

Bestaanservaringen van maatschappelijk bevlogen vernieuwers

Een nieuw werkveld voor geestelijk verzorgers?



Veel geestelijk verzorgers voelen een grote maatschappelijke betrokkenheid bij de problemen waar onze samenleving voor staat. Binnen hun werk en vrije tijd proberen ze een steentje bij te dragen aan maatschappelijke vernieuwing. Dat, omgekeerd, maatschappelijk bevlogen vernieuwers baat zouden kunnen hebben bij geestelijke verzorging, zal voor velen een nieuw idee zijn. De auteurs van dit artikel operen dit idee en staven het met resultaten uit hun onderzoeksproject.

Eelco van den Dool, Casper van Riet en Peter van Veen

OP EEN AANTAL FRONTEN proberen maatschappelijk bevlogen vernieuwers in onze samenleving veranderingen te realiseren. Ze werken bijvoorbeeld aan een circulaire landbouw, systemen voor duurzame energie, vernieuwing van onderwijs en alternatieve organisatievormen. Mensen zetten hun tanden in dit soort taaiere vraagstukken en proberen die met innovaties aan te pakken. In het onderzoek *Hart van innovatie* keken we naar wat mensen ervaren als ze aan zo'n vernieuwingstraject beginnen: wat maken maatschappelijk bevlogen vernieuwers in

die beginfase mee? Het onderzoek laat zien dat hun binnenwereld uiteenlopende ervaringselementen bevat, zoals verdriet, boosheid, appèl, eenzaamheid, urgentiebesef en vreugde.

Die aandacht voor de ervaring van vernieuwing is nieuw. Verreweg de meeste innovatietheorieën besteden aan dit aspect geen aandacht. Het is echter wel relevant, al was het alleen maar omdat sommige ervaringen stimulerend en engagerend werken, terwijl andere juist de veerkracht van vernieuwers flink op de proef stellen. Wij vermoeden dat geestelijke verzorging een be-



langrijke rol kan spelen in het werken aan de transities waarvoor we als samenleving gesteld staan, en in het bijzonder voor de voortrekkers daarin. Wij pleiten daarom voor twee dingen. Allereerst zouden maatschappelijk bevlogen vernieuwers meer aandacht kunnen besteden aan de ervaringslaag in hun vernieuwingstrajecten, met expliciete aandacht voor de rol van bijvoorbeeld zingeving, ethiek en drijfveren. Ten tweede zouden geestelijk verzorgers, als professionals die gewend zijn om met die ervaringslaag te werken, kunnen bekijken of er een begeleidingsaanbod voor maatschappelijk bevlogen vernieuwers ontwikkeld kan worden.

Ons pleidooi sluit aan bij de groeiende belangstelling voor zingevingsvraagstukken in loopbanen, organisaties en beroepsgroepen. Meer expliciete en professionele aandacht voor de 'geestelijke' aspecten van ons 'werk' is onzes inziens een belangrijke toevoeging daaraan. In dit artikel zetten we eerst uiteen wat we verstaan onder maatschappelijk bevlogen vernieuwers en laten we zien wat er vanuit de theorie over innovatie bekend is over de ervaringen van vernieuwers. Daarna schetsen we de onderzoeksopzet.

Met de uitkomsten van ons onderzoek geven we een inkijkje in de ervaringswereld van maatschappelijk bevlogen vernieuwers. Vanuit de *Beroepsstandaard geestelijk verzorger* (VGVZ, 2016) laten we vervolgens de relevantie en het potentieel van geestelijke verzorging voor vernieuwers zien. Tot slot geven we aan op welke wijze dit aansluit bij de bredere trend van aandacht voor zingeving in loopbanen, organisaties en beroepsgroepen.

Wie zijn maatschappelijk bevlogen vernieuwers?

Zoals met veel begrippen uit de managementwetenschappen het geval is, zijn ook de termen innovatie en vernieuwer niet kristalhelder gedefinieerd. Dat geldt ook voor het begrip maatschappelijk bevlogen vernieuwer. De veranderingen van deze categorie vernieuwers zijn gericht op hardnekkige problemen in de samenleving, zoals een economie die geen rekening houdt met de grenzen van de natuur, niet-duurzaam geproduceerd en ongezond fastfood, en het verlies van de menselijke maat in de zorg en woningnood. Enkel een technologische oplossing of een snel verbetertraject is voor deze problemen niet genoeg. De benodigde innovatie is

meestal complex, heeft consequenties voor meerdere maatschappelijke systemen en vergt een lange adem. En vaak zijn belangrijke waarden in het spel, zoals duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid of humaniteit.

De onderzoeksresultaten leidden tot de gedachte dat maatschappelijk bevlogen vernieuwers behoefte kunnen hebben aan geestelijke verzorging

Maatschappelijk bevlogen vernieuwers zijn er in allerlei soorten en maten: jong en oud, ondernemers en mensen zonder betaald werk, van atheïst tot strenggelovig, mensen die vanuit hun organisatie aan de slag gaan of mensen die vanuit hun spreekwoordelijke zolderkamertje de vernieuwing starten. Zo behoorde de directeur van een traditionele bank tot de initiatiefnemers van Triodos Bank, een van 's werelds meest duurzame banken. De glasbak werd begin jaren zeventig van de vorige eeuw door twee 'huismoeders' in Zeist geïnitieerd. Een jonge onderwijzer begon een radicale onderwijsvernieuwing. Maatschappelijke bevlogen vernieuwers komen uit alle hoeken van de samenleving. Onvoorspelbaarheid is een wezenlijk element van 'nieuw'. Waar, wanneer, waarover en vanuit wiens handen vernieuwing opduikt, is vaak verrassend.

Het is daarom ook niet makkelijk te zeggen hoeveel maatschappelijk bevlogen vernieuwers er zijn. In het beginstadium zijn ze bijvoorbeeld nog niet altijd zichtbaar. Wij schatten, op basis van onderzoek naar maatschappelijke ondernemers (Karré, 2019), het aantal van dit soort vernieuwers op vijf- tot zesduizend.

Perspectief van innovatietheorieën

Er is veel belangstelling voor de methodische en veranderkundige aspecten van innovatie en transitie. Er wordt echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar hoe maatschappelijk bevo-

gen vernieuwers hun vernieuwingswerk ervaren. Onderzoek naar de 'geestelijke' aspecten van innovatie is helemaal schaars. In het gebruikelijke innovatieonderzoek is er wel aandacht voor bijvoorbeeld: *a*) innovatievaardigheden (Dyer, Gregersen & Christensen, 2009), *b*) de samenwerking en het leergedrag die nodig zijn om innovatieprocessen succesvol te laten verlopen (Pappas, Mora, Jaccheri & Mikalef, 2018), *c*) interventies om psychologische barrières in innovatieprocessen te slechten (Graff Zivin & Lyons, 2018) en *d*) tools waarmee organisaties de creativiteit van medewerkers kunnen stimuleren.

De laatste jaren komt er meer erkenning voor het belang van de innerlijke kant van innovatie, bijvoorbeeld voor het onderhouden van intrinsieke motivatie (Steen & Van Bueren, 2017) en het verkennen van drijfveren en persoonlijke motieven (Juujärvi & Lund, 2016). In 2017 verscheen een eerste verkenning van het spirituele perspectief op innovatietrajecten van sociale vernieuwers (Van den Dool, 2017). Het lectoraat Dienstbaar Organiseren van de Christelijke Hogeschool Ede onderzoekt op welke wijze en vanuit welke motivaties organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid vormgeven. In 2019 is vanuit het lectoraat het onderzoeksproject *Hart van innovatie* gestart om de ervaringswereld van maatschappelijk bevlogen vernieuwers in kaart te brengen.

De verkenning van de ervaringselementen uit de beginfase van het werk van maatschappelijk bevlogen vernieuwers voegt een nieuw aspect toe aan het begrip van dit specifieke type innovatie. Zo krijgen we bijvoorbeeld meer zicht op hoe bepaalde ervaringen helpen om engagement te ontwikkelen en hoe bepaalde ervaringen (potentiële) maatschappelijk bevlogen vernieuwers kunnen tegenhouden of afschrikken. Met dit soort kennis is wellicht ook beter te begrijpen waarom het ene vernieuwingstraject tot concrete resultaten leidt, terwijl het andere juist op een dood spoor terechtkomt. Omdat hier nog maar weinig onderzoek naar is gedaan, is het systematisch in kaart brengen van de reikwijdte en variëteit aan ervaringen die maatschappelijk bevlogen vernieuwers in de beginfase van hun traject hebben, een logische vervolgstap op het onderzoek van Van den Dool uit 2017.

Methode van onderzoek

Met behulp van openbare bronnen en persoonlijke netwerken van de onderzoekers zijn zeven maatschappelijk bevlogen vernieuwers geselecteerd. De vernieuwers zijn actief op het gebied van bijvoorbeeld duurzame voedselsystemen, onderwijsvernieuwing, alternatieve lokale geldsystemen en de deeleconomie. De selectie hoeft, gezien het onderzoeksdoel, niet representatief te zijn voor de hele populatie van maatschappelijk bevlogen vernieuwers. Het doel van het onderzoek is immers om een staalkaart van deze ervaringen te creëren en niet om te bekijken hoe vaak bepaalde ervaringen voorkomen.

Met elke vernieuwer zijn drie gesprekken gevoerd. Ten eerste een kennismakingsgesprek (gesprek 1) waarin de loopbaan met betrekking tot de innovatie van de vernieuwer is verkend. Op basis hiervan is een gebeurtenis geselecteerd die de vernieuwer typerend vond voor de beginfase van zijn of haar innovatie. Deze gebeurtenis is fenomenologisch verkend en uitgewerkt (Andringa, Heussèr & Maso, 2004; Van den Dool, 2017) met behulp van een schrijfpdracht en een verdiepend interview (gesprek 2). Op basis daarvan is de essentie van de ervaring van de gebeurtenis door de interviewer (Andringa e.a., 2004) op papier gezet. Ten slotte is de essentie van de ervaring ter controle nog een keer met de maatschappelijk bevlogen vernieuwer besproken (gesprek 3).

Voor de groep maatschappelijk bevlogen vernieuwers ligt er een mooie kans

Alle interviews met de maatschappelijk bevlogen vernieuwers zijn opgenomen en getranscribeerd. De onderzoeksgegevens van drie andere maatschappelijk bevlogen vernieuwers uit het eerdergenoemde onderzoek van Van den Dool (2017) zijn aan de dataset toegevoegd. Met deze drie vernieuwers waren al eerder op dezelfde wijze interviews gehouden en zijn ervaringen uit de beginfase van hun vernieuwing verkend en uit-

gewerkt. In totaal zijn in dit onderzoek dus tien maatschappelijk bevlogen vernieuwers betrokken.

De drie onderzoekers zijn ervaren interviewers die voor dit onderzoek een uitgebreide instructie hebben ontvangen. Het proces om te komen tot de essentie van een ervaring heet in de fenomenologie 'eidetische reductie' (Andringa e.a., 2004). In een proces van uitgebreid verwoorden van de belangrijke elementen van de ervaring en daarop volgend samenvatten, proberen de onderzoeker en (in dit geval) de vernieuwer tot de begrijpbare en communiceerbare kern van de ervaring te komen. De aldus verkregen essenties van de ervaringen zijn daarna kwalitatief geanalyseerd in een proces van open coderen, axiaal coderen (clusteren van gelijksoortige coderingen) en structureren (Boeije, 2005).

Uitkomsten van het onderzoek

Van elke maatschappelijk bevlogen vernieuwer is een gebeurtenis uit de beginfase van de innovatie fenomenologisch uitgewerkt. Voorbeelden van deze gebeurtenissen zijn *a)* zich steeds weer herhalende discussies moeten voeren met collega's om je projecten doorgang te kunnen laten vinden, *b)* het moment dat je te binnen valt dat je echt met een issue aan de slag moet gaan, en *c)* het moment waarop je voor het eerst de diepte van je verdriet over een misstand in de samenleving voelt.

De fenomenologische uitwerking van de tien gebeurtenissen bevat gemiddeld veertien ervaringselementen per gebeurtenis. Voorbeelden van dit soort ervaringselementen zijn:

- scepsis over onderzoek dat niet maatschappelijk relevant is;
- intuïtief aanvoelen dat iets niet klopt (in casu: zonnepanelen op landbouwgrond);
- boosheid over dwang en machtsmisbruik door een directie;
- vastbeslotenheid ('Ik ga mezelf met dit issue bemoeien');
- het besef dat men gaat beginnen aan een moeilijke opdracht (de emancipatie van mensen met een beperking);
- boosheid op landbouwbambtenaren met een ouderwetse houding.

Wakker worden voor een issue	Aarzeling en ontmoediging
<ul style="list-style-type: none"> • Aan het denken worden gezet over een issue ('Is dit wel goed?'). • De problematische aspecten van een issue ervaren. • Morele intuïtie ten aanzien van een issue. • Verbazing over een issue. • Boosheid over een issue. • Verdriet over een issue. • Desillusie door het ervaren van de negatieve gevolgen van een issue. • Minachting voor anderen die met betrekking tot het issue iets verkeerd doen. • Angst voor de negatieve gevolgen van een issue of voor negatieve reacties als men in verzet komt. • Gevaar als gevolg van het issue voor zichzelf ervaren. • Ervaren dat een issue (of hetgeen dat door het issue in het geding is) echt belangrijk is. • Mildheid: begrip voor de complexiteit en/of schijnbare onoplosbaarheid van een issue. • Besef van de diepgeworteldheid van een issue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Somberheid door een issue. • Machteloosheid ten aanzien van een issue. • Hopeloosheid (wanhoop) ten aanzien van een issue. • Eenzaamheid: ben ik de enige die ten aanzien van dit issue in actie moet komen? • Twijfel over wel of niet in actie komen ten aanzien van een issue.
Ervaringen van transcendentie	Zichzelf engageren
<ul style="list-style-type: none"> • Ervaring van verbondenheid met een groter geheel dat het issue omvat. • Appèl: de ervaring dat men voor de keuze wordt gesteld om iets te gaan doen aan een issue. • Iets meemaken waar men geen controle over heeft, bijvoorbeeld diepgaande emoties met betrekking tot een issue of een idee of inzicht over een issue 'krijgen'. • Zich veilig weten te midden van gevaar dat door het issue wordt veroorzaakt. • Vertrouwen om zich te durven overgeven aan iets dat het eigen begrip te boven gaat. • Idylle: besef van of herinnering aan de (oorspronkelijke) goedheid van het leven. • Verwondering over iets dat mooi, goed en/of belangrijk is en dat door het issue bedreigd wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgentie om iets aan een issue te doen. • De wil om iets aan een issue te gaan doen. • Vastbeslotenheid om iets aan een issue te gaan doen. • Besef van de moeilijke en onbekende weg die men zal gaan als men iets aan een issue gaat doen. • Helderheid ervaren doordat er een perspectief wordt geopend ten aanzien van zijn missie of een mogelijke oplossingsrichting met betrekking tot een issue. • Rust ervaren in of als afsluiting van een periode van zoeken en onzekerheid met betrekking tot een issue. • Vreugde omdat het helder is wat men gaat doen ten aanzien van een issue. • Besef dat men met het hele bestaan betrokken kan of moet raken bij een issue.

Tabel 1. Vier clusters van gelijksoortige ervaringselementen uit de beginfase van het werk van maatschappelijk bevlogen vernieuwers.

In totaal leverden de tien uitgewerkte gebeurtenissen 141 ervaringselementen op. Door overeenkomstige elementen te clusteren, kon dit aantal tot 35 worden teruggebracht. Deze 35 ervaringselementen zijn ten slotte gestructureerd in vier clusters van gelijksoortige ervaringselementen.

Wat betekenen de resultaten?

De analyse van de ervaringselementen laat zien dat het ervaringspalet van maatschappelijk bevlogen vernieuwers in de beginfase van hun innovatietraject rijkgeschakeerd is. Het bevat uiteenlopende ervaringselementen, zoals verdriet, boosheid, eenzaamheid, mildheid, urgentiebesef, vastbeslotenheid en vreugde. Het is niet mo-

gelijk om op basis van de verzamelde gegevens iets te zeggen over de intensiteit van de ervaringselementen, omdat dit niet systematisch onderzocht is. We vermoeden wel dat sommige ervaringen intens zijn. Neem bijvoorbeeld een maatschappelijk bevlogen vernieuwer die in de door haar gekozen gebeurtenis voor het eerst haar hopeloosheid ervoer: 'Ik kon dat huilen niet tegenhouden. Dat wou ik ook niet. Ik had geaccepteerd: het is zo. Op dat moment voelde ik voor het eerst echt de hopeloosheid.'

Opvallend is dat sommige ervaringselementen waarschijnlijk bijdragen aan het ontwikkelen van engagement voor een issue, terwijl andere ervaringselementen iemand daar vermoedelijk van afhouden. Het ervaringscluster *Aarzelend en ontmoedigend* bevat de ervaringselementen die naar onze verwachting niet direct bijdragen aan het ontwikkelen van engagement. De ervaringsclusters *Wakker worden voor een issue* en *Ervaringen van transcendentie* doen dat vermoedelijk wel.

De vier ervaringsclusters suggereren wellicht een logische gang van de vernieuwers van het cluster *Wakker worden voor een issue* tot en met *Zichzelf engageren*. Wij willen echter de onderzoeksdata niet zo schematisch interpreteren. De vier clusters kunnen ook worden gezien als clusters van ervaringen die in de beginfase van de innovatie min of meer gelijktijdig voorkomen en op elkaar inwerken. Het vraagt nader onderzoek om te kijken a) wanneer bepaalde ervaringselementen in de beginfase meer of minder voorkomen, en b) hoe ervaringen elkaar beïnvloeden.

Het onderzoek lijkt te bevestigen dat ervaringen als boosheid, verdriet en verontwaardiging een belangrijke rol spelen in de aanloop naar dit type innovaties. In bepaalde scholen van spiritualiteit wordt dit de 'via negativa' genoemd. In de via negativa staan ervaringen van verlies, lijden of falen centraal, maar is er ook aandacht voor de vormende, zingevende en motiverende kant van deze ervaringen. Dit type ervaringen zien we bij maatschappelijk bevlogen vernieuwers terug in de ervaringsclusters *Wakker worden voor een issue* en *Aarzelend en ontmoedigend* en ze lijken ook die vormende en motiverende functie te hebben. Dat is een waardevolle aanvulling ten opzichte

van het gebruikelijke denken, dat vaak impliciet (veronder)stelt dat innovatie begint vanuit positiviteit, goede ideeën en passie. Maas (2006) wijst erop dat ook business-spiritualiteit de neiging heeft om weinig oog te hebben voor zowel de via negativa als het potentieel van de via negativa.

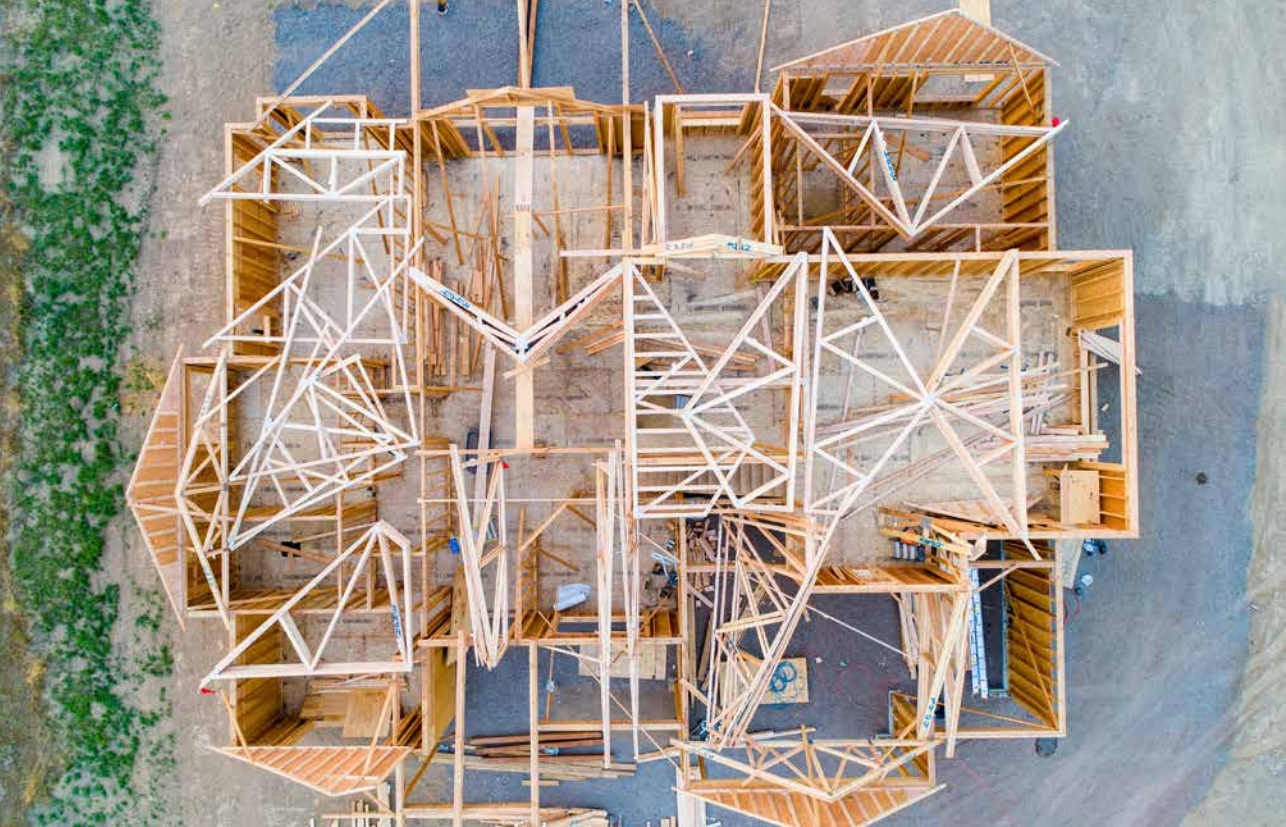
Geestelijke verzorging en maatschappelijk bevlogen vernieuwers

De onderzoeksresultaten deden bij ons de gedachte opkomen dat maatschappelijk bevlogen vernieuwers behoefte zouden kunnen hebben aan geestelijke verzorging. Die gedachte werken we in deze paragraaf uit. Daarvoor zoeken we eerst aansluiting bij de *Beroepsstandaard geestelijk verzorger* (VGVZ, 2016) die vier dimensies voor zingeving en levensbeschouwing onderscheidt:

- de *existentiële dimensie* verwijst naar de ervaring van het bestaan als zodanig, in zijn alledaagsheid én met zijn (contingente) ervaringen van verschrikking en verwondering en alles daartussen;
- de *spirituele dimensie* verwijst naar transcendentie betekenis en ervaring;
- de *ethische dimensie* verwijst naar het veld van waarden, normen en verantwoord handelen;
- de *esthetische dimensie* verwijst naar de vormende betekenis van ervaringen met schoonheid in zowel cultuur als natuur.

We zien deze vier dimensies terugkomen in het palet van ervaringen die maatschappelijk bevlogen vernieuwers in de beginfase van hun vernieuwing hebben. Zo laat het ervaringscluster *Aarzelend en ontmoedigend* zien dat ervaringen van bijvoorbeeld somberheid of machteloosheid het bestaan van maatschappelijk bevlogen vernieuwers kunnen kleuren, maar ook ervaringen van rust, vreugde, energie en enthousiasme (uit het ervaringscluster *Zichzelf engageren*). Het illustreert dat de existentiële dimensie in verschillende toonaarden in de ervaringen van maatschappelijk bevlogen vernieuwers aanwezig is.

De spirituele dimensie treedt bijvoorbeeld sterk naar voren in het ervaren van verbondenheid met een groter geheel dat het issue omvat waarop de maatschappelijk bevlogen vernieuwer zich richt. Deze dimensie komt ook duidelijk aan het licht in de vormende of richtinggevende erva-



ring waarin controleverlies een belangrijk element is of in het ervaren van een appèl: de ervaring dat er een beroep op je wordt gedaan om iets te gaan doen aan een issue. De ethische dimensie is daarnaast duidelijk aanwezig in het ervaringscluster *Wakker worden voor een issue*. Deze dimensie is als het ware een van de motoren in het ontstaan van engagement voor een issue. In de idylle-ervaring is de esthetische dimensie aanwezig: een besef van of herinnering aan de (oorspronkelijke) 'wonderlijke' goedheid van het leven. Dat zien we terug in een jeugdherinnering waarover een van de deelnemers vertelt: 'Ik zit uit te rusten in de rijen geschoffelde bieten, in het land waar we als kinderen meestal niet komen ... We zitten heel erg in het nu van dat gewas. Ik sjouw er omheen. Ik kijk naar het wonder van de planten rond de bieten die weggeschouffeld worden.'

De analyse van de ervaringen van maatschappelijk bevrogen vernieuwers laat zien dat er bij deze groep veel gebeurt op het gebied van zingeving en levensbeschouwing. Het is een illustratie van de constatering in de beroepsstandaard: 'Ook bij

professionals en in organisaties spelen zinvragen rondom motivatie en inspiratie, missie en ethiek een grote rol' (VGVZ, 2016, p. 10). Wij denken dan ook dat geestelijke verzorging hier van betekenis zou kunnen zijn. We geven drie voorbeelden.

Ten eerste laat het onderzoek zien dat sommige ervaringen de veerkracht en weerbaarheid van maatschappelijk bevrogen vernieuwers onder druk kunnen zetten. Hier ligt onzes inziens een kansrijk aanknopingspunt voor geestelijk verzorgers. Geestelijke verzorging richt zich volgens de beroepsstandaard op 'het bevorderen van spirituele groei, veerkracht, weerbaarheid, eigen regie en het verminderen van kwetsbaarheid' (VGVZ, 2016). Het lijkt ons waarschijnlijk dat veel maatschappelijk bevrogen vernieuwers zo nu en dan overwegen de handdoek in de ring te gooien. We kennen geen betrouwbare 'afhaakcijfers' van maatschappelijk bevrogen vernieuwers, maar Mexicaans onderzoek laat zien dat 83,5 procent van de sociale ondernemingen in de eerste drie jaar sneuvelt (Lopez-de-Alba e.a., 2017). En Hollander (2012) refereert aan de moeite die biologische en biodynamische landbouwers de afge-

lopen decennia hebben gehad in een publicatie met de veelzeggende titel *Tegen beter weten in*. Wanneer de vernieuwers op tijd ondersteuning krijgen door een geestelijk verzorger, zou voortijdig afhaken wellicht voorkomen kunnen worden.

Ten tweede: geestelijke verzorging kan helpen om de ethische dimensie van de vernieuwing waar de maatschappelijk bevlogen vernieuwer aan werkt te expliciteren. Welke normen en waarden zijn er in het geding? En hoe houd je daar als maatschappelijk bevlogen vernieuwer de focus op? Na verloop van tijd kan bijvoorbeeld het middel (de innovatie) het doel worden dat niet meer bekritiseerd mag worden. Nico Rozen, die in de jaren tachtig van de vorige eeuw met 'fair trade'-labels pionierde, waarschuwt hiervoor: 'Ik ben er zo van overtuigd dat je instrumenten – labels als UTZ-Certified en Max Havelaar – een weg zijn om iets bij te dragen. Maar ik verabsoluteer ze nooit. Op het moment dat ze niet werken, moeten ze vooral afgeschaft worden' (Van den Dool, 2017). Geestelijke verzorging, met zijn aandacht voor de ethische dimensie in zingeving en levensbeschouwing, kan helpen om de ethische dimensie van vernieuwing te verhelderen en centraal te stellen.

Ten derde kan geestelijke verzorging de geestelijke dimensie in het werken van maatschappelijk bevlogen vernieuwers laten oplichten. Dat maakt duidelijk dat die dimensie vanaf het begin als een rode draad aanwezig is geweest en dat dit aspect aandacht, zorg en oefening vraagt. Dat 'onderhoud' levert groei en ontwikkeling op. Geestelijk verzorgers kunnen vernieuwers uitdagen om dit aspect te exploreren en met dat aspect te werken vanuit de levensbeschouwelijke bronnen van de vernieuwers zelf. Ze kunnen daar als geestelijk verzorger ook een aanbod voor doen.

De beroepsstandaard (VGvZ, 2016) constateert dat geestelijk verzorgers in toenemende mate een rol spelen bij het ondersteunen van professionals (in organisaties) en dat ze opnieuw hun plek daarvoor zoeken. Deze beweging lijkt ons heel relevant en – gezien de uitkomsten van ons onderzoek – heel kansrijk voor de groep van maatschappelijk bevlogen vernieuwers.

Zingeving in werk, organisaties en loopbanen

Sinds de jaren tachtig is de belangstelling voor zingevingsvraagstukken in het bedrijfsleven en de economie langzaam maar gestaag gegroeid. Bedrijfsethiek groeide in de jaren negentig van de vorige eeuw uit tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van bedrijven wordt verwacht dat ze hun verantwoordelijkheid nemen voor de schadelijke effecten van hun handelen en een actieve rol spelen in het aanpakken van maatschappelijke problemen. Dat vraagt ook van de mensen die er werken nieuwe competenties, zoals moreel besef, een antenne voor samenlevingsvraagstukken en gevoel voor zingevingsvraagstukken. Kunneman (2009) spreekt in dit

De kunst is om een aanbod te ontwikkelen dat aansluit op een specifieke groep

verband van existentiële en morele leerprocessen. Ruijters en Simons (2015) geven een eigentijdse invulling aan dit type processen met het begrip professionele identiteit. Nauw verwant aan deze ontwikkeling is de opkomst van aandacht voor spiritualiteit in organisaties. Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw manifesteert dit aspect van werk, organisaties en loopbanen zich in de behoefte aan zingeving en diepgang en in een pleidooi voor normen en waarden die verder gaan dan louter economische waarden.

Tot besluit

Dit korte overzicht laat zien dat er anno 2021 een goede voedingsbodem ligt voor geestelijke verzorging in organisaties in het algemeen. De kunst is om een aanbod te ontwikkelen dat aansluit op een specifieke groep met een 'eigen' werk- en ervaringswereld met daarbij behorende specifieke begeleidingsissues. Verpleegkundigen maken bijvoorbeeld heel andere dingen mee dan accountants. Voor de groep maatschappelijk bevlogen vernieuwers ligt er volgens ons dus een mooie kans. Geestelijk verzorgers en maatschap-

pelijk bevlogen vernieuwers zullen elkaar nog niet vaak hebben gevonden, zo vermoeden wij. Er is daarom het nodige ontwikkel- en experimenteerwerk voor nodig om te kijken hoe het contact met deze groep goed gelegd kan worden, welke vormen en methodieken kunnen worden gebruikt en uit welke levensbeschouwelijke bronnen daarvoor geput kan worden. Het zou interessant zijn om met de VGVZ in gesprek te komen om de link tussen maatschappelijk bevlogen vernieuwers en geestelijke verzorging verder te verkennen, bijvoorbeeld in de vorm van ver-
gonderzoek of een studiedag.

Dr. E.C. van den Dool is docent-onderzoeker aan de Christelijke Hogeschool Ede. Hij doet in het lectoraat Dienstbaar Organiseren onderzoek naar de rol van zingeving bij maatschappelijke transitie. E-mail: ecvddool@che.nl

Drs. C. van Riet MA MEd is docent en onderzoeker bij de opleidingen bedrijfskunde en hrm aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Drs. ir. ing. P. van Veen is onder andere opgeleid als theoloog. Hij is docent en onderzoeker bij de opleidingen bedrijfskunde en hrm aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Literatuur

Andringa, G., Heussèr, S. & Maso, I. (2004). *De rijkdom van ervaringen. Theorie en praktijk van empirisch fenomenologisch onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.

Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Dool, E.C. van den (2017). *Spiritual dynamics in social innovation*. Dissertatie (Radboud University Nijmegen). Internet: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/178571/178571.pdf?sequence=1> (1 juni 2021).

Dyer, J.H., Gregersen, H. & Christensen, C.M. (2009). The innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87 (12), 60-67.

Graff Zivin, J.S. & Lyons, E. (2018). *Can innovators be created? Experimental evidence from an innovation contest*. Cambridge, MA: NBER.

Hollander, A. (2012). *Tegen beter weten in. De geschiedenis van de biologische landbouw en voeding in Nederland*. Hurwenen: 4 Heuvels.

Juujärvi, S. & Lund, V. (2016). Enhancing early innovation in an urban living lab: lessons from Espoo, Finland. *Technology Innovation Management Review*, 6 (1), 17-26.

Karré, P.M. (2019). *Sociaal ondernemen in Nederland. Stand van zaken 2019*. Rotterdam: Hogeschool InHolland.

Kunneman, H.P.J.M. (2009). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.

Lopez-de-Alba, P.L., Berbena, M.A.Z., De la Garza-Carranza, T., López-Lemus, J.A. & Ramos, C. (2017). *Causes of failure in Mexican social enterprises*. Internet: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2017/04/Causes-of-failure-in-social-enterprises-low-res.pdf> (1 juni 2021).

Maas, F.A. (2006). Het ultieme perspectief in ondernemingen? Kritische kanttekeningen bij bedrijfsspiritualiteit. *Theologisch Debat*, 3 (1), 13-22.

Pappas, I.O., Mora, S., Jaccheri, L. & Mikalef, P. (2018). *Empowering social innovators through collaborative and experiential learning*. EDUCON2018 – IEEE Global Engineering education conference te Santa Cruz de Tenerife, Spanje (pp. 1080-1088).

Ruijters, M.C.P. & Simons, R.J. (red.) (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Stein, K. & Bueren, E. van (2017). *Urban living labs: a living lab way of working*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions.

Vereniging van Geestelijk VerZorgers, VGVZ (2016). *Beroepsstandaard geestelijk verzorger 2015*. Internet: <https://vgvz.nl/wp-content/uploads/2018/07/Beroepsstandaard-2015.pdf> (1 juni 2021).