

DE KRACHT VAN BUSINESS-SPIRITUALITEIT

Rika Vermeulen

MENSEN

Bevlogenheid in een organisatie leidt onder andere tot betere resultaten en minder verzuim. Veelvuldig is onderzocht hoe organisaties voor meer bevlogenheid onder hun medewerkers kunnen zorgen. Alhoewel er vanuit het HRM-aandachtsgebied diverse inzichten hieromtrent zijn ontstaan, is het nog steeds een actueel vraagstuk in veel organisaties. Door dit vraagstuk te bekijken vanuit een andere bril, namelijk die van ‘business-spiritualiteit’, ontstaan andere inzichten en krijgt het management mogelijk nieuwe instrumenten in handen om de bevlogenheid bij medewerkers te bevorderen en verzuim tegen te gaan.

Burn-out en stress vormen wereldwijd een probleem dat om een oplossing vraagt. Nederland is geen uitzondering. Ook in ons land vertonen steeds meer mensen symptomen van burn-out en stress. In 2016 maakten het CBS en TNO bekend dat in 2014 veertien procent van de werknemers te maken had met burn-outklachten (CBS & TNO, 2016). Stress op het werk is beroepsziekte nummer één, zo kopte een factsheet van TNO in 2014.

In november 2016 maakte minister Asscher bekend dat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dertien miljoen euro subsidie beschikbaar had gesteld voor onder meer de aanpak van werkstress. Werkdruk wordt als een van de oorzaken genoemd van werkstress (TNO, 2012). Het is dan ook niet voor niets dat er vele publicaties te vinden zijn met betrekking tot het voorkomen en verminderen van werkdruk. Het Ministerie van SZW organiseerde in 2016 alweer voor de derde keer een ‘week van de werkstress’ om aandacht te vragen voor het tegengaan van werkdruk. Voor een oplossing

of remedie kijken we in dit artikel naar bevlogenheid en (business-)spiritualiteit (beide begrippen worden later nog toegelicht). Bevlogenheid is namelijk negatief gecorreleerd aan burn-outklachten (Durán e.a., 2004), en business-spiritualiteit is juist weer positief gecorreleerd aan bevlogenheid (Karakas, 2010). Kortom, spiritualiteit helpt stress, burn-outklachten en werkverslaving te verminderen en bevordert het welzijn van medewerkers (Karakas, 2010).

In verhouding tot andere managementonderwerpen is er in de wetenschap echter weinig bekend over business-spiritualiteit (Ashmos & Duchon, 2000; Nandram, 2008). Dit is spijtig, juist omdat organisaties het zo hard nodig hebben. De Blot (2007) toonde eerder al aan dat meer dan de helft van de faillissementen van organisaties te wijten valt aan een gebrek aan visie en idealisme, en dat meer dan een kwart van de faillissementen te wijten valt aan een gebrek aan samenwerking. Het is dan ook van belang dat organisaties weten wat ze willen en



waarom ze dat willen, om vervolgens te bepalen hoe ze dit, vanuit passie en bezieling, gaan bewerkstelligen.

In dit artikel wordt de relatie tussen business-spiritualiteit en bevlogenheid beschreven op basis van een literatuurstudie. Hierbij worden de begrippen 'business-spiritualiteit' en 'bevlogenheid' verder toegelicht en wordt ingegaan op het positieve effect van business-spiritualiteit op bevlogenheid. Dit positieve effect is aangetoond in een kwantitatief praktijkonderzoek waarin de veronderstelde relaties tussen bevlogenheid en business-spiritualiteit zijn getoetst. Daardoor zijn meer generaliseerbare uitkomsten verkregen (dit in tegenstelling tot het tot dusverre beschikbare onderzoek naar business-spiritualiteit, dat overwegend van kwalitatieve aard is).

DE KERN VAN BUSINESS-SPIRITUALITEIT

Volgens Paul de Blot (2011a), hoogleraar business-spiritualiteit aan Nyenrode, draait het bij business-spiritualiteit in de basis om drie componenten: bezieling, vakkundigheid en samenwerking. Om samen en met bezieling een doel (bijvoorbeeld een mooi product of dienst) te kunnen bereiken, moeten mensen zich bewust zijn van de zingeving van hun werk en hun expertise gebruiken. Een HRM-adviseur bij een commerciële organisatie, bijvoorbeeld, is niet direct betrokken bij de productie of dienstverlening aan de eindafnemer maar dient zich bewust te zijn van de bijdrage die hij/zij levert aan het eindproduct en zal zijn/haar expertise hiervoor ook met bezieling inzetten (De Blot, 2011b). Hierbij zijn ook de kernwaarden van een organisatie van belang: er dient duidelijkheid te bestaan over de grondinspiratie van een organisatie, en de medewerkers moeten weten wat de organisatie toevoegt aan de samenleving. Business-spiritualiteit vraagt dan ook om een diepe bezinning op de kernwaarden van een organisatie.

De Blot geeft in zijn publicaties verschillende voorbeelden van organisaties waar de business-spiritualiteit goed in de bedrijfsvoering is verweven. Hij noemt onder andere de Quakers, die al in de achttiende eeuw door hun spirituele bezieling en hun eenduidige visie goede resultaten wisten te behalen. De Quakers stonden aan de

wieg van vele grote organisaties, die vandaag de dag nog steeds volop in de bedrijf zijn. Voorbeelden hiervan zijn de Barclays- en Lloyds-banken en het schoenenbedrijf Clarks. Ook zijn Quakers de medeoprichters geweest van een aantal maatschappelijke organisaties, die inmiddels ook tot grote organisaties zijn uitgegroeid, zoals bijvoorbeeld Amnesty, Novib en Greenpeace.

Een ander voorbeeld is misschien Paul de Blot zelf wel: hij werd op 86-jarige leeftijd benoemd tot honorair hoogleraar, een onbezoldigde aanstelling van hoogleraren die zich in maatschappelijk en/of wetenschappelijk opzicht onderscheiden hebben. Paul de Blot, inmiddels 93, geeft nog steeds regelmatig les.

Ook volgens Saks (2011) is spiritualiteit in organisaties van belang voor het gevoel van betekenisgeving en bevlogenheid. Medewerkers raken bevlogen in hun werk, aldus Saks, wanneer zij ervaren dat zij deel uitmaken van iets groters dan zichzelf, en wanneer zij zich bovendien gesteund voelen door de spirituele waarden van de organisatie. Karakas (2010) stelt dat spiritualiteit een bijdrage levert aan het welzijn van medewerkers en aan de kwaliteit van leven, en dat spiritualiteit betekenis geeft aan het werk (zingeving). Ook concludeert hij dat spiritualiteit medewerkers kan binden aan een organisatie en dat het de saamhorigheid en loyaliteit bevordert.

In dit artikel is business-spiritualiteit gedefinieerd als het innerlijke bewustzijn van de mens, dat binnen de werkomgeving wordt gevoed door de aspecten verbinding, compassie, mindfulness, betekenisvol werk en transcendentie (Petchsawang & Duchon, 2009). Hierbij gaat het erom dat de werknemer zich in de werkomgeving bewust is van een aantal dingen. Namelijk: het contact met anderen (verbinding), de eigen gedachten in het hier en nu (mindfulness), de mate waarin het werk wordt ervaren als een belangrijk en zinvol onderdeel van het leven (betekenisvol werk), en de mate van beleefde empathie en medeleven voor anderen (compassie). Bovendien is het belangrijk dat de werknemer beseft deel uit te maken van iets dat zichzelf overstijgt (transcendent): een priester dient de kerk uit liefde voor God, een vrijwilliger bij Artsen Zonder Grenzen zet zich in voor de mensheid, een klimaatwetenschapper werkt voor een duurzame planeet.

STRESS OP HET WERK IS BEROEPSZIEKTE NUMMER 1

BEVLOGENHEID EN BUSINESS-SPIRITUALITEIT

Een bevlogen medewerker doet zijn/haar werk met veel energie en vitaliteit. Zo iemand toont een grote betrokkenheid en inzet, ook bij problemen, en gaat als het ware 'op' in het werk. Iedereen heeft wel een voorbeeld van een bevlogen collega. Een bevlogen collega is bijvoorbeeld de schoonmaker die zo opgaat in zijn werk dat die altijd nog even iets extra's schoonmaakt.

Een ander voorbeeld is de leraar die zo is toegewijd aan zijn werk dat hij studenten die niet mee kunnen komen extra les en aandacht geeft.

Net als bij bevlogenheid, gaat het er bij business-spiritualiteit uiteindelijk om dat mensen met bezieling en passie hun werk uitvoeren. Als mensen zich bewust zijn van de betekenis die hun werk heeft voor anderen (klanten, collega's, een bepaalde doelgroep in de samenleving), kan bezieling ontstaan. Op basis hiervan is het aannemelijk dat er een positieve relatie bestaat tussen business-spiritualiteit en bevlogenheid. In een praktijkstudie is deze relatie nader onderzocht.

HET PRAKTIJKONDERZOEK

Het praktijkonderzoek werd in de periode augustus tot en met november 2016 uitgevoerd onder werknemers in loondienst. Een vragenlijst (onder meer 'geadvertiseerd' via sociale media, waaronder LinkedIn) werd uitgezet bij twee middelgrote zorginstellingen en twee kleinere organisaties in de zakelijke dienstverlening. De onderzochte organisaties hadden geen vooroordelen ten aanzien van business-spiritualiteit.

Het concept 'business-spiritualiteit' werd gemeten aan de hand van stellingen uit de gevalideerde vragenlijst van Petchsawang & Duchon (2009), het concept 'bevlogenheid' aan de hand van de stellingen uit The Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9). Beide vragenlijsten bestonden uit stellingen die vrij naadloos aansloten op de definities die in dit onderzoek zijn gehanteerd. Deze twee vragenlijsten zijn samengevoegd tot één vragenlijst, waarbij de stellingen in een willekeurige volgorde zijn geplaatst, om zoveel mogelijk volgorde-effecten uit te sluiten. De stellingen konden

worden beantwoord aan de hand van een 7-puntsantwoordschaal; hiervoor werd gekozen omdat uit onderzoek is gebleken dat het risico van 'neutrale' antwoorden afneemt indien er meer punten worden gebruikt (Matell & Jacoby, 1971).

Uiteindelijk hebben 499 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld (n = 499). De zorgsector was het sterkst vertegenwoordigd onder de respondenten (59,9 procent), gevolgd door zakelijke dienstverlening (13,2 procent) en onderwijs en wetenschap (6,9 procent). Verdere sectoren worden hier niet nader gespecificeerd omdat ze elk minder dan vijf procent van de respondenten vertegenwoordigden. De steekproef bestond voor 66,1 procent uit

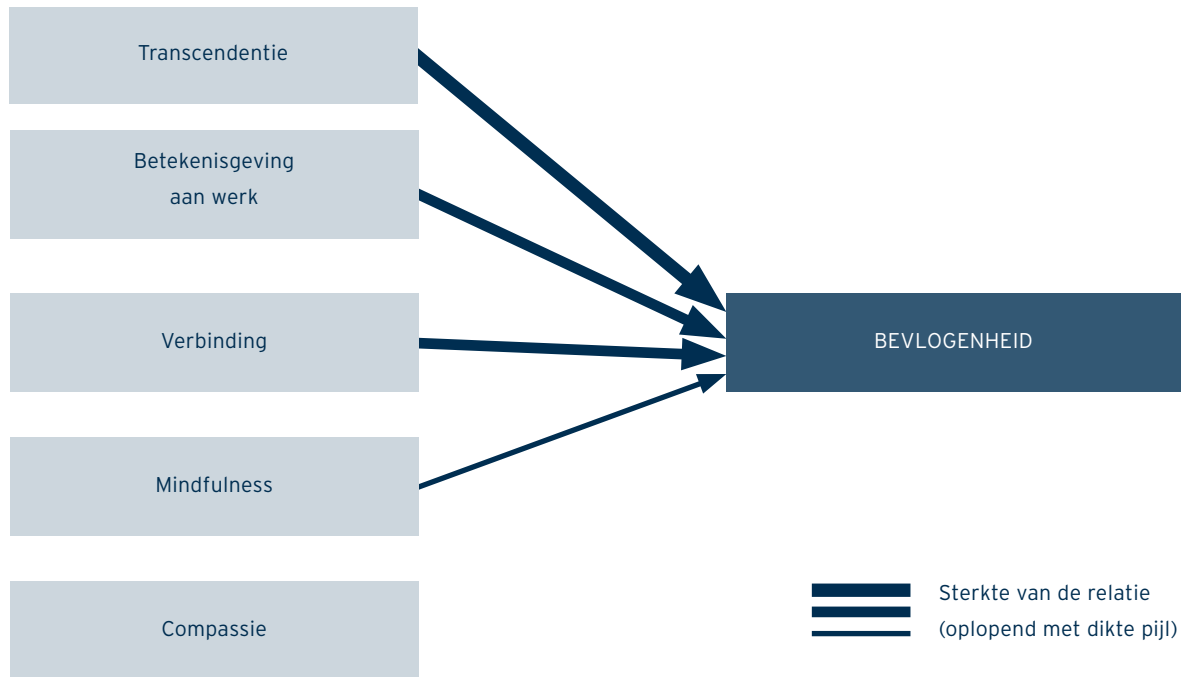
vrouwen, en voor 33,9 procent uit mannen. De leeftijdscategorie 36-45 jaar was het sterkst vertegenwoordigd. Er waren slechts twee noemenswaardige afwijkingen, namelijk in de uitkomsten tussen de verschillende sectoren en die tussen de resultaten voor mannen en vrouwen: de respondenten in de zorg hadden meer compassie dan de respondenten uit andere sectoren, en vrouwen hadden meer compassie dan mannen. De geconstateerde grotere mate van compassie onder vrouwen was al aange-toond (Beutel & Marini, 1995) en sluit ook aan bij de wijd verbreide en wetenschappelijk eveneens onderbouwde veronderstelling dat vrouwen over meer empathie beschikken dan mannen (Christov-Moore e.a., 2014). Dat de respondenten uit de zorgsector over meer compassie beschikten dan andere respondenten lijkt in het verlengde daarvan te liggen: vrouwen vertegenwoordigden tachtig procent van de respondenten uit de zorg.

ONDERZOEKSRESULTATEN

De uitkomsten gaven voor vier van de vijf aspecten van business-spiritualiteit een duidelijke relatie te zien met bevlogenheid. Het aspect 'transcendentie' is van alle aspecten van business-spiritualiteit de belangrijkste voor-speller van bevlogenheid. Met andere woorden: als het transcendentieniveau van een medewerker stijgt, is de kans groot dat ook de bevlogenheid toeneemt. Daarna volgen, in volgorde van belang, 'het geven van betekenis aan het werk', 'verbinding' en 'mindfulness'.

BEVLOGENHEID IS NEGATIEF GECORRELEERD MET BURN-OUTKLACHTEN

FIGUUR 1. DE RELATIE TUSSEN BUSINESS-SPIRITUALITEIT EN BEVLOGENHEID



In figuur 1 zijn deze relaties tussen de aspecten van business-spiritualiteit en bevlogenheid weergegeven: zoals gezegd is de relatie tussen ‘transcendentie’ en ‘bevlogenheid’ het sterkst. De relatie tussen ‘betekenisgeving aan werk’ en ‘bevlogenheid’ is net iets sterker dan die tussen ‘verbinding’ en ‘bevlogenheid’, maar het verschil is zo klein dat dit in de figuur niet tot uitdrukking is gebracht. De relatie tussen ‘mindfulness’ en ‘bevlogenheid’ is het minst sterk.

Tussen het aspect ‘compassie’ en ‘bevlogenheid’ werd geen enkele relatie gevonden. Hier is geen aantoonbare reden voor, maar wel een voor de hand liggende verklaring. Veel respondenten zijn actief in de zorg en het onderwijs, beide sectoren waarin veel mensen logischerwijs al over een hoge mate van compassie beschikken. Compassie speelt bij deze groep mensen mogelijk een mindere rol ten aanzien van de mate van bevlogenheid in de werkomgeving.

Het onderzoek toont een relatie aan tussen business-spiritualiteit en bevlogenheid en versterkt de bevindingen van eerdere kwalitatieve onderzoeken waarin een relatie tussen business-spiritualiteit en bevlogenheid werd gesuggereerd (Saks, 2011; Karakas, 2010).

AANBEVELINGEN TER BEVORDERING VAN BUSINESS-SPIRITUALITEIT

Op basis van de bevindingen dat business-spiritualiteit een positief effect heeft op bevlogenheid en dat bevlogenheid en burn-out kunnen worden beschouwd als elkaars tegenovergestelden, kunnen voor organisaties vijf concrete aanbevelingen worden gedaan.

1. Wees behoedzaam bij initiatieven ter bevordering van business-spiritualiteit

Een grootschalig programma met als doel spiritualiteit in de bedrijfsvoering op te leggen aan de medewerkers kan averechts uitpakken, waarschuwt Karakas (2010). Mensen kunnen zich vervreemd gaan voelen. Hoe dan ook dient men bij een initiatief op het gebied van spiritualiteit uiterst zorgvuldig te werk te gaan en medewerkers bij de veranderingen te betrekken. Het beste is klein te beginnen, bijvoorbeeld door spiritualiteit eerst bespreekbaar te maken en er aandacht aan te besteden in het werkoverleg.

2. Vraag aandacht voor het bestaansrecht van de organisatie

Door zich te verdiepen in het bestaansrecht van de organisatie (waartoe bestaat deze organisatie?) kunnen een organisatie en haar medewerkers bepalen of de activiteiten wel aansluiten bij de doelstelling van de organisatie. Vaak zullen er aanvullende (verdiepings-)vragen moeten worden gesteld om het bestaansrecht helder te krijgen. Dit is niet iets wat het management in isolement moet doen. Ook de medewerkers moeten hierbij worden betrokken, zodat iedereen zich met dit recht kan vereenzelvigen en management en personeel in onderlinge afstemming kunnen toewerken naar het gezamenlijke doel.

Bijvoorbeeld bij een fusie is het al snel mogelijk dat medewerkers meer kennis hebben van de organisatie dan het management. Ook daarom is het van belang de vragen in gezamenlijkheid te beantwoorden (nadat ze in eerste instantie in separate overlegbijeenkomsten zijn besproken). Die gezamenlijkheid kan bijvoorbeeld vorm worden gegeven in een 'heidesessie' met een groep die een goede afspiegeling vormt van de gehele organisatie.

Medewerkers kunnen zich overigens ook ieder voor zich, individueel, verdiepen in hun eigen bestaansrecht (waartoe besta ik?). In de tabel in figuur 2 worden enkele mogelijke verdiepingsvragen voor zowel de organisatie als de individuele medewerker gegeven.

Ook het 'waarom, hoe en wat-model' van Simon Sinek (2009) biedt een praktisch raamwerk om tot de essentie van de bestaansgrond van een organisatie te komen (Halpern, 2015). Aan de hand van dit model kan een organisatie nadenken over haar bestaansgrond (waarom), haar strategie (hoe) en welke producten of diensten ze zal aanbieden (wat). Is dat alles eenmaal in kaart gebracht, dan blijkt of er aan de juiste zaken wordt gewerkt, of dat de activiteiten moeten worden bijgestuurd. Juist door bewust na te denken over de reden van het bestaan van de organisatie, staat men als vanzelfsprekend ook stil bij de zingeving van het werk, de benodigde kennis en de benodigde samenwerking. Hierdoor staat men bewust stil bij de kern-componenten van business-spiritualiteit, namelijk bezieling, vakkundigheid en samenwerking (De Blot, 2011a).

FIGUUR 2. VERDIEPINGSVRAGEN VOOR ORGANISATIE RESP. INDIVIDU

Verdiepingsvragen voor organisatie	Verdiepingsvragen voor individu
Met welk doel is deze organisatie ooit opgericht?	Wat is mijn levensdoel?
Wat wil de organisatie betekenen voor de samenleving?	Wat wil ik betekenen voor de samenleving?
Wie zijn wij als organisatie en waar staan wij voor?	Wie ben ik als persoon en waar sta ik voor?
Wat willen wij als organisatie uitstralen?	Wat wil ik als persoon uitstralen?
Welke boodschap willen wij als organisatie aan anderen meegeven? (Bijvoorbeeld aan de samenleving, klanten, enz.)	Welke boodschap wil ik meegeven aan anderen? (Bijvoorbeeld aan kinderen)
Wanneer is deze organisatie succesvol?	Wanneer ben ik als persoon succesvol?
Waarom doen wij de dingen die we doen?	Waarom doe ik wat ik doe?
Waarom hebben wij bepaalde keuzen gemaakt?	Waarom heb ik bepaalde keuzen gemaakt?

3. Faciliteer en ondersteun de verbinding tussen mensen

De onderlinge verbinding tussen collega's is een belangrijk aspect van business-spiritualiteit: dit zorgt onder andere voor de teamgeest die nodig is voor een goede samenwerking. Met het faciliteren van verbinding worden geen investeringen in communicatietechnologie bedoeld, maar investeringen in persoonlijk contact. Zo kan het helpen om nieuwe medewerkers te koppelen aan een 'buddy' die de nieuwe medewerker in het begin onder zijn of haar hoede neemt. Dit bevordert niet alleen de kennis van de organisatie, maar ook de verbinding tussen nieuwe medewerkers en medewerkers die al langer in de organisatie werken.

4. Stuur op spiritualiteit in plaats van op werkdruk

Mensen die werken met hun hoofd (zich bewust zijn van de zin van hun werk), hun hart (passie) en hun handen (het daadwerkelijke doen) zijn bij uitstek verbonden met hun werk en de organisatie waarin zij werken. De organisatie die medewerkers stimuleert om 'met hoofd, hart en handen' te werken, kan daarmee burn-out-klachten tegengaan. Een organisatie kan sturen op spiritualiteit door autonomie te stimuleren en meer te kijken of het werk daadwerkelijk past bij degene die het uitvoert. In de praktijk krijgen werknemers nog wel eens taken op hun bord, bijvoorbeeld als gevolg van een inkrimping, waarvan niet meteen duidelijk is of ze echt bij hen passen. Door meer op de autonomie van mensen te sturen, kan de business-spiritualiteit in de organisaties worden vergroot.

5. Richt stilte- en gebedsruimten in

Universiteiten, luchthavens en ziekenhuizen doen dit al lang: ze bieden ruimten aan waar mensen zich kunnen terugtrekken om te mediteren of te bidden. Maar dit is nog geen gemeengoed. Een organisatie die ruimte voor stilte en gebed aanbiedt, en duidelijk maakt aan de medewerkers dat het 'vanzelfsprekend' is dat zij er gebruik van maken, laat daarmee zien oog te hebben voor de spirituele behoeften van de medewerkers. Dan worden

mensen gestimuleerd om zich meer te uiten, wat hun onderlinge verbondenheid kan versterken.

BUSINESS-SPIRITUALITEIT EN ORGANISATIES

Business-spiritualiteit kan veel betekenen voor een organisatie, waarschijnlijk meer dan men beseft. Business-spiritualiteit kan zowel de organisatie als haar medewerkers weer doen beseffen waar het bij hen in essentie allemaal om draait. Wat wil de organisatie uiteindelijk bereiken? Welke doelen streeft men na? Staan de medewerkers achter die doelen – hebben ze betekenis voor hen? Kortom, door ruimte te geven aan business-spiritualiteit, worden de basisvragen weer in de schijnwerpers gezet: wat willen wij met elkaar bereiken? Wat willen wij bijdragen? En voor wie?

De organisatie die dergelijke vragen kan beantwoorden, krijgt een inzicht dat zal bijdragen aan de kwaliteit van de producten en diensten die de organisatie voortbrengt en aan het welzijn van de medewerkers.

Dat dit van belang is, moge duidelijk zijn. De wereld om ons heen verandert sneller en sneller. Dat geldt ook voor de zakelijke wereld. Oude management-modellen lijken niet altijd meer te werken in de huidige businesswereld. Business-spiritualiteit kan organisaties hierbij ondersteunen. Door

zich opnieuw te bezinnen op de kernwaarden van de organisatie, ontwikkelt men een dieper bewustzijn van hetgeen waar de organisatie feitelijk voor staat en wat er moet worden gerealiseerd om succesvol te zijn. Een succesvolle onderneming beschikt dan ook zowel over deskundigheid als over een gezamenlijke spiritualiteit (de bezieling van een organisatie), waarnaar wordt gehandeld.

Niet voor niets worden steeds meer organisaties zich bewust van de kracht van spiritualiteit. Organisaties als Coca-Cola en IBM werken er al jaren actief aan om één of meer aspecten van spiritualiteit te integreren in hun bedrijfsvoering. Zij bieden bijvoorbeeld al jarenlang een training in mindfulness aan, zodat de medewerkers zich bewuster worden van hetgeen zij doen. Een dergelijk groter bewustzijn onder medewerkers komt het prestatieniveau ten goede. Een voorbeeld van een organisatie die verscheidene facetten van business-spiritualiteit

DE ORGANISATIE DIE
GEEN OOG HEEFT VOOR
SPIRITUALITEIT LAAT
KANSEN OP PRESTATIE-
VERBETERING LIGGEN

heeft geïmplementeerd is de zorgorganisatie Buurtzorg, opgericht door Jos de Blok. Buurtzorg weet waarom het bestaat: kwalitatief goede zorg leveren door gepassioneerde mensen in te zetten en door de teams vertrouwen te geven. Volgens De Blok (2010) is het van belang dat de cliënt centraal wordt gesteld in de zorg die wordt geleverd. Gepassioneerde zorgprofessionals werken met bezieling om de juiste en benodigde zorg aan cliënten te leveren. Het werk van een zorgprofessional bestaat niet alleen uit een rationele component; intuïtie en betrokkenheid zijn eveneens van groot belang om de goede besluiten te nemen, aldus De Blok (2010). Hierin geeft hij de zorgprofessional dan ook de ruimte. Zijn visie is dat zorgprofessionals als geen ander weten wat de cliënt nodig heeft. Daarom laat hij de zorgprofessional zelf bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd.

Buurtzorg beseft niet alleen waarom – voor welk doel – de organisatie bestaat, en hoe men dat doel wil bereiken. De drie belangrijkste componenten van business-spiritualiteit – bezieling, vakkundigheid en samenwerking – vormen ook een belangrijke basis voor de bedrijfsvoering van de organisatie (De Blot, 2011a). Buurtzorg is dan ook een treffend voorbeeld van een organisatie waarin business-spiritualiteit goed is geïmplementeerd en haar vruchten afwerpt.

Inzicht in de waarde van business-spiritualiteit helpt een organisatie om bewuster die specifieke maatregelen te treffen die helpen om in het bijzonder de meest gewaardeerde medewerkers te binden aan de organisatie. De organisatie die geen oog heeft voor de mogelijke kracht van spiritualiteit en niet tegemoet komt aan de spirituele behoeften van medewerkers, laat vermoedelijk kansen op prestatieverbetering liggen.

Literatuur

- Ashmos, D. & D. Duchon (2000). Spirituality at work. A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp. 134-145.
- Beutel, A. & M. Marini (1995). Gender and Values. *American Sociological Review*, 60(3), pp. 436-448.
- CBS en TNO (2015). Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten (www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/...).
- Christov-Moore, L., E.A. Simpson, G. Coudé, K. Grigaityte, M. Iacoboni & P.F. Ferrari (2014). Empathy: Gender effects in brain and behavior. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 46, pp. 604-627.
- Blok, J. de, A. Pool en J.G.M. Keesom (2010). Buurtzorg: menselijkheid

boven bureaucratie. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

- Blot, S.J.P. de (2011a). Business Spiritualiteit, een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis. Breukelen: Nyenrode Academic Press.
- Blot, S.J.P. de (2011b). Zoeken naar de essentie van zakendoen. *Business Spiritualiteit Magazine*. Leidschendam: Uitgeverij Quist, nr.15, pp. 4-12.
- Blot, S.J.P. de & P. Pronk (2007). Business spiritualiteit. Kampen: Uitgeverij Ten Have.
- Durán, A., N. Extremera & L. Rey (2004). Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *Psychological Reports*, 94, pp. 1048-1050.
- Halpern, L. (2015). Solving Global Issues with “Why”. *Brown Journals of World Affairs*, 22(1), pp. 369-376.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89-106.
- Matell, M.S. & J. Jacoby (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and psychological measurement*, 31(3), pp. 657-674.
- Nandram, S.S. (2008). What is the significance of Indian Spirituality to Business? *Business Spiritualiteit Magazine*. Leidschendam: Uitgeverij Quist, nr. 1, pp. 19-23.
- Petchsawang, P. & D. Duchon (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), pp. 459-468.
- Saks, A.M. (2011) Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), pp. 317-340.
- Schaufeli, W.B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid – Werk en welbevinden in Nederland. *M & O*, 69, pp. 15-31.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker & M. Salanova (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), pp. 701-716.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London (VK): Penguin Books.
- TNO (2012). Rapport Werkdruk: Rapportnummer: 051.02042
- TNO (2014). Factsheet werkstress (www.monitorarbeid.tno.nl).

Over de auteur

R. Vermeulen Msc. (R.Vermeulen@vanweelenvermeulen.nl) is partner bij Van Weel en Vermeulen Consultancy en daarnaast werkzaam als Facilitair Manager bij Vilente. Zij studeerde in december 2016 af aan Nyenrode Business University op een onderzoek naar business-spiritualiteit.

