samenvatten tijdens het interview. De respondent kon op de samenvatting reageren door deze te corrigeren of aan te vullen met nieuwe informatie. Om een goede samenvatting te geven en om adequaat door te vragen moet de interviewer actief kunnen luisteren. Actief luisteren heb ik als moeilijk ervaren. Vooral het anticiperen op verhalen en betekenissen die door de informant werden aangedragen heb ik als moeilijk ervaren. Ik richtte mijn concentratie vaak op het stellen van de vragen uit het interviewschema. Hierdoor werd het soms nagelaten om op voor de respondent belangrijke onderwerpen door te vragen. Al naar gelang het onderzoek vorderde werd ik steeds beter in het samenvatten en het anticiperen op belangrijke onderwerpen.

Het merendeel van de geïnterviewden stelde prijs op anonimiteit. Bij deze respondenten heb ik het interview dan ook anoniem verwerkt en zijn de namen en specifieke functies niet in het onderzoek vermeld. Voor mijn onderzoek heeft het de beperking dat sommige machtsverhoudingen en hiërarchieën voor de lezer niet helemaal duidelijk zullen worden aangezien ik niet alle functies van de respondenten kan prijsgeven. Deze tekortkoming zal ik echter zo veel mogelijk proberen op te vangen door in algemene bewoordingen toelichtingen te geven. Het verbaasde mij enigszins dat nagenoeg alle geïnterviewden van het middenkader en iedereen van de werkvloer prijs stelde op anonimiteit. Ik merkte dat vooral de lager geplaatsten in de hiërarchie wantrouwend waren ten aanzien van de anonimiteit. Voor een deel werd de wantrouwende houding veroorzaakt doordat ik het interview opnam. Daar waar ik het voor het interview nodig vond heb ik dan ook het apparaat uitgezet. Vooral in de nagesprekken en in informele interviews, die niet werden opgenomen, bleek dat respondenten vaak opener waren dan in het semigestructureerde-interview. Mede door

deze ervaring heb ik besloten om bij de laatste drie interviews geen opnameapparatuur te gebruiken. Toch is er geen significant verschil opgetreden in de antwoorden van de respondenten.

Ik heb in totaal vijftien semi-gestructureerde interviews afgenomen. Deze interviews vonden steeds één op één plaats en werden digitaal opgenomen.²³ De interviews duurden ongeveer een uur. De eerste reeks interviews duurde anderhalf uur, wat echter veel te lang was. De plek was een kantoor van de respondent of een gereserveerde vergaderruimte. De interviews heb ik direct na het afnemen letterlijk uitgeschreven en de opname gewist. Om betekenissen uit de interviews te halen heb ik de tekst gestructureerd, betekenissen zowel gecategoriseerd als gecondenseerd en verhaallijnen in interviews aangebracht. Betekenis-categorisatie houdt in dat uitspraken in categorieën worden geplaatst zodat een kwantitatieve verwerking en vergelijking van de gegevens mogelijk is. Ik heb de interviews gecategoriseerd door zo veel mogelijk uitspraken, betekenissen, gebeurtenissen en onderwerpen in één van de zeven domeinen²⁴ in te delen. Ook andere belangrijke betekenissen heb ik zo gecategoriseerd. Betekeniscondensatie wil zeggen dat het thema van een interview eruit gefilterd en geëxpliciteerd wordt. Deze korte samenvattingen heb ik gebruikt als overzicht van een interview. Een andere manier van analyseren is verhalen uit een interview te halen of van verschillende interviews één lopend verhaal te maken. Deze methode kan erg nuttige informatie opleveren. Zo was er sprake van een overplaatsing naar Polen van een afdeling die het glas controleert. Geen van de respondenten vertelde echter het gehele verhaal. Door de verschillende verhalen naast elkaar te leggen kon ik toch een compleet beeld krijgen. Ook kwam ik er op deze manier achter dat de situatie door verschillende mensen op een andere manier ervaren werd en voor hen betekenis heeft gekregen.

Bij het analyseren moet er rekening gehouden worden dat in alle stadia van interviews sprake is van interpretatie en dat de manier van interpreteren sterk afhangt van het theoretische kader van waaruit de onderzoeker opereert (Kvale 1996, 187v). Het huidige onderzoek is gedaan vanuit een interpretatieve invalshoek. Bij deze vorm van onderzoek houdt men rekening met het feit dat de werkelijkheid niet voor het oprapen ligt en niet objectief kan worden weergegeven.²⁵ Om de subjectiviteit van het onderzoek te beperken en om tot een intersubjectiviteit te komen heb ik regelmatig mijn bevindingen naar het veld teruggekoppeld. In de laatste interviews drie interviews -die twee weken na de andere interviews zijn afgenomen- heb ik de resterende tijd gebruikt om hypothesen en aannames die ik in de loop van het onderzoek opgedaan heb te verifiëren. Ik heb ten eerste gereflecteerd om te kijken of mijn bevindingen gedeeld worden, ten tweede om uitspraken uit te lokken en een gesprek op gang te brengen. Ook in de vele informele gesprekken die ik in de loop van het onderzoek gevoerd heb, heb ik bevindingen uit het onderzoek teruggekoppeld naar de informanten.

²³ Behalve de laatste drie, zie de paragraaf interviews.

²⁴ Voor een uitvoerige uiteenzetting over de domeinen verwijs in naar de paragraaf operationalisatie. Ik zal hier slechts kort de domeinen benoemen: verbondenheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, ontvankelijkheid, integriteit, waardering en vertrouwen.

²⁵ Zie voor deze problematiek ook de paragraaf over participerende observatie.

2.5 Enquête

Philips zou Philips niet zijn als het niet alles zou meten. Zo wordt in de jaarlijkse *engagement survey* gemeten hoe tevreden en vooral hoe betrokken werknemers bij het bedrijf zijn. Als men hier slecht op soort moet men dat op het hoofdkantoor in Amsterdam dan wel Eindhoven verantwoorden. Voor alle kwantitatieve gegevens heb ik mij gebaseerd op deze *engagement survey*. Deze enquête wordt jaarlijks wereldwijd binnen Philips afgenomen. Een voorbeeld van de vragenlijst vindt de lezer in Bijlage I. Deze vragenlijst wordt elektronisch afgenomen en door een extern bureau verwerkt. De enquête heeft als doel om de betrokkenheid van de medewerkers te meten. Binnen Winschoten was de respons op de enquête uitermate hoog te noemen: 236 van de 290 werknemers hebben de enquête ingevuld. De enquête bestaat uit veertig vragen met vijf verschillende thema's. Deze thema's zijn: leiderschap, beleid en strategie, processen, resultaten en mensen. De variabele 'mensen' is weer onderverdeeld in vijf subcategorieën, te weten: planning, beleid en management, ontwikkeling, dialoog, waardering en als laatste zorg. De antwoordcategorieën op de verschillende vragen zijn verdeeld op een schaal van één tot vijf. Eén correspondeert met het antwoord 'sterk oneens', twee met 'oneens', drie met 'neutraal', vier met 'eens' en vijf met 'sterk eens'. Om de betrouwbaarheid te waarborgen heb ik mij gebaseerd op de ruwe data van de enquête. Ik heb de conclusies en de correlatie-analyse van het onderzoeksbureau niet overgenomen aangezien ik niet kon nagaan hoe deze tot stand zijn gekomen.

Veel van de vragen uit de enquête meten wat ik wilde meten. Gezien de hoge respons en de gewaarborgde betrouwbaarheid zag ik het niet als noodzaak een eigen enquête samen te stellen. Aangezien mijn onderzoek samen viel met het *engagement survey* zou het op de ondervraagde vreemd overkomen om nagenoeg dezelfde vragen nogmaals gesteld te krijgen. De respons en daarmee de betrouwbaarheid zou vele malen lager geweest zijn. De nadelen wogen niet op tegen het eventuele voordeel van exactere enquêtevragen, te meer omdat ik hiervoor in de interviews alle ruimte had. Hieronder heb ik de tendensen van de *engagement survey* weergegeven.

Philips lighting Winschoten scoort laag in vergelijking met de andere Nederlandse *lighting* divisies. Over het algemeen kan men stellen dat Philips Winschoten gemiddeld 10% lager scoort dan de landelijke *lighting* divisie, en de afdeling productie binnen Winschoten weer 10% lager dan Winschoten als geheel. De minste 'betrokkenheid' wordt dus gemeten bij de productie. Vooral vertrouwen in de toekomst en vertrouwen omtrent leiderschap scoren laag. Feedback en waardering voor het werk scoren eveneens laag. De laagste score wordt behaald bij leiderschap en betrokkenheid van mensen. Er zijn ook positieve geluiden: 54% is over het algemeen tevreden met de gang van zake.

Om de scores te veranderen en de betrokkenheid bij de Winschoter Philips fabriek te verhogen worden er jaarlijks maatregelen genomen. Zo kwam er in 2006 een inloopuur bij het management, werden *deep dive*²⁶ sessies georganiseerd en communicatieplannen opgesteld. Daarnaast volgde het managementteam teambuildingcursussen.

Medewerkers uit de productie laten in interviews en gesprekken weten dat zij hun twijfels hebben bij het nut van de enquête. Het overwegende gevoel wat er heerst is dat

²⁶ In *deep dive* sessies zitten een aantal werknemers met het Managementteam om de tafel en kan er open gesproken worden over blokkades en remmingen.

men die al jaren invult maar weinig resultaat ziet in de vorm van concrete veranderingen. Daarnaast worden de vragen soms als te algemeen beschouwd, aangezien ze niet specifiek op de situatie in de fabriek ingaan. Zo is er een vraag of je iemand uit je kennissenkring aan zou raden om bij Philips te komen werken. De reactie van iemand die de enquête invulde was, 'natuurlijk niet, we weten toch allemaal dat Philips geen mensen meer in dienst neemt.' Een nee op deze vraag hoeft dus niet persé te duiden op ontevredenheid, maar wordt wel zo geïnterpreteerd door het onderzoeksbureau. Deze vraag wordt zelfs, samen met twee anderen²⁷, gebruikt om de vestiging te beoordelen op de betrokkenheid van haar werknemers.

2.6 Operationalisering

Voor het onderzoek was een duidelijke omschrijving van het begrip bedrijfsspiritualiteit noodzakelijk. Om mij hier een beeld van te vormen heb ik vooral gebruik gemaakt van verschillende publicaties van Ineke Hogema, organisatieantropologe aan de VU.²⁸ Het doel van spirituele managementtrainingen is volgens Hogema de zoektocht naar verbondenheid, vanuit zelfkennis (Hogema 1996). Naast Hogema leun ik op Stef Aupers (2004), Mitroff en Denton (1999), Jurkiewicz en Giacalone (2004) en Paul Heelas (1996). In al deze publicaties speelt het belang van zelfontwikkeling en persoonlijke groei binnen bedrijfsspiritualiteit een grote rol.

Ik sluit mij aan bij de definitie van Jurkiewicz en Giacalone (2004) over bedrijfsspiritualiteit:

A framework of organizational values evidenced in the culture that promote employees' experience of transcendence through the work process, facilitating their sense of being connected to others in a way that provides feelings of completeness and joy. (Jurkiewicz and Giacalone 2004, 129).

In deze definitie komen alle belangrijke aspecten van bedrijfsspiritualiteit naar voren. Zij is dan ook uitermate geschikt voor mijn onderzoek. Om bedrijfsspiritualiteit te operationaliseren heb ik indicatoren gebruikt die Jurkiewicz en Giacalone (2004) hebben ontwikkeld. In hun onderzoek 'A Values Framework of Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organisational Performance' komen zij tot tien meetkernen die ik teruggebracht heb tot onderstaande zeven domeinen.²⁹

1. verbondenheid
2. menselijkheid
3. verantwoordelijkheid
4. ontvankelijkheid
5. integriteit

²⁷ De andere vragen zijn: Ik overweeg zelden om naar een andere baan bij een ander bedrijf te kijken. En, over het algemeen ben ik erg tevreden met Philips als plek om te werken.

²⁸ Voor de gebruikte lijst van publicaties verwijs ik naar de bibliografie.

²⁹ Om de overzichtelijkheid van het onderzoek te waarborgen is voor deze aanpak gekozen. Tijdens de operationalisering bleek dat de samengevoegde begrippen erg veel overeenkomsten vertoonden. Ik heb *generativity* en *responsibility* samengevoegd onder de noemer verantwoordelijkheid. *Benevolence* en *humanity* heb ik samengevat onder het begrip menselijkheid. Tot slot heb ik *integrity* en *justice* samengevoegd onder de noemer integriteit.

6. waardering
7. vertrouwen

Het onderzoek van Jurkiewicz en Giacalone is bedoeld om in kaart te brengen welke invloed bedrijfsspiritualiteit op het resultaat van een onderneming kan hebben. De doelstelling van mijn onderzoek is een andere. Wat ik gepoogd heb te doen is de variabelen van Jurkiewicz en Giacalone beter aan te laten sluiten op het door mij onderzochte veld. Dat neemt niet weg dat ik, waar mogelijk, zal laten zien wat de positieve gevolgen van 'zelfspiritualiteit' zouden kunnen zijn. Mijn onderzoek is echter onvoldoende uitgediept om de bevindingen met concreet cijfermateriaal te staven.

Hiervoor is vervolgonderzoek noodzakelijk.

Hieronder zal ik toelichten wat ik onder de verschillende begrippen versta en hoe ik ze heb geoperationaliseerd.

Verbondenheid.

Verbondenheid heeft volgens Jurkiewicz en Giacalone te maken met oog hebben voor de werkzaamheden van anderen, besef van wederzijdse afhankelijkheid en gevoelens van gemeenschap in het kader van betekenisvol werk. Volgens de auteurs leidt een groeiende verbondenheid tot arbeidsvreugde en zelfvertrouwen. Samenhangende werkgroepen leiden ook tot betere sociale ondersteuning. Al deze factoren dragen bij aan een hogere productiviteit. Zij baseren zich hierbij op Milliman e.a. (2001), Beer e.a. (1990) en Kotter en Heskett (1993).

Naast verbondenheid met het grotere geheel, de Philips N.V., en meer specifiek de Philips fabriek in Winschoten, speelt verbondenheid met de eigen drijfveren een grote rol. Vragen als wat zijn de drijfveren van medewerkers en wat brengt bezieling teweeg zijn hierin belangrijk. Mensen die bezieling met hun werk hebben zijn er veelal ook meer mee verbonden. Van der Zee en van Gent (2001) spreken in het kader van structuurveranderingen binnen bedrijven over drijfveren van medewerkers. Zij gaan ervan uit dat bij cultuurveranderingen in bedrijven de drijfveren van de medewerkers onderzocht en ingezet moeten worden. Werknemers gaan veranderingen vanzelf als zinvol ervaren als deze voor een groot deel op hun eigen drijfveren gebaseerd zijn. Als er binnen de verandering ruimte wordt gegeven om als team gezamenlijke waarden te ontwikkelen is dat van grote invloed op de zelfmotivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Met deze theorie als achtergrond is het niet vreemd dat het management van de fabriek in Winschoten veel aandacht besteed aan betrokkenheid. Een belangrijke term uit het onderzoeksveld was *engagement*. Om iets te kunnen zeggen over de verbondenheid van medewerkers heb ik mij deels op de uitkomsten van de *engagement survey* gebaseerd. Uit deze vragenlijst heb ik gebruik gemaakt van de vragen 15 en 24. De vragen vijf tot en met acht uit de eerste ronde interviews³⁰ waren indicatoren om drijfveren op te sporen. Tijdens de tweede ronde³¹ heb ik gevraagd welke uitdagingen het werk biedt, wat betekenisvol is en wat voldoening geeft op het werk. De vragen vijf tot en met acht en vraag twaalf leverden belangrijke informatie op voor deze variabele. Voor de formulering van de vragen verwijs ik naar de bijlagen.

³⁰ Zie bijlage II

³¹ Zie bijlage III

Menselijkheid

Menselijkheid gaat volgens Jurkiewicz en Giacalone over de vraag of het bedrijf oog heeft voor de waardigheid en waarde van elke werknemer. Met andere woorden: of het bedrijf menselijke wezens ziet of slechts nummers. Termen als warm en genereus horen hierbij en de formule 'het beste in mensen boven laten komen'. Andere indicatoren zijn of mensen hun hele zelf, fysiek, mentaal en emotioneel naar de werkvloer kunnen meenemen. Biedt men binnen de organisatie mogelijkheden tot persoonlijke groei? Is men tevreden op het werk? Gaan persoonlijke (leer)doelen samen met die van de organisatie? Aangezien de indicator *benevolence* van Jurkiewicz en Giacalone nauw verwant is met hun begrip menselijkheid heb ik deze twee begrippen samengevoegd. Jurkiewicz en Giacalone verstaan onder *benevolence* dat het bedrijf aandacht heeft voor het welzijn van haar werknemers en hen vriendelijk bejegend.

Binnen Philips wordt de variabele menselijkheid paradoxaal genoeg voor een deel gedekt door de term *employability*. *Employability* is een begrip dat regelmatig door het management gebruikt wordt. Philips ziet het als de plicht van werknemers zichzelf te ontwikkelen en hun eigen leerpad uit te stippelen. Letterlijk betekent *employability* 'bruikbaarheid'.

De antwoorden uit het eerste deel van de eerste interviewronde waren van groot belang om een beeld te krijgen van de 'menselijkheid' bij Philips in Winschoten. Vraag zeven tot en met tien en vraag achttien uit de tweede interviewronde heb ik eveneens gebruikt om deze variabele meetbaar te maken. Uit de *engagement survey* heb ik vraag 8, 16 tot en met 19 en 26 gebruikt.

Verantwoordelijkheid

Onder verantwoordelijkheid valt dat werknemers zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering van taken. Het doen van het goede in plaats van het juiste. Geen negen tot vijf mentaliteit, men werkt ook hard als de controle van buitenaf er niet is. Naast het nemen van verantwoordelijkheid is ook de vraag belangrijk in hoeverre verantwoordelijkheid gedelegeerd wordt. Binnen Philips wordt er in het kader van verantwoordelijkheid over *empowerment* gesproken. Jurkiewicz en Giacalone gaan ervan uit dat als medewerkers verantwoordelijkheid wordt gegeven en zij hun eigen doelen mogen nastreven de verbondenheid en de productiviteit omhoog gaat.³² De vragen over de Philips-waarde *deliver on commitments* in de eerste interview-reeks zijn belangrijk geweest in de informatieverzameling omtrent deze variabele, evenals vraag zestien uit de tweede interviewreeks. Onder het begrip verantwoordelijkheid heb ik ook de term *generativity* geschaard. Is men respectvol naar toekomstige generaties? Is er een lange termijn visie? Vooral de vragen over de toekomst van de fabriek leverden belangrijke informatie omtrent deze variabele op, evenals vraag 5, 6, 29 en 30 uit de *engagement survey*.

Ontvankelijkheid

Jurkiewicz en Giacalone wijzen er in navolging van Neck en Milliman (1994) op dat ondersteunende en open relaties met medewerkers de productiviteit en creativiteit in de hand werken. Vragen die hierbij horen zijn: kan men flexibel denken en wordt

³² Zij baseren zich hierbij op Freeman (1994)

creativiteit gewaardeerd. Een andere belangrijke indicator is of er ruimte is voor reflectie. Kan men commentaar geven zonder bevreesd te zijn voor eventuele consequenties? In de eerste interviewreeks heb ik expliciet naar ruimte voor reflectie gevraagd. Aangezien openheid een gevoelig onderwerp was binnen de fabriek heb ik hier in de tweede interviewreeks geen expliciete vraag over gesteld. Het bleek namelijk dat de ondervraagden geneigd waren om sociaal wenselijke antwoorden te geven en niet bereid om het achterste van hun tong te laten zien. Om zoveel mogelijk te weten te komen heb ik de vragen elf tot en met zestien gebruikt om impliciet indicatoren rondom ontvankelijkheid te destilleren. De *engagement survey* vraagt hier naar door middel van vraag 7, 21, 23 en 31.

Integriteit

Werknemers die eerlijk bejegend worden zijn meetbaar productiever en gelukkiger. Openheid werkt negatieve reacties tegen. Vragen die hierbij horen zijn: worden werknemers gelijk behandeld? Worden straffen en beloningen onbevooroordeeld gegeven? Negatieve indicatoren zijn oppervlakkigheid, het spelen van politieke spelletjes en inconsequenties in het navolgen van de bedrijfswaarden of *general business principles*. Aangezien integriteit erg veel raakvlakken heeft met rechtvaardigheid behandel ik deze ook onder het kopje integriteit.

Uit de eerste interviewreeks heb ik de vragen omtrent de waarden gebruikt om een beeld te krijgen hoe consequent men is in het volgen van de bedrijfswaarden. Vraag negentien en twintig uit de tweede interviewreeks waren belangrijke indicatoren voor deze variabele. Door in de interviews te vragen naar principes van het bedrijf en welke drijfveren belangrijk zijn heb ik geprobeerd om respondenten in eigen woorden te vertellen waar Philips Winschoten voor staat. De vragen 28 en 34 uit de *engagement survey* refereren eveneens aan integriteit.

Waardering

Jurkiewicz en Giacalone hebben het over *respect*. Waardering gaat over op waarde schatten van de werknemers, beleefdheid en het tonen van wederzijds respect en waardering. Als het respect voor de werknemers groot is, is dat van invloed op de werktevredenheid en prestatie. Organisaties die respect hebben voor hun werknemers laten dalende cijfers zien in stress en *burnout* verschijnselen.

Vraag 10 uit de tweede interviewreeks is hier een goede indicator voor, evenals vraag 25, 32, 33, 35 en 36 uit de *engagement survey*.

Vertrouwen

Bedrijven met een hoog vertrouwen kennen een hogere productie. Jurkiewicz en Giacalone verstaan onder vertrouwen dat een werknemer kan bouwen op de waarden van de organisatie en dat beslissingen niet gestuurd worden door persoonlijk winstbejag. Mensen die meer kunnen vertrouwen op de organisatie zijn professioneler en zekerder, wat wederom hun prestatie en loyaliteit ten goede komt. Door vertrouwen wordt samenwerking en betrokkenheid versterkt. De belangrijkste vraag hierbij is of werknemers op het karakter en de eerlijkheid van de organisatie kunnen vertrouwen. Ik zie vertrouwen in deze context als sleutelterm. Zij houdt met andere variabelen nauw verband: zonder integriteit geen vertrouwen, zonder vertrouwen geen ontvankelijkheid

en verbondenheid. Om vertrouwen te meten heb ik mij gebaseerd op de vragen over de waarde *depend on each other* uit de eerste interviewreeks en vraag 17 uit de tweede interviewreeks. Daarnaast zijn vraag 1 tot en met 3 uit de *engagement survey* meegenomen bij de operationalisering van deze variabele.

2.7 Beschrijving onderzoek

Om een beeld te krijgen van de cursussen omtrent bedrijfsspiritualiteit heb ik, naast uitgebreid literatuuronderzoek contact gezocht met twee bureaus, te weten Crystal River Consultancy en Trans4ming. Met Lenette Schuijt van Crystal River Consultancy en Jody Brard van trans4ming heb ik een telefonisch interview van elk 45 minuten gehouden. Hieruit bleek dat de spirituele consultancy markt een groeiende niche markt is waar de vraag voornamelijk uit de non-profit hoek komt. Bij het hoger management is er niet zozeer behoefte aan lang lopende trajecten, korte presentaties vinden eerder aftrek. Vooral bij hogere managementlagen die bijvoorbeeld een visie aan het ontwikkelen zijn. Het middenmanagement maakt gebruik van intensievere trajecten, vooral vragen als 'wat zijn zinvolle veranderingen in termen van zingeving, motivatie en waarden?' staan centraal. Bedrijven zien dat het effectief is om onderlinge spanningen bloot te leggen.

Verder heb ik in april 2006 de bijeenkomst 'klaar om te wenden' in Maarsen bezocht. Hier spraken Erwin Laszlo, Don Beck, Peter Merry en Herman Wijffels een zaal van 800 managers en consultants toe. De centrale thema's waren: zingeving, richting geven aan bedrijven en mensen van visie voorzien. De sprekers hadden het over 'wakker worden', veranderen van bewustzijn, veranderen van vaste patronen en gedrag. Tijdens de bijeenkomst heerste er haast een religieuze sfeer, welke door de lichten en de gedragen toon van spreken nog werd versterkt. Op latere, kleinschaligere bijeenkomsten kreeg ik eveneens een gevoel van preken voor eigen parochie. Zo bezocht ik op 22 mei een bijeenkomst georganiseerd door Pentascope in Driebergen. Hier waren ongeveer 80 'partners' van het consultancybureau Pentascope aanwezig. Bij het begin van de bijeenkomst leidde een spreker het publiek door de geschiedenis na de tweede wereldoorlog. Elk decennium ging gepaard met luide en opzweepende muziek en kenmerkende beelden. Zijn doel als mens werd direct in het begin duidelijk: de wereld een stukje beter maken. Daarvoor was hij hier, daarvoor was Pentascope op aarde en daarvoor zou hij zich, samen met zijn collega's professioneel inzetten. Hij was hier streng in: 'Wie het niet met mij eens is heeft hier vandaag niets te zoeken, en moet nu de zaal verlaten.' De situatie deed mij sterk denken aan teksten over religieuze fanatici die ik tijdens mijn studie veelvuldig gelezen heb. Tijdens de beginfase van het onderzoek legde ik tevens contact met Erik de Jongh die aan de VU het vak spiritualiteit in management en organisatie doceert. Daarnaast is hij extern adviseur in het bedrijfsleven waar hij vanuit ethisch en spiritueel oogpunt bedrijven adviseert. Na een interessant gesprek over vormen van spiritualiteit en de toepassing ervan in het bedrijfsleven bood hij zich aan als externe mee-lezer.

Per toeval kwam ik in contact met de Philips fabriek in Winschoten. De toenmalige productiemanager vertelde mij tijdens een massagecursus die wij toevallig samen volgden dat Philips zich boog over het probleem van *engagement*. De centrale vraag hierin was: hoe konden werknemers weer betrokken raken bij de fabriek? Uit jaarlijkse enquêtes bleek dat die betrokkenheid voor Philips begrippen laag was. Het leek de

productiemanager interessant om te kijken of spiritualiteit een onderwerp is waarmee de betrokkenheid van de werknemers zou kunnen worden verhoogd. Deze instrumentele benadering sprak mij aan en paste in het beeld van wat ik tot dan toe had gekregen van bedrijfsspiritualiteit. Na enige formaliteiten ging ik met de onderzoeksvraag 'wat is het belang van spiritualiteit bij Philips in Winschoten' het onderzoeksveld in. Al gauw bleek dat deze vraag verkeerd gekozen was. Zij zou dan ook nog een aantal keren bijgesteld worden.

Op 1 september 2006 was mijn eerste echte 'werkdag' bij Philips. Ik kreeg een kantoor toegewezen en maakte mij vertrouwd met het intranet en de ruimtelijkheden van de fabriek. De eerste week gebruikte ik om bij de verschillende leden van het managementteam langs te gaan en mij voor te stellen. In de periode daarna was ik gemiddeld twee dagen per week in Winschoten aanwezig. Tijdens pauzes zat ik meestal in de kantine en maakte ik contact met de verschillende afdelingen. Bij het observeren liet ik mij leiden door van tevoren bedachte onderwerpen. Ik begon met zeer algemene onderwerpen, de zogenaamde *grand tour observation* (Spradley 1980, 77-78). Hierin beschrijft de onderzoeker de 'belangrijkste' en opvallendste dingen. Voorbeelden hiervan zijn de ruimte, de mensen, de activiteiten, de objecten, de handelingen, de gebeurtenissen, het tijdverloop, het doel van de activiteiten en - voor zover ik deze kon zien - de gevoelens van de mensen. Naar aanleiding van een eerste globale observatie en eerste gesprekken nam ik de vier Philips waarden³³ als onderzoeksdomein. De volgende keren ging ik mij meer richten op (deel)aspecten van deze domeinen in zogenaamde *mini tour observations* (Spradley 1980, 79-80). Het bleek moeilijk om gerichte observaties te doen in deze (sub)cultuur, omdat het een vrij grote groep mensen is die allemaal verschillende activiteiten doen. Al gauw kwam ik erachter dat ik mij voor het onderzoek betere kon richten op een kleinere groep mensen. Ik heb ervoor gekozen mij te richten op de innovatie- en productieafdeling. Na verloop van tijd had ik hier het beste contact mee. Tevens komen in deze afdelingen alle lagen uit de hiërarchie voor en zijn zij in mijn ogen het nauwste betrokken met de *core business* van het bedrijf: het produceren en ontwikkelen van glas.

In oktober was er een personeelsfeest waar ik op informele wijze met veel mensen praten kon. Tussen eind oktober en eind november heb ik de eerste ronde interviews afgenomen. In deze beginfase van het onderzoek had ik erg veel moeite om de juiste focus voor het onderzoek te vinden. Beïnvloed door de literatuur ging ik op zoek naar spiritualiteit en zingeving op de werkvloer. Werden er cursussen aangeboden met *new age* trekjes, was men bezig met bezinning of bezieling? Waren de Philips waarden spiritueel te noemen? Al gauw bleek dat de formulering van de vragen in de richting ging van het zoeken van de naald in de spreekwoordelijke hooiberg. Ik zag mij genooddaakt om mijn focus te verbreden. Ook de praktijk nooddaakte mij tot herdefiniëren van het onderzoeksveld. Een groot deel van het gedrag werd namelijk niet door de centrale Philipswaarden gedekt.

In overleg met prof. Yme Kuiper ging ik mij meer verdiepen in de algemene bedrijfscultuur. Ik had inmiddels een zestal interviews afgenomen waardoor ik goede aanknopingspunten had voor verder onderzoek. Hierop voortbouwend ben ik wat dieper ingegaan op de geschiedenis van het concern. Hoe is het concern ontstaan? Hoe heeft

³³ *develop people, depend on each other, deliver on commitments en delight costumers.*

het zich ontwikkeld? Wat is het verleden van de fabriek in Winschoten? Om op bovenstaande vragen antwoord te vinden heb ik voornamelijk gebruik gemaakt van literatuurstudie. De 35-jarige geschiedenis van de fabriek begon voor mij pas echt te leven door te praten met werknemers die er vanaf het begin bij waren geweest: werknemers die de verschillende ontwikkelingen allemaal meegemaakt hadden en als het ware de cultuur belichamen, haar uitademen. Het beeld van de Winschoter fabriek werd met verloop van het onderzoek steeds kleurrijker. Gesprekken met huidige managers over de toekomstvisie van de fabriek, welke principes zij belangrijk vinden en hoe er omgegaan moet worden met werknemers leverden veel informatie op.

Naast een aantal sleutelinformanten uit de fabriek heb ik contact gehad met andere afstudeerders. Het belangrijkste contact hierin was met Steven Marshall die een onderzoek doet naar 'auditing-systemen' voor teams. Uit deze mix van methoden ontstond een kleurrijk beeld van het verleden, heden en toekomst van de fabriek. Maar ook nu bleek opnieuw dat mijn focus nog niet scherp genoeg was. Veel informatie kon ik niet goed verwerken aangezien het ver buiten het onderzoeksveld van deze scriptie lag. Ik heb er uiteindelijk voor gekozen om een beknopte samenvatting van de bedrijfsgeschiedenis op te nemen in het verslag.

Na deze meer verdiepende fase in het onderzoek merkte ik dat ik inmiddels te ver verwijderd was geraakt van het theoretische kader van bedrijfsspiritualiteit. Ik had wel de (sub)cultuur in kaart gebracht en centrale waarden gedestilleerd maar de link met het thema bedrijfsspiritualiteit verloren. Dit kwam omdat ik nog geen duidelijke variabelen had gedefinieerd om in Winschoten te onderzoeken. Om toch weer aansluiting te vinden heb ik nieuwe aan de hand van Giacalone en Jurkiewicz domeinen gedefinieerd die zowel in de praktijk als in de theorie over bedrijfsspiritualiteit aansluiting zouden vinden. De gesprekken met beide begeleiders waren hierin zeer verhelderend. Het hoofddomein werd 'de aanknopingspunten voor bedrijfsspiritualiteit bij Philips Winschoten'. Het hoofddomein is schematisch onderverdeeld in de deeldomeinen verbondenheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, ontvankelijkheid, integriteit, waardering en vertrouwen. Door meermalen de beschrijvende *fieldnotes* en interviewverslagen door te lezen op de onderwerpen uit de deelvragen en domeinen heb ik de verkregen informatie (opnieuw) geanalyseerd. De zo ontdekte patronen heb ik systematisch weergegeven in domeinanalyses en taxonomische analyses. Van deze systematische weergaven heb ik vloeiende teksten gemaakt die zijn uitgewerkt in hoofdstuk drie.

In december en januari was ik gemiddeld vier dagen per week in Winschoten. Ik heb mij tijdens deze periode op de bovenstaande zeven domeinen geconcentreerd. In januari heb ik de laatste ronde interviews afgenomen en meegelopen met de ploegdienst. Deze laatste fase van het onderzoek heeft veel relevante informatie opgeleverd. Ter afsluiting heb ik een interview gehouden met Hans Dijkman, het hoofd Personeelszaken van *Philips Lighting* Nederland.

3 Beschrijvingen en interpretaties

In het eerste hoofdstuk is een beeld geschetst van spirituele aspecten binnen het bedrijfsleven. We hebben geconcludeerd dat het voornamelijk om zelfspiritualiteit binnen een doelrationele cultuur gaat. Zelfspiritualiteit wordt gebruikt om effectiever en efficiënter te kunnen functioneren. De scriptie heeft als doel om aanknopingspunten voor bedrijfsspiritualiteit te vinden binnen Philips Winschoten. Om hier adequaat antwoord op te kunnen geven is het van belang meer te weten over de geschiedenis en bedrijfscultuur van Philips in het algemeen en Philips Winschoten in het bijzonder. Onderstaand hoofdstuk laat de krachtenvelden zien die er binnen de fabriek heersen. Ik zal hierbij extra aandacht besteden aan de sleutelbegrippen zelfspiritualiteit, *empowerment* en *engagement*. Na deze vorm van cultuuranalyse volgt een beschrijving en interpretatie van de zeven variabelen voor bedrijfsspiritualiteit, te weten: verbondenheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, ontvankelijkheid, integriteit, waardering en vertrouwen. Daar waar mogelijk zal ik laten zien wat de positieve gevolgen van zelfspiritualiteit binnen Philips zouden kunnen zijn.

3.1 Algemene bedrijfsgeschiedenis

Het is in deze paragraaf niet mijn bedoeling om een compleet en volledig overzicht van 115 jaar Philips bedrijfshistorie te geven. Het gaat mij meer om een grove schets van de ziel van de Philips N.V.

Philips wordt veelal omschreven als een sociale onderneming mede door wat 'de lamp' - zoals Philips in de Eindhovense volksmond heet- heeft betekend voor de stad.³⁴ Wennekes is in zijn boek *de Aartsvaders* (1993) echter zeer kritisch over de sociale kant van het bedrijf. Hij stelt dat Anton Philips minder sociaal bewogen was dan de meesten tegenwoordig denken. 'Anton Philips was allerm minst een sociaal ondernemer van het slag van Van Maken of Stork; veel meer was hij een koel denkende rationalist.' (Wennekes 1993, 309). Wennekes stelt dat de zuigelingbureaus en crèches door Philips gesticht werden zodat de vrouwen weer sneller aan het werk konden. Ook de woningbouwverenigingen die onder de vlag van Philips in het leven werden geroepen moeten eerder worden beschouwd als een noodzakelijk kwaad dan een staaltje van sociaal ondernemerschap. De mensen werden omstreeks 1900 al met bussen vanuit België aangevoerd. Om ze in Eindhoven te vestigen was extra woonruimte nodig. Door de forse toestroom van mensen richtte Philips een coöperatie op die zorgde voor kruidenierswinkels, bakkerijen en slagerijen. Zo is bijvoorbeeld de ETOS³⁵ ontstaan, voornamelijk uit rationele overwegingen. Naast Wennekes plaatst ook Teulings (1976) ettelijke kanttekeningen bij het sociale beleid van Philips. Hij stelt dat 'waar men bij Philips zo trots op is en goede sier mee maakt' vooral is ontstaan uit maatregelen genomen om interne onrusten te blussen. Anton Philips moet dus eerder als een calculerende rationalist worden gezien dan als een sociale ondernemer in hart en ziel. Op de keper beschouwd is Philips volgens Wennekes en Teulings een kapitalistisch

³⁴ Onder de vlag van Philips werden scholen gesticht, ziekenhuizen gebouwd, crèches ingericht, kraamzorg geregeld, sportverenigingen en muziekkapellen in het leven geroepen.

³⁵ ETOS staat voor Eendracht, Toewijding, Overleg en Samenwerking

bedrijf waar winst moet worden gemaakt en niet een sociale instelling. Maar laat ik niet vooruit lopen op de feiten en beginnen bij het begin.

De Philips gloeilampenfabriek werd in 1891 door Anton en Gerard Philips opgericht. De familie Philips was een gegoede familie uit Zaltbommel. De vader van Anton en Gerard, Frederik Philips, was getrouwd met een nicht van Karl Marx en bestierde een sigarenfabriek. Met familiekapitaal werd in 1890 een fabriek in de regio Eindhoven gekocht om met de productie van gloeilampen te beginnen. Nederland was in die tijd een van de weinige landen waar het octrooirecht niet beschermd was. Daardoor konden de gebroeders Philips de kunst van het gloeilampen maken afkijken bij Engelse en Amerikaanse collega's en de gloeilamp zonder grote ontwikkelingskosten in productie nemen. De kinderrijke gezinnen in het Brabantse voorzagen de fabrieken van goedkope arbeidskrachten.

Mede door de handelsgeest van Anton Philips, die derde klas de halve wereld afreisde om nieuwe markten open te breken, groeide de fabriek snel. Arbeidsomstandigheden waren in deze periode van ondergeschikt belang. Zo staat in een verklaring uit die tijd over interne opleidingen: 'Zoo dat wij hen kunnen employeren voor een minimumloon, zonder de kans te lopen, dat ze ergens anders naar toe zullen gaan, waar ze hun meerdere ontwikkeling ten nutte kunnen komen.' (Zoetmulder 1952, 94). Mensen werden aangenomen en ook weer ontslagen al naar gelang de hoeveelheid productie. Dat was voor die tijd een normaal verschijnsel. Ondanks schommelingen in het personeelsbestand groeide de fabriek snel. Al voor de eerste wereldoorlog werden de eerste gezinnen uit omliggende dorpen en later Belgen, Drenthen en Hollanders naar Eindhoven gehaald. In de jaren twintig groeide de stad Eindhoven gemiddeld met 10.000 mensen per jaar. Omstreeks 1930 telde Eindhoven ongeveer 100.000 inwoners. Er werkten toen ongeveer 25.000 mensen in de Eindhovense Philips fabrieken. De helft daarvan werd in de crisistijd vanaf 1929 op straat gezet.

Intussen maakte men al lang niet enkel gloeilampen meer, maar ook knijpkatten, radiotoestellen en andere elektronische producten. Door de krapte na en tijdens de eerste wereldoorlog was Philips zelf dozen en glas gaan produceren, ook zette men een bedrijfseigen transportbedrijf en beveiliging op. Philips was een internationaal opererend bedrijf geworden met vestigingen en fabrieken over heel de wereld. Aan het begin van de tweede wereldoorlog had Philips wereldwijd ruim 20.000 mensen in dienst. Hiervan kon ongeveer de helft tijdens de oorlog door blijven werken. Ondanks het feit dat ruim een kwart van de fabrieken³⁶ en driekwart van de kantoren gesaboteerd werden heeft de tweede wereldoorlog Philips geen windeieren gelegd. Zo bereikte de bedrijfswinst ongekende hoogten in het laatste jaar van de oorlog (Lakeman 1991, 141). Na de tweede wereldoorlog had Philips een enorme voorsprong op haar grootste concurrenten uit Duitsland en Japan. De afgekondigde loonmatiging samen met de herbewapening, Marshallhulp en ongeremde vraag stuwden het bedrijfsresultaat nog meer op. De verkoop van radio's, zendapparatuur en telefoonapparatuur schoot na de tweede wereldoorlog omhoog. De 10.000 werknemers aan het eind van de tweede wereldoorlog waren 15 jaar later bijna vertienvoudigd. Deze enorme groei vond plaats onder leiding van Frans Otten, de zwager van Anton Philips.

³⁶ Op 6 december 1942 werden de Philips fabrieken in Eindhoven gebombardeerd door de geallieerden.

Otten startte begin jaren vijftig van de vorige eeuw een landelijk spreidingsbeleid en bouwde fabrieken door heel het land. Het zware werk, zoals glasblazen, dat door de Eindhovenaren weinig geliefd was werd door Drenthen en Limburgers met open armen ontvangen. In deze regio's was men mijnbouw en veenkoloniën gewend en door de hoge werkeloosheid blij met elk aangeboden werk.

Begin jaren zestig had Philips in Nederland 71.300 mensen in dienst. Hiervan werkten er 41.800 buiten Eindhoven en 39.500 in Eindhoven (Teulings 1976). Ongeveer eenderde van deze mensen waren ongeschoolde werknemers. Toen Philips in de jaren zestig arbeiders te kort kwam en het spreidingsbeleid uitgeput raakte nam men gastarbeiders aan en bracht men veranderingen aan in de productiewijze. Zoals wij in het tweede hoofdstuk al konden lezen, werden er in die tijd allerlei onderzoeken verricht naar sociaal-psychologische invloeden op de productie. Philips nam deze onderzoeken serieus en nam een aantal maatregelen. Zo werden de kortcyclische processen verruimd, verhoogde Philips de lonen en werd de karendag bij ziekte afgeschaft. Frits Philips was toen hoofd van de sociaal-psychologische dienst. Zijn visie op mens en samenleving speelde in de genomen maatregelen een grote rol.

In 1961 werd Frits Philips, zoon van Anton Philips, president directeur. Zijn aanstelling zorgt voor een nieuwe wind in de fabriek. Frits was lid van de Oxford groep, ofwel de 'morele herbewapening'. De oprichter van de morele herbewapening, Frank Buchman, had als doel het algemeen welzijn te dienen en zag God als hoogste goed. Hij streefde vier absolute maatstaven na, te weten: eerlijkheid, reinheid, onzelfzuchtigheid en liefde. Frits Philips was een trouwe aanhanger en latere vertrouweling van Buchman. Zijn liefde voor de Oxford groep gaat zelfs zo ver dat Lakeman (1991) Frits Philips in eerste instantie een religieus persoon noemt, pas daarna een ondernemer. De liefde voor de Oxford groep werd hem door zijn vader niet altijd in dank afgenomen.

Toen Frits Philips in 1971 afscheid nam had de Philips N.V. alleen in Nederland al 100.000 mensen in dienst. Wereldwijd werkten er 360.000 mensen voor het concern. De omzet was tot vijftien miljard gulden gestegen, maar het percentage nettowinst was van bijna 10 naar 3,7 procent gedaald. Na Frits Philips trad Henk van Riemsdijk aan. Hij was de voorlopig laatste bestuurder uit de Philipsfamilie. Van Riemsdijk was getrouwd met de dochter van Anton Philips, Henriëtta Anna Philips. Toen Nico Rodenburg in 1977 aantrad als president-directeur was deze post voor het eerst niet meer in handen van de familie Philips. Echter de familiere invloed bleef groot door het bezit van zogenoemde prioriteitsaandelen. Ook de invloed via verschillende commissariaten viel niet te ontkennen.

In de jaren zeventig en tachtig ging het niet goed met Philips als bedrijf. Het wist uitvindingen als de bandrecorder, videorecorder en (grote) computer niet in winstgevendende producten om te zetten. Rond 1990 was de dreiging van een faillissement overduidelijk aanwezig. Er drukte een rentelast van 1.7 miljard gulden op de fabriek en 70 procent van de omzet was niet of nauwelijks rendabel. Alleen consumentenproducten en de lichtdivisie haalden wenselijke resultaten.

Timmer maakte vanaf 1990 schoon schip. Als president-directeur begon hij met operatie *Centurion*, een reorganisatie die hem de bijnaam de killer of de slager heeft opgeleverd. De gevolgen van deze reorganisatie waren immens. In Nederland werd éénvijfde van het management op straat gezet, evenals 10.000 arbeidskrachten (Wennekes 1993). Volgens Lakeman verdwenen er wereldwijd 55.000 banen.

Begrijpelijk dat het 100-jarig bestaan in 1991 niet groots gevierd werd. Voor het eerst in de officiële Philips geschiedenis staakten werknemers bij de CAO-onderhandelingen. CAO-onderhandelaar Bijvank van de FNV sprak van een 'culturomslag' en voegde daaraan toe: 'De onderneming heeft zelf door reorganisaties laten blijken dat het al lang niet meer zo is dat men als men bij Philips werkt verzekerd is van de wieg tot het graf.'³⁷ Dat was men daarvoor dus blijkbaar wel.

Er werden productdivisies afgestoten en bestaande structuren en beloningssystemen veranderd. De kernactiviteiten van Philips werden gecentreerd rond *healthcare, lifestyle* en *technology*. Philips werd onderverdeeld in vier productdivisies. *Domestic appliances and personal care, medical, consumer electronics* en *lighting*. Door wijzigingen in de raad van bestuur en bevoegdheden van de raad van toezicht werd de invloed van de Philipsfamilie tot een minimum beperkt. Genoemde wijzigingen moesten het logge Philips weer omtoveren tot een bedrijf met '*speed* en *spirit*'. Binnen het streven om een Philips bedrijfscultuur vol *spirit* te creëren was de invoering van vier centrale Philips waarden van groot belang. Begin jaren negentig wordt de *values in action* campagne gelanceerd. Hierin staan de vier bedrijfswaarden *delight costumers, deliver on commitments, develop people* en *depend on each other* centraal. In de volgende paragraaf ga ik uitgebreid in op het belang van deze waarden.

In 1994 volgde Boonstra Timmer op, de *let's make things better* campagne ging van start. Het ging weer goed moet Philips, de beurswaarde vervijfvoudigde. In 2001 was Boonstra bedrijfsman van het jaar, hetzelfde jaar waarin het bedrijf weer als financieel gezond werd gezien. In 2001 volgde Gerard Kleisterlee Boonstra op. Onder Kleisterlee werd de *sense and simplicity* campagne gestart. Philips producten moesten technisch hoogwaardig en toch simpel te begrijpen zijn. Niet alleen de producten, ook het bedrijf moest voldoen aan de nieuwe *sense and simplicity* campagne. Interne bedrijfsprocessen en procedures werden vereenvoudigd en gestandaardiseerd. Men werkte toe naar *one Philips*. Harry Hendriks, directievoorzitter van Philips Electronics Nederland zei in 2003 in het interne bedrijfsblad: 'Maandag 13 september is de nieuwe campagne van Philips gelanceerd. Wij willen hiermee de boodschap overbrengen dat Philips een bijdrage levert aan de verbetering van de kwaliteit van het leven door middel van zinvolle technologische vernieuwingen.'³⁸ Philips kwam in 2006 voor het derde opeenvolgende jaar als meest gewilde werkgever uit het *Intermediair* imago onderzoek³⁹ en Kleisterlee werd begin 2007 door *Time magazine* uitgeroepen tot zakenman van het jaar. Het lijkt dus weer goed te gaan met Philips.

3.2 Waarden, visie en missie van een concern.

Begin jaren negentig kruipt Philips langzaam weer uit de rode cijfers. De *Values in Action* campagne gelanceerd. 'Tot voor kort richtte Philips zich meer op financieel gezond worden dan op het naleven van onze waarden in het dagelijkse werk. We weten nu dat we ons ook op andere zaken moeten richten om groei te bereiken. Als we willen groeien, moeten we onszelf als één bedrijf zien, met één merk, werkend aan één doel. En we moeten onze nieuwe waarden in de praktijk brengen.'

³⁷ NRC Handelsblad, 8 mei 1990

³⁸ Harry Hendriks, directievoorzitter Philips Electronics Nederland. in het NYSE magazine New York Stock Exchange magazine van 2003 (1e editie)

³⁹ www.intermediar.nl

In de huidige bedrijfsvoering wordt veel aandacht besteed aan visies en missies. De huidige missie van het Philipsconcern luidt als volgt:

Improve the quality of people's lives through the timely introduction of meaningful technological innovations.⁴⁰

Philips wil niet de producent zijn van de zoveelste koffiemachine. Philips wil met haar koffiemachine een zinvolle en unieke bijdrage leveren aan het leven van haar consumenten. Deze missie past geheel in de filosofie van Frits Philips: 'Philips moet deel hebben aan de genezing, niet aan de ziekte van de wereld' (Philips 1979, 369). Om aan haar missie, de levenskwaliteit van mensen verbeteren, waar te maken werd de volgende visie verwoord:

In a world where technology increasingly touches every aspect of our daily lives, we will be a leading solutions provider in the areas of healthcare, lifestyle and technology, aspiring to become the most admired company in our industry as seen by our stakeholders.

In deze visie worden de drie gebieden gedefinieerd waarop Philips actief is: *healthcare*, *lifestyle* en *technology*. Dan komt er ineens een omslag, waar het niet meer om het product of de levenskwaliteit gaat maar om het eigen bedrijf. Men wil het meest gewaardeerde bedrijf worden in de ogen van alle belanghebbenden. Deze laatste zin wijst ons op het feit dat Philips, zonder afbreuk te doen aan haar bedoelingen, een kapitalistisch bedrijf blijft waarin winst moet worden gegenereerd. Het middel daarvoor is proberen de levenskwaliteit van klanten te verhogen.

Dat deze visie en missie niet zomaar gekozen zijn maakt Kleisterlee duidelijk in zijn presentatie van deze waarden: 'Het doel dat Anton en Gerard Philips voor ogen stond was simpel: het leven van mensen verbeteren door technologie. Zij deden dit door zich te richten op mensen, zowel klanten als werknemers.' Kleisterlee historiseert hiermee de huidige missie en visie hiermee historisch, het lijkt alsof deze basisaannames van Philips altijd al in het bedrijf gegolden hebben.

De huidige, gehistoriseerde, missie is terug te zien in de merkblofte, *sense and simplicity*. In 2004 verving deze blofte de oudere *let's make things better* campagne. Op de interne website van Philips is de blofte als volgt verwoord:

Our brand promise is 'sense and simplicity'. It encapsulates our commitment to delivering products and solutions that are advanced, easy to use, and designed to meet the needs of all our users, wherever in the world they may be.⁴¹

Deze blofte gaat volgens Philips verder dan haar producten en service. Zij komt overal in terug: reclame, verpakking, houding van de werknemers en beleid binnen het bedrijf. De merkblofte geeft naast de visie en missie richting aan interne bedrijfsprocessen van bedrijf en daarmee aan haar werknemers. De visie, missie en merkblofte vormen

⁴⁰ op de website Philips.nl staat de visie in het Nederlands als volgt weergegeven: 'We dragen bij aan een beter bestaan door op het juiste moment zinvolle technologische innovaties op de markt te brengen.'

⁴¹ http://pww.ourbrand.philips.com/our_brand/brand_positioning/simplicity_proofpoints/a_selection_of_brand_posiitioning_proofpoints.asp

samen met de interne bedrijfswaarden het officiële kader van de 'one Philips' cultuur. Deze one Philips cultuur kan gezien worden als een streven om één bedrijfscultuur te creëren.

In het eerste hoofdstuk stond de eerste verklaring van waarden binnen het Philips concern. Deze was afkomstig van Frits Philips. De basis van deze formulering - eerlijkheid, waardering, sociale contacten en gezamenlijk werken aan één doel- zijn zaken die vandaag nog in de visie en missie van het bedrijf terug te zien zijn. Ook in de in 2002 gelanceerde *values in action* campagne is de historische achtergrond duidelijk aanwezig. Tijdens de lancering van de campagne zei Kleisterlee:

Waarden zijn fundamentele overtuigingen die deel uitmaken van het hart van ons bedrijf. Samen met onze strategie vormen zij de leidraad voor onze activiteiten en onze beslissingen. Als het roer op een boot houden de waarden ons op de juiste koers. Zonder waarden bestaat de kans dat we afdrijven. Door ze elke dag in de praktijk te brengen, zullen we bij het gestelde doel uitkomen.⁴²

De vier algemene waarden die Philips geformuleerd heeft zijn *delight costumers*, *deliver on commitments*, *develop people* en *depend on each other*. Hieronder heb ik weergegeven hoe de termen intern begrepen worden. De waarde *delight costumers* heeft te maken met het blij verrassen van klanten. 'Wij maken klanten enthousiast door op hun verwachtingen te anticiperen en die te overtreffen. Zo creëren wij duurzaam marktleiderschap.' De waarde *deliver on commitments* heeft te maken met het nakomen van afspraken. 'Wij streven ernaar de beste te zijn in onze business. Daarom komen wij nauwgezet onze afspraken na.' De waarde *develop people* gaat over het inspireren van elkaar en zelfontwikkeling. 'Wij inspireren en helpen elkaar om onze talenten maximaal te benutten en om onze creativiteit en ondernemingszin te gebruiken.' De waarde *depend on each other* gaat over elkaar kunnen vertrouwen. 'Wij werken als één Philips in een sfeer van openheid en vertrouwen om samen met onze zakenpartners optimaal resultaat te behalen.'

Engagement is volgens Hans Dijkman, hoofd personeelszaken van *Human Resource Nederland* de 'new name of the game'. Philips Nederland heeft het liefst 17.000 betrokken mensen. *Engagement* heeft volgens hem een heel harde *trigger*: 'Door gemotiveerde mensen kun je businessresultaten in positieve zin ombuigen. [...] Het is niet de typische mentororientatie die begin jaren '70, eind jaren '60 zijn opgeld deed. Het is meer, veel meer, het rationeel economisch perspectief dan het sociologisch menselijk perspectief. Niet dat het onmenselijk wordt, toch komt het uit een andere hoek.'

Jurkiewicz en Giacalone (2004) wijzen ons erop dat er vaak een discrepantie bestaat tussen beleden en beleefde waarden. Met dat inzicht in het achterhoofd ga ik mij nu richten op de Philips *special glass*-fabriek, gevestigd in de rode driehoek van Nederland. Wat zijn hier de kenmerken van de interne bedrijfscultuur? In hoeverre hebben de officiële Philips visie, missie en waarden invloed op deze fabriek? Hoe krijgt het streven van one Philips er vorm? Welke invloed heeft de Groninger mentaliteit? En hoe zit het met het socialistische verleden, waardoor het Noordoostelijke deel van Nederland nog steeds de rode driehoek wordt genoemd. Om antwoord op deze deelvragen te vinden zal ik eerst wat vertellen over de algemene kenmerken zoals

⁴² <http://pww.valuesinaction.philips.com>

productie, omvang en historie van de fabriek. Daarna ga ik dieper in op meer culturele kenmerken.

3.3 Philips Lighting Winschoten

De Philips glas fabriek in Winschoten produceert kwarts en speciaal glas. Kwartsglas wordt uit een hoogwaardig kwaliteitszand gewonnen. Hiermee wordt een zeer harde glassoort geproduceerd die onder andere voor de productie van xenon autolampen wordt gebruikt. Speciaal glas is een samenstelling uit meerdere grondstoffen waarmee verschillende soorten glas geproduceerd kunnen worden. Deze beide processen zijn twee van elkaar gescheiden productstromen met specifieke technische eisen. Aangezien de processen zo verschillend zijn vinden ze in twee van elkaar gescheiden hallen plaats. Kwartsglas wordt in hal-A geproduceerd terwijl men in hal-B het speciaal glas maakt. De hallen zijn slechts verbonden door een loopbrug. De werkzaamheden binnen de verschillende hallen verschillen in dien mate dat werknemers niet zonder meer van de ene naar de andere hal overgeplaatst kunnen worden.

Ik had mijn werkplek in hal-A van de fabriek, wat mijn onderzoek kleurde aangezien ik zo gemakkelijker met mensen van hal-A in contact kon komen dan met mensen van hal-B of het kantoorpersoneel. Mijn werkplek was een kamer aan het einde van de gang op de eerste verdieping die ik deelde met de opleidingscoördinator van de fabriek. Als ik mijn kamer uitliep keek ik rechtstreeks in het vloeibare glas wat uit de drie kwartsovens stroomde, en in een lange horizontale baan naar de afbot- en snijmachines werd getrokken. Deze banen van 12 meter vormden de ene kant van een lange gang, waar aan de andere kant kantoren gevestigd waren. De meeste kantoren werden bezet door twee personen. De innovatieafdeling en de afdeling *new business creation* zaten aan deze lange gang. Aan het tegenover liggende einde van de gang bevond zich het laboratorium waar nieuwe glassoorten werden getest en het productieglas werd gecontroleerd op haar eigenschappen.

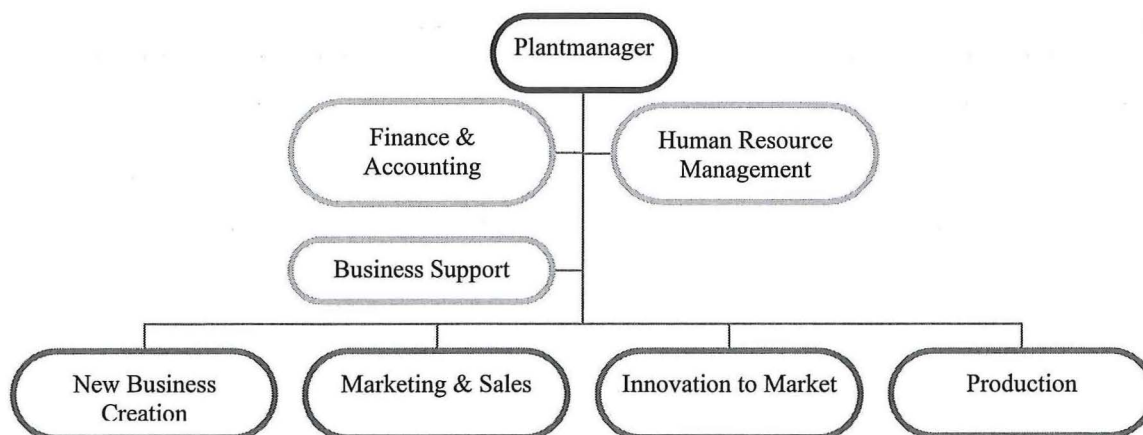
Hal-B heeft naast de drie banen voor het speciaal glas en de granulefabriek waar de grondstoffen geproduceerd worden een apart kantorengedeelte. Op de begane grond zitten bijvoorbeeld *human resource management*, een controle afdeling en de onderhoudsafdeling. Op de eerste verdieping bevindt zich de algemene kantine en heeft de ondernemingsraad haar kamer naast onder meer de inkoop afdeling. Op de tweede verdieping zit de directie en de afdelingen planning en *marketing* en *sales*. Ook zit de operationele groep van hal-B, de technici die het productieproces in goede banen leiden hier. Op de derde verdieping zit de ICT afdeling en de financiële administratie.

De fabriek in Winschoten is door de operatie *Centurion* in productietechnisch en commercieel opzicht een geheel zelfstandig opererende fabriek geworden. Het heeft een eigen inkoop-, verkoop-, marketing-, planning-, innovatie- en productieafdeling. De fabriek valt bestuurlijk gezien onder de verantwoordelijkheid van *Philips Lighting* Eindhoven. Momenteel werken er rond de 290 werknemers in de fabriek in Winschoten. Het grootste deel hiervan, ongeveer 225 mensen, werkt in vaste dienst. Van deze 225 mensen werken er 125 in de productie. In hal-A zijn 63 vaste productiemedewerkers werkzaam in de trekkerij⁴³ en 29 in de nabewerking. Hal-B heeft 25 vaste medewerkers

⁴³ Het deel van de productie waar het glas wordt 'getrokken'.

in de trekkerij, vijf in de granulefabriek en drie in de nabewerking. Deze vaste medewerkers worden naar behoefte aangevuld met rond de 50 tijdelijke uitzendkrachten en 30 WGP'ers.⁴⁴ De productiemedewerkers werken dag en nacht door om de productie draaiende te houden. Zij werken in vijf ploegendiensten. De vijf ploegen werken in drie diensten; de dienstvolgorde is twee ochtenddiensten, twee middagdiensten, twee nachtdiensten en dan vier dagen vrij. De ploegen bestaan uit acht tot twaalf mannen, waaronder een enkele vrouw. Binnen de ploeg heeft een *shift*-coördinator de leiding, hij heeft de taak diensten en andere zaken zoals vakantie te plannen. Samen met de technisch specialist heeft hij de hoofdverantwoordelijkheid voor de dienst. Ook hebben deze twee regelmatig overleg met hoger geplaatsten. De nabewerking heeft als taak het glas te controleren, te zagen en gereed te maken voor verdere verzending. Deze ploegen werken de ochtend en de middagdienst en zijn ongeveer vijftien man sterk. Het merendeel van deze medewerkers zijn vrouwen. Naast de directe productiemedewerkers zijn er in totaal ongeveer 100 vaste personeelsleden werkzaam in de leidinggevende en ondersteunende functies. Hierbij valt te denken aan functies die directe ondersteuning leveren aan het productieproces, zoals *proces*- en *qualityengineers*, de technische ondersteuning, het magazijn, het management; maar ook aan ondersteunende afdelingen zoals inkoop, planning, *sales*, *human resource* management en administratie. Bovendien heeft de fabriek met negentien werknemers een relatief grote innovatieafdeling. Het opleidingsniveau is voor een productiebedrijf vrij hoog te noemen. In de ondersteunende functies is vooral hoger geschoold personeel te vinden op HBO en WO niveau. De mensen in de kantoren beginnen rond half 9 met werken. Kantoormedewerkers die direct met productie te maken hebben beginnen vaak al voor acht uur.

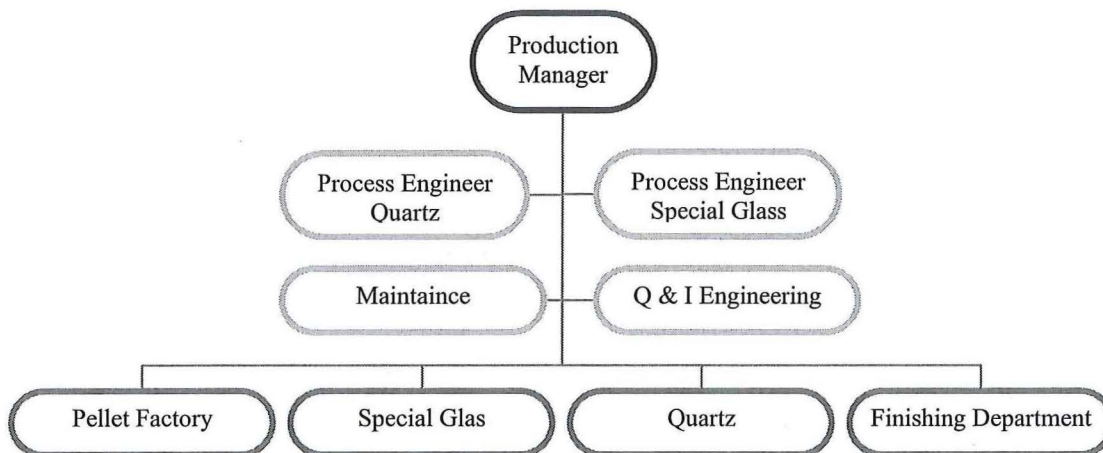
Hieronder heb ik de hiërarchie binnen de fabriek schematisch weergegeven.⁴⁵



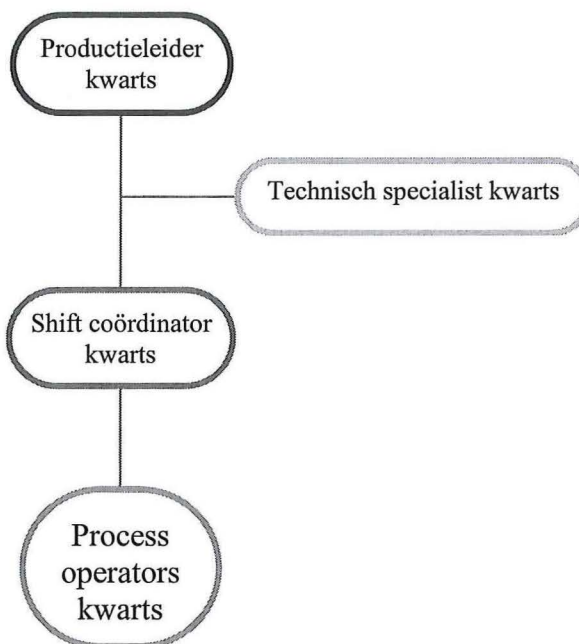
⁴⁴ Werk Gericht Project, een project om langdurige werklozen via werk en opleiding een nieuwe kans te bieden.

⁴⁵ Het geeft de stand van zaken weer tijdens het begin van mijn onderzoek. Tijdens het onderzoek is de laag van productie leider uit de hiërarchie gehaald. De *Unitleider* heeft nu deze taak op zich genomen. De termen zijn in het engels, aangezien deze ook intern worden gebruikt.

Bovenstaand organogram kan nog worden uitgebreid naar de verschillende subdivisies. Deze onderverdeling ziet er voor productie als volgt uit:



Ook deze onderverdeling kan nog verder uitgesplitst worden, bijvoorbeeld het *finishing department*:



De organogrammen geven een beeld van de complexiteit van de organisatie. Er valt uit af te leiden dat de organisatie opgedeeld is in verschillende afdelingen met verschillende bevoegdheden en specifieke taken die allen nauw omschreven zijn. Daarnaast valt de hiërarchische structuur op. Deze drie organogrammen geven echter slechts een grove schets van de werkelijke situatie en arbeidsverhoudingen. Onderlinge verhoudingen en arbeidsrelaties zijn moeilijk in dergelijke schema's te vatten. Dat geldt ook voor andere factoren zoals status, leeftijd en dienstjaren. Deze factoren spelen echter wel een grote rol in de groepsprocessen die zich binnen de fabriek afspelen. Hoe werken ploegen bijvoorbeeld? Wie is waar verantwoordelijk voor? Wie neemt welke taken op zich en hoe wordt er onderling gecommuniceerd? Voor dergelijke vragen is

een diepgaande analyse noodzakelijk en moet men verder kijken dan bovenstaande papieren constructie.

Een bepalende factor voor de sfeer in de fabriek is het hoge gemiddelde aan dienstjaren van de productiemedewerkers. Dertig dienstjaren of meer zijn geen uitzondering. De gemiddelde leeftijd van de werknemers ligt dan ook relatief hoog, net boven de veertig jaar. Door de lange dienstverbanden hebben de meeste werknemers al veel meegemaakt binnen de fabriek. Hierdoor spelen voorvallen uit het verleden nog altijd een grote rol. Het management en de technische staf zijn veelal korter in dienst. Het is beleid van Philips dat hogere functies om de vijf jaar rouleren. Hierdoor verandert het managementteam regelmatig van samenstelling. Het managementteam dat er nu zit is dan ook relatief nieuw. Bij de vaste medewerkers die al erg lang in dienst zijn valt te merken dat men vergroeid is met de fabriek. De gemiddeld kortere dienstverbanden van het hogere management willen niet zeggen dat men minder met de fabriek vergroeid is. De huidige plantmanager, de 'hoogste' baas in Winschoten, bijvoorbeeld heeft na een succesvolle carrièrestart in Winschoten in verschillende Philips-fabrieken in binnen en buitenland gewerkt, om als plantmanager weer terug te komen naar Winschoten. Ook een andere informant uit het hogere kader is na een periode van afwezigheid weer teruggekeerd.

Opvallend in deze context is dat men de sfeer of cultuur van het bedrijf naast informeel ook als bureaucratisch en hiërarchisch beoordeelde. De hiërarchische en bureaucratische instelling is terug te zien in de werkprocessen waar alles gemeten, opgeschreven en geborgd moet worden. Een informant had het erover dat Philips Winschoten goed is in het creëren van 'papieren tijgers': 'Veel dingen die goed mondeling of in overleg afgehandeld kunnen worden moeten officieel gemaakt worden door formulieren enzo.' In de woorden van Koot en Sabelis: 'De kenmerken van de bedrijfscultuur zijn prescriptief en normatief, modelmatig, gestandaardiseerd en gedecontextualiseerd, met pretenties van universele toepasbaarheid, neutraal - technisch en nauwelijks gericht op belevingen, gevoelens emoties, onzekerheden en angsten.' (Koot en Sabelis 2000, 34). Bij Philips geldt nog steeds: meten is weten en op vertrouwen kun je niet bouwen. De productie moet steeds effectiever en efficiënter, de mens wordt vaak over het hoofd gezien. Van veel kanten ving ik stemmen op dat de rek er zo langzamerhand uit is.

De productiemedewerkers spreken onderling Gronings. Als er mensen van de technische staf of management in de buurt zijn die niet Gronings spreken wordt er gewisseld in ABN. Echter als men hen niet in het gesprek wenst te betrekken blijft men ook gewoon Gronings praten. Nu zijn er ook mensen in hogere functielagen die het Gronings beheersen. Het merendeel van de hogere managers komt echter van elders en kunnen op deze manier buiten gesloten worden. Ploegenoverdrachten van de arbeiders gebeuren in het Gronings. Officiële vergaderingen zijn echter in het Nederlands. Enkel de presentaties van het managementteam zijn intern meestal in het Engels gesteld aangezien Engels de officiële voertaal is bij de Philips NV. Binnen de gemeenschap van nog geen driehonderd medewerkers worden er dus drie talen gesproken. Ondanks dat Engels de officiële Philips taal is zijn veel productiemedewerkers deze niet machtig. Zo werd er bijvoorbeeld een rondleiding gegeven door de fabriek waarbij de Nederlandse gasten het vertelde voor de internationale bezoekers moesten vertalen.

De langdurige verbondenheid laat niet alleen het oude zeer steeds weer opleven. Het leidt er ook toe dat de werknemers een speciale band hebben met de collega's, wat zich bijvoorbeeld uit in een informele sfeer. Zowel productiemedewerkers als het hogere management weten deze informele sfeer zeer te waarderen. Het informele karakter is goed te merken aan het feit dat iedereen, van hoog tot laag, elkaar met de voornaam aanspreekt. Een andere indicator is de kleding. Managers lopen *casual* rond, ze dragen een spijkerbroek met daarboven een overhemd. Het hogere management draagt ook wel een pantalon, maar ook hier wordt de spijkerbroek gedragen. Technisch personeel draagt meestal een T-shirt, danwel een trui met daaronder een spijkerbroek. Stropdassen en jasjes worden enkel bij belangrijk bezoek of belangrijke vergaderingen uit de kast gehaald. Het productiepersoneel heeft uniforme bedrijfskleding. Zij draagt lichtblauwe overals en een donkerblauw Philips Winschoten T-shirt.

Wellicht dat het door de vele dienstjaren komt, de 'trouwe ziel van de Groninger' of simpelweg vanwege het slechte arbeidsperspectief in de regio, maar werknemers voelen zich sterk verbonden met de fabriek. Om hier dieper op in te kunnen gaan is enige kennis over de geschiedenis van het bedrijf noodzakelijk.

3.3.1 Geschiedenis

Op 19 juni 1971 werd de Philips fabriek in Winschoten in bedrijf genomen. Het zou één van de laatste Philips fabrieken zijn die in Nederland werden gebouwd. Philips kwam met grootse plannen en beloofde in de beginjaren een werkgelegenheid van rond de 700 man. In het jubileum boek '25 jaar jong'⁴⁶ lezen wij op pagina 10: 'Het vergroten van de werkgelegenheid in Oost-Groningen is de voornaamste reden dat wij hier zijn' aldus de heer Noordhof, toenmalig lid van de raad van bestuur over de reden van de vestiging. In een tijd en regio waar werkgelegenheid schaars was, een zeer welkom aanbod. Om Philips tegemoet te komen investeerde de gemeente in woningbouw en sociale voorzieningen. Zo werden onder andere het plan-noord (Wezellaan en omgeving) gerealiseerd. Deze buurt wordt vandaag de dag nog steeds de Philipsbuurt genoemd.

De fabriek werd ingericht om zwart-wit beeldbuizen te bouwen. Op 19 Juni 1971 begonnen 150 mannen en vrouwen met het polijsten van beeldbuizen. Deze werden voornamelijk uit Aken ingevoerd aangezien de bouw van de eigen persglasovens nog in volle gang was. Tegen het eind van 1973 draaide de fabriek met 450 mensen en drie ovens. Echter de vraag naar zwart-wit beeldbuizen daalde snel en de fabriek schakelde over naar kleurenschermen. Maar al snel bleek dat ook deze productie niet meer rendabel was. Begin jaren tachtig begon men daarom met het ombouwen van de persglasfabriek voor beeldbuizen naar een speciaalglasfabriek. Door deze ombouw konden in Winschoten kwartsglas, samengestelde glazen en granules⁴⁷ geproduceerd worden.

De fabriek in Winschoten was op dat moment één van de modernste glasfabrieken voor halffabrikaat producten van Nederland. Veel kennis voor de speciaalglasfabriek kwam uit Eindhoven waar een zelfde onrendabele fabriek gesloten werd. Samen met de machines en ovens kwamen ook glasblazers uit Eindhoven naar Winschoten. Saillant

⁴⁶ Een boek uitgegeven door *Philips Lighting* Winschoten ter gelegenheid van het 25 jarig bestaan van de fabriek in 1996.

⁴⁷ Granules dienen als grondstof voor het speciaal glas. Naast het glas verkoopt de fabriek ook deze granules.

detail is dat Winschotenaren niet zeer te spreken waren over de werkhouding van de Eindhovenaren. Een informant weet te vertellen: 'Kwamen wij daar, zaten de mensen gewoon te slapen tijdens hun werk'. Oude werknemers die toen in de fabriek werkten zijn van mening dat mede door het harde werken van de Groningers de productie van het glas weer rendabel werd.

Het werk was, naast de standaardproductie, veelal handwerk en vergde veel vakmanschap. Tot 1989 werd er nog glas met de hand geblazen. Een informant zegt hierover: 'Nou werkelijk waar dat was heel mooi werk en ik heb ook genoten van dat werk.' In de volgende jaren werd het vakwerk meer en meer vervangen door productiewerk. Men ging steeds meer gestandaardiseerde glasproducten maken die in lampen verwerkt konden worden. De zelfde informant over het werk acht jaar later: '[...] zo zat je aan de lopende band [...] daar moest je je eigen verstand gewoon op nul zetten.' Een andere medewerker uit die tijd: 'Toen in die periode was Winschoten een proeffabriek, waar producten niet zoveel terzake deden en het aan de praat krijgen van processen was eigenlijk veel belangrijker, en dat vond ik prachtig. Dat ging met een hoop improvisatie gepaard, dat is nu niet meer zo.' In deze jaren heerste er een pioniersgeest in de fabriek.

In de latere jaren tachtig kwam de fabriek in rustiger vaarwater. In 1990 kondigde zich echter opnieuw ongerief aan. Binnen Philips werd operatie *Centurion* uitgevoerd. Informanten zeggen dat vanaf de jaren negentig het 'oude Philips' waar men een baan voor het leven had ophield te bestaan. Ook Winschoten kon niet ontsnappen aan de wereldwijde reorganisatie die Timmer met harde hand regisseerde. *Philips Lighting* Winschoten werd na de reorganisatie een geheel zelfstandig opererende commerciële organisatie. Er brak een erg onrustige tijd aan voor Philips in het noorden. Door ontslag of afvloeiing van de oude werknemers en verdergaande automatisering ging veel kennis verloren. Het maken van glas was niet meer een handwerkproces, maar een 'druk op de knop zonder kennis van zaken'. Het verloren gaan van kennis werd vooral door de productiemedewerkers als een probleem beschouwd.

Met de reorganisatie van 1994 werden er in het kader van betrokkenheid zelfsturende productieteams ingesteld. Deze productieteams, of zpt's zoals ze intern genoemd worden, werden zelf verantwoordelijk voor behaalde resultaten. Een dergelijk ploegoverschrijdend team moest problemen zelf oplossen, bij ziekte zelf voor vervanging zorgen en andere plannende taken op zich nemen. Door de werknemer meer verantwoordelijkheid te geven dacht het management hem goed te kunnen motiveren. Een hele omslag voor een fabriek die altijd volgens Tayloriaans-hiërarchische structuren was gedomineerd. De zelfsturende productieteams resulteerden in een taakverbreding en -verdieping. Mensen werd het gevoel gegeven dat ze konden meedenken en invloed op processen konden uitoefenen. Het paradoxale van de zelfsturende productieteams was echter dat werknemers wel meer verantwoordelijkheden kregen waarop zij afgerekend konden worden, maar niet meer invloed. Deze instrumentele benadering bleek dan ook niet te werken. In 2004 werden er dan ook weer *shift*-coördinatoren ingevoerd die de ploegen gingen coördineren. Deze hebben formeel niet meer de status van ploegleider en zitten in dezelfde salarisschaal als de ploegleden, maar staan hier in hiërarchie en bevoegdheden boven.

De invoering van de zelfsturende productieteams moet bezien worden in het licht dat heel West-Europa eind jaren tachtig in de ban was geraakt van managementtechnieken

uit Japan. Bij Philips in Winschoten werd hier ook gretig gebruik van gemaakt. Volgens één van de informanten was Suzaki één van de belangrijkste 'managementgoeroes' voor Philips. Met name zijn theorieën over *lean production* uit zijn boek *The New manufacturing challenge* uit 1987 sloegen aan in Winschoten. Kiyoshi Suzaki heeft zelfs een keer een voordracht in Winschoten gehouden. De meest in het oog springende maatregel die genomen werd is het *glasswall-management*. Op een soort prikbord werd elke week per zelfsturend productieteam aangegeven hoe succesvol men is geweest. Ook werden er prijzen aan de beste productieteams uitgereikt.

Het is niet eenvoudig om een algemeen beeld van de teams en de huidige situatie te schetsen. Steven Marshall is momenteel voor zijn afstuderen een *audittool* voor teams aan het ontwikkelen. In zijn onderzoek analyseert hij het verleden van de teams. Het ging het huidige onderzoek te buiten om uit te zoeken waar de oorzaak van het terugdraaien van de zelfsturende productieteams is. Hiervoor verwijs ik graag naar zijn onderzoek. Door middel van interviews achterhaalt Marshall verschillende standpunten omtrent de teams. Uit zijn verhaal blijkt dat de fabriek grote moeite had met het loslaten van de aansturing van bovenaf. Volgens een aantal van zijn informanten hebben de zpt's gefaald omdat het *commitment* van het managementteam ontbrak. Veranderingen die teams wilden doorvoeren konden niet worden gedaan omdat het draagvlak van het management - en daarmee het geld - hiervoor ontbrak. Verschillende informanten gaven aan dat er onvoldoende vertrouwen was om de verantwoordelijkheid echt over te dragen. Het managementteam zegt over de herinvoering van coördinatoren dat er opnieuw aansturing van bovenaf nodig was aangezien zich niemand meer verantwoordelijk voelde. Er kan geconcludeerd worden dat de zpt's vooral een instrumentele greep waren om de demotivatie tegen te gaan, ze hadden echter geen intrinsieke betekenis omdat de productieteams niet daadwerkelijk meer invloed kregen.

Terug naar de geschiedenis. Begin jaren negentig circuleerden er in de kranten verschillende geruchten dat de Philips lichtdivisie zijn productie aan het herschikken was.⁴⁸ In Winschoten werden in 1991 54 banen geschrapt. Midden jaren negentig sneuvelde er opnieuw met bosjes Philips banen in het noorden. In 1996 verdwenen er honderden banen in Stadskanaal. In 1997 werd de productie in Hoogeveen stilgelegd en overgeplaatst naar Polen. Na stevige onderhandelingen vielen hierbij echter geen gedwongen ontslagen. Werknemers werden overgeplaatst naar andere Philips fabrieken. Twee jaar later in 1999, werden tachtig van de driehonderdenzestig banen in Winschoten geschrapt. Het betrof 40 vaste- en 40 uitzendbanen. In het krantenartikel uit het *Financieel Dagblad* van 10 september uit dat jaar was er sprake dat Philips in de toekomst geheel zou stoppen met de productie van glas voor lampen. Hiermee zou de hele Philips fabriek in Winschoten op de tocht komen te staan. Nog geen jaar later moest de Philips fabriek in Groningen haar poorten sluiten, ook zij verhuisde naar Polen. De 250 werknemers werden overgeplaatst naar andere Philips fabrieken. Als één na laatste noordelijke Philips fabriek moest Stadskanaal in 2003 haar poorten sluiten.⁴⁹

De bonden suggereerden dat er gevaar was voor verdere sluiting van Nederlandse Philips fabrieken. Winschoten leek echter uit de gevarenzone te zijn, wat niet wil zeggen dat de rust kon wederkeren. Uit het *Algemeen Dagblad* van 10-10-2003 bleek

⁴⁸ Zie onder andere het NRC-handelsblad van 8 mei 1990, p.14: Max Paumen, 'Directie beschuldigt Industriebond FNV van 'ophitsing' werknemers; Philips woedend over betoging.'

⁴⁹ Volkskrant 21 aug 2003

dat er plannen voor samenwerking tussen Winschoten en een bedrijf in China waren uitgelekt. Het uitlekken van de plannen zorgde voor grote onrust op de productievloer. Het feit dat er binnen vijf jaar 2000 Philips arbeidsplaatsen in het noorden verloren waren gegaan deed het ergste vrezen. Landelijk verdwenen er tussen 1999 en 2001 zesduizend banen bij Philips. Ter vergelijking: in de hele Nederlandse lighting divisie van Philips werken er nu nog maar 5000 mensen. De vestigingen die overbleven waren Roosendaal, Middelburg, Terneuzen, Uden, Winterswijk en Winschoten.

In 2004 volgde de tot nu toe laatste reorganisatie. Vijftig werknemers moesten de fabriek verlaten. Deze reorganisatie werd uitgevoerd in samenwerking met het reorganisatiebedrijf Celerant. In hun aanpak stond controleren, rapporteren en meten centraal.⁵⁰ De focus van Celerant lag op ambities, resultaten, methode en structuren. Celerant heeft de hiërarchie 'platter' gemaakt door een managementlaag te verwijderen en andere ingrijpende wijzigingen door te voeren. Zo werden er nieuwe controle- en *audit*-systemen geïntroduceerd waardoor de productie beter gemeten en fouten eerder opgespoord konden worden. Ook werden de shiftcoördinatoren weer ingevoerd. Het gehanteerde perspectief van Celerant is in deze context belangrijk. In hun aanpak stonden controleren, rapporteren en meten centraal.⁵¹ De focus van Celerant lag op ambities, resultaten, methode en structuren.

Verschillende informanten uit de productie, en uit de managementlaag daarboven hebben aangegeven dat er sinds Celerant een verharding binnen het bedrijf is opgetreden. Naast toegenomen onrust over arbeidsplaatsen geeft men aan dat verhoudingen zijn verhard. 'De rek is eruit'. Men moet met minder mensen meer dingen doen, zonder dat de zekerheid is toegenomen. Bovendien zijn de arbeidsverhoudingen ingrijpend gewijzigd omdat er meer uitzendkrachten in dienst genomen zijn.

Vandaag de dag draait de fabriek redelijk tot goed. In het jaar 2006 is de doelstelling van drie miljoen winst nipt gehaald en was het management tevreden. De fabriek gaat echter niet bij de pakken neerzitten. Men voelt 'de hete adem' in de nek. Om te kunnen overleven in de steeds krappere wordende markt is er in het afgelopen jaar een nieuwe afdeling in het leven geroepen, *new business creation*, NBC. Deze afdeling richt zich enkel op het verkennen van nieuwe markten met als doel Winschoten ook in de toekomst rendabel te laten zijn. Tijdens mijn onderzoek kondigde zich de volgende reorganisatie alweer aan. Er was sprake dat er onderhandelingen waren om de afdeling nabewerking over te plaatsen naar Polen. Hierdoor zouden er 50 banen verdwijnen. In de wandelgangen circuleren geruchten dat er tot 2009 90 van de 290 banen zullen verdwijnen.

Uit deze schets van de geschiedenis blijkt dat het zwaard van Damocles al sinds het leggen van de eerste steen boven de fabriek heeft gehangen. De hele geschiedenis door was de dreiging van inkrimping, overplaatsing of sluiting van de fabriek voelbaar. Deze constante dreiging heeft natuurlijk zijn weerslag op de sfeer, de vertrouwensrelatie en de werkhouding van Philips medewerkers.

Een belangrijk, ja zelf cultuurbepalend punt, wil ik hier ter afsluiting nog noemen. Een veelgehoorde uitspraak is dat binnen de fabriek nog steeds de invloed van de herenboerencultuur te voelen is. Het idee van de herenboerencultuur leeft voornamelijk bij het hogere management. Ik ben meerdere keren de overtuiging tegengekomen dat

⁵⁰ www.celerantconsulting.com

⁵¹ www.celerantconsulting.com

'het werkvolk' een aangeboren wantrouwen koestert tegen de baas. De verklaring hiervoor wordt gezocht in de herenboerencultuur waar de arbeiders tegen elkaar uit werden gespeeld door een herenboer. 'Deze mensen hebben aansturing nodig, je moet er met de stok overheen, dat is de enige taal die zij begrijpen'. Deze uitspraak werd gedaan tijdens een informeel gesprek wat ik voerde met iemand uit het middenkader. Ter nuancering moet er wel bijgezegd worden dat er ook in alle lagen van het bedrijf individuen zitten die het verhaal van de herenboerencultuur ontcrachten en bestempelen als verleden tijd.

Los van de geschiedenis van de herenboeren is het hogere management zich bewust van de bijzonderheid van de streek. Vooral de politieke voorkeur voor 'rood' wordt regelmatig aangehaald. Echter veel meer dan een algemene voorkeur voor socialistische waarden en een sterke onderlinge verbondenheid van de arbeiders was kwamen de managers niet.⁵² Doorvragen over wat de streek nou zo bijzonder maakt leverde geen heldere antwoorden op. Behalve dan dat de spreekwoordelijke Groninger stugheid en de eigenheid van het volk werd benoemd. Het was moeilijk de vinger te leggen op wat dat 'eigene' dan was. Het is hier dan ook niet de plek om een diepgaande analyse te geven over de ziel van de Groninger arbeider. Ik wil het dan ook hierbij laten, en slechts noemen dat de taal die de arbeiders onderling spreken, het Gronings, en de 'nait souz'n maar doun'⁵³ cultuur een belangrijke sleutelfunctie vervullen.

3.3.2 Visie en missie

In paragraaf 3.2 werd duidelijk dat de visie en de missie in de *corporate culture* een belangrijke rol vervullen. De algemene missie van het Philips concern ben ik in de fabriek in Winschoten nergens tegen gekomen, noch op borden, noch in verslagen van vergaderingen, noch tijdens presentaties. Er was een groot verschil te merken tussen Philips Winschoten en het Philipshoofdkantoor in Amsterdam, of het lighting hoofdkantoor in Amsterdam. Hier hingen overal posters van missie aan de muur. Ook waren verschillende presentaties ermee doorspekt. Ook de algemene visie en het *product statement 'sense and simplicity'* vond ik nergens terug, behalve dan op de voorgedrukte kladblokjes op de bureaus. Dat het *product statement* in Winschoten nergens terugkomt verbaast mij niet heel erg. Ik kan mij voorstellen dat een glasfabriek enige moeite heeft zich te identificeren met de technologische profilering van Philips.

Philips Winschoten heeft wel een eigen missie, deze is als volgt verwoord:

We deliver advanced quartz and special glass products based on outstanding technology, focussing on innovative and / or high demanding customers in potential growth markets, by being the innovation and service leader, working tightly together with key customers, enabling customers to create new business opportunities.

Het feit dat de missie in het Engels is verwoord maakt duidelijk dat zij minder geschikt is voor interne doeleinden. De meeste mensen hebben al moeite met Nederlands, laat staan met Engels.

⁵² Vergeleken met andere Philips vestigingen is het vakbondslidmaatschap bijvoorbeeld bovengemiddeld hoog te noemen.

⁵³ Vrij vertaald betekend dit gronings gezegde: niet zeuren maar werken.

De visie van de fabriek is als volgt geformuleerd:

Philips Quartz & Special Glass Winschoten: The most innovative quartz and special glass supplier for lighting, semiconductor and selected niche markets.

In 1986 luidde de visie nog:

Wij *Philips Lighting* Winschoten hebben als doel, met de betrokkenheid van alle medewerkers kwarts en glascomponenten van topkwaliteit te leveren voor het succes van onze klanten.

Uit deze, toen nog in het Nederlands opgestelde, visie blijkt dat kwaliteit en betrokkenheid twintig jaar geleden hoog in het vaandel stonden. Tegenwoordig streeft men naar innovatie. De visie hangt op een groot bord bij de ingang van de fabriek zodat deze bij binnenkomst voor een ieder te zien is. Het leek mij interessant om te peilen wie van de werknemers de visie van het bedrijf kenden. Het was opvallend dat geen dan de ondervraagde productiemedewerkers de visie uit het hoofd wist. Ook het hogere management wist de visie slechts in grove bewoordingen te schetsen. Hier zou men uit kunnen afleiden dat de huidige visie niet heel erg leeft onder de werknemers. Echter op de vraag wat in de nabije toekomst voor Philips Winschoten belangrijk is viel, van hoog tot laag, nagenoeg altijd het antwoord 'innovatie'. Zowel productiemedewerkers als het management waren ervan doordrongen dat Winschoten met innovatieve producten moet komen wil men als glasfabriek in Nederland kunnen blijven bestaan.

Het viel mij op dat de missie en visie in Winschoten nagenoeg altijd samen worden genoemd. De *Human Resource manager* Anke Brouwer zegt op de vraag wat de visie van de fabriek is: 'De visie, de missie, van het MT het komende jaar? We willen, wat er heel kort instaat, dat wij nieuwe markten willen gaan verkennen, dat wij nieuwe business op de kaart willen zetten, dat we als *preferred supplier*, de beste *supplier* van speciaal glas en kwarts in de wereld gelden. Dat is waar wij heen willen, heel kort.'

Het is dus duidelijk dat de fabriek ambities heeft om te innoveren en nieuwe markten te verkennen. Binnen het onderzoek vroeg ik mij af welke plek de vier algemene bedrijfswaarden binnen deze missie toebedeeld krijgen.

3.3.3 Philips waarden

De vier algemene Philips waarden hangen op verschillende plekken in de fabriek en worden regelmatig tijdens presentaties genoemd. Wat ik erg leuk vond is dat tijdens presentaties de waarden veelal in het Gronings werden vertaald. *delight costumers* is in het Gronings: denk mit en help joen klandieze met heur besonjes. *deliver on commitments* wordt: dou wat je zeggen din buttert 't goud. *develop people* klinkt dan als: dudelek dat bielere gain kwoad ken. En *depend on each other* wordt: dou mit en reken op elkaar. Echter het noemen van de waarden leek meer op een verplicht nummer, dan dat het echt gemeend en uit het hart gegrepen was. Alle vier de waarden stonden op één scherm, en er werd even bij gezegd, 'nou dit zijn onze waarden.'

Ondanks deze vertaalslag en fysieke aanwezigheid in de vorm van posters leven de waarden nauwelijks in de fabriek. Tijdens de eerste interviews heb ik expliciet gevraagd naar wat volgens de ondervraagden de Philips waarden zijn. Slechts twee van de zes

respondenten wisten deze te benoemen. Als ik de plantmanager ernaar vraag zegt hij: 'Er zijn vast een boel dingen die binnen deze waarden passen, maar wij zijn er niet bewust mee bezig'.

Tijdens de tweede interviewreeks heb ik niet meer 'getoetst' of men op de hoogte is van de Philips waarden. Ik wilde graag in eigen bewoordingen van de respondenten horen wat volgens hun de 'principes' waren die er binnen de fabriek gehanteerd werden. Op deze manier wilde ik het woordje 'waarden', en daarmee een bepaalde kleuring, vermijden. De veranderde vraagvorm leverde bijzondere resultaten op. Niemand van de tien geïnterviewden in de tweede interviewronde noemde op de vraag 'welke principes hanteert Philips?' de vier Philips waarden. Blijkbaar leefden deze waarden niet als basisprincipes voor omgang. Er werden wel andere zaken benoemt, hieronder volgt daarvan een uiteenzetting.

3.3.4 Engagement en empowerment.

De termen *engagement* en *empowerment* vervullen een sleutelfunctie. Het management ziet het als opgave om werknemers zelfverantwoordelijkheid te geven voor hun functioneren en opleiding. Het heeft als taak te luisteren en te faciliteren. In de praktijk blijkt dat men daar weinig tijd voor heeft omdat men zelf nog sterk top-down wordt aangestuurd. Het geven van eigen verantwoordelijkheid valt binnen de fabriek onder de noemer *empowerment*. Daarnaast vindt het management het belangrijk dat werknemers zich betrokken voelen bij het bedrijf en zich verantwoordelijk, of *engaged* voelen. Uit onderzoek blijkt immers dat betrokken werknemers beter zijn voor het bedrijf. Het frappante is dat deze twee termen, *employment* en *engagement* ook binnen de spirituele managementliteratuur sleutelfuncties vervullen. Ook hier acht men het belangrijk dat mensen zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen, waardoor de betrokkenheid met het bedrijf stijgt en er 'verbonden' werknemers ontstaan. Al deze factoren zijn van positieve invloed op de productie.

Ik citeer uit het rapport van de *engagement survey 2007*⁵⁴:

When individual employees are truly engaged they tend to tolerate limited periods of lower work satisfaction and stay highly committed to the organization. Engagement is a combination of attitudes and priorities that has a consistent and predictable impact on behaviour. Those attitudes include satisfaction, commitment, pride, loyalty, a strong sense of personal responsibility, and a willingness to be an advocate of the organization. When employees are fully engaged they tend to be more productive, committed, and conscientious. Our research has shown that an engaged work force tends to: have better retention, have lower levels of absenteeism, lower worker compensation and accident claims, attain and surpass organizational goals more regularly, require less training, and have higher levels of service quality and customer satisfaction scores. (p. 28)

Met deze wetenschap in het achterhoofd en de druk van het hoofdkantoor in de rug deden bij het management de alarmbellen rinkelen. Men wil de betrokkenheid van medewerkers vergroten. Woorden als coachend leiderschap, zelfverantwoordelijkheid en betrokkenheid zijn in beleidsstukken alom vertegenwoordigd. Ook deze scriptie is in het kader van 'betrokkenheid creëren' ontstaan: de toenmalige productiemanager wilde

⁵⁴ November 2006, *Engagement Survey Results, Philips LiComp Winschoten, Kenexa*.

kijken of zingeving en spiritualiteit bij zouden kunnen dragen aan een betere betrokkenheid. Het frappante is dat de beleden waarden van *engagement* niet stroken met de beleefde waarden van de sterke hiërarchische cultuur waarin men zit.

3.4 *Bedrijfsspiritualiteit in Winschoten*

Nu wij een algemeen beeld hebben gekregen van de omgangsvormen en de dagelijkse gang van zaken zal ik mij meer op mijn specifieke vraagstelling gaan richten: welke aanknopingspunten zijn er aanwezig voor bedrijfsspiritualiteit binnen de bedrijfscultuur van *Philips Lighting* in Winschoten? In het eerste hoofdstuk werd duidelijk dat het niet eenvoudig is om tot een eenduidige definitie van spiritualiteit of (zelf)spiritualiteit te komen. Er zijn evenmin eenduidige (functionele) kenmerken te noemen aan de hand waarvan onherroepelijk kan worden vastgesteld of een bedrijf spiritueel te noemen is of niet. Met mijn onderzoek wil ik kijken of er aspecten van zelfspiritualiteit vervlochten kunnen worden met het dagelijks reilen en zeilen van het onderzochte Nederlandse productiebedrijf. Hiervoor heb ik aan de hand van Jurkiewicz en Giacalone (2004) zeven hoofdbegrippen geformuleerd. Voor een uitvoerige methodologische uiteenzetting verwijs ik naar het vorige hoofdstuk. Ik heb gekeken in hoeverre de onderstaande zeven elementen bij Philips een rol spelen, danwel van nut zouden kunnen zijn.

1. verbondenheid
2. menselijkheid
3. verantwoordelijkheid
4. ontvankelijkheid
5. integriteit
6. respect
7. vertrouwen

3.4.1 *Verbondenheid*

Verbondenheid gaat over een stuk betrokkenheid van de werknemers bij het bedrijf en gevoelens van gemeenschap in het kader van betekenisvol werk. Nu, hoe is het gesteld met de verbondenheid van de werknemers? Tijdens interviews werd de sterke collegialiteit genoemd als kenmerk van de bedrijfscultuur. Daarnaast ervaart men het produceren van glas als een fascinerend proces en is de cursus 'teambuilding' één van de meest gevolgde cursussen binnen de fabriek. Een lid van het managementteam zegt tijdens een interview: 'De werkvloer is begaan, bezorgt en denkt mee.' Hierop afgaande zou men kunnen concluderen dat de gevoelens van gemeenschap in het kader van betekenisvol werk afdoende zijn. Tegelijkertijd blijkt echter uit de jaarlijkse *engagement survey* dat de betrokkenheid bij Philips laag is. Slechts 42% van de productiemedewerkers, en 50% van alle ondervraagden voelt zich verbonden met Philips. Hoe vallen deze twee conclusies te rijmen? In de zoektocht naar het antwoord op deze vraag begin ik bij de ploegenmedewerkers.

Verbondenheid gaat volgens Jurkiewicz en Giacalone (2004) in eerste instantie over gevoelens van gemeenschap. Binnen Philips Winschoten waren deze gevoelens van gemeenschap het duidelijkst waar te nemen binnen de ploeg; 65% van de ploegenmedewerkers voelt zich deel van een team. De medewerkers van de ploegen

komen stevast wat vroeger op het werk om de dag dan wel nacht gezamenlijk met een kop koffie of een sigaret te beginnen. Daarna loopt men gezamenlijk de werkvloer op en neemt het werk van een andere ploeg over. Het dagelijks terugkerende ritueel gaat met veel collegialiteit gepaard. De onderlinge verbondenheid van de ploeg blijkt ook op andere manieren. Zo gaat men, afhankelijk van de ploeg, één of twee keer per jaar met elkaar een dag of een avond op pad. Tijdens het personeelsfeest was de verbondenheid tussen de ploegen eveneens duidelijk te merken. De aanwezige ploegen gingen bij elkaar zitten en hielden plekken vrij voor hun collega ploegenmedewerkers. Uit interviews blijkt dat verbondenheid in de zin van oog hebben voor de werkzaamheden van de ander en een besef van wederzijdse afhankelijkheid bewust beleefd wordt. 'Is er wat aan de knikker is is er altijd wel iemand die inspringt.' Ook andere uitspraken wijzen hierop zoals 'Je valt je collega's niet af'.

Een indicator waaruit de betrokkenheid bij de fabriek blijkt is de bezorgdheid van de ploegenmedewerkers over het voortbestaan van de fabriek. Deze bezorgdheid komt tot uiting in uitspraken als 'het management luistert niet' en 'er is nooit geld om iets gedaan te krijgen'. Productiemedewerkers doelen daarbij op ideeën of voorstellen die door hen worden ingebracht en in hun ogen niet worden opgepakt. Door het management wordt deze betrokkenheid echter wel gewaardeerd. Een laatste indicator voor de betrokkenheid die ik wil noemen is het relatieve lage verloop binnen de productieafdelingen. De meeste mensen werken al vijftien jaar of langer in een ploeg en dienstverbanden van dertig jaar of langer zijn zeker geen uitzondering. 'Het is mijn brood en mijn leven.' Men is ook niet van plan van baan te wisselen ook al zou men elders meer geld kunnen verdienen. De goede arbeidsomstandigheden worden hier als reden genoemd. Het lage verloop zorgt er ook voor dat er 'geen sprake is van een bijeengeraapt zootje.' Men weet als ploeg waar men aan toe is.

Ik vond gezien deze uitspraken en observaties opmerkelijk dat de resultaten van *engagement survey* zo slecht waren. De mensen die ik gesproken heb spraken immers een grote betrokkenheid uit bij het bedrijf in Winschoten. Ik bleef lang met deze paradox in mijn hoofd rondlopen, totdat een informant tijdens een informeel gesprek zei: 'Wij zijn geen Philips, wij zijn Winschoten.' Door deze opmerking gingen er bij mij een aantal lichtjes branden. Ik las de uitgewerkte interviews nogmaals door en ontdekte soortgelijke uitspraken. Zoals: 'Als er morgen een ander naambordje op de gevel hangt zal ik er niet om malen.' Deze uitspraken zijn tekenend voor de verhouding die men koestert met Philips. Philips is een dimensie die erg ver weg is.

De uitspraak 'Wij zijn geen Philips, wij zijn Winschoten' verklaart de discrepantie die er zit tussen de betrokkenheid die ik ervaren heb bij de medewerkers en de uitkomst van de jaarlijkse *engagement survey*. In deze enquête wordt er naar de betrokkenheid bij Philips gevraagd. Met Philips wordt in deze context de Philips N.V. te Amsterdam bedoeld. Echter de naamloze vennootschap Philips is voor de meeste mensen, met name de productiemedewerkers, geen identiteit waar men zich gemakkelijk mee identificeert. De voornaamste oorzaak hiervoor zie ik in de machteloosheid die men ervaart tegenover Philips. Ik ben tot deze conclusie gekomen door een aantal uitspraken uit de interviews. Des te hoger iemand zich in de hiërarchie van het bedrijf bevindt des te meer diegene zich deel voelt van de Philips N.V. Een uitspraak van iemand uit het middenkader maakt meer duidelijk: 'Er is wel verbondenheid met de groep, de verhouding met Philips is toch vooral heel zakelijk. Philips Amsterdam is heel ver weg,

met *Philips Lighting* Eindhoven voel ik mij meer verbonden, omdat ik daar ook wel aan kan bijdragen.' Aangezien het middenkader regelmatig overleg houdt met Eindhoven voelen zij zich hier al meer mee verbonden. Het managementteam heeft veelal al andere functies binnen Philips vervuld, of carrièremogelijkheden bij andere vestigingen liggen nog in het verschiet. Daarnaast voert men op hoog niveau overleg. Hierdoor voelt men zich ook meer verbonden met het *concern*. Hieruit concludeer ik dat gevoelens van betrokkenheid samenhangen met invloedssferen. Voor de productiemedewerkers ontbreekt ten eerste de invloed op hogere lagen en ten tweede een perspectief om echt te groeien binnen het Philips concern. Voor productiemedewerkers is Amsterdam of Eindhoven eerder een abstractie dan een concrete werkelijkheid. Beslissingen over voortbestaan en beleid van de fabriek worden hier genomen, maar als productiemedewerker heeft men op deze processen geen enkel zicht en kan men zeker geen invloed uitoefenen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de betrokkenheid van de productiemedewerkers bij de Philips N.V. niet bijzonder groot is.

H is belangrijk op te merken dat informant zelf aangeven dat zij zich vroeger meer betrokken voelden bij Philips. Een informant: 'Tijden waarin Philips nog een baan voor het leven betekende, waar mensen zeiden: "werk je bij Philips, nou dan heb je het goed voor elkaar." En niet "Philips, bestaat dat nog dan?" Het is duidelijk dat de trots waar men vroeger van vervuld was toen men over Philips sprak duidelijk aan het afnemen is. Het simpele feit dat mensen niet meer hoofdzakelijk Philips producten in huis hebben is hier ook een indicator voor. Toegegeven, ik heb hier geen valide en betrouwbaar wetenschappelijk onderzoek naar uitgevoerd, uit verhalen uit het verleden blijkt echter dat men vroeger als Philips medewerker bijna enkel Philips producten in huis had. Er was in het verleden een Philips winkel op het terrein gevestigd waar personeel met korting kon inkopen. Deze winkel is verdwenen en sindsdien is de merktrouwheid afgenomen. Wel zeggen de ondervraagde medewerkers nog de voorkeur te geven aan een Philipsproduct. Het is echter niet meer enkel Philips wat de klok slaat.

In bovenstaand verhaal is onze aandacht van de ploegenmedewerkers ongemerkt verschoven naar de hogere regionen. Zoals gezegd voelen hoger geplaatste managers zich eerder verbonden met Philips dan productiemedewerkers. Maar hoe zit dat met hun onderlinge verbondenheid? In het middenkader kwamen de gevoelens van gemeenschap en oog voor de werkzaamheden van anderen wat minder duidelijk tot uiting. Een lid van het middenkader geeft aan de warme betrokkenheid van de collega's te missen. Zo is er bijvoorbeeld 's ochtends geen gezamenlijk koffiemoment en wordt er na het werk nooit gezamenlijk geborrel: 'Ik ga naar mijn werk en weer met mijn tas terug.' Deze informant uit het middenkader was echter de enige die deze momenten expliciet als gemis aankaartte.

De meeste afdelingen gaan gezamenlijk lunchen, in een kamer op de afdeling of gezamenlijk aan een tafel in de kantine. Wat opviel is dat er tijdens de lunch opvallend weinig geïntegreerd wordt tussen de verschillende afdelingen. De afdelingen, of ploegen die gezamenlijk in de centrale kantine lunchen, gaan nauwelijks bij andere afdelingen of ploegen aan tafel zitten. Het eten met de eigen afdeling zie ik als symbool voor wat in interviews 'de hokjesgeest' wordt genoemd. Men is heel erg op de eigen afdeling of de eigen ploeg gericht.

Er is een sterke gelaagdheid in verbondenheid te ontdekken. Het blijkt dat men zich vooral identificeert met de kleine groepen waarmee men samenwerkt of

belanghebbende is. Een informant drukte het in cirkels uit. De verbondenheid met de naaste werkcirkel is erg goed te noemen, des te groter die cirkel wordt des te minder de gevoelens van gemeenschap men heeft. Het management probeert hier iets aan te doen. Door bijvoorbeeld de ploegen door elkaar te husselen probeert de productiemanager deze cirkels van verbondenheid uit te breiden zodat er een ploegoverschrijdende verbondenheid kan ontstaan. Het idee hierachter is dat door een groeiende verbondenheid meer zelfvertrouwen en arbeidsvreugde ontstaat.

Een andere belangrijke factor bij verbondenheid is volgens Van der Zee en van Gent (2001) de aandacht voor de drijfveren van de medewerkers en het enthousiasme wat van hun handelingen uitgaat. Door aandacht te hebben voor de drijfveren van de medewerkers stijgt de zelfmotivatie en betrokkenheid. Tijdens bijna elk interview werd de drijfveer 'brood op de plank' genoemd. In elke laag van het bedrijf werd deze drijfveer als belangrijk gezien. Echter op mijn navraag of deze meest voorkomende drijfveer ook de belangrijkste is werd steevast ontkennend geantwoord. Vooral de productiemedewerkers hadden hier hun antwoord op klaar, een informant: 'Als je hier alleen voor het geld komt kun je beter thuis blijven.' Over het algemeen wordt het werk toch ervaren als een uitdaging.

Het produceren van glas wordt gezien als een fascinerend proces. Voor veel medewerkers gaat hun hart er harder van kloppen. Vooral op de innovatieafdeling kan men haast lyrisch over het ontwikkelings- en productieproces praten: 'Ik wil begrijpen hoe bepaalde verschijnselen werken, hoe materie, hoe glas werkt.' Ook op de werkvloer onderkent men het unieke van het product. Geen glas is hetzelfde, elk glas heeft speciale eigenschappen en is nooit helemaal controleerbaar. Tocht, buitentemperatuur, verschillende zandsoorten, vochtigheid, en nog ontelbare andere factoren zijn van invloed op de complexe productie van deze materie. Over het algemeen kan men stellen dat medewerkers erg begaan zijn met het product en het eindresultaat. Zelfs in de nabewerking valt deze fascinatie te bespeuren. Terwijl men in de ogen van een buitenstaander slechts controleert of er krassen op het glas zitten.

Het hogere management geeft heel duidelijk aan dat men zich uitgedaagd voelt door het werk. Alle geïnterviewde leden van het managementteam halen een intrinsieke motivatie uit hun werk. 'Ik kan er een hoop energie in kwijt, kan er ook een hoop energie van krijgen, leuke mensen, leuke baan, leuke producten.' Ook het verbreden van kennis werd door deze groep als belangrijke drijfveer genoemd.

Een opvallende reden om bij Philips in Winschoten te werken, waar ik geen rekening mee had gehouden en die mij enigszins verbaasde, speelde vooral bij het geïnterviewde middenkader een rol. Dat was namelijk wonen in Groningen. In vier interviews werd Groningen als woonplaats expliciet aangesneden. Men heeft bewust voor het noorden van Nederland gekozen en wil hier graag met zijn gezin blijven wonen. Ook voor de plantmanager geeft het noorden een extra dimensie aan zijn werk. Hij geeft aan erg begaan te zijn met een 'stuk werkgelegenheid in het noorden.'

Een belangrijke drijfveer voor hoger en middenmanagement waren bovendien carrièremogelijkheden. Binnen Philips is het gebruikelijk om om de vier á vijf jaar van functie te wisselen. Werknemers kunnen binnen de vestiging doorschuiven, maar ook elders in het concern een passende baan vinden. Deze carrièrekansen roepen een dubbele loyaliteit op. Aan de ene kant ligt deze bij de fabriek en haar werknemers, aan de andere kant bij het Philips concern. Er zijn situaties voorstelbaar waarin deze twee

belangen kunnen botsen. Voor het midden- en hogermanagement zijn carrièremogelijkheden echter zeer zeker een reden om meer verbondenheid met Philips als bedrijf te voelen dan een productiemedewerker. Deze laatste heeft meer met de entiteit Winschoten. Terwijl een manager uit het middenkader de tijdelijke baan in Winschoten als een springplank naar iets groters kan zien. Deze dubbele loyaliteit, gecombineerd met invloedssferen verklaart ook de discrepantie tussen de uitkomsten uit de enquête en de afgenomen interviews.

3.4.2 Menselijkheid

Een sleutelinformant vertelde mij aan het begin van het onderzoek: 'Philips is van oudsher een sociaal bedrijf, waar men nog werknemerschap voor het leven kende. Deze tijden zijn echter voorbij.' Jurkiewicz en Giacalone (2004) kijken bij deze variabele of het bedrijf oog heeft voor de waardigheid van de werknemer. Één van de duidelijkste voorbeelden hiervan die ik tijdens het onderzoek op het spoor ben gekomen trof ik aan bij de afdeling nabewerking. De situatie wilde dat er op deze afdeling binnen afzienbare tijd waarschijnlijk een fors aantal banen zouden verdwijnen. Om het naderende afvloeiingsproces in goede banen te leiden werd er een plan opgezet om iedereen binnen de nabewerking een bewustwordingstraject te laten volgen. De *Human Resource manager* had ver gevorderde plannen om een bureau in te huren wat werknemers vragen zou stellen als: wie ben ik? Wat wil ik? En wat kan ik? Aan de hand daarvan zouden werknemers wiens baan werd aangezegd keuzes kunnen maken over hoe hij of zij de toekomst vorm zouden willen geven. Het zou zelfs tot de mogelijkheden behoren om een omscholing (deels) door Philips betaald te krijgen en elders een baan te gaan zoeken. Bij navraag met betrekking tot de beweegredenen om een dergelijk traject op te starten kwam duidelijk een sociale component naar voren. Een sleutelinformant zei er het volgende over: 'Dit heeft voor mij niet echt met *develop people* (één van de vier centrale Philips waarden, KdR) te maken, ik vind dat mensen dit verdienen, ze hebben jarenlang voor Philips gewerkt. Ik vind het niet meer dan normaal dat Philips die mensen ook mag helpen.' De *human resource manager*: 'Ik voel wel een soort van moreel verplicht iets. [...] Als je het niet doet, wat krijg je dan? Dan krijg je een negatieve spiraal, massaontslag, nu weet je dat gewoon en nu kan je alvast iets gaan doen om de gedachten van mensen in beweging te krijgen.' *Human resource* houdt hier rekening met de waardigheid van de werknemer, en toont haar welwillendheid. Opmerkelijk is dat de Philips waarden hier expliciet buiten gesloten worden. Hier wordt de waarde dus niet intrinsiek beleden maar slechts in instrumentele zin gehanteerd. Een term die het managementteam gebruikt in het kader van persoonlijke ontwikkeling is *employability*. *Employability* houdt, kort gezegd, in dat werknemers zelf zorg dragen voor hun ontwikkeling en carrière. Het leren en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers wordt zonder uitzondering door alle leden van het managementteam als zeer belangrijk gezien. Volgens de *Human Resource manager* moeten 'Mensen [...] zichzelf in beweging gaan zetten, mensen gaan daardoor groeien en beter worden, ze gaan zichzelf ontwikkelen en zelfstandiger worden.' Philips Winschoten wil met het *employability* beleid ervoor zorgen dat men flexibele en slagvaardige mensen in dienst heeft. Het gaat erom mensen verder te ontwikkelen, ze aantrekkelijk voor het bedrijf en aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt te houden. In een interview laat de plantmanager weten er trots op te zijn dat Winschoten één van de hoogste opleidingsniveaus heeft

binnen de Philips-fabrieken. Het management stimuleert tot opleiden om een bepaald productniveau in de fabriek te borgen. Mochten er ontslagen vallen dan kunnen deze mensen makkelijker elders aan het werk. Hierdoor ontstaat er minder onrust en vallen er minder gedwongen ontslagen.

Het ontwikkelen van mensen, ofwel *develop people*, is dan ook één van de centrale Philips waarden. Op deze waarde wordt veel nadruk gelegd. Zo wordt er per jaar tweehonderdduizend euro aan eigen geld in opleidingen gestoken, samen met de subsidies van de overheid een totaalbedrag van drie- tot vierhonderdduizend euro. Het opleiden is een mes wat aan twee kanten snijdt, zegt de *Human Resource manager* Anke Brouwer: 'Bij cursussen en *coaching* is er altijd een wisselwerking tussen jij en de business, hè, iemand wil een training doen, wat heeft de business eraan?' Door het opleiden versterkt men de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, maar verstevigt men tevens de positie van de fabriek. Mensen durven en kunnen meer verantwoordelijkheid nemen, wat wederom betrokkenheid genereert. Een bijkomend effect van de opleiding is dat men het vertrouwen van de werknemers terugwint. Als een werknemer merkt dat Philips investeert in jou als persoon, zul je eerder geneigd zijn te denken dat het bedrijf nog toekomst in jou ziet. *Employment* is dan ook een sleutelterm. In die zin noemt Anke Brouwer het hiervoor genoemde ontwikkelingstraject bijzonder: niet de business maar de mens staat hierin namelijk centraal.

De beleving van de werknemers op het *employability* programma is anders dan het beleid doet vermoeden. Slechts 50% van de ondervraagden in de *engagement survey* vindt dat hun talenten en capaciteiten goed worden benut. Het middenmanagement kijkt op een andere manier tegen de doelstellingen van het MT aan. Zo zijn er voorbeelden dat Philips liever investeert in een jong iemand dan een ouder persoon. Er worden afwegingen gemaakt die weinig te maken hebben met de centrale waarde *develop people*. Er staat immers niet bij *develop young people*, of *develop smart people*. Nee simpel *develop people*.

Ook bij het in het begin van deze paragraaf geprezen 'bewustwordingstraject' zijn kanttekeningen te plaatsen. Ik vind het prijzenswaardig dat de gedachten van deze mensen in beweging worden gebracht en er ruimte voor reflectie wordt gecreëerd. De *human resource manager* kiest er echter bewust voor om een dergelijke traject enkel bij de bedreigde afdeling toe te passen; pertinent niet bij het hele bedrijf. De reden daarvoor was dat men hier in het verleden bij een andere vestiging slechte ervaringen mee gemaakt had. Philips is bang dat als zij iedereen de mogelijkheid hiertoe bieden, ook mensen wier baan niet is aangezegd de fabriek zullen verlaten. Hieruit blijkt dat het bedrijfsbelang voorop komt, en het ontwikkelen van mensen op de tweede plek. Heel negatief bekeken zou men kunnen denken dat Philips via deze weg ingewikkelde ontslagprocedures en daarmee samenhangende negatieve publiciteit wil voorkomen. Om in spirituele termen te spreken: er is geen hogere waarheid dan het bedrijfsresultaat.

De basiscursussen die Philips aanbiedt staan in het *core curriculum*. Uit het *core curriculum* mag iedere werknemer uit het middenkader of hoger een keuze maken. Een lid uit het managementteam zegt dat de inhoudelijke cursussen uit het *core curriculum*, 'waar je aantoonbaar beter van gaat functioneren' de mensen zeer zeker aanspreken. Door een sleutelinformant lager in de hiërarchie worden deze cursussen echter weinig positief beoordeeld. 'Het zijn allemaal basiscursussen met weinig diepgang.' Een

andere indicator voor het minder aanspreken van het *core curriculum* is het aantal cursussen dat gevolgd wordt. Het managementteam dringt erop aan dat minimaal één tot twee cursussen uit het *core curriculum* per jaar gevolgd worden. Echter hier komt slechts een kleine minderheid van de werknemers aan toe. Een informant heeft bijvoorbeeld in zijn zeven jaren diensttijd slechts vijf cursussen gevolgd. Als reden geeft hij de hoge werkdruk aan. Hij zegt hierover: 'Als ze het echt belangrijk zouden vinden, hadden ze wel aan de bel gehangen' Ook zijn er voorbeelden waar cursussen geweigerd zijn. Persoonlijke leerdoelen lijken dan niet samen te gaan met die van de organisatie. Zeker er zijn persoonlijke *coaching*-trajecten waarin fundamentele levensvragen aan bod komen. Een informant geeft ook duidelijk aan hier veel aan gehad te hebben. Maar binnen de standaardcursussen die Philips aanbiedt komen deze vragen nauwelijks aan bod. Het belang van het bedrijf gaat wederom voor het belang van het ontwikkelen van de werknemer.

Binnen de productie krijgt het credo *develop people* weer heel anders vorm. Productiemedewerkers worden gestimuleerd hun vapro (vakvakopleiding procesindustrie) te halen. Hier is men in 1984 in Winschoten mee begonnen. Sinds 2004 valt vapro onder het Philips brede plan 'certificering vakmanschap'. Een plan waarbij aan de werkervaring die mensen in de loop der jaren hebben opgedaan in een leertraject theoretisch kennis wordt toegevoegd waardoor ze een diploma kunnen halen. Daarnaast doet Philips veel aan het WGP traject. Hier krijgen werkzoekenden een jaar lange werk/leerstages aangeboden om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Momenteel heeft Winschoten ongeveer 30 WGP'ers in dienst. Het werkgelegenheidsplan (WGP) en het certificering vakmanschap programma samen zijn volgens Jos Nelis - ten tijde van invoering de landelijke manager - 'het grootste scholingstraject ooit bij Philips.'

Een betrokkene productiemedewerker zegt over deze opleidingen 'De vapro-opleidingen mogen dan wel mooi op papier staan, maar voor het werk zelf zijn zij vaak van weinig betekenis.' Hij vindt dat er te weinig tijd is om inhoudelijke kennis goed over te dragen. De oorzaak hiervan ligt bij de hoge werkdruk. De kennisoverdracht is gedelegeerd naar de vapro's waardoor mondelinge kennisoverdracht op de werkplek zelf nog maar zelden plaatsvindt. Deze ontbrekende instructies op de werkplek zelf worden als een gemis ervaren. Ook hier lijken persoonlijke leerdoelen niet samen te gaan met die van de organisatie. Het paradoxale is dat werknemers aangeven dat een vapro aan hun huidige werk weinig toevoegt. Men geeft geregeld aan werkspecifieker te willen leren. Hieruit blijkt ook de betrokkenheid bij het werk, men wil meer werkplekgericht leren dan algemene kennis opdoen die eventueel in de toekomst van pas zou kunnen komen als de fabriek haar poorten sluit. Een andere informant 'In de jaren '70 heb ik een lascursus gevolgd, verder nog wat sorteer en kwaliteitscursussen. Maar je schiet er niets mee op, je bent 35 jaar van school geweest en dan moet je maar.... nee dat leren vind ik maar; nee wat de boer niet kent.' Nog een andere informant: 'Ik doe dit werk al 35 jaar, waarom dan nog leren? Ik heb nu wel computerles, maar dat moet ik mijzelf leren. Maar ik heb er geen belang bij om het te leren, want dan moet ik hier zaterdag ook heen.' Uit deze kleine greep van uitspraken blijkt dat men op de productievloer nog niet gecharmeerd is over de vorm van het 'zelfverantwoordelijkheidsdenken' dat het management propageert.

Een criterium voor menselijkheid is voor Jurkiewicz en Giacalone (2004) dat het bedrijf het beste in mensen boven laat komen. De *engagement survey* laat op de vraag of het management het beste in mensen boven laat komen een bedroevend lage score van 20% zien. Gezien de moderne *hype* hieromheen zou het mij verbaasd hebben als ik bij Philips Winschoten geen initiatieven in deze richting ontdekt zou hebben. Eerder genoemde onderzoeken (zie hoofdstuk 2) hadden immers aangetoond dat bewustwordingstrajecten en zelfreflectie de productie ten goede komen. Na enig spuurwerk bleek dat er sporadisch ook dergelijke initiatieven in Winschoten waren geweest. Binnen het managementteam vindt men bijvoorbeeld initiatieven met meer persoonlijke diepgang. Het hele team heeft het afgelopen jaar een cursus bij Beteor in Eindhoven gevolgd⁵⁵. Belangrijke vragen waren hier: wat past er bij je loopbaan? Wat past er bij je persoonlijkheid? Heeft bezinning in het werk een belangrijke plek? Andere belangrijke vragen waren: hoe coachen wij mensen? Wat stralen wij uit? Wat zijn wij voor mensen? Wat spreken wij af met elkaar? Hoe spreken wij elkaar op bepaald gedrag aan? Echter niet iedereen kon deze cursus of aanpak op waarde schatten. Er werden vooral vraagtekens gezet bij het nut op lange termijn.

Een ander voorbeeld van een dergelijk 'bewustwordingstraject' zijn de cursussen van midden en hoger management die op 'de hei' plaatsvinden. Deze initiatieven zijn weliswaar op één hand te tellen, maar ze zijn er wel geweest. Hieronder geef ik een grove schets van de strekking van dergelijke sessies. Het hoofdthema was veelal ruimte scheppen om nader tot elkaar te komen en afspraken te maken over hoe men met elkaar om dient te gaan. Gezamenlijke waarden en normen, verwachtingen en knelpunten werden met elkaar doorgenomen. Een ieder kon zijn of haar zegje doen zodat men op het eind van het weekend met gezamenlijke omgangsvormen en een schone lei de maandag weer kon beginnen. Echter deze 'softe' initiatieven - zoals ze intern worden genoemd - komen weliswaar zo nu en dan op, maar hebben in feite maar weinig invloed op de dagelijkse gang van zaken. Een informant zegt hierover: 'Zo nu en dan borrelen dergelijke initiatieven op, maar naar verloop van tijd bloeden deze vanzelf weer dood.' De informant bedoelde hiermee te zeggen dat de initiatieven voor dergelijke cursussen weliswaar opgepakt worden, maar dat na een maand of twee de invloed ervan op de werkvloer nagenoeg is weggeëbd.

Concluderend kunnen wij stellen dat er veel aan opleiden wordt gedaan, maar dat persoonlijke ontwikkeling op de tweede plek komt. De instrumentele benadering van Philips voert de boventoon, men is niet intrinsiek geïnteresseerd in het ontwikkelen van mensen, terwijl dat wel een beleden waarde is. Daar waar naar persoonlijke ontwikkeling verwezen wordt, gebeurt het vakinhoudelijk. Zelfspiritualiteit heeft alles te maken met zelfontwikkeling, zelfkennis en zelfontplooiing op een fundamenteeler niveau dan pure vakinhoudelijke scholing. Binnen *Philips Lighting* Winschoten is er nauwelijks ruimte voor deze meer diepgaande vorm van zelfontwikkeling.

⁵⁵ Beteor is een internationaal werkende adviesgroep gericht op de toepassing van gedragswetenschappen bij het oplossen van organisatievraagstukken. Zij kennen een systeemgerichte benadering, en helpen bij strategie, organisatie en personeelsontwikkeling. Het bedrijf is ontstaan uit de in 1922 opgerichte bedrijfspsychologische dienst van Philips.

3.4.3 Verantwoordelijkheid

Het geven van verantwoordelijkheid, ofwel *empowerment* is een belangrijke sleutelterm binnen het management. Het management wil door het toepassen van *empowerment* meer verantwoordelijkheid en betrokkenheid creëren. In een omgeving waar controle en Tayloriaanse systemen overheersten is een dergelijk streven op zijn minst bijzonder te noemen. Men is bij Philips op weg naar, zoals de *human resource* manager het uitdrukte 'coachend leiderschap'. Als ik af kan gaan op de *engagement survey* moet de conclusie haast zijn dat men het goed doet. Zo vindt 67% van de ondervraagden dat zij voldoende autoriteit krijgen om hun werk naar behoren te doen.

Een belangrijk criterium voor verantwoordelijkheid bij Jurkiewicz en Giacalone (2004) is of werknemers zich verantwoordelijk voelen voor taken. Uit interviews blijkt dat men over het algemeen erg begaan is met zijn of haar werk. Een lid van het managementteam zegt hierover: 'Men (de productiemedewerkers, KdR) is bijzonder betrokken bij het bedrijf, maar ruimte om daar iets mee te doen ontbreekt, het middenkader zit te vol met het werk dat ze opgedragen krijgen om met de ideeën iets te kunnen doen.' Uit bovenstaand citaat blijkt dat het management door de operationele doelen die van bovenaf worden opgelegd moeite heeft om initiatieven die van de werkvloer komen om te zetten. Deze moeilijkheid komt ook in de analyse van de zelfsturende productieteams aan het licht. De benodigde ruimte voor veranderingen werd niet aan de teams gegeven. Slechts de perceptie van verantwoordelijkheid werd veranderd. Als team mocht men meer handelingen doen, maar men was niet bevoegd om ingrijpende wijzigingen door te voeren. Hiervoor bleef de manager verantwoordelijk. Terug naar bovenstaand citaat: hieruit blijkt ook dat deze manager overtuigd is van de betrokkenheid van de werknemers. Hetzelfde geluid ving ik ook bij anderen op. Hier staat echter tegenover dat Winschoten bij de *engagement survey* van alle lighting fabrieken het laagst scoort wat betreft betrokkenheid. Men scoort slechts 54 van de 100 te behalen punten. Hoe zijn deze twee werelden te rijmen?

Volgens mij is hier het al eerder genoemde 'cirkeldenken' van toepassing. Een werknemer voelt zich betrokken met zijn naaste medewerkers en zijn eigen afdeling. Zodra men echter buiten het kader van de naaste werkomgeving treedt wordt de betrokkenheid minder. In de *engagement survey* wordt gevraagd naar de betrokkenheid bij Philips. Philips is een abstracte identiteit waar de meeste productiemedewerkers zich nauwelijks verbonden mee voelen. De verbondenheid wordt ook geremd door het soort product dat men maakt. Glas is niet de eerste associatie die gemaakt wordt als iemand aan Philips denkt.

Een ander criterium voor verantwoordelijkheid is generativiteit, oftewel heeft het bedrijf oog voor toekomstige generaties. Werknemers hebben weinig vertrouwen in de toekomst van de fabriek. Uit de *engagement survey* blijkt dat slechts 30% de toekomstvisie van Philips motiverend vindt, terwijl het gemiddelde bij lighting op 63% ligt, een fors verschil. Een informant zegt hierover: 'Het beleid is vooral gericht op businesscases, hoeveel geld kun je ermee bereiken, [...] er is een minder strategische visie op welke kennisgebieden je gewoon moet versterken. Hierdoor zijn de echt lange kostenontwikkelingen en hoge aspiraties waar veel geld mee gemoeid is ondergesneeuwd.'

Het middenmanagement, maar ook het hogere management heeft het gemeenschappelijke doel om de plant voort te laten bestaan. In deze zin is er zeker sprake van verantwoordelijkheid voor de toekomst. Het verantwoordelijkheidsgevoel ligt vooral bij de fabriek, niet zozeer bij de werknemers. Iemand uit het hogere middenkader zegt over een eventuele reorganisatie: 'Maar ja dan is het nul [werknemers, KdR] of de helft. Dan is de helft dus altijd beter dan nul, daar hoef ik niet verder over na te denken.'

Een ander criterium wat Jurkiewicz en Giacalone (2004) voor verantwoordelijkheid hanteren is het doen van het goede in plaats van het juiste. Ik kan niet spreken voor de hogere functies omdat ik maar moeilijk inzage kon krijgen in hun werkprocessen. Dat kwam voornamelijk omdat zij regelmatig naar Eindhoven moesten voor vergaderingen en verder vaak op hun eigen kantoor achter de computer aan het werk waren. Voor de productievloer geldt dat men strikt gebonden is aan bepaalde voorschriften, hiërarchieën en regels, deze wegen erg zwaar. Met handelen op eigen initiatief, buiten de geldende regels om, heeft men dan ook moeite. Hierdoor wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemers geremd. Niet degene met het beste idee, maar degene met de meeste macht krijgt gedaan wat gedaan moet worden.

Een goede factor om te meten of men zich verantwoordelijk voelt is of er een negen tot vijf mentaliteit heerst; wat in mijn ogen zeker niet het geval is. Ploegenmedewerkers komen eerder op het werk om de dag gezamenlijk te beginnen, en men komt ook buiten werktijden op vergaderingen en bijeenkomsten. De belangrijkste vraag in het kader van verantwoordelijkheid is of men ook werkt zonder controles. Om hier inzicht in te krijgen heb ik met verschillende nacht- en weekenddiensten meegelopen. Wat sterk opviel was dat de sfeer onder de productiemedewerkers dan heel anders was. De ploegenmedewerkers kwamen meer ontspannen over. Men deed wel zijn taken en werkte goed door, maar er was ook tijd om even een praatje te maken. Tijdens dagdiensten was men minder ontspannen, deels omdat het simpelweg drukker was en men er geen tijd voor had. Mensen uit het laboratorium of van de innovatieafdeling stelden vragen, of er moesten opdrachten uitgevoerd dan wel overlegd worden. Buiten kantooruren vielen deze taken weg, maar er viel nog meer weg. Namelijk de controle van een 'hogere'. Het productiepersoneel had het gevoel dat zij vaak scheef werden aangekeken als zij ergens zaten om even uit te rusten van een zware klus of gegevens aan het opschrijven waren. Men ervoer de blikken van leidinggevend personeel als 'nou die doen ook niets'. Hierdoor werkte men minder gemoedelijk. Of men ook minder hard ging werken kan ik helaas niet beoordelen aangezien ik geen inzage heb gevraagd in de uurproductie van de beide hallen. Maar het is niet zo dat productiemedewerkers zich niet verantwoordelijk voelen voor hun taken. In mijn ogen namen zij hun taken zeer serieus en werden deze nauwkeurig uitgevoerd. De waarde *deliver on commitments* werd in mijn ogen serieus genomen. Men doet wat er verwacht wordt ook als de directe controle ontbreekt.

3.4.4 Ontvankelijkheid

Kenmerken voor ontvankelijkheid van een organisatie waren volgens Jurkiewicz en Giacalone (2004) innovatieve ideeën én buiten de norm vallend gedrag kunnen waarderen. Op de productievloer is men zeer kritisch als het gaat om de ontvankelijkheid van Philips Winschoten. Een informant: 'Als je zegt dat iets niet goed

is ben je lastig, als je mazzel hebt zien ze het als kritisch.' Een andere productiemedewerker: 'Je mag overal meedenken, maar ze gaan gewoon hun eigen gang hier.' 'Ze' is in beide gevallen het management. Deze kleine greep uit vele uitspraken die ik productiemedewerkers in deze richting heb horen maken maakt duidelijk dat men als 'lastig' of 'kritisch' wordt beschouwd als men meedenkt of zijn mening geeft. Er werden praktijkvoorbeelden aangedragen dat men in functioneringsgesprekken op een kritische houding aangesproken is. Onder de productiemedewerkers leeft dan ook het vermoeden dat commentaar leveren niet van positieve invloed is op de eventuele opslag dan wel bonussen die men kan ontvangen. Er is dus geen sprake van ondersteunende en open relaties. Eveneens blijkt dat er geen goed gebruik gemaakt wordt van feedback om een lerende organisatie te worden. Toen ik met deze gegevens in het achterhoofd naar de uitslagen van de *engagement survey* ging kijken, werd ik verrast door de resultaten: 63% van de ondervraagden vindt dat de manager ontvankelijk is voor suggesties. 58% van de ondervraagden vindt dat verschillende perspectieven binnen het bedrijf gewaardeerd worden. Hoe is deze discrepantie te verklaren? De bovenstaande uitspraken ving ik vooral op de productievloer op. Als wij naar de score voor ontvankelijkheid bij de productieafdeling kijken zien wij dat er niet 63% gescoord wordt, maar slechts 54%. Deze score kwam beter overeen met de resultaten uit de interviewreeks en informele gesprekken die ik gevoerd heb. Verder moet er rekening gehouden worden dat men geneigd kan zijn in de *engagement survey* sociaal wenselijk te antwoorden. Men weet bijvoorbeeld dat Philips Winschoten afgerekend wordt op de resultaten en tevens twijfelt men eraan of de enquête wel helemaal anoniem plaatsvindt.

Bij het afnemen van de interviews merkte ik ook een zekere terughoudendheid en achterdocht. Vooral productiemedewerkers waren bedacht op wat men losliet. Uit uitspraken en in andere situaties bleek dat medewerkers wel iets wilden vertellen, maar enkel als er volledige anonimiteit gewaarborgd zou worden. De aanwezigheid van een opnameapparaat maakte mensen argwanend. Een sleutelinformant uit het middenmanagement zegt over wantrouwen: 'De openheid van de cultuur is met Celerant *verschwonden*.' Het viel op dat medewerkers die al wat langer in dienst waren veelal geslotener waren in hun uitspraken. Ik wil hier graag een uitspraak van een productiemedewerker aanhalen die de hele problematiek in een soort Groningse nuchterheid samenvat: 'Ach, je wilt niet teveel trammelant opleveren als er mensen weg moeten.' Als mensen die mee willen denken op een negatieve manier benaderd worden is het moeilijk om *engagement* te laten ontstaan. Het ontvangen van kritiek en hier op een constructieve wijze mee omgaan is één van de belangrijkste basispeilers om betrokkenheid te creëren.

Echter het feit dat er functioneringsgesprekken zijn duidt al op het feit dat er een zekere mate van reflectie is binnen het bedrijf. Binnen een dergelijk gesprek met de direct leidinggevende wordt ruimte gecreëerd voor feedback. Deze functioneringsgesprekken moeten in een breder kader van *people performance management* gezien worden. Tot nu toe ging men met de hogere functiegroepen ééns per jaar om de tafel zitten om over de persoonlijke verdere ontwikkeling te praten. Vanaf 2007 zijn de functioneringsgesprekken tot het middenmanagement uitgebreid en is men voornemens deze ook op de productieafdeling in te voeren. In een dergelijk gesprek komen vragen als: hoe mobiel ben ik? Wat is mijn thuissituatie? Wil ik hier

altijd blijven werken? Men kan de waarde van deze gesprekken in twijfel trekken als men ziet dat slechts 38% van de productiemedewerkers vindt dat de manager tijdig en nuttige feedback geeft.

Een andere vorm van reflectie die wordt toegepast zijn de *deep dive* sessies. Naar aanleiding van de *engagement survey* zag het management zich genoodzaakt om deze sessies te houden. In dergelijke sessies zitten leden van het managementteam en een aantal medewerkers om de tafel en wordt er dieper op een aantal zaken uit de *engagement survey* ingegaan. Een voorbeeld van de vragenlijst die Philips hanteert vindt de lezer in bijlage III. Deze gesprekken vinden plaats in het kader van vertrouwelijkheid. De mensen die deelnamen aan deze gesprekken en die ik gesproken heb zeiden allen dat deze gesprekken in een vertrouwensvolle sfeer hebben plaatsgehad. Een informant was zelfs verrast over de openheid van het management, hij vertelde laconiek: 'Ach, als ze het willen weten zullen ze het horen ook.'

Dat het management bezig is te werken aan openheid blijkt uit de verschillende initiatieven die hierboven zijn genoemd. Een andere indicator is dat het hele managementteam afgelopen jaar naar de training *coaching for performane and growth* is geweest. Hierbinnen nam reflectie een belangrijke plek in.

Het management werkt momenteel aan een cultuuromslag, naar coachend leiderschap waarin openheid en vertrouwen een belangrijke rol spelen. Mensen mee kunnen nemen, openstaan voor creatieve ideeën, flexibel kunnen denken en intrinsiek motiveren, kritiek kunnen geven en ontvangen is erg belangrijk in deze cultuuromslag. Er zijn echter nog enkele barrières en oude angsten die overwonnen moeten worden. Met name het gebrek aan vertrouwen en de slechte communicatie zijn twee grote obstakels. De voornaamste taak in mijn ogen is dan ook het terugwinnen van het vertrouwen van de werknemers. Alleen hierdoor kan er constructief aan de toekomst gewerkt worden. Een goed middel hiervoor zou het naleven van de beleden waarden zijn.

3.4.5 Integriteit

Integriteit hangt eveneens nauw samen met vertrouwen. Als men niet integer is in zijn informatievoorziening kan vertrouwen moeilijk ontkiemen. Respondenten gaven aan een probleem te onderkennen bij eerlijke informatievoorziening. Slechts 38% van de productiemedewerkers vindt dat er goed gecommuniceerd wordt. Vooral hogere managementlagen gaven aan dat volledige eerlijkheid uit strategische overwegingen soms moeilijk te realiseren valt. Zo wordt er soms informatie achtergehouden om onrust te voorkomen. Echter men heeft eerlijkheid wel hoog in het vaandel staan; er worden geen onwaarheden verteld. Uit angst voor onrust zegt men dat men er nog niets over kan zeggen, of zwijgt helemaal. Het management probeert hieraan te werken, zo zegt een hoger geplaatst manager: 'Ik geloof er in dat als mensen fouten maken en die ze melden je daar op een goede manier mee omgaat dat je dan het vertrouwen wel wint.' Het winnen van vertrouwen wordt echter bemoeilijkt omdat men niet altijd geheel open kan zijn over de richting die het bedrijf opgaat. Ideeën of suggesties die in de ogen van de arbeiders goed zijn, zijn wellicht op lange termijn niet goed voor het bedrijf omdat men een koerswijziging plant. Als het management niet goed kan uitleggen waarom bepaalde ideeën niet uitvoerbaar zijn lijdt dat onherroepelijk tot scheve gezichten. Om integer te zijn is openheid van zaken een eerste vereiste.

Ook het prefereren van individuele belangen en schijnbare willekeur raken het thema

integriteit. Ik kan geen uitspraken doen over de kwestie of individuele belangen daadwerkelijk voor groepsbelangen gaan. Feit is dat het door een aantal geïnterviewden duidelijk zo beleefd werd. Een informant zei dat er overal spelletjes gespeeld worden. Een ander: 'Mensen erboven stellen hun eigen eilandje veilig, als iemand zich gaat opwerken is dat leuk en fijn, maar als hij eenmaal een positie heeft, zijn het heel ander mensen, zo van "oh nou wil je dat niet jongen? Dan is daar het gat van de deur." En dat begint bij de Sc-ers (*shift*-coördinatoren, KdR).' Zonder verder mensen aan te vallen of persoonlijk te benoemen werd er gezegd dat het algemeen belang soms door het individuele belang overschaduwd wordt. Het verwisselen van belangen speelde vooral in het middenkader. 'Vanuit voorgaande banen heb ik van Philips een aantal trucjes gezien en ervaringen meegemaakt die mij wat voorzichtiger deden zijn ten opzichte van het bedrijf en management. [...] Ik dacht dat HRM er voor 90% zat voor welzijn mens, erg naïef, nu denk ik dat ze er voor 90% zitten voor welzijn bedrijf.' Het voorafgaande duidt niet op een gelijke behandeling van werknemers. Ook de *engagement survey* wijst in deze richting. Op de vraag of alle werknemers als individuen behandeld worden onafhankelijk van leeftijd, geslacht, en politieke voorkeur antwoordt maar 49 procent positief. Met de vraag of alle werknemers gelijke kansen hebben is maar 31 procent het eens, waarvan slechts 2 procent 'helemaal eens'. Aan de andere kant was er een informant die zei dat er niet aan vriendjespolitiek gedaan werd, en weer een ander dat het een integer bedrijf is, omdat er niet geroddeld werd. Helaas kon ik niet dieper op deze materie ingaan. Ten eerste bleek het thema zeer gevoelig te liggen, en ten tweede was de sfeer van vertrouwen tijdens de interviews niet zodanig dat alle kaarten op tafel werden gelegd. Het zou een apart onderzoek vergen om de onderste steen boven te krijgen, iets wat onmogelijk binnen het kader van deze scriptie plaats had kunnen hebben. Feit blijft dat er mensen zijn die sterke twijfels hebben bij de onpartijdigheid en integriteit van de fabriek.

Bij integriteit hoort ook het consequent naleven van de waarden. In de vorige paragrafen zagen wij al dat de vier centrale Philips waarden niet bijzonder sterk leven binnen de fabriek. De waarde vertrouwen wordt slechts in beperkte kring beleefd, zoals wij later nog zullen zien. We zagen dat bij het ontwikkelen van mensen de belangen van het bedrijf en de individuele belangen niet altijd in balans zijn. Afspraken worden, voor zover ik dat kon nagaan, goed nagekomen binnen de fabriek. Het nakomen van afspraken wordt echter niet expliciet als Philips-waarde beleefd. Opvallend is dat er bij de *engagement survey* geen vragen gesteld worden met betrekking tot klanttevredenheid, onderling vertrouwen of het nakomen van afspraken. Enkel persoonlijke ontwikkeling wordt expliciet genoemd in de enquête, 48% vindt dat de manager heeft bijgedragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Wel kent de *engagement survey* één vraag die expliciet over de Philips waarden gaat. Deze luidt of de manager goed voorbeeldgedrag vertoont met betrekking tot de waarden. Slechts 48% van de ondervraagden is het daarmee eens. Concluderend kan men zeggen dat de Philips waarden niet werkelijk beleefd worden.

Bovenstaande voorbeelden zijn indicatoren dat er voor Philips Winschoten nog veel te halen valt op het gebied van integriteit en het terugwinnen van vertrouwen van de medewerkers. Dat winnen van vertrouwen ook uit bedrijfstechnisch oogpunt aantrekkelijk is laten onder andere de onderzoeken van Himmelfarb (1994) en Dorsey

(1998) zien. Hieruit blijkt dat werknemers die eerlijk bejegend worden meetbaar productiever en gelukkiger zijn.

3.4.6 Waardering

Uit verschillende interviews blijkt dat productiemedewerkers zich over het algemeen niet voldoende gewaardeerd voelen voor het werk dat zij doen. Werknemers voelen zich niet op waarde geschat. Ik wil hier één citaat aanhalen: 'Er zijn wel momenten dat ik de motivatie zo ongeveer uit mijn tenen moet halen, ik wil wel waardering ontvangen voor mijn werk, (stilte) dat ik mij dan afvraag waarom doe ik dat, wat doe ik hier, moet ik hier nog wel verder.' Het beeld van onvoldoende gewaardeerd worden wordt door de *engagement survey* bevestigd. Slechts een magere 31% van de ondervraagden is tevreden met zijn of haar beloning voor het werk. Slechts 34% vindt dat zij genoeg waardering krijgen als ze goed gepresteerd hebben.

Navraag bij het management leerde dat men bezig is om een nieuw gratificatie- en beloningssysteem in te voeren. Echter de gratificatie ligt erg gevoelig aangezien het vaak lastig te bepalen is, wanneer iemand wel en wanneer iemand niet in aanmerking komt voor een extra beloning. We lazen net dat werknemers niet heel veel vertrouwen hebben in de integriteit van het bedrijf. Als men een nieuw systeem gaat invoeren moet men dan ook zeer bedacht zijn op de gevaren van vriendjespolitiek en scheve gezichten.

Het middenkader en hoger management is ook op andere manieren bezig om aan het punt van waardering te werken. Het middenkader probeert doelgericht naar werknemers toe te stappen, complimenten te geven en waardering uit te spreken. Het is opmerkelijk dat twee informanten hierbij vermelden dat door deze positieve feedback te geven het ook makkelijker wordt om mensen op slecht gedrag aan te spreken. Het punt van waardering blijft echter lastig vooral omdat het middenmanagement het al erg druk heeft. Men komt nauwelijks toe om echt oog voor de ondergeschikten te hebben.

Hier zou voor Philips nog een wereld te winnen zijn. Een schouderklopje kost niets en levert veel op. Zo zijn er tal van voorbeelden te bedenken waaruit de waardering naar de werknemers zou kunnen blijken. Ik noem een persoonlijk getinte brief bij het kerstpakket, ik noem een gezamenlijke lunch na een geslaagde proef. Kleine maatregelen die niet veel geld kosten maar het werk wel veraangemen. Ter verduidelijking wil ik hier één voorbeeld aanhalen. Werknemers wilden ergens in de fabriek graag een kraan om de handen te kunnen wassen. Na veel gesteggel werd de kraan geïnstalleerd. Het bleek echter niet mogelijk om de handen met warm water te wassen, iets wat, vooral in de winter, als vervelend wordt ervaren. Ik vraag mij dan hardop af waarom hier geen boiler wordt neergehangen als werknemers daarom vragen. Om het in de woorden van een productiemedewerker te zeggen: 'Maak het ons ook een beetje leuk om hier te werken, nou dat soort kleine dingetjes, het kost niets voor hun.' Een dergelijk kleine maatregel kost Philips niet veel, maar het laat wel de *goodwill* en respect voor haar werknemers zien.

3.4.7 Vertrouwen

Van oudsher is men een sterk hiërarchische structuur gewend, een structuur gebaseerd op controle en wantrouwen: de werknemer moet gemotiveerd en gecontroleerd worden. Het systeem van controle en beheersing is ook nu nog duidelijk in de fabriek

waarneembaar. Het is onder andere te merken aan de vele controles die uitgevoerd worden. Het thema vertrouwen, of eigenlijk wantrouwen, leverden dan ook veel zielerorselen op tijdens de interviews. Hieruit blijkt dat het een heet hangijzer is binnen de fabriek. Een productiemedewerker wordt emotioneel als ik hem vraag of hij vertrouwen in de fabriek heeft: 'Vertrouwen, vertrouwen, mijn ploeg wordt steeds kleiner, je focust je erop dat je hier al zo lang bent, en dat is het enige wat een beetje houvast geeft.' Vertrouwen levert bij de *engagement survey* de slechtste score op. Vooral vertrouwen in de toekomst van de fabriek en vertrouwen in het management. Slechts 41% denkt dat Philips een goede toekomst heeft. Bij de productie is dit slechts een bedroevende 29%.

Het management is bewust bezig het wantrouwende mensbeeld te veranderen. Van verschillende managers hoorde ik dat men ervan probeert uit te gaan dat mensen het niet bewust verkeerd doen. Een manager zegt hierover: 'Je moet je mensen het vertrouwen meegeven dat ze ook in staat zijn die dingen te realiseren die ze willen realiseren. Men moet het vertrouwen krijgen, om met elkaar aan de slag te gaan, vertrouwen onderling, en ook als leidinggevende. Hier is tijd voor nodig om dit te realiseren.'

De communicatie speelt volgens het managementteam een grote rol in het gebrek aan vertrouwen. 'Door gebrek aan communicatie gaan mensen gissen geeft angst en is er een grote mate van onzekerheid.' Het gebrek aan communicatie wordt volgens een informant uit het middenkader veroorzaakt door de relatie van de werkvloer met hogere managers. Intern wordt de laag die hier tussenzit de 'leemlaag' genoemd, omdat er haast niets doorheen sijpelt. Er is in deze relatie geen sprake van openheid, de managers staan vaak ver weg van de arbeiders. De arbeiders werken al vaak twintig jaar of langer in de fabriek 'en dan komt iemand voor drie of vier jaar de boel letterlijk op de kop zetten. Men bouwt geen vertrouwensrelatie meer op.[...] Ook al zijn er veel managers geweest die je wel erin betrekken, maar er zit een soort van natuurlijke afstand in.' Het management onderkent dat er een probleem is in de openheid van communicatie en heeft in het verleden een communicatieplan opgesteld. Daarnaast heeft in het voorjaar van 2007 een HBO student de interne communicatie onderzocht. Helaas heb ik van dat onderzoek de resultaten nog niet kunnen inzien.

Er kan gesteld worden dat er binnen de afdelingen en ploegen een zekere mate van vertrouwen heerst. Zo prijst een manager de collegialiteit, 'het altijd aan kunnen schuiven bij collega's als je ergens mee zit'. Drie middenmanagers en ook een lid van het hogere management geven expliciet aan dat het vertrouwen in kleine kring goed is. Deze kleine kring van vertrouwen wil men graag uitbreiden. Onder ander door *bottum up* suggesties serieus te nemen. Deze tendens is ook in de *engagement survey* terug te zien. Slechts 27% van de productiemedewerkers heeft vertrouwen in het leiderschap van Philips. De score 'ik heb volledig vertrouwen in het leiderschap van Philips' is niet aangekruist. Terwijl 42% de eigen manager wel vertrouwt. Ook het vertrouwen in de plantmanager is hoog, zoals uit verschillende uitspraken is gebleken.

Een oorzaak voor het lage vertrouwen in het leiderschap van Philips heeft met *engagement* te maken. Een groot deel van het te voeren beleid wordt bepaald door Eindhoven dan wel Amsterdam. Deze hogere politiek kan soms, zoals een informant zegt, 'als een duveltje uit een doosje' komen. De plantmanager is, zoals een andere informant het zo mooi uitdrukte, 'niet meer dan een veredelde Hema-filiaalmanager'. De strategische keuzes die men in het hoofdkantoor maakt zijn voor de werknemers in

Winschoten nauwelijks te overzien. Het lot van de medewerkers ligt in handen waar zij geen directe invloed op kunnen uitoefenen. Hierdoor ontstaat een gevoel van machteloosheid en wordt betrokkenheid en vertrouwen niet gestimuleerd. Dat men meer vertrouwen zal hebben in de eigen manager valt ook uit deze redenering te concluderen. Een deel van de te nemen maatregelen komen namelijk van het managementteam, of lagere managers van de fabriek. Hier hebben werknemers via overleggen en de ondernemingsraad nog enigszins zicht en invloed op.

Een andere belangrijke factor is dat er sinds het prille begin van de fabriek, zij stond er amper 8 jaar, al sprake was van sluiting. Het zwaard van Damocles is sindsdien altijd boven de fabriek blijven hangen. Wellicht niet zo dreigend als acht jaar na de opening, maar reorganisaties, proceswijzigingen en sluitingen van afdelingen werden met de regelmaat van de Philips 5-jaren plannen doorgevoerd. 'Philips Winschoten is vanaf de jaren '80 altijd gedoemd geweest om ten onder te gaan. Om het maar het zwart-wit te zeggen. En als je dat vergelijkt met een bedrijf wat groeit, dan is dat veel makkelijker qua vertrouwen in de toekomst en de leiding dan de situatie van Philips Winschoten.' Het lijkt alsof het nooit echt goed gaat, de dreiging van sluiting blijft altijd bestaan. Tijdens de nieuwjaarstoespraak bijvoorbeeld, hier worden de winstcijfers gepresenteerd. Het target van drie miljoen winst is gehaald in het afgelopen jaar, maar vertelt de plantmanager, de schouders zullen er onder moeten willen wij voort kunnen blijven bestaan, 'wil Philips de stekker er niet uittrekken'. De reacties uit de zaal, na afloop van de toespraak: 'Nou de schouders moeten er al 30 jaar onder, het is altijd hetzelfde verhaal.' Er is ook een zeker cynisme voelbaar: 'Ik werk hier al 30 jaar en vanaf het begin zeggen ze al dat morgen misschien het slot op de poort gaat.' Of een ander 'het zal mijn tijd wel duren.'

Een belangrijke factor die bijdraagt aan het gevoel van onberekenbaarheid en machteloosheid is dat geen van de betrokken partijen het achterste van hun tong laat zien. Zowel het managementteam in Winschoten, de lighting divisie in Eindhoven als het hoofdkantoor in Amsterdam kennen een strategisch informatiebeleid. Gevoelige informatie wordt met bedacht kenbaar gemaakt. In interviews heb ik naar redenen hiervoor gevraagd. Het bleek dat men door een strategisch informatiebeleid onnodige onrust probeert te voorkomen. De keerzijde hiervan is echter dat onzekerheid door geruchten worden gevoed. In deze context zou men het wantrouwen haast als terecht kunnen gaan zien. Het grote Philips is een onvoorspelbaar kolos in de ogen van de werknemers. Het is te groot om daadwerkelijk invloed op uit te kunnen oefenen en daardoor onvoorspelbaar geworden. Uit het verleden blijkt duidelijk dat Philips niet maalt om 100 arbeidsplaatsen meer of minder. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er onder de productiemedewerkers weinig vertrouwen heerst in de Philipsorganisatie.

Het management is zich bewust van het wantrouwen dat er in de fabriek heerst. Het probeert hier wat aan te doen door een luisterend oor te bieden en uit te leggen waarom sommige maatregelen nu wel of juist niet genomen kunnen worden. Men probeert een positieve benadering te vinden vanuit vertrouwen naar de ander toe. Zo tracht men indrukken van willekeur te voorkomen. De basishouding van het managementteam is dat 'niemand het bewust verkeerd wil doen.' Een informant: 'Ik geloof niet dat men op een bewuste manier saboteert, maar ik geloof erin dat wij het met elkaar niet goed geregeld hebben.'

Een voorbeeld wat ik hier nog graag wil aanhalen is van methodologische aard. Tijdens de interviews gebruikte ik een opnameapparaat. Het opnameapparaat liet sommige respondenten de volledige anonimiteit die ik zei te waarborgen in twijfel trekken. Men raakte achterdochtig en liet niet het achterste van zijn of haar tong zien. Een andere indicator was het onderzoek van Steven Marshall, een universitaire student die een onderzoek naar *audittools* voor zelfsturendeproductieteams ontwikkelde. Een informant vertelde dat ook Marshall volledige anonimiteit garandeerde, maar op het formulier kwam wel een nummer te staan. Voor hem was dat reden genoeg de anonimiteit in twijfel te trekken. 'Leg er eens blanco papiertjes neer, dan krijg je al heel andere uitkomsten.' Deze waarnemingen duiden op een laag vertrouwen in de integriteit van het bedrijf.

Een ander punt wat ik als voorbeeld voor wantrouwen wil aanhalen, gaat hoe basaal het ook klinken mag, over mayonaise. In de centrale kantine in hal-B staat tijdens kantooruren een grote bus met mayonaise waar men gratis mayonaise uit mag halen. Als de kantine dicht is gaat deze bus achter slot en grendel. Voor versnaperingen en snacks moet men dan naar de kantine in hal-A gaan. Hier zijn automaten geplaatst waar men een en ander kopen kan. Wil men echter mayonaise bij de zojuist gekocht snack hebben moet men voor 25ct een zakje kopen. Bij navraag waarom er geen mayonaise in de kantine van de arbeiders staat wordt gezegd dat deze anders gestolen zou worden of dat arbeiders hier misbruik van zouden maken.

Hier wordt een verschil in hiërarchie duidelijk tussen arbeiders en hogere functies. Hogere functies krijgen gratis mayonaise en lagere functies worden gewantrouwd of verdacht van misbruik. Ik kon tijdens het onderzoek niet achterhalen wat de achterliggende oorzaak was van het vergrendelen van de mayonaise, wellicht dat er in het verleden iets is voorgevallen. Los daarvan vind ik het een grove schending van het vertrouwen in de arbeiders. Men gaat ervan uit dat zij misbruik zullen maken van de mayonaise. Ook al mocht mochten werknemers misbruik maken van de mayonaise door het op hun eigen meegebrachte broodjes te smeren lijkt mij dat voor Philips geen onoverkomelijke kostenpost. Door vol vertrouwen de kantine van hal-A een pot mayonaise, of zakjes neer te leggen wordt een stukje sociale controle gestimuleerd. Tevens straalt het een vertrouwen in de eigen medewerkers uit.

Alleen door vertrouwen te geven kan vertrouwen ontkiemen en betrokkenheid groeien. Zoals Emmons (1999) en Kolodinsky e.a. (2003) aangeven houdt een hoog vertrouwen direct verband met een hogere productie. Men is professioneler, zekerder en loyaler. Ook de samenwerking en betrokkenheid van de werknemers wordt versterkt. Als medewerkers op het karakter en de eerlijkheid van een organisatie kunnen bouwen is dat een mes wat aan twee kanten snijdt. Het strategisch handelen van de Philips top, wat zoveel wantrouwen teweeg brengt, zou zou plaats moeten maken voor 'integerend' handelen: hoe kunnen wij het *met elkaar* beter regelen? Hiervoor moeten beelden waarden in de praktijk gebracht worden waardoor er gebouwd wordt aan het karakter van de organisatie. Zelfspiritualiteit kan hieraan bijdragen door reflectie op het eigen handelen en het handelen van de werkgever.

3.5 Besluit

Zoals aan het begin van het hoofdstuk beschreven, is Philips van oorsprong een sterk hiërarchisch bedrijf, gestoeld op Tayloriaanse principes van beheersbaarheid.

Bedrijfsprocessen bleken echter minder meetbaar en beheersbaar te zijn dan het management aanvankelijk dacht. Men begon op andere manieren dan via controle mensen te motiveren en aan zich te binden. Halverwege de jaren '90 ging men zich bewust bezig houden met een Philips cultuur, hierin spelen de peilers *healthcare*, *lifestyle* en *technology* een belangrijke rol. *Philips Lighting* Winschoten heeft merkbaar moeite om zich hiermee te identificeren.

In de visie, missie en perceptie van waarden zit eveneens een verschil tussen het brede Philipsconcern en de fabriek in Winschoten. In Winschoten spelen de vier waarden *delight costumers*, *deliver on commitments*, *develop people* en *depend on each other* geen rol van betekenis. Het culturele gedachtengoed wordt door andere factoren gedomineerd. Ik noem hier: onzekerheid over de toekomst, een sterke collegialiteit en verbondenheid met de afdeling.

De verbondenheid in de naaste werkcirkel is goed te noemen. Des te verder men daarbuiten komt, des te minder verbonden medewerkers zich voelen. Over vertrouwen kunnen wij het zelfde stellen. Hier is echter nog iets anders aan de hand. Door een verleden wat doorspekt is met negatieve ervaringen heeft men weinig vertrouwen in de fabriek. Het blijkt dat managementfunctionarissen in het verleden niet altijd even integer gehandeld hebben. Werknemers hebben het gevoel dat het belang van het bedrijf vaak boven dat van individuele werknemers ging. Hierbij werd de waardigheid van de werknemer soms uit het oog verloren. Wat ons brengt bij de factor menselijkheid. We lazten dat persoonlijke leerdoelen veelal niet samengaan met de doelen van de organisatie. Ook de openheid van de relaties is geschaad in het verleden, men is bevreesd om afgerekend te worden op gedane uitspraken. Het blijkt dat men in het verleden vaak strategisch heeft gehandeld en de waarden slechts instrumenteel heeft toegepast.

Het management erkent bovenstaande problematiek en heeft in het verleden al vaker verbeteringstrajecten geïnitieerd. Het management heeft tal van maatregelen genomen om het onderlinge vertrouwen te verbeteren, de communicatie te verbeteren en een nieuwe standaard voor integriteit in te voeren. Momenteel is het management van de fabriek bezig om betrokkenheid onder de werknemers te creëren. Het voornaamste middel hiervoor is om mensen zelfverantwoordelijkheid of *empowerment* te geven. De vaste medewerkers die al dertig jaar in dienst zijn zien deze bewegingen met argusogen tegemoet: 'Ik geloof wel, maar moet eerst zien'. Feit is dat het een technische omgeving is en voorgaande *softe* initiatieven vaak aan een vroege dood gestorven zijn. De huidige sleuteltermen *engagement* en *empowerment* zijn in dit opzicht bijzonder te noemen. Zowel binnen de fabriek schieten zij vruchtbaar wortel, als in de *softe* management hoek waar zij vandaan komen. Philips Winschoten moet er echter voor waken dat deze termen niet enkel instrumenteel worden toegepast, met als doel de effectiviteit te verhogen. Het is gebleken dat het management zelf ook onder een grote druk staat van Philips Eindhoven en niet vrijgelaten wordt om *engagement* en *empowerment* daadwerkelijk in de praktijk toe te passen. Dit is een indicator voor de instrumentele toepassing van de termen. Wil het beleid succes hebben moet men uit intrinsieke beweegredenen werknemers de vrijheid geven zich te ontwikkelen en hun alle verantwoording willen geven die zij willen dragen.

Reflectie en Beschouwing

Bedrijfsspiritualiteit is een managementtechniek die in Nederland steeds meer voet aan de grond krijgt. Wat is bedrijfsspiritualiteit precies en hoe kan het worden toegepast in een het dagelijks reilen en zeilen van een bedrijf? Nederland kent tal van managementcursussen, workshops en evenementen waarin spirituele componenten verweven zijn. Vragen als: 'wat wil ik?' 'Wie ben ik?' En 'wat is het doel van mijn bestaan?' Staan hierin centraal. Om inzicht in deze vorm van bedrijfsspiritualiteit te krijgen heb ik workshops bezocht, literatuur gelezen en interviews met consultancybureaus gehouden. Het bleek erg interessante materie waar nog weinig onderzoek naar verricht is. Uit deze studie bleek dat zelfspiritualiteit een belangrijke sleutelterm is. Zelfspiritualiteit houdt in dat werknemers in het kader van bedrijfsspiritualiteit zoek gaan naar diepere drijfveren. Door middel van zelfspiritualiteit krijgen werknemers de mogelijkheid hun 'ware zelf' te leren kennen en in 'hun kracht' komen. De methode is even simpel als doeltreffend: spirituele consultancybureaus laten werknemers reflecteren op eigen drijfveren, waarden en omgangsvormen.

Naast zelfreflectie is reflectie op normen en waarden van het bedrijf erg belangrijk binnen bedrijfsspiritualiteit. In het huidige postmoderne tijdperk ontbreekt het vaak aan een collectief gedragen waardenpatroon. Werkgevers die integer handelen in hun waarden bieden werknemers een dergelijk collectief gedragen waardenpatroon en voorzien op deze manier in een deel van de zingeving van de werknemer. Bedrijfsspiritualiteit biedt de mogelijkheid om in een open dialoog te treden over de waarden. Ook kan men in een constructieve sfeer werken aan het naleven van de waarden. Dat waarden worden nageleefd is erg belangrijk, slechts wanneer een bedrijf karakter toont en integer is in haar handelen kan er namelijk genoeg vertrouwen en diepere verbondenheid vanuit de werknemer ontstaan om een dergelijk waardenpatroon aan te nemen. Een deel van de diepere zingeving van de werknemer kan dan uit het werk gehaald worden. De werknemer leidt door deze duidelijke waarden een minder versnipperd leven en komt tevredener op zijn werk. Hij voelt zich meer betrokken, of in managementtermen *engaged* bij zijn werk. Daarnaast weet hij waar hij aan toe is wat bijdraagt aan een gevoel van zekerheid. De privésfeer van zingeving vloeit op deze manier samen met het werkzame leven.

Bedrijfsspiritualiteit gaat dus vooral over waarden en horizontale verbondenheid: werknemers voelen zich weer deel van een gemeenschap waar men integer is in zijn handelen. Traditionele functies van spiritualiteit zijn in de praktijk van bedrijfsspiritualiteit moeilijker te vinden. Zo is er nauwelijks sprake van verticale transcendentie, beroepsoverschrijdende bindingen of sacrale rituelen. De notie van God of het hogere komt nauwelijks voor, al wordt hier en daar wel gestrooid met de term 'energieën'. Daarnaast is de verbondenheid beperkt tot één bedrijf, terwijl de meeste spirituele bewegingen juist deze maatschappelijke barrières doorbreken. Rituelen die verbinden of mensen in contact brengen met een transcendente macht ben ik ook niet tegengekomen. In bedrijfsspiritualiteit wordt eerder op zoek gegaan naar een praktijk van eigen normen, waarden en gedragsregels gecombineerd met een stukje zingeving: 'waar doen wij het met zijn allen voor?'. Bedrijfsspiritualiteit is een vorm van spiritualiteit die het wereldlijke leven bevestigt, en waar ultieme vervulling *binnen* het

kader van de huidige maatschappij mogelijk is. Niet voor niets staat het credo 'de wereld een stukje beter maken' bij veel spirituele consultancybureaus centraal. Dergelijke uitspraken als 'de wereld een stukje beter maken' geven werknemers en werkgevers vaak een goed gevoel, waardoor zij elkaar versterken in hun 'behoefte' aan spirituele consultancy.

Het spreekt voor zich dat als een bedrijf de weg van bedrijfsspiritualiteit ingaat zij hiervoor een intrinsieke motivatie moet hebben. Het bedrijf moet durf hebben om karakter te tonen als het gaat om het naleven van de waarden. Echter het bedrijfsleven is op kapitalistische leest geschoeid en het gevaar is groot dat bedrijfsspiritualiteit instrumenteel wordt toegepast. In de praktijk blijkt dat spiritualiteit in het bedrijfsleven veelal als middel wordt gezien om de productiviteit te verhogen en om werknemers beter te laten presteren. Deze betere prestatie is mogelijk omdat werknemers door zelfreflectie beter weten wat ze willen en door een duidelijk gegeven waardenpatroon een vervulder en zekerder leven kunnen leiden. Ook ontstaat er onderlinge verbondenheid en gemeenschapszin, wat eveneens de productiviteit bevordert. Deze instrumentele benadering van bedrijfsspiritualiteit werkt echter averechts. Het naleven van de waarden moet voorop staan, niet het bedrijfsresultaat. Er kan namelijk onmogelijk vertrouwen en gemeenschapszin ontstaan als de werkgever niet integer handelt.

Om meer inzicht te krijgen in de praktische toepassing van bedrijfsspiritualiteit in Nederland koos ik ervoor om een antropologische verkenning te doen bij *Philips Lighting Winschoten*. Ik vroeg mij af welke aanknopingspunten voor bedrijfsspiritualiteit ik zou tegenkomen binnen de bedrijfscultuur van *Philips Lighting Winschoten*. Ik heb in het kleine productiebedrijf in Winschoten vijf maanden lang tussen de 300 werknemers en het geproduceerde glas rondgelopen om zo als *insider* goed zicht op de bedrijfscultuur te krijgen. Dit was een erg leerzame tijd. Het bleek dat de fabriek op de jaarlijkse wereldwijde Philips *engagement survey* laag scoort. De sleutel om de lage betrokkenheid te verhogen ziet het management in *empowerment*. *Empowerment* heeft raakvlakken met zelfspiritualiteit, maar gaat over minder existentiële vragen. Het idee achter *empowerment* is dat door vertrouwen te geven en werknemers meer vrij te laten in hun taken zij meer verantwoordelijkheid nemen en meer voldoening uit hun werkzame leven halen. Hieruit vloeit dan automatisch een hogere betrokkenheid en hoger productieresultaat voort. De fabriek is echter sterk hiërarchisch gestuurd. Het idee van *empowerment* wordt dan ook voornamelijk instrumenteel toegepast. Paradoxaal genoeg wordt het idee van *empowerment* van bovenaf opgelegd. De topmanagers in Winschoten staan onder druk uit Eindhoven waardoor zij weinig ruimte voelen om naar ondergeschikten te luisteren en hen verantwoording te geven en vrij te laten.

Tijdens het onderzoek bleek er een groot verschil te zijn tussen de beleden waarden zoals het Philipsconcern deze voorstaat en de beleefde waarden op de productievloer in het noordelijke Winschoten. De officiële waarden *delight costumers, develop people, depend on each other* en *deliver on commitments* zijn bij hogere managementlagen in Winschoten wel bekend, maar in de dagelijkse praktijk worden zij nauwelijks toegepast. Des te lager ik in de hiërarchie ging kijken des te minder zijn werknemers met de waarden bekend. Aangezien de waarden nauwelijks leven onder de werknemers en ze in het dagelijkse productieproces niet worden toegepast kan men niet aan de hand van

waarden reflecteren op gedrag. Hierdoor had ik mijn vraagtekens bij de integriteit van het naleven ervan.

Deze constatering stonden mij niet hoopval wat de bedrijfsspiritualiteit bij Philips Winschoten aanging. Na lang speurwerk bleek dat slechts in de hogere regionen een aantal mensen een 'bezinningsweekend' hadden gevolgd. Op een dergelijk weekend reflecteerde men op omgangsvormen, waarden en onderling gedrag. Wat opviel was dat spirituele thema's die werden geïntroduceerd niet lang stand hielden in de heersende bedrijfscultuur. Na reflectie op omgangsvormen werden de nieuwe inzichten een tijdje geleefd, waarna men weer op oude patronen terugviel. Na een aantal weken waren alle goede bedoelingen weer vergeten en kon men weer van voren af aan beginnen. Naar mijn idee komt dat omdat er binnen de bedrijfscultuur in Winschoten fundamentele waarheden in de vorm van bedrijfswaarden ontbreken.

De grondintentie van Philips Winschoten is winst maken wat onlosmakelijk samenhangt met het voortbestaan van de fabriek. Een dergelijke intentie kan zeer goed samen gaan met het intrinsiek naleven van bedrijfswaarden. Door het naleven ervan kunnen spirituele waarden als verbondenheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, ontvankelijkheid, integriteit, waardering en vertrouwen ontkiemen. Een spirituele inslag bij de bedrijfsvoering kan er voor zorgen dat medewerkers meer vertrouwen krijgen in het bedrijf, dat zij zich menselijker en meer integer behandelt voelen. Het kan de communicatie ten goede komen door onderling vertrouwen te stimuleren. Zo zou het bij Philips Winschoten kunnen bijdragen om de 'leemlaag' tussen hoger management en de productievloer te draineren. Het toepassen van dergelijke spirituele waarden vergt een boel inzet en moet welgemeend zijn.

Een belangrijke sleutel voor *empowerment* en *engagement* in Winschoten ligt dan ook in het naleven van de beleden waarden van de fabriek. Het management kan door aan de waarden te werken bouwen aan het karakter van het bedrijf en daarmee vertrouwen winnen. Bedrijfswaarden kunnen dan, mits consequent en intrinsiek toegepast, deel worden van het existentiële niveau van de mensen die bij het bedrijf betrokken zijn.

Bijlage 1.

Vragenlijst 1

I. Introductie: (5 minuten)

In dit onderzoek kijk ik of waarden, visie en spiritualiteit bijdragen aan de zingeving/bezieling in het werk. Welke waarden neem je van thuis mee, welke waarden heersen er op je werk? En in welke mate dragen deze bij aan plezier en bezieling binnen je werk. Interview van ongeveer 90 minuten wat vooral ingaat op de persoonlijke ervaring van het werk.

2 Persoonlijke gegevens

1. wanneer ben je geboren?
2. waar ben je opgegroeid?
3. wat is je burgerlijke staat
4. kun je wat vertellen over je loopbaan met opleidingen tot nu toe?
5. Hoe lang werk je al bij Philips Lighting Winschoten?

3 Ervaring van werken in de fabriek (22')

1. Affectieve associatie (2')

Vandaag gaan wij het hebben over op de fabriek zijn, maar voordat wij het daarover gaan hebben, laat ons even focussen op werk. Laten we **onze ogen dichtdoen** en voor een moment denken wat werken voor ons betekent.....

Laat nu alle voorstelling boven komen als je aan werken denkt in de fabriek welke beelden, gevoelens, woorden, ervaringen, komen er spontaan boven.

4 Ervaringen met betrekking tot werken (15')

Werken in het algemeen:

- 1) Wat is je huidige werk
 - Hoe begin je je werkdag
 - Wat doe je?
 - Met wie?
 - Waar ga je heen?
 - Waarom is dat het eerste wat je doet?
 - Hoe voel je je?
 - Hoe is de sfeer?
 - Hoe gaan mensen met elkaar om?
 - Waar ga je vervolgens heen?
 - Wat doe je?
 - Hoe voel je je?
- 2) Wat is karakteristiek voor je werk
- 3) Wat is de sfeer op je werk
 - Welke sfeer ademt het gebouw uit als je let op verwerkte materialen
 - Welke (impliciete) waarden spreken uit de inrichting
- 4) Hoe beleef je je werk
 - Wat vind je leuk
 - Wat vind je minder leuk
- 5) Wat voor voldoening geeft werk je?
- 6) Wat is het belangrijkste aspect in werken, wat is minder belangrijk
- 7) Wat zou je graag willen veranderen binnen je werk
- 8) Wat zou je missen als het werk er niet meer zou zijn?

2 Fotosessie (hoe voel je je op je werk/hoe zou je je willen voelen) (5')

Ik heb hier een aantal foto's die allemaal een ander gevoel of gemoedstoestand uitdrukken, laten we er eentje uitpikken die het beste past bij je gevoel bij je werk

- Wat zie je op het plaatje
- Hoe is de sfeer
- Wat voor gevoel geeft dit plaatje je
- Hoe zou je het gevoel willen omschrijven dat het oproept

II. Zelf portret (15')

We hebben nu al het een en ander gezegd over hoe wij ons voelen op het werk. Laten we het nu op een andere manier aanpakken. Ik heb hier een aantal foto's van mannen/vrouwen. Een ieder heeft zijn of haar eigen uitstraling en uiterlijk. Laten we een afbeelding kiezen waarvan je denkt dat die dezelfde houding/gevoel heeft tov werk als jij hebt.

1) Persoonlijkheid

- Naam
- Wat voor soort persoon is het?
- Karakter/persoonlijkheid
- Wat doet hij/zij in zijn/haar dagelijks leven
- Hoe is zijn levensstijl, wat is belangrijk voor hem/haar?

2) Werkbeleving

- Wat voor soort baan heeft hij
- Wat vindt hij/zij van deze baan/hoe voelt hij/zij zich over deze baan
- Wat vindt hij/zij belangrijk in het leven
- Welke waarden zijn belangrijk
- Is hij of zij religieus danwel spiritueel

5 Waarden

Nu we het hebben gehad over je dagelijkse werk en welke associaties en gevoelens hierbij horen wil ik het nu gaan hebben over waarden. Eerst over je eigen opvattingen en dan ga ik een link maken naar Philips

1. Welke waarden heb je van huis uit meegekregen?
2. Zijn deze nog steeds geldig?
3. Ben jezelf religieus/spiritueel?
4. Verandert dat je houding op je werk
5. Vind je waarden belangrijk?
6. Welke waarden zijn belangrijk binnen Philips Winschoten?
7. Welke van je waarden worden weleens ernstig beschadigd op je werk?

Philips heeft een aantal jaren geleden de 4 d's ontwikkeld. Delight costumers, Deliver on commitments, Develop People en Depend on each other. Ik wil deze waarden graag bij langs lopen kijken hoe belangrijk deze voor jou zijn?

6 Delight costumers

Past het management zich snel aan aan de eisen van de klanten?

Heb je een goed overzicht van de eisen van de klanten

Hoe belangrijk is klanttevredenheid voor je?

In hoeverre zijn klantrelaties open, oprecht en duurzaam

7 Deliver on commitments

Houdt het management zich aan haar afspraken

Houd je je aan gemaakte afspraken?

Vind je het belangrijk dat men zicht houdt aan gemaakte afspraken?
Is hierin een verschil tussen interne en externe afspraken?

8 Develop people

Geeft de leiding effectief feedback op prestaties en gedrag
Ben je zelf opzoek naar effectieve feedback op prestaties en gedrag
Wordt je actief gecoacht in het je vaardigheden, mogelijkheden en competenties?
Voel je je uitgedaagd tot groei en ontwikkeling?/worden je kwaliteiten aangeboord op het werk?
Vind je het belangrijk om uitgedaagd te worden in je ontwikkeling/gecoacht te worden in je vaardigheden, mogelijkheden en competenties?
Durf je binnen deze organisatie uit te komen voor je diepste overtuigingen en dat wat je na aan het hart ligt?

9 Depend on each other

Is er vertrouwen tussen management en medewerkers
 Waarin uit zich dat?
Is er vertrouwen tussen de medewerkers onderling?
 Waarin uit zich dat?
Heb jij vertrouwen in je collega's / het management.
 Waarin uit zich dat?
Hoe belangrijk vind je onderling vertrouwen?

10 Reflectie

8. Zou je samenvattend en reflecterend kunnen zeggen welke waarden er bij Philips Winschoten centraal staan?
9. En welke missen er naar jou mening?

11 Visie

1. Is er tijd en ruimte voor bezieling, reflectie en opdoen van creativiteit?
2. Is er in je organisatie een gezamenlijke identiteit, een gevoel van bestemming?

Sluiting

Respondent bedanken
Zijn er nog vragen?

bijlage II

vragenlijst 2

Deze vragenlijst heb ik aan elf respondenten voorgelegd, geselecteerd uit alle lagen van de fabriek.

Introductie

Hoofdvraag: In hoeverre is er binnen de bedrijfscultuur van Philips Winschoten aandacht voor vertrouwen en betrokkenheid?

2 Persoonlijk

1. Wanneer ben je geboren
2. Waar ben je geboren
3. Wat is je burgerlijke staat
4. Kun je in het kort iets vertellen over je loopbaan en opleidingen tot nu toe?
5. Wat is betekenisvol voor jou?
6. wat is karakteristiek voor je werk?
 - wat geeft voldoening
 - wat brengt onvrede te weeg
7. (doorvragend op vraag 5 en 6) Is er binnen Philips aandacht voor wat jou inspireert?
8. Voel je je uitgedaagd binnen je werkomgeving?
9. Heb je het gevoel dat je je in je werkomgeving kunt ontwikkelen?
10. Voel je je gewaardeerd op je werk?
11. Hoe zou je de heersende bedrijfscultuur willen omschrijven?
12. Identificeer je je met de Philips bedrijfscultuur?
13. Wat is kenmerkend voor de communicatie?
14. Wat is kenmerkend voor de samenwerking?
15. Wat is kenmerkend voor de sfeer?
16. Hoe zou je de vorm van leidinggeven willen typeren?
17. Wat kun je zeggen over de mate van vertrouwen binnen de fabriek?
18. Heeft Philips oog voor het welzijn van haar medewerkers?
19. Wat zijn de drijfveren van het bedrijf?
20. Zijn er principes die Philips hanteert?
 - Zo ja:
 - a. Welke zijn dit?
 - b. Is men consequent in het volgen van deze principes?

Bijlage III

De vragen die in 2005 tijdens de deep dive sessies gesteld werden zijn hieronder weergegeven.

1. Wat zijn volgens jou m.b.t. EES 2005 de redenen van:
 - lage respons (kwantiteit)
 - slechte/negatieve resultaten (kwaliteit)
(Is dat bv. vanwege slechte/geringe communicatie omtrent dit onderwerp en informatie of iets anders?)

2. Wat vind je van de kwaliteit van de enquête, de opzet van de vragen en onderwerpen die aan bod komen?
 - Kun je je hierin vinden of mis je eigenlijk nog essentiële onderwerpen waarover je graag een mening zou willen uiten?

3. N.a.v. de resultaten van EES 2005 zijn er twee belangrijke items waarop aanzienlijk laag werd gescoord, te weten: Engagement en Leadership.
 - Hoe kijk je tegen deze onderwerpen aan?
 - Waarom vind je het wel of niet terecht dat er een negatief beeld is m.b.t. deze onderwerpen?
 - Wat is jouw beeld maar ook het algemene beeld volgens jou, t.a.v het management en hun leidinggevende rol, en kun je dit onderbouwen?
 - Wat zou het MT maar ook ieder andere Philipsmedewerker er volgens jou aan kunnen doen om evt. knelpunten om te buigen naar een tevredener beeld? (kortom, welke verbeteringen zou je graag willen zien /voorstellen m.b.t. Verbeteracties)

4. Andere onderwerpen die in de enquête voorbij zijn gekomen zijn bijvoorbeeld:
 - beleid en strategie (denk aan toekomstvisie, organisatiedoelen en betrokkenheid)
 - beloning en erkenning (denk aan waardering, respect en gelijke kansen en wat m.b.t. de werkcondities etc.)
 - ontwikkeling (denk aan bv. coaching in het ontwikkelen van vaardigheden en competenties etc.)

Wat is je algemene indruk rondom deze items en leg uit waarom?

Amsterdam/Utrecht: Boom/Lemma

- Koot, W.C.J. (2004) 'Processen van ontregeling in organisaties: Relevante vragen en perspectieven', tijdens het congres: De ontregelde samenleving Elfde Sociaal-wetenschappelijke studiedagen 22 en 23 april 2004.
- Kvale, S. (1996) *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, London: Sage.
- Lakeman, P. (1991) *100 jaar Philips. De officiële biografie*, Lakeman: Amsterdam.
- Maas, F. (2006) 'Het ultiem perspectief in ondernemingen?', *Theologisch debat, Spiritualiteit als handelswaar*, vol. 3, pp. 13-22
- Mitroff, I.I. en E.A. Denton (1999) *A Spiritual Audit of Corporate America*, San-Fransisco: Jossey-Bass.
- Moerland, M. (ed) (1996) *De kool en de geit in de Nieuwe Tijd. Wetenschappelijke reflecties op New Age*, Utrecht: Jan van Arkel.
- Peters, W. en Watermann, R. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row
- Philips, F. (1979), *45 jaar met Philips*, Donker: Rotterdam.
- Quinn, R.E. (1995) *Handboek managementvaardigheden*, Academic Service: Schoonhoven.
- Schuijt, L. (1999). *De Kracht van Bezieling. Drijfveren van individuen en organisaties*, Schiedam: Scriptum.
- Spradley, J. (1980) *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Tennekes, J. (1995) *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven: Garant
- Terborg, M.B. (2003) *Zineconomie. De samenleving van de overtreffende trap*, Schiedam: Scriptum.
- Teulings, A. (1976) *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern*, Amsterdam: Boom.
- Twigg, N.W., D. Wyld en G. Brown (2001) 'A Redefinition and Reconceptualization of Spirituality at Work', *Insights to a Changing World Journal*, ed. March, pp 8-31
- Wennekes, W. (1993) *De Aartsvaders*, Atlas: Amsterdam.
- Wierdsma, A.F.M. (1999) *Co-creatie van verandering*, Delft: Eburon.
- Wilkinson, A. (1998) 'Empowerment: theory and practice' *Personnel Review*, vol. 27(1), pp. 40-56
- Wuthnow, R. (1999) *After Heaven: Spirituality in America since the 1950's*, Berkely: University of California Press.
- Zee, H. van der & van Gent, B. (2001). *Handboek Human Resource Development. Profiel van een vakgebied*, Den Haag: Elsevier.
- Zijderveld, A.C. (1974) *De theorie van het symbolisch interactionisme*, Meppel: Boom.
- Zoetmulder, S.H.A.M. (1952) *Honderd Jaren Oost-Brabants Bedrijfsleven 1852-1952*, Eindhoven: Hermes.

Geraadpleegde websites:

- www.beinginbusiness.nl
- www.crystalriver.nl
- www.dfg.nu
- www.firmament.nu
- www.indi-go.nl
- www.kernkonsult.com
- www.philips.com
- www.soulstation.nl
- www.toinesimons.nl
- www.trans4ming.nl
- www.zevenmijlslaarzen.nl
- www.zininwerk.nl

Literatuurlijst

- Ashmos, D.P. and D. Duchon (2000) 'Spirituality at Work', *Journal of Management Inquiry*, vol.9(2), pp 134-145.
- Aupers, S.D. (2004) *In de ban van moderniteit. De sacralisering van het zelf en computertechnologie*, Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Berman Brown, R. (2003) 'Organisational Spirituality: The Sceptic's Version', *Organisation*, vol.10, pp. 393-400.
- Bernard, H. (2004) *Research Methods in Anthropology*, London: Sage, 1994.
- Buitelaar, M. (2001) 'Methoden en technieken IIa: kwalitatief onderzoek. Positivistische, interpretatieve en constructivistische onderzoeksbenadering; en het verloop van een onderzoek', Ongepubliceerd collegedictaat.
- Diest, H. van (1997) *Zinnig ondernemen; het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen*, Assen: Van Gorcum.
- Dorsey, H. (1998), 'The New Spirit of Work', *Fast Company* 16, 125-134.
- Elkins, D. N. (1998). *Beyond Religion: A personal program for building a spiritual life outside the walls of traditional religion*, Wheaton: The Theosophical Publishing House
- Emans, B. *Interviewen. Theorie, techniek en training*, Groningen: Wolters-Noordhoff 1990.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003) 'Workplace Spirituality and Organisational Performance', *Public Administration Review*, vol.63(3), p.356-353.
- Gibbons, P. (2000) *Spirituality at Work a pre-theoretical overview*, Unpublished Master thesis London: Birkbeck college, University of London.
- Giddens (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press
- Grant, D en K. O'Neil (2004) 'Spirituality in the Workplace: New Empirical Directions in the Study of the Sacred', *Sociology of Religion*, vol.65(3), pp 265-283.
- Heelas, P. (1996) *The New Age Movement: the Celebration of the Self and the Sacralization of Modernity*, Oxford: Blackwell.
- Himmelfarb, G.(1994), *On Looking in the Abyss: Untimely Thoughts on Culture and Society*, New York: Alfred A. Knopf.
- Hogema, I. (1996) 'In Search of Wholeness in a Fragmented Business World; Spiritual Workshops and Their Participants', in: *Contradictions in context; Puzzling over Paradoxes in contemporary Organizations*, W. Koot, I. Sabelis en S. Ybema (eds), Amsterdam: VU University Press, p. 193-208.
- Hogema, I. (1999) 'De manager als spirituele nomade', in: Bart Voorsluis (ed) *Niet bij winst alleen; Spiritualiteit en het bedrijfsleven*, Zoetermeer: Meinema, p. 27-46
- Hogema, I. (2003) ' "The Game of your Life?" the Transformation Management Training of Oibibio-Business.' Paper for ASAMA conference, session 'Spiritual Capitalism?; Alternative Spirituality in the Corporate World' , The Open University, Department of Religious Studies, Milton Keynes, UK, May 30- Juni 1 2003.
- Hoof, J. van (2001) *Werk, werk werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*, Amsterdam: Boom
- Jongh, E. de (2006) 'Spiritualiteit als handelswaar', *Theologisch debat, Spiritualiteit als handelswaar*, vol. 3, pp. 4-12.
- Jurkiewicz, C.L. and R.A. Giacalone (2004) 'A Values Framework of Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organisational Performance', *Journal of Business Ethics*, vol.49(2), pp. 129-142.
- King, U. (1997) 'Spirituality', in J. Hinnells (ed.) *A New Handbook of Living Religions*, Penguin: London.
- King, S., en Nicole, D. (1999). 'A Burgeoning Interest in Spirituality and the Workplace: An exploration into the multi-level factors that are driving it.' Paper presented at the International Association of Business Disciplines Conference. Fort Meyers, Florida.
- Kloos, P. (1998) *Door het oog van de antropoloog. Botsende visies bij heronderzoek*, Muiderberg: Couthino.
- Koot, W.C.J. (1995) *De complexiteit van het alledaagse. Een antropologisch perspectief op organisaties*, Bussum: Dick Couthino.
- Koot, W.C.J. en I. Sabelis (2000) *Over-leven aan de top, topmanagers in complexe tijden*,