

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95422>

Please be advised that this information was generated on 2020-09-27 and may be subject to change.

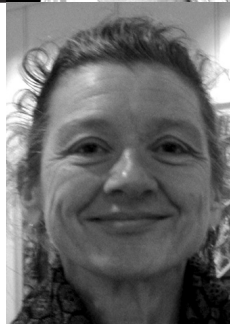
Spiritualiteit als allesreiniger?

GEBRUIK EN MISBRUIK VAN SPIRITUALITEIT IN ORGANISATIES

Spiritualiteit in organisaties is populair. Cursussen in mindfulness en publicaties over businessspiritualiteit worden gezien als een waardevolle aanvulling op de materiële behoeften van medewerkers én op de economische oriëntatie van bedrijven. Maar is het wel zo mooi als het lijkt? Critici wijzen erop dat spiritualiteit in organisaties wordt ingezet als beheersingsmechanisme. Onduidelijk blijft echter *wat* dan precies de problematische gevolgen kunnen zijn als organisaties spirituele waarden verkondigen. Op deze vraag gaan we in dit artikel in. Op basis van een casestudy op organisatieniveau identificeren we drie problematische aspecten van organisatiespiritualiteit en formuleren we aanbevelingen aan zowel management als medewerkers voor een goed gebruik van spiritualiteit in organisaties.



Claudia Groß en Ine Gremmen



Claudia Groß is werkzaam bij de Radboud Universiteit Nijmegen aan het Institute for Management Research, Faculteit der Managementwetenschappen.

Ine Gremmen is werkzaam bij de Radboud Universiteit Nijmegen aan het Institute for Management Research, Faculteit der Managementwetenschappen.

Inleiding

Niet alleen in de Verenigde Staten maar ook in Nederland is spiritualiteit in organisaties populair. Het boek *Business spiritualiteit* (De Blot en Pronk, 2007) behoort tot de meest verkochte managementboeken in Nederland (www.managementboek.nl) en sinds 2006 is De Blot de eerste hoogleraar Business Spiritualiteit in Nederland. Tijdschriften als *Happinez* geven advies over hoe mensen hun werk (weer) als vervulling kunnen beleven, *Intermediair* is op zoek naar het 'nieuwe geloof' (32/2009) en cursussen mindfulness schieten als paddenstoelen uit de grond. Het idee is dat medewerkers en organisaties daar allebei van profiteren, waardoor spiritualiteit in organisaties een win-winsituatie oplevert. Maar er komen ook steeds meer kritische geluiden op: organisaties kunnen spiritualiteit misbruiken als beheersingsmechanisme (Bell en Taylor, 2003; Holmer-Nadesan, 1999; Lips-Wiersma et al., 2009). De kritische auteurs onderzoeken tot op heden vooral welke maatschappelijke ontwikkelingen bijdragen tot de toegenomen belangstelling voor spiritualiteit in organisaties (Bell en Taylor, 2003; Heelas, 1992; Holmer-Nadesan, 1999). Over *wat* dan op *organisatieniveau* precies de potentieel problemati-

sche aspecten zijn van organisatiespiritualiteit als beheersingsmechanisme is weinig bekend (voor een uitzondering zie Lips-Wiersma et al., 2009). In het onderhavige artikel gaan we juist op deze vraag in. Op welke gebieden kunnen organisaties spiritualiteit misbruiken en met welke gevolgen? Het artikel is gebaseerd op een wetenschappelijke casestudy. Deze geeft inzicht in de vraag waar organisaties recht kunnen doen aan de groeiende behoefte van mensen om hun spiritualiteit in te brengen in hun werk, maar ook in de grenzen die ze daarbij in acht zouden moeten nemen.

De opzet van het artikel is als volgt: eerst geven we een overzicht van de wetenschappelijke literatuur over spiritualiteit in organisaties. Daarna lichten we de casestudy toe en presenteren we de analyse van de case. Op basis van deze analyse bespreken we drie potentiële problemen met organisatiespiritualiteit en formuleren we aanbevelingen om misbruik van spiritualiteit in organisaties te voorkomen.

1. Spiritualiteit in organisaties

Spiritualiteit in organisaties is een betrekkelijk nieuw onderzoeksterrein (voor een overzicht zie Karakas, 2010). Het begrip is daardoor nog niet eenduidig omschreven. In lijn met bestaande literatuur (Ashforth en Pratt, 2003; Polley et al., 2005) definiëren wij spiritualiteit in dit artikel aan de hand van vier dimensies: transcendentie, persoonlijke groei, harmonie/holisme en verbondenheid. Transcendentie is de belangrijkste dimensie. Ze betreft de vraag naar de hogere, bovenindividuele doelen van het leven. Hiermee verbonden is persoonlijke groei. Deze dimensie verwijst naar het dynamische karakter van spiritualiteit: het is een proces van de ontplooiing van je innerlijke zelf in het streven naar die bovenindividuele doelen. Harmonie/holisme is de synergetische integratie van uiteenlopende levensgebieden zoals werk, vriendschap, gezin en de integratie van emotionele, spirituele en materiële behoeften. Verbondenheid betreft de menselijke behoefte om ergens bij te horen en saamhorigheid en kameraadschap te ervaren. Van organisatiespiritualiteit is bijvoorbeeld sprake bij The Body Shop en bij Mary Kay Cosmetics die propageren dat werken voor deze organisaties gericht is op bovenindividuele waarden zoals leven in harmonie met de natuur respectievelijk het integreren van gezin, werk en geloof (Biggart, 1989; Karakas, 2010; Pina e Cunha et al., 2006).

Voorstanders van organisatiespiritualiteit stellen dat spiritualiteit in organisaties leidt tot meer betrokkenheid en motivatie van medewerkers en tot een hogere productiviteit (Gull en Doh, 2004; Marques, 2005; Mitroff en Denton, 1999). Individuele levensvervulling en de zakelijke belangen van organisaties kunnen in deze visie samengaan en elkaar zelfs versterken (voor een overzicht zie Karakas, 2010).

Critici problematiseren juist de combinatie van spiritualiteit en commerciële doelen (Bell en Taylor, 2003; Lips-Wiersma et al., 2009; Pina e Cunha et al., 2006). Gebaseerd op het gedachtegoed van critical managementstudies (Alvesson en Willmott, 2002; Willmott, 1993) zien zij spiritualiteit als een middel

waarmee organisaties hun medewerkers inpassen in hun eigen streven naar maximale winst (Lips-Wiersma et al., 2009). Via spiritualiteit kunnen organisaties zonder hoge kosten te maken de motivatie van hun medewerkers stimuleren en belangentegenstellingen tussen medewerkers en organisaties onzichtbaar maken (Holmer-Nadesan, 1999). Spiritualiteit is vanuit dit kritische perspectief dan ook allesbehalve een win-winsituatie voor medewerkers en organisatie. De bestaande kritische studies baseren hun analyse vooral op literatuuronderzoek (Heelas, 1992) en op secundaire analyses (Bell en Taylor, 2003; Holmer-Nadesan, 1999; Lips-Wiersma et al., 2009). Deze aanpak leidt tot het inzicht *dat* spiritualiteit door organisaties misbruikt kan worden als beheersingsmechanisme (voor een overzicht zie Karakas, 2010). In dit artikel bieden wij een belangrijke aanvulling op deze studies. Met behulp van een casestudy op organisatieniveau geven wij antwoord op de vraag *wat* er dan precies problematisch kan zijn aan organisatiespiritualiteit: op welke gebieden kunnen organisaties spiritualiteit inzetten om belangentegenstellingen tussen medewerkers en organisatie te verhullen? We kunnen door deze aanpak bovendien concrete aanbevelingen doen voor de praktijk.

2. De casestudy

De casestudy gaat over de Duitse tak van Amway Corporation. Amway is bij uitstek geschikt om het thema van het onderzoek te verduidelijken: het gebruik en misbruik van spiritualiteit in organisaties. Het betreft dan ook een zogenoemde 'instrumentele' casestudy (Stake, 2005).

AMWAY

Amway Corporation (www.amway.com) werd opgericht in 1959 en is inmiddels actief in meer dan tachtig landen over de hele wereld. Het bedrijf verkoopt een scala aan producten, waaronder schoonmaakartikelen en producten op het gebied van 'beauty' en 'wellness'. Amway is een directe verkooporganisatie waar distributeurs niet in dienst van de organisatie zijn, maar als zelfstandig ondernemer werken. Amway telt ongeveer 3,6 miljoen distributeurs. Samen waren zij in 2009 goed voor een omzet van 8,4 miljard US-dollar.¹ De Duitse tak van Amway werd opgericht in 1975. In het jaar 2007 bedroeg de omzet van Amway Duitsland 105 miljoen euro.² Bij Amway Duitsland zijn ongeveer 85.000 distributeurs aangesloten.³

Amway moedigt haar distributeurs aan om nieuwe distributeurs te werven en te begeleiden. Nieuwe distributeurs vormen de 'Downline' van degene die hen heeft geworven. Deze maakt omgekeerd deel uit van hun 'Upline'. Deze structuur is kenmerkend voor directe verkoop in de categorie multi-level marketing of network marketing (Brodie et al., 2002). Op basis van de verkoop in hun Downline kunnen distributeurs opklimmen tot hogere niveaus. Dat levert naast hogere provisies ook een hogere status en meer erkenning in het bedrijf op (Schwarz en Schwarz, 2001).

Amway is een 'extreme case' (Eisenhardt, 1989): het geldt enerzijds als een bedrijf dat grote zakelijke kansen, individuele vrijheid en spirituele vervulling biedt (Rampelotto en Schwarz, 1999; Pratt, 2000a), terwijl het anderzijds al decennia te boek staat als een sekteachtige organisatie die haar beloften over de vervulling van hogere waarden niet waarmaakt (Sonnabend, 1998; Bromley, 1998; Pratt, 2000a). In een 'extreme case' organisatie zijn de te onderzoeken kenmerken duidelijker te zien dan in andere organisaties. Dit betekent dat we op basis van onze analyse van Amway goed kunnen verhelderen op welke gebieden en met welke gevolgen spiritualiteit mogelijk ook in andere organisaties wordt ingezet. Bovendien kunnen we op basis van de analyse van deze case een aantal suggesties doen om misbruik van spiritualiteit in organisaties te voorkomen.

DATAVERZAMELING EN -ANALYSE

De casestudy naar Amway werd uitgevoerd door de eerste auteur. Zij kreeg als geïnteresseerd onderzoeker toegang tot de organisatie. Zij onderzocht de gebieden waarop Amway spiritualiteit inzet aan de hand van verschillende methoden: participerende observatie (Girtler, 2001), kwalitatieve interviews (Rubin en Rubin, 1995) en documentanalyse (Bryman en Bell, 2003). Deze werkwijze staat bekend als triangulatie (Stake, 2005) en vergroot de validiteit van de onderzoeksbevindingen.

Gedurende een halfjaar voerde de eerste auteur ruim honderd uur participerende observatie uit bij een regionale tak van Amway Duitsland. Zij nam deel aan wekelijkse bijeenkomsten en voerde voor en na de feitelijke bijeenkomsten informele gesprekken met distributeurs. Verder bezocht ze kleinschalige lokale bijeenkomsten en een grote halfjaarlijkse bijeenkomst, waar ongeveer 1.500 personen aan deelnamen.

Naast de participerende observatie sprak de onderzoeker in semigestructureerde interviews met negentien ambitieuze en succesvolle distributeurs, zes voormalige distributeurs en een kritische buitenstaander. De meeste interviews duurden één tot twee uur. Ze werden op band opgenomen en volledig getranscribeerd om een grondige analyse mogelijk te maken.

De derde methode van dataverzameling is documentanalyse. Het betreft officiële documenten van het bedrijf zoals actuele websites (www.amway.de, www.schwarz-diamond-connection.de), zelfhulpboeken (Schwarz en Schwarz, 2001, 2002), het interne maandblad *Amagram* en boeken van de oprichters van Amway (DeVos, 1994; Van Andel, 1998). Ook meerdere kritische websites⁴ en autobiografieën van voormalige Amway-distributeurs zijn in de documentanalyse betrokken (o.a. Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998).

De verzamelde gegevens zijn inductief geanalyseerd (Miles en Huberman, 1994). Leidraad bij de analyse waren de volgende drie vragen: Op welke gebieden komt spiritualiteit aan de orde? Welke betekenis heeft spiritualiteit bij Amway op deze gebieden, dat wil zeggen hoe worden transcendentie, persoonlijke groei, holisme en verbondenheid ingevuld? En welke problemen zijn daarmee verbonden?

Deze drie analysestappen stelden ons in staat te laten zien in welke opzichten Amway enerzijds inspeelt op de spirituele behoeften van individuele distributeurs, terwijl het bedrijf anderzijds problematische kanten van de organisatie wegpoetst of schoonpoetst door de inzet van spiritualiteit als een soort allesreiniger.

3. Spiritualiteit bij Amway Duitsland: de glans en de krassen

Uit de analyse komt naar voren dat Amway spirituele dimensies toekent aan drie gebieden in de organisatie: de werkzaamheden van distributeurs, het perspectief dat de organisatie distributeurs biedt en de bijdrage van Amway aan de samenleving.

In deze paragraaf laten we voor elk gebied zien wat spiritualiteit bij Amway betekent, hoe het gebruik van spiritualiteit op organisatieniveau vorm krijgt en welke problemen daarmee verbonden zijn.

De werkzaamheden: integratie van levensgebieden in een hechte en hulpvaardige gemeenschap

Werken voor Amway belooft op de eerste plaats vervulling van individuele spirituele behoeften doordat het de mogelijkheid biedt om verschillende levensgebieden harmonieus te integreren. Het is niet verplicht een minimumaantal producten te verkopen, een bepaald aantal uren te werken of een specifiek aantal nieuwe distributeurs te werven (Amway GmbH (Ed.), 2004). Daardoor kunnen distributeurs in hun werk voor Amway rekening houden met andere behoeften of verplichtingen, zoals hun gezin, ander werk of hun voorkeuren in het algemeen. Hier komt bij dat het werk geldt als een gezellig samenzijn met vrienden. Zoals een distributeur uitlegt: 'Dit werk doen is geen werken ... Het is leuk, er is niets leukers dan koffie drinken met mensen en samen zaken bespreken.' Zowel in dit citaat als tijdens bijeenkomsten wordt duidelijk gemaakt dat werken bij Amway niet zwaar is, maar sociale behoeften bevredigt zoals anderen ontmoeten en samen iets bereiken.

Ten tweede voorziet Amway in de behoefte van distributeurs om bij een gemeenschap te horen. Distributeurs werken zelfstandig en vaak vanuit huis, maar vertellen over nauwe banden met hun Upline en Downline. Er zijn wekelijkse bijeenkomsten en informele samenkomsten, vrije tijd wordt gezamenlijk besteed en vaak vindt er dagelijks een-op-een coaching plaats. Distributeurs die langer voor Amway werken richten het liefst hun hele sociale leven in rond het bedrijf. 'Ik realiseerde me dat mijn vrienden van vroeger ... ik heb er niets aan verloren dat ik hen ben kwijtgeraakt; diep van binnen heb ik altijd al in een andere wereld willen leven.' (Distributeur)

Ten derde propageert Amway dat het werven, motiveren, en begeleiden van nieuwe distributeurs een manier is om anderen te helpen (Rampelotto en Schwarz, 1999). Door het opbouwen van hun eigen Downline zorgen leden niet alleen dat ze het zelf beter krijgen, maar dragen ze ook bij aan het welzijn van anderen. Zoals een geïnterviewde zegt: 'Wij delen de kansen. Ik krijg een

kans, maar als ik die voor mezelf houd, dan kom ik niet vooruit in het bedrijf; als ik die kans deel, dan komen de anderen óók vooruit.' Werken voor Amway heeft aldus een doel dat uitstijgt boven het eigen individuele voordeel.

De werkzaamheden voor Amway worden verbonden met de spirituele dimensies holisme, verbondenheid en transcendentie. Spiritualiteit bij Amway houdt op het gebied van de werkzaamheden van distributeurs in dat werk en vriendschap met elkaar in balans komen en dat eigen voordeel harmonieus samen gaat met het hogere doel anderen te helpen.

De werkzaamheden: veel verplichtingen en geld verdienen aan vrienden en familie

Bezien vanuit een kritisch gezichtspunt verhult het hierboven geschetste positieve beeld van werken voor Amway verscheidene problematische aspecten van de werkzaamheden van distributeurs. Om te beginnen kan het aantal dagelijkse en wekelijkse verplichtingen betreffende officiële bijeenkomsten, informele samenkomsten, coaching, motivatiegesprekken met Upline en Downline en vrijetijdsbesteding alles bij elkaar behoorlijk oplopen. Dat beperkt de zo geprezen mogelijkheid om het werk naar eigen behoefte in te delen. Ook stelt Amway haar distributeurs een veelheid aan geschreven en ongeschreven regels (zie ook Bromley, 1998; Pratt, 2000a, 2000b). Deze bestrijken alle levensterreinen, van gedrag (kleed je in een zakelijke stijl) tot denken (denk positief en toekomstgericht) en voelen (wees opgewekt). Een motivatieboekje legt uit: 'Zorg dat je woning altijd netjes is en dat je er zelf uiteraard ook netjes uitziet. Je vertegenwoordigt nu een onderneming. Stem je kleding daarop af. ... Zorg dat je gemotiveerd en opgewekt overkomt, want dit is een positief bedrijf.' (Schwarz en Schwarz, 2001: 71).

Op de tweede plaats staan de hechte relaties tussen distributeurs bloot aan kritiek. Ze verhullen de financiële achtergrond ervan: geld verdienen door anderen bij het werk te betrekken en hen producten te verkopen. De hechte banden lijken geen stand te houden zodra distributeurs besluiten om met hun werk voor Amway te stoppen (zie ook Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998). Een voormalige distributeur vertelt: 'Du moment dat je begint, krijg je liefde, dat wil zeggen aandacht. Je krijgt de indruk dat mensen oprecht geïnteresseerd zijn in jou als persoon. ... Maar dat is gewoon niet zo. Het gaat hen er alleen maar om je aan de groep te binden. Daarom laten ze je ook vallen als een baksteen als je stopt.'

Ten derde is de voorstelling dat je familieleden, vrienden en kennissen helpt door hen te werven als distributeur een manier om maatschappelijk omstreden gedrag op te poetsen tot aanvaard gedrag. Distributeurs krijgen provisie over de omzet van door hen nieuw geworven distributeurs. Geld verdienen aan vrienden, familie en kennissen is echter 'sociaal en psychologisch onacceptabel voor de meeste mensen in onze samenleving' (Bloch, 1996, p. 18). Amway maakt het acceptabel door het voor te stellen als een vorm van anderen helpen (Lan, 2002, p. 175).

Doordat de werkzaamheden voor Amway verbonden worden met de spirituele dimensies van holisme, verbondenheid en transcendentie, blijven de problema-

tische aspecten van de werkzaamheden onderbelicht: de tijdrovende bijeenkomsten en besprekingen, de vele geschreven en ongeschreven regels, de financiële belangen achter de hechte relaties en de maatschappelijk weinig acceptabele praktijk van geld verdienen aan vrienden en familie.

Het perspectief: een beter leven

Het perspectief dat Amway haar leden voorhoudt, is een tweede gebied waarop de organisatie spiritualiteit inzet. Iedereen heeft bij Amway de kans om een toekomst op te bouwen en zelfs om schatrijk te worden en zo persoonlijke vrijheid te vinden. Om te beginnen presenteert Amway zich als een organisatie die iedereen kans biedt op een beter leven. Terwijl andere organisaties eisen stellen aan achtergrond, opleiding of persoonlijke eigenschappen (Brodie et al., 2002), vraagt Amway geen kwalificaties om lid te kunnen worden. Bovendien heeft bij Amway iedereen kans van slagen. Een officieel handboek voor distributeurs licht dit als volgt toe: 'Iedereen die wil en die zich inzet, kan in deze onderneming slagen ... Wij mensen zijn onderhevig aan allerlei invloeden en daarom functioneren we niet altijd op hetzelfde niveau, maar een goed systeem werkt altijd!' (Schwarz en Schwarz, 2001, p. 2).

Op de tweede plaats biedt Amway perspectief op rijkdom. Hoewel de organisatie uitdrukkelijk stelt dat distributeurs hun werk voor Amway als bijbaan kunnen doen, wordt in bijeenkomsten en in motivatietoespraken benadrukt dat de echte waarde van het bedrijf erin zit dat het de kans biedt om rijk te worden. Het wervingsmateriaal wekt de suggestie dat iedereen met enige inspanning het niveau van 'Diamant' zou kunnen bereiken. Dit niveau is volgens officiële documenten (Schwarz en Schwarz, 2001, p. 26) verbonden met een provisie van ongeveer € 17.800 bruto per maand.

Amway belooft de eerlijke kans om je leven in eigen hand te nemen en de mogelijkheid om financieel en persoonlijk onafhankelijk te worden. Daarmee refereert Amway aan de spirituele behoefte aan persoonlijke groei en de harmonieuze integratie van verschillende, soms conflicterende wensen en vereisten, zoals de eigen behoeften en de eisen van een werkgever of rijk worden en deel uitmaken van een eerlijke organisatie.

Het perspectief: kleine kans, eigen schuld

Het perspectief van een beter leven via Amway staat in contrast tot de beschikbare financiële gegevens over het bedrijf, bevindingen uit de observaties en de uitspraken van voormalige distributeurs. Om te beginnen stellen voormalige distributeurs de voorstelling ter discussie dat iedereen gelijke kansen heeft bij Amway om financieel en persoonlijk te groeien. Wie eigen geld heeft, hoog is opgeleid of over een al eerder opgebouwde klantenkring beschikt, heeft duidelijk meer kans van slagen, zo stellen zij. In de onderzochte regionale groep waarvan wekelijks ongeveer 150 distributeurs bij elkaar kwamen, bleek dat maar twee echtparen in de afgelopen vijf jaar een hoger inkomensniveau hadden bereikt (naar schatting ruim € 3.000 bruto per maand). In beide gevallen ging het om een echtpaar van wie een van de partners arts was. De praktijk van de artsen bood een brede klantenbasis en hun sociale status hielp deze dis-

tributeurs om anderen over te halen producten te kopen en zelf wederverkoper te worden. Bezien vanuit het kritische perspectief op spiritualiteit in organisaties verhult Amway met haar nadruk op eerlijke kansen deze ongelijkheid tussen distributeurs.

Een tweede problematisch aspect van het perspectief dat Amway zegt te bieden houdt rechtstreeks verband met de provisiestructuur van Amway. Deze heeft de vorm van een piramide: hoe meer distributeurs deel uitmaken van iemands Downline, des te hoger haar of zijn provisie kan zijn. Uit de gegevens die Amway ter beschikking stelt, is niet op te maken hoeveel distributeurs daadwerkelijk verdienen. Wel is op basis van het motivatiemateriaal dat Amway verkoopt (Schwarz en Schwarz, 2001, p. 26) in te schatten dat het veelgeprezen niveau van 'Diamant' slechts door 0,02% van alle distributeurs kan worden bereikt (Groß, 2008, p. 193). Dit is één op de 4.478 distributeurs. De belofte van een beter leven en zowel financiële als persoonlijke groei stelt Amway in staat om te negeren hoe ongelijk en klein de feitelijke kansen zijn om dit perspectief via Amway te realiseren. Door de eerlijke kansen te benadrukken kan Amway bovendien de verantwoordelijkheid voor falen geheel bij de distributeurs leggen. Het Amway-systeem wordt als eerlijk gepresenteerd, zodat een gebrek aan succes toegeschreven kan worden aan slecht functioneren van distributeurs, gebrek aan inzet, en/of gebrek aan geloof in zichzelf en het systeem.

De maatschappelijke rol: kansen en hechte relaties in een koude zakenwereld

Het derde gebied waarop Amway spiritualiteit inzet, betreft de rol van de organisatie in de samenleving. De beloften van de eerste twee gebieden komen hier bij elkaar en maken Amway tot een bedrijf dat een hoger doel in het leven biedt: via zinvol werk, de harmonieuze integratie van werk en privé, een hechte gemeenschap waarin men elkaar helpt en persoonlijke groei, dragen distributeurs via Amway bij aan een betere samenleving.

Om te beginnen presenteert Amway zich als een bedrijf waar iedereen zijn geluk zou kunnen vinden omdat niemand gediscrimineerd of buitengesloten wordt. Amway benadrukt de grote maatschappelijke waarde van dit beleid. Zo dient het mensen die problemen hebben op de arbeidsmarkt, zoals immigranten, ouderen of moeders van jonge kinderen. Een distributeur verklaart: 'Volgens mij is het zo democratisch of zo eerlijk als het maar kan. Ik weet niets dat eerlijker is dan mensen de kans te geven om hun leven in eigen hand te nemen. Dat heb je niet bij een gewone baan!'

Op de tweede plaats zien loyale distributeurs Amway als een oplossing voor de werkloosheid in Duitsland. 'In tijden van grote werkloosheid is dit de meest effectieve manier om zelf invloed op je inkomen te hebben', stelt een actieve distributeur.⁵

Ten derde biedt Amway haar leden een hechte gemeenschap van gelijkgezinden die binnen het bedrijf als voorbeeld geldt voor een betere maatschappij. Terwijl medewerkers van andere bedrijven in een concurrentieverhouding tot elkaar staan, zijn Amway-leden in vriendschap met elkaar verbonden en steunen ze elkaar in moeilijke tijden. Een distributeur legt uit dat 'wij' bij Amway

‘met elkaar zijn, niet tegen elkaar, maar met elkaar. ... En dan denk ik, als je dat, als dat ons lukt, dan zal het Duitsland volgens mij beslist in een aantal opzichten beter gaan!’

Amway tilt haar maatschappelijke rol op een hoger moreel plan door te stellen dat de organisatie, via de kansen en de verbondenheid die ze biedt, bijdraagt aan de oplossing van maatschappelijke problemen als discriminatie op de arbeidsmarkt, werkloosheid en verzakelijking.

De maatschappelijke rol: koude kermis

Ook voor de critici van Amway komen in de bijdrage van Amway aan de samenleving de eerdere gebieden – werkzaamheden en perspectief – bij elkaar. De problematische kanten van deze gebieden leveren ernstige bedenkingen op bij de materiële en spirituele waarde van Amway voor de samenleving. Ten eerste biedt Amway maar aan een heel klein deel van haar leden een hoger inkomen. Het lijkt erop dat veel distributeurs eerder toeleggen op dan verdienen aan hun werk voor Amway. Uit de uitspraken van voormalige distributeurs blijkt dat zij, vooruitlopend op een hoger inkomen, regelmatig meer geld uitgaven dan ze hadden (zie ook Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998). Het geld werd besteed om naar Amway-seminars te gaan en hun succes te laten zien aan hun Downline. ‘Ik heb mensen gekend die van jongs af aan geld opzij legden. Ze kochten een huis en hielden rekening met de toekomst. Door Amway gingen ze zich totaal anders gedragen. Ze verkochten hun huis om een spiksplinternieuwe BMW aan te schaffen, omdat dat goed zou zijn voor de zaak.’ Op de tweede plaats lijkt Amway Duitsland, zoals ook voor de Verenigde Staten is vastgesteld (Pratt, 2000b), vooral distributeurs aan te trekken uit maatschappelijk kwetsbare groepen. In de regionale groep die onderzocht werd, bestond een deel van de nieuwe leden bijvoorbeeld uit immigranten van buiten Europa. Zij ondervonden problemen bij hun integratie, zoals bij het vinden van een baan. Blijkens het geringe aantal Amway-distributeurs met enig inkomen biedt Amway deze groep geen structurele oplossing. Het lijkt er eerder op dat Amway misbruik maakt van hun frustraties en hoop. Ten derde benoemen critici de hechte en nauwe banden bij Amway als problematisch omdat ze distributeurs ertoe brengen om te breken met familieleden en vrienden die zich niet bij Amway aansluiten. De hechte gemeenschap die Amway ten voorbeeld stelt aan de samenleving blijkt gebaseerd te zijn op lidmaatschap van de organisatie en op de provisie die Uplines kunnen verdienen aan hun Downlines. Een voormalige distributeur herinnert zich: ‘Het heeft me veel te lang gekost om door te krijgen hoe het daar eigenlijk toeging. Wij zijn niet alleen geld kwijtgeraakt, maar ook ons toentertijd goedlopende sociale netwerk.’

Door zich te presenteren als een maatschappelijk verantwoorde onderneming (transcendentie) camoufleert Amway de structureel ongelijke kansen in de organisatie en onttrekt ze zich juist aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het inzetten van spirituele waarden als verbondenheid (een hechte gemeenschap) en persoonlijke groei (een betere toekomst, vrijheid) verhuult dat materieel gezien maar een heel kleine groep in en via Amway succesvol is.

4. Discussie

Met dit artikel leveren we een bijdrage aan het opkomende kritisch-wetenschappelijke perspectief op spiritualiteit in organisaties (Bell en Taylor, 2003; Lips-Wiersma et al., 2009). In aanvulling op de bestaande kritische literatuur richten we ons in dit artikel op het niveau van de organisatie zelf. We kunnen daardoor concreet laten zien op welke gebieden organisaties spiritualiteit als een beheersingsmechanisme zouden kunnen inzetten en wat daar precies problematisch aan kan zijn.

Ten eerste kunnen organisaties spiritualiteit gebruiken om aan concrete *werkzaamheden* een bovenindividuele waarde toe te kennen. Hiermee sluiten organisaties aan bij de behoefte van hun leden om zinvol werk te verrichten en zowel werk en privé met elkaar in balans te brengen als individuele waarden en de belangen van de organisatie (Mitroff en Denton, 1999). Werk is echter niet alleen interessant en inspirerend, het omvat ook vervelende routineklussen en het kan met problemen, stress en irritatie gepaard gaan. De belangen van de organisatie en de behoeften van medewerkers kunnen hierbij haaks op elkaar staan. Net zoals het geval is bij een organisatiecultuur met sterke waarden (Kunda, 1992), kan ook spiritualiteit in organisaties ingezet worden om de aandacht af te leiden van zulke onaantrekkelijke of problematische aspecten (zie ook Bell en Taylor, 2003). Het op een hoger moreel plan tillen van werkzaamheden kan mensen aanmoedigen om blij en geïnspireerd hard en veel te werken, terwijl structurele problemen in bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden of de organisatie van het werk buiten beeld geplaatst worden en daardoor onopgelost blijven.

Op de tweede plaats kunnen organisaties spiritualiteit inzetten om medewerkers een *perspectief* op langere termijn voor te houden en zo een sterk commitment van medewerkers met de organisatie te creëren. In een maatschappij waar betaald werk een belangrijk bron van individuele zingeving is (Gull en Doh, 2004) en persoonlijke ontwikkeling centraal staat, is een spiritueel vervullende werkplek heel aantrekkelijk voor medewerkers. Het risico is echter dat de organisatie beslag legt op hun hele leven en dat de grenzen tussen werk en privé verdwijnen in een sekteachtige organisatiecultuur (Kunda, 1992; Willmott, 1993). Organisaties op hun beurt lopen het risico dat een alomvattend commitment van medewerkers op hen terugslaat. Als organisaties de perspectieven en beloften uit hun mission statement niet waarmaken, kunnen medewerkers zich ernstig beschaamd voelen in hun vertrouwen.

Ten derde kunnen organisaties spirituele waarden gebruiken om zich wat hun *maatschappelijke rol* betreft te presenteren als 'good corporate citizens' (Fombrun en Rindova, 2000). Het risico hiervan is dat spiritualiteit misbruikt wordt om een maatschappelijk omstreden organisatie op te poetsen tot een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Het scheppen van een vals positief beeld kan terugslaan op de organisatie en reputatieschade teweegbrengen. Dit kan niet alleen leiden tot teleurstelling bij medewerkers, maar het vermindert ook de kansen van de organisatie bij klanten en nieuwe medewerkers.

5. Conclusie

De analyse van het empirisch materiaal laat zien dat werk, zelfs in een organisatie die al decennia als problematisch bekendstaat, op *individueel niveau* spirituele vervulling kan bieden: het kan bijdragen aan persoonlijke groei, verbondenheid, de integratie van verschillende levensgebieden en het streven naar bovenindividuele doelen (Ashforth en Pratt, 2003; Polley et al., 2005). Dit kan ertoe leiden dat medewerkers beter functioneren in een organisatie en aldus bijdragen tot de doelen van die organisatie. Spiritualiteit in organisaties kan op die manier de win-winsituatie opleveren die geschetst wordt in de literatuur over het samengaan van spiritualiteit en zakelijke doelen in organisaties (Gull en Doh, 2004; Mitroff en Denton, 1999). Door te kijken vanuit het kritisch perspectief op spiritualiteit in organisaties (Bell en Taylor, 2003; Holmer-Nadesan, 1999) en door de aandacht te richten op *organisatieniveau* hebben we echter kunnen laten zien dat er problemen ontstaan als de individuele zoektocht naar spirituele vervulling door een organisatie wordt ingevuld. De organisatie schrijft in dat geval met behulp van expliciete en impliciete regels voor welke vorm van persoonlijke groei, welke bovenindividuele waarden, en welke vormen van denken, voelen en handelen als spirituele vervulling gelden. Het centrale probleem met spiritualiteit in organisaties ontstaat dus wanneer een individueel streven naar vervulling op organisatieniveau wordt ingevuld aan de hand van de doelen, de cultuur en de structuur van de organisatie. Wij pleiten er in onze aanbevelingen dan ook voor om op het gebied van spiritualiteit in organisaties onderscheid te maken tussen individuele behoeften en de doelen en belangen van organisaties. Voor zowel medewerkers als het management van organisaties is dit naar onze mening van belang.

6. Aanbevelingen

Onze eerste aanbeveling is om te onderkennen dat ruimte bieden aan individuele spiritualiteit door een organisatie iets anders is dan het vervullen van individuele behoeften aan spiritualiteit door die organisatie. Organisaties kunnen individuele spiritualiteit faciliteren door het aanbieden van cursussen op gebied van persoonlijke ontwikkeling (yoga, mindfulness), een meditatie ruimte of coaching waarin spirituele behoeften aan bod kunnen komen. Dergelijke initiatieven kunnen het functioneren van medewerkers in de organisatie verbeteren, maar het hoofddoel ervan moet het ontwikkelen van individuele medewerkers zijn en niet het opleggen van het waardesysteem van de organisatie. Onze tweede aanbeveling is om de verschillen en mogelijke conflicten onder ogen te zien tussen de doelen van organisaties en de behoeften en belangen van medewerkers. Onrealistische beloften van organisaties aan medewerkers over wat het werk inhoudt, welke perspectieven de organisatie kan bieden en welke maatschappelijke rol de organisatie vervult, brengen uiteindelijk teleurstelling, demotivatie en reputatieschade teweeg. Wij stellen voor om transparant met

verschillen en tegenstellingen om te gaan, zodat duidelijk is welke belangen wanneer samengaan of met elkaar strijden.

Als derde aanbeveling bepleiten wij het standpunt dat het niet de taak van organisaties is om te voorzien in de spirituele behoeften van medewerkers. Organisaties kunnen hogere doelen nastreven, zoals duurzame ontwikkeling of eerlijke handel. Ze kunnen op die manier ook gemotiveerd en betrokken personeel aan zich binden. Het streven om de spirituele behoeften van medewerkers te vervullen zal echter naar onze mening leiden tot teleurstelling bij medewerkers over niet waargemaakte beloften, of tot kritiekloos conformisme. Organisaties en medewerkers van deze tijd hebben meer baat bij constructieve en creatieve tegenspraak dan bij blinde toewijding.

Samengevat pleiten wij ervoor dat organisaties en individuele medewerkers zich bewust zijn van de risico's van organisatiespiritualiteit. Organisatiespiritualiteit sluit aan bij de behoefte van medewerkers om hun identiteit mede door hun werk te definiëren, zinvol werk te verrichten en als individu verbondenheid met een gemeenschap van gelijkgestemden te ervaren. Organisaties kunnen de vervulling van individuele spirituele behoeften ondersteunen, maar als ze het op zich nemen om in deze behoeften te voorzien is het gevaar groot dat structurele problemen in de organisatie van een glanslaagje worden voorzien in plaats van opgelost.

Noten

1. Bron: www.amway.com/en/BusOpp/business-profile-10065.aspx, geraadpleegd op 19 maart 2009.
2. Bron: www.amway.de, persbericht van 7.3.2008.
3. Bron: www.amway.de/cms/presse/unternehmen, geraadpleegd op 10 november 2010.
4. Bron: www.cs.cmu.edu/%7Edst/Amway/AUS/, www.mlmwatch.org/, www.dtp-sonnabend.de/, geraadpleegd op 22 juni 2007.
5. Bron: brief aan de redactie, op de website www.dtp-sonnabend.de/BUCH. HTM, geraadpleegd op 22 juni 2007.

Literatuur

- Alvesson, M., en H. Willmott – Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. – In: *Journal of Management Studies* 39 (2002) 5 p. 619-644
- Amway GmbH (Ed.) – Geschäftspartnerantrag und Erstanforderung. – Amway GmbH, 2004
- Ashforth, B.E., en M.G. Pratt – Institutionalized Spirituality. – In: R.A. Giacalone en C.L. Jurkiewicz (red.) – *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. – Armonk : M.E. Sharpe, 2003, p. 93-107
- Bell, E., en S. Taylor – The Elevation of Work: Pastoral Power and the New Age Work Ethic. – In: *Organization* 10 (2003) 2 p. 329-349
- Biggart, N.W. – *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America*. – Chicago : The University of Chicago Press, 1989

- Bloch, B. – Multilevel marketing: what's the catch? – In: *Journal of Consumer Marketing* 13 (1996) 4 p. 18-24
- Brodie, S., J. Stanworth, en T. Wotruba – Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. – In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (2002) 2 p. 67-75
- Bromley, D.G. – Transformative Movements and Quasi-Religious Corporations. The Case of Amway. – In: N.J. Demerath, P.D. Hall, T. Schmitt en R.H. Williams (red.) – *Sacred Companies. Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organizations*. – New York : Oxford University Press, 1998, p. 349-363
- Bryman, A., en E. Bell – *Business research methods*. – Oxford : Oxford University Press, 2003
- De Blot, P. de Chauvigny, en P. Pronk – *Business spiritualiteit*. – Kampen : Ten Have, 2007
- DeVos, R. – Compassionate Capitalism: People Helping People Help Themselves. – La Vergne : Ingram Plume Books, 1994
- Eisenhardt, K.M. – Building Theories from Casestudy Research. – In: *Academy of Management Review* 14 (1989) 4 p. 532-550
- Fombrun, C.J., en V.P. Rindova – The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch Shell. – In: M. Schultz, M.J. Hatch en M.H. Larsen (red.) – *The Expressive Organisation. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. – Oxford : Oxford University Press, 2000, p. 77-96
- Girtler, R. – *Methoden der Feldforschung*. – Wien, Köln, Weimar : Böhlau Verlag, 2001
- Groß, C. – *Multi-Level-Marketing. – Identität und Ideologie im Network-Marketing*. – Wiesbaden : VS, 2008
- Gull, G.A., en J. Doh – The “Transmutation” of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace. – In: *Journal of Management Inquiry* 13 (2004) 2 p. 128-139
- Heelas, P. – The Sacralization of the Self and New Age Capitalism. – In: N. Abercrombie en A. Warde (red.) - *Social Change in Contemporary Britain*. – Cambridge : Polity Press, 1992, p. 139-166
- Holmer-Nadesan, M. – The Discourses of Corporate Spiritualism and Evangelical Capitalism. – In: *Management Communication Quarterly* 13 (1999) 1 p. 3-42
- Karakas, F. – Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. – In: *Journal of Business Ethics* 94 (2010) p. 89-106
- Kunda, G. – *Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. – Philadelphia : Temple University Press, 1992
- Lan, P.-C. – Networking Capitalism: Network Construction and Control Effects In Direct Selling. – In: *The Sociological Quarterly* 43 (2002) 2 p. 165-184
- Lips-Wiersma, M., K. Lund Dean, en C.J. Fornaciari – Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. – In: *Journal of Management Inquiry* 18 (2009) 4 p. 288-300

- Miles, M.B. en M.A. Huberman – *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. – Thousand Oaks : Sage, 1994
- Mitroff, I.I., en E.A. Denton – A Study of Spirituality in the Workplace. – In: *Sloan Management Review* 40 (1999) 4 p. 83-92
- Pina e Cunha, M., A. Rego, en T. D'Oliveira – Organizational Spiritualities. An Ideology-Based Typology. – In: *Business & Society* 45 (2006) 2 p. 211-234
- Polley, D., J. Vora, en P.N. SubbaNarasimha – Paying the devil his due: limits and liabilities of workplace spirituality. – In: *The International Journal of Organizational Analysis* 13 (2005) 1 p. 50-63
- Pratt, M.G. – Building an Ideological Fortress: The Role of Spirituality, Encapsulation and Sensemaking. – In: *Studies in Cultures, Organizations and Societies* 6 (2000a) p. 35-69
- Pratt, M.G. – The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. – In: *Administrative Science Quarterly* 45 (2000b) 3 p. 456-493
- Rampelotto, L., en M. Schwarz – *Das Schwarz-System*. – Schwarz Books, 1999
- Rubin, H.J., en I.S. Rubin – *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. – Thousand Oaks : Sage, 1995
- Scheibeler, E.N. – Merchants of Deception. An Insider's Look at the Worldwide, Systematic Conspiracy of Lies that is Amway/Quixtar and Their Motivational Organization. – Available: www.merchantsofdeception.com (July 12, 2005) : Eric N. Scheibeler, 2004
- Schwarz, M., en M.E. Schwarz – *Mein Weg zum Kronenbotschafter*. – Langenmosen : Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG, 2001
- Schwarz, M., en M.E. Schwarz – *Der Erfolgsweg*. – Langenmosen : Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG, 2002
- Sonnabend, U. – *Der geliehene Traum. In der Seifenblase zum Kronenbotschafter*. – München : ZeitGeist Forum, 1998
- Stake, R. – Qualitative Case Studies. – In: N.K. Denzin en Y.S. Lincoln (red.) – *The Sage handbook of qualitative research*. – Thousand Oaks : Sage, 2005, p. 443-466
- Van Anandel, J. – *An Enterprising Life. An Autobiography*. – New York : HarperCollins, 1998
- Willmott, H. – Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. – In: *Journal of Management Studies* 30 (1993) 4 p. 515-552