

**BUSINESS SPIRITUALITEIT**

# Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis

*PAUL DE BLOT SJ*



Business Spiritualiteit als vernieuwing van het management gaat uit van de levensdroom en de diepste verlangens van de mensen van een organisatie. Het schept een werksfeer waar men zich thuis voelt en met plezier werkt. Door de sterke verbondenheid en het grote idealisme slaagt men erin iets moois en groots te bereiken.

Het is een zeer simpel model dat gedragen wordt door drie essentiële waarden. Het zijn vakkundigheid en bezieling die elkaar versterken door een goede samenwerking. De praktijk is moeilijker, maar het is zeker de moeite waard om het te proberen. Het gaat om vriendschap, uit dankbaarheid iets willen doen voor elkaar. Dat noemt men ook liefde.

*Paul de Blot is in 1924 geboren en opgegroeid in Indonesië. Na vijf jaar concentratiekamp werkte hij als chemisch technoloog voor de opbouw van de industrie in West Java. In 1948 werd hij Jezuïet en werd voorbereid om aan de opbouw van Hiroshima te werken. Door de politieke omstandigheden kwam hij in Indonesië in het universitair onderwijs voor filosofie en ecologische technologie. Daar werkte hij ook voor de slachtoffers van de mislukte communistische Coupe van 1965. In 1979 kwam hij op de Business Universiteit Nyenrode, waar hij in 2006 hoogleraar werd in Business Spiritualiteit.*

*Hij studeerde in Indonesië, Duitsland en Nederland filosofie, theologie, fysica, psychologie, spiritualiteit en Indonesische staatsleer en politiek. Op Nyenrode promoveerde hij op de thesis "Vernieuwing van organisaties in een chaotische omgeving door vernieuwing van de mens".*

WWW.PAULDEBLOT.NL



ISBN 978 90 89800 237



9 789089 800237

WWW.MULTILIBRIS.NL

**BUSINESS SPIRITUALITEIT**

# **Een vernieuwingsmodel voor organisaties in een crisis**

Een eerste kennismaking

*Paul de Blot SJ*

VERSIE 2.0

ISBN 978 90 89800 237, Nyenrode Academic Press, Breukelen

NUR 728 / 801

© 2011 Paul de Blot

Redactie: Jacqueline Koppelman, *Boek en Tekstsupport*

Vormgeving: Erik Kunst, *MultiLibris*

Productie: Uitgeverij MultiLibris, Almere ([www.multilibris.nl](http://www.multilibris.nl))

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden op welke wijze dan ook. Het enige wat we vragen is de correcte bronvermelding van Nyenrode Academic Press en de naam van de auteur, Paul de Blot.

Samensteller en uitgever spannen zich in een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor mogelijk erin voorkomende onjuistheden.

# Inhoud

**Voorwoord** 11

**Inleiding** 14

*De term business spiritualiteit* 14

*Het begon in Nyenrode* 15

*Het belang van sport en samenwerking* 19

**I. Wat is business spiritualiteit?** 25

I.1. Business spiritualiteit. Wat is het  
geheim van haar kracht? 25

*Wat is de essentie van het zakendoen?* 28

*De samenhang tussen spiritualiteit en religie* 29

I.2. Business spiritualiteit. Het gaat om  
de mens in de natuur 32

*De eenheid van mens en natuur* 32

*De eenheid tussen ziel en lichaam* 34

I.3. Het dualisme van ons mens zijn 36

*Dualisme en eenheid van de mens* 36

*De verknipte mens* 37

*Zakelijkheid gaat om het welzijn van mensen* 38

*De mens in zijn eenheid van tegenstelling* 40

- 1.4. Realisme als openheid voor nieuwe kansen 42
  - Controlesystemen gericht op vernieuwing* 43
- 1.5. Idealisme als bezielende kracht van vernieuwing 46
  - Burn-out door zakelijkheid zonder bezieling* 48
  - Een organisatie zonder ziel valt uiteen* 49
  
- 2. Business spiritualiteit in de profitsector** 51
  - 2.1. Door een crisis tot vernieuwing 52
  - 2.2. Banken zonder bezieling 55
  
- 3. Business spiritualiteit in de non-profitsector** 59
  - 3.1. Vakkundigheid van non-profitorganisaties 60
  - 3.2. Bezieling in de politiek 63
  - 3.3. Het belang van menselijke relaties in de zorgsector 66
    - Marktwerking in de zorg* 68
    - Machinedenken in de zorg* 69
    - Het gaat om een ziek mens* 71
    - Het gaat om heelmesterschap* 72
    - De hele mens is ziek* 73
    - Vernieuwende stemmen uit de zorg* 74
    - Verwarring tussen doel en middel* 75
    - De relatie als therapeutische kracht* 77

## INHOUD

- 3.4. Bezieling van het onderwijs 78
  - Valkuilen in het onderwijs* 80
  - Kennis scheppende relaties* 82
  - Verstarrend management* 84
- 3.5. Het gezin als prototype van business spiritualiteit 85
  - Het gezin als zelforganisatie* 86
  - Familieorganisaties* 89
- 3.6. De spirituele samenhang van individu, gezin en organisatie 90
  - Persoonlijke spiritualiteit* 90
  - Gezinsspiritualiteit* 92
  - Organisatiespiritualiteit* 94
  - Het gezin als belangrijkste stakeholder* 96
- 3.7. Business spiritualiteit gaat over collectieve spiritualiteit 97
  - De spirituele wij-ervaring* 100
  
- 4. Vragen uit de praktijk** 103
  - 4.1. Het gaat om een spirituele visie 104
    - Visionaire organisaties* 105
  - 4.2. De kernvisie van business spiritualiteit 106
    - De lopende band cultuur* 107
    - Werken met hart en rede* 108
  - 4.3. Een crisis biedt nieuwe kansen 109
    - De bankcrisis* 110

**5. Interactievormen tussen doen en zijn 113**

5.1. Doe-talen en relatietalen 114

*Doe-talen 114*

*Relatietalen 115*

*Vershil in spirituele diepgang 117*

5.2. Zijnstalen 120

*De stilte als geestelijke verbondenheid 121*

*Fantasie als spiritueel vermogen 122*

*Verhalen vertellen 124*

*Het verhaal van Arjuna 127*

*De taal van de liefde 128*

**Epiloog 133**

**Literatuurlijst 135**



*Door liefde gedreven zakendoen begint  
met ordening van zichzelf en zorg voor de  
aspiraties en welzijn van anderen*

ORATIE PAUL DE BLOT SJ

## Voorwoord

**D**eze tweede druk is een verbeterde uitgave van de eerste druk, waarin door een ongelukkige samenloop van omstandigheden storende fouten waren geslopen. Dit boek is bedoeld als een inleiding en eerste kennismaking met business spiritualiteit. Dit vakgebied is moeilijk af te bakenen omdat het over alles kan gaan waar de vraag gesteld wordt naar de zingeving. Het gaat bij business spiritualiteit niet zozeer om een theoretische aanpak, maar vooral om de reflectie op wat we doen. Het is een vorm van bewustwording, zowel op het persoonlijke niveau als op het gemeenschappelijke niveau van een organisatie. Vooral aan de collectieve bezieling wordt in dit boek de nodige aandacht besteed.

Business spiritualiteit heeft zich vooral ontwikkeld uit de ervaring van het zakendoen zoals ik die op de Business Universiteit Nyenrode heb leren kennen. In de opleiding van entrepreneurs in campusverband werd er bijzondere aandacht besteed aan de karaktervorming van mensen die in staat zijn om ook in moeilijke omstandigheden zaken te doen.

Tijdens mijn 30-jarige ervaring op Nyenrode heb ik er een organisatiemodel leren kennen dat vooral in crisistijd bijzonder waardevol is, omdat het aandacht schenkt aan het wezenlijke van de mens in de organisatie, namelijk zijn spirituele kracht. Dit vormingsmodel van Nyenrode is voor mij de inspiratiebron geworden van de in 2006 opgerichte leerstoel Business Spiritualiteit.

Door de opheffing van de BBA is ook de campuscomponent verloren gegaan als de belangrijkste kracht van Nyenrode voor de vorming van het zelfmanagement van de studenten. De nadruk verschoof daarom te sterk naar verstandelijke kennis en er werd minder aandacht geschonken aan zelfbewustwording. De Bacheloropleiding van Nyenrode was gericht op de vorming van entrepreneurs. De aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden, de persoonlijke weerbaarheid en de spirituele bezieling vanuit een sterk roepingsideaal. De Mastersopleiding benadrukte meer het wetenschappelijk karakter van de vorming waardoor de aandacht voor het zelfmanagement verzwakte. Gelukkig blijkt het spirituele erfgoed van Nyenrode nog steeds een waardevolle bijdrage te zijn voor het hedendaagse bedrijfsleven. Dat blijkt uit de oprichting van de leerstoel Business Spiritualiteit in 2006.

Ik hoop daarom dat dit boek over Business Spiritualiteit de lezer weer bewust kan maken van de essentie van het bedrijfsleven, dat is duurzaamheid gericht op het wel-zijn

## VOORWOORD

van de mens in zijn kosmische omgeving. Mijn dank gaat uit naar de Nyenrodianen die hierin mijn leermeesters zijn geweest, in het bijzonder de oud-rector Postma.

Mijn bijzondere dank gaat ook uit naar Annelies Oosterhoff die de tekst beter leesbaar heeft gemaakt en Cesarine Rhemrev voor haar belangrijke bijdrage bij het tot stand komen van dit boek.

Omwille van de duidelijkheid heb ik gebruik gemaakt van de manlijke vorm, maar het spreekt vanzelf dat hiermee ook de vrouw wordt bedoeld. Het vrouwelijk element heeft op Nyenrode zeker niet ontbroken bij de ontwikkeling van business spiritualiteit.

Ik wens de lezers veel leesplezier toe.

JANUARI 2011

## Inleiding

In de zakenwereld is er de laatste decennia een sterke vernieuwingsbeweging op gang gekomen als een reactie op het machinedenken uit het industriële tijdperk. Termen als zingeving, duurzaamheid, ecologie, spiritualiteit krijgen ook in de wereld van het bedrijfsleven steeds meer aandacht.

### *De term business spiritualiteit*

De term business spiritualiteit kreeg in 2006 meer bekendheid met de oprichting van de leerstoel Business Spiritualiteit op de Business Universiteit Nyenrode. De bedoeling was voor organisaties een vernieuwingsmodel te ontwikkelen vanuit zingeving en spirituele bewustwording. Het is geen duidelijk afgebakend vakgebied, maar vooral een andere manier van kijken naar het management vanuit

... *mens als* een dieper perspectief van het menselijk welzijn. Daarmee worden eenzijdige zekerheden en  
*bezielende factor* abstracte wetenschappelijke analyses verrijkt  
*van vernieuwing* met een spiritueel inzicht dat in staat is het  
*meer tot zijn recht ...* geheel te overzien. In dit licht komt de mens als

## INLEIDING

bezielende factor van vernieuwing meer tot zijn recht. Het gaat om een verschuiving van de aandacht in het zakendoen van de deelgebieden naar de totaliteit en van de zaak naar de mens.

Niet de winst of prestatie staat centraal, maar de mens in zijn natuurlijke omgeving en de zingeving van een organisatie. Deze bewustwording van het belang van zingeving in de business dringt door tot elk deelgebied van het zakendoen. De econoom stelt de vraag wat de zin is van het economische handelen, in de marketing gaat het om de zingeving van marketing, de accountant gaat op zoek naar de zin van controlesystemen.

Business spiritualiteit beweegt zich als een interdisciplinaire aanpak op het gemeenschappelijke vlak van de uiteenlopende deelgebieden van de organisatie. Op die manier kan ze beter de verschillende invalshoeken in hun samenhang begrijpen en daarmee beter inzicht krijgen in de essentie van het zakendoen. Het gaat om een deskundigheid in het zakendoen vanuit een diepere bezieling, wat ook de grondinspiratie is van de Nyenrode-vorming.

*... deskundigheid  
in het zakendoen  
vanuit een diepere  
bezieling ...*

*Het begon in Nyenrode*

Het is aan het pionierswerk van de Universiteit Nyenrode te danken dat business spiritualiteit tot ontwikkeling is gekomen.

Waarom is juist deze kleine universiteit als Nyenrode op dit idee is gekomen? Nyenrode is geboren uit een crisis om mensen op te leiden om iets te doen vanuit een sterke bezieling. Hierbij gaan goed zakendoen en geestelijke kracht samen. Zakendoen en spiritualiteit zijn op het eerste gezicht tegenstellingen. Verstandelijk gezien gaat het inderdaad om twee uiteenlopende begrippen die niet direct bij elkaar horen. Maar voor goed zakendoen blijken ze elkaar op een ideale manier te kunnen aanvullen en versterken. Dat hebben Nyenrodianen in hun praktijk aangetoond.

Theoretisch is de samenhang van spiritualiteit en zakelijkheid moeilijk te bewijzen, maar deze combinatie blijkt vooral in crisissituaties een sterke vernieuwende kracht te hebben. Ofschoon Nyenrodianen niet gespecialiseerd werden, wisten ze door hun sterke basisvorming en inspiratiekracht op zeer uiteenlopende terreinen vaak succesvol te zijn.

Volgens mij is de samenhang tussen zakendoen en spirit voor Nyenrode vanaf het begin van haar bestaan de grondslag geweest van haar instelling, al was men zich hiervan niet altijd duidelijk bewust. De studenten werden vooral geselecteerd op hun bezieling en bereidheid om zich in te zetten voor de opbouw van het geruïneerde Nederland na de Tweede Wereldoorlog. Dit is alleen mogelijk door een sterk teamverband. Hierop was de campusvorming ingesteld. De





## 1. Wat is business spiritualiteit?

Het business spiritualiteit model is niet nieuw zoals we reeds zagen in de ontwikkeling van Nyenrode. Tegenwoordig wordt ze effectief toegepast in visionaire organisaties zoals Collins en Porras (1996) hebben aangetoond. De Geus (1997) wijst erop dat de Quakers tijdens de Engelse industriële revolutie in de 18e eeuw door dit model grootse resultaten hebben geboekt. Hij beschrijft ook hoe de zogenaamde primitieve volkeren als de Bosjesmannen duizenden jaren in de moeilijkste omstandigheden op deze manier weten te overleven.

Ignatius van Loyola heeft dit model uitgewerkt voor zijn organisatie van de Jezuïetenorde (De Blot, 2004). Vijf eeuwen lang is deze organisatie erin geslaagd om op talrijke plaatsen in de wereld vanuit hun spirituele instelling duurzame organisaties op te zetten.

### **1.1. Business spiritualiteit. Wat is het geheim van haar kracht?**

Business spiritualiteit blijkt een ideaal model te zijn om vooral in een crisissituatie tot organisatievernieuwing te

**... iets doen met  
een vakkundige  
aanpak, en  
wel vanuit een  
sterke bezieling  
en een goede  
samenwerking ...**

komen. Waar gaat het om? Wat is de essentie van business spiritualiteit en wat is het geheim van haar kracht? Het gaat om goed *zakendoen*, dat is iets doen met een vakkundige aanpak, en wel vanuit een *sterke bezieling* en een *goede samenwerking*. Dat zijn de drie fundamentele componenten van business spiritualiteit waar we bij herhaling over spreken. Het gaat om een vak-

kundigheid in de eigen expertise in samenhang met andere vakgebieden, het gaat om een sterke teamgeest, en het gaat om een sterke bezieling waarin onze diepste verlangens tot uitdrukking komen. In dit licht wordt het werk zinvol. Het gaat telkens weer om deze drie aspecten om een crisis te kunnen doorstaan. Als een van de drie dimensies verloren gaat, verzwakt het geheel van onze kracht. Zonder vakkundigheid bereikt men niets, zonder bezieling raakt men uitgeput en zonder samenwerking komt het tot conflicten.

De belangrijkste kracht is waar we van dromen. Dat is de bron van onze sterkste verlangens die opkomen vanuit het diepste bestaansniveau van ons zijn. Dat is de essentie van ons menselijk bestaan. Het begrip essentie komt van het latijn *esse*, dat *zijn* betekent. De beleving van onze essentie is de beleving van wat we *zijn*, de zin van ons bestaan.

**... de beleving van  
wat we zijn, de zin  
van ons bestaan ...**

In het zakendoen gaat het in de eerste plaats om

### 3. Business spiritualiteit in de non-profitsector

**N**on-profitinstellingen zijn van huis uit niet direct op winst gericht. Ze worden daarom ook vaak gedragen door een sterkere bezieling. De laatste jaren is ook deze tak van organisaties steeds meer bewust van het belang van een gezond financieel beleid en aandacht voor winst. Winst betekent dan dat er meer geld beschikbaar komt voor het goede doel. Maar ook in deze non-profitsector blijkt dat niet alles gezond is. Het blijkt dat grote goededoelenorganisaties vaak veel geld ongebruikt hebben liggen.

Business Spiritualiteit blijkt ook voor non-profitorganisaties heel bruikbaar te zijn om succesvoller te kunnen werken. Ook in deze sector, die niet direct op winst gericht is, blijkt geld en macht vaak nog een storende factor te zijn naast gebrek aan vakkundigheid. Geld schept macht, ook al heb je er alleen het beheer over. Door het ontbreken van een gezonde spirit kan het prestatievermogen sterk verzwakken. Dat zien we bij politieke organisaties, in de zorg

*Door het ontbreken van een gezonde spirit kan het prestatievermogen sterk verzwakken.*

en in het onderwijs, maar ook bij goededoelenorganisaties en zelfs bij religieuze instellingen.

### **3.1. Vakkundigheid van non-profitorganisaties**

Ondanks hun grote idealisme kan er in non-profitorganisaties ook van alles mis gaan. Deze niet direct op geld ingestelde organisaties beginnen vaak met groot enthousiasme aan iets om mensen te helpen. In dit idealisme wordt gemakkelijk vergeten dat er ook vakkundigheid nodig is om te kunnen slagen en een realistische kijk op de mogelijkheden. De nodige technische deskundigheid krijgt vaak te weinig aandacht en voor de concrete situatie heeft men vaak te weinig inzicht. Dit komt vaak bij caritatieve instellingen en religieuze organisaties voor. Ze worden bewogen door liefdadigheid, maar ze staan niet altijd met beide benen op de grond. Daardoor is hun aanpak vaak weinig zakelijk.

Een interessant voorbeeld van een van oorsprong non-profitorganisatie die een bank werd. Raiffeisen, de oprichter van de Rabobank, heeft zich als burgemeester vooral ingezet voor de arme boeren. Als zoon van een dominee deed hij dit met een caritatieve instelling, maar op het eind van zijn leven bekende hij dat dit niet de juiste weg was om mensen

*Wohlfahrtsmarken Landwirtschaft, Friedrich Wilhelm Raiffeisen*



te helpen. Zijn caritatieve hulpverlening was te eenzijdig geweest om de arme boeren effectief te kunnen helpen.

De liefdadigheid was een te eenzijdige hulp aan de arme boeren en het maakte hun er niet van bewust dat ze zelf ook verantwoordelijk zijn voor hun lot. Zijn aanpak motiveerde hen te weinig. Door hun armoede waren de boeren hun bezieling kwijt om er iets aan te doen. Er was geen

wederkerigheid en geen eigen verantwoordelijkheid.

Raiffeisen zag dit in en veranderde zijn beleid. Hij stelde de arme boeren zelf verantwoordelijk voor de verbetering van hun lot en ze moesten zich zelf ervoor inzetten. Als burgemeester hielp hij ze wel en bezielde hun om samen zelf aan de verbetering van hun lot te werken en zichzelf verantwoordelijk te voelen voor hun verbetering. Het gaat om samenwerking en mede verantwoordelijkheid voor

*... zichzelf*  
*verantwoordelijk*  
*te voelen voor hun*  
*verbetering ...*

elkaar. Zo heeft hij coöperatieve organisaties opgezet om deze boeren uit de armoede te helpen. Hij was zelf de bezielende kracht ervan en het werd een succes. De boeren werden zich steeds meer bewust dat ze er zelf aan moesten werken om uit de ellende te komen.

Uit deze initiatieven is de volkskredietbank ontstaan en later de Rabobank. Het gaat erom de mensen zelf bewust te maken van hun eigen mogelijkheden en kracht, om tot welzijn te komen. Hierdoor worden ze creatief en succesvol. Ze raken bezielde om te leren zelf hun lot te verbeteren door goede samenwerking. Hier is wel een bezielende kracht bij nodig.

In het verhaal van Raiffeisen gaat het weer om dezelfde drie componenten die de grondslag vormen van Business Spiritualiteit. Er is vakkundigheid nodig, inspiratie en samenwerking, zodat er een sterke bezielde groepsbeweging kan

## Epiloog

**D**e Vikings zijn erin geslaagd de Europese zeeën te beheersen omdat ze in staat waren kleine wendbare schepen te bouwen die ook het zwaarste weer konden trotseren. Ze kozen voor hun schepen de meest geschikte houtsoorten en de meest geëigende constructies. Ze trainden hun mannen om het uiterste uit deze schepen te halen. Het waren kleine schepen, snel en slank, uiterst beweeglijk. Ze waren in staat zich door hun grote wendbaarheid en slanke profiel soepel door de woeste golven te bewegen. Samen vormden ze een sterke samenhang met een sterke stootkracht onder één commando. Hun veroveringskracht brengt de moderne mens nog steeds in verbazing. Geriefelijk waren deze schepen niet en zeker ook niet gemakkelijk te hanteren. In ongeoefende handen was het zelfs gevaarlijk ermee te varen.

Dit voorbeeld is slechts een eenzijdige voorstelling van wat Business Spiritualiteit te bieden heeft. Van buiten af is dit simpele en abstracte model moeilijk te begrijpen. De kern van haar kracht bestaat uit het idealisme als onvoorwaar-

delijke toewijding aan een zending en levensdroom. Daarvoor is het beste niet goed genoeg, het beste van de middelen, het beste van de eigen manier van doen en het beste van hun vakmanschap en manier van samenwerking.

We kunnen dit model concreet in beeld brengen bij een speciaal getrainde commando-eenheid voor een vredesmissie, bij een organisatie van hulpverleners voor mensen in nood, bij een adviesbureau voor crisisbegeleiding van bedrijven, bij een medisch team voor eerste hulp of bij een onderwijsproject voor moeilijk lerende kinderen, maar ook voor een gezin dat moeite heeft om er iets moois van te maken. Men kan zich er alles bij voorstellen, maar het gaat altijd om een spirituele kracht om met het beste wat we kunnen iets groots te verrichten. Uiteindelijk gaat het om een droom en een vakkundigheid in een oersterk teamverband.



## Literatuur

- Baren, Brigitte van**, *Kracht van compassie. Franciscaans leiderschap in organisaties*, Ten Have, Kampen, 2009
- Benefiel, Margaret**, *De ziel aan zet. Spiritueel leiderschap in de praktijk*, Ten Have, Kampen, 2009
- Blot SJ, Paul de Chauvigny de**, *Vernieuwing van organisaties in een chaotische omgeving door vernieuwing van de mens*, Nyenrode University Press, Breukelen, 2004
- Blot SJ, Paul de**, *Ignatius van Loyola als crisismanager*, Ten Have, Kampen, 2009
- Broekstra, G.**, *Diep leiderschap. Het geheim van juist handelen in onzekere tijden*, Ten Have, Kampen, 2009
- Broere, Ad**, *Een menselijke economie*, Aspect, Soesterberg, 2009
- Collins, James C. & Jerry I. Porras**, *Built to Last. Succesfull Habits of Visionary Companies*, Harvard Business School, Londen, 1996
- Frankl, M.D., Viktor E.**, *The Doctor and the Soul. From Psychotherapy to Logotherapy*, Vintage, New York, 1973
- Gaspersz, Jeff**, *Anders kijken nieuwe kansen*, Spectrum, Utrecht, 2004

- Gaspersz, Jeff**, *Dagelijks innoveren. Praktische adviezen voor een kansgerichte organisatie*, Prentice Hall, Amsterdam, 2009
- Geus, A. de**, *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston, 1997
- Gompel, Hanneke van**, *Van denken naar voelen. De spirituele reis van een zakenvrouw*, De Boekenmakers, Eindhoven, 2009
- Grün, Anselm**, *Boek van verlangen*, Kok ten Have, Kampen, 2004
- Hock, Dee**, *Birth of the Chaordic Age*, Berrett Koehler Publ., San Francisco, 1999
- Mello, Anthony de**, *Het gebed van een kikker. Met verhalen op verhaal komen*, Lannoo, Tielt, 1995
- Teilhard de Chardin, Pierre**, *De menselijke energie*, Spectrum, Utrecht, 1968
- Tideman, Sander**, *Mindovermatter. Vanzeepbelkapitalisme naar economie met een hart*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2009
- Valk, Maurice de**, *Quality of the Work Life Balance. The importance of values in Well-being Management*, proefschrift Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2010