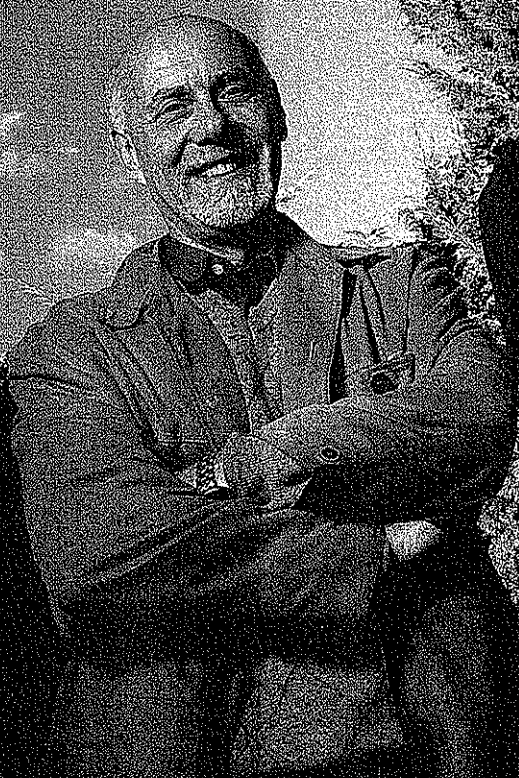


INTERVIEW

Spes

Kristof Van Rossem
(midden):

“De mens
wordt *heel*
vaak op zijn
uitvoerende,
maar te
weinig op zijn
scheppende
vaardigheden
aangesproken.”



OPZOEKNAAR HET COLLECTIEVE CREATIEVE VERMOGEN

Co-creatief ondernemerschap vertrekt van het geloof in de scheppende kracht van het individu, in een context van verregaande samenwerking en participatie. Dat kan een sterke troef zijn in de hedendaagse context, met de hete adem van nieuwe opkomende economieën in de nek. Maar goede ideeën volstaan niet. Het vergt tevens een organisatiecultuur waar die gestimuleerd worden en goed gedijen.

TEKST: Pol Bracke

De vzw Spes, een netwerk dat zich richt op het bevorderen van spiritualiteit in economie en samenleving (zie kaderstuk "Spes: profiel"), werkte een studie uit over de kenmerken, mogelijkheden en het totstandbrengen van co-creatief ondernemerschap, in opdracht van vzw Cocom, een organisatie die de mens wil herwaarderen in de economische realiteit en optreedt als competentiecentrum voor pionierswerk in sociaaleconomische domeinen, onder meer door het ontwikkelen van praktijkgerichte methodieken (zie kaderstuk "Hoe co-creatief onderneemt u?"). Het rapport van Spes bevat zo'n methodiek, die concreet het co-creatieve vermogen van een organisatie in kaart brengt. De onderzoekers die het rapport Co-creatief ondernemen samenstelden, Luk Bouckaert, Kristof Van Rossem en Willem Sas, duiden het begrip en de context.

Wat verstaan jullie precies onder creativiteit?

LUK BOUCKAERT: "Vaak merk ik dat de term creativiteit gebruikt wordt als verwant met aanpasbaarheid, maar dat is een al te sterke verenging van het begrip. Creativiteit is iets anders dan flexibiliteit, maar wordt daar niet zelden toe herleid. Vele bedrijven hebben de soepelheid om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden waarmee ze worden geconfronteerd. In een dergelijke context wordt de medewerker als een instrumentele variabele ingepast in een proces waar hij zelf geen vat op heeft. En hoe kan men verwachten dat iemand die leert om zich voortdurend aan te passen, echt creatief denkt en handelt? Ondernemingen bezitten veel te weinig de ambitie om zelf nieuwe dingen te doen. En precies daar schuilt de echte creativiteit."

Kristof Van Rossem:

“Als bij het topkader geen bereidheid blijkt om de eigen machtscentra in vraag te stellen, dan blijft het inzake participatie morrelen in de marge.”

WILLEM SAS: “Er schuilt ook een cruciaal element van onvoorspelbaarheid in: creativiteit moet naar boven komen op momenten dat men met dingen wordt geconfronteerd die men vooraf niet kon inschatten. Creativiteit hangt samen met het opzoeken van onvoorspelbaarheid en druipt in die zin frontaal in tegen het heersende managementdenken, dat sterk gericht is op het beheersen van het onvoorspelbare. En precies door het onvoorspelbare te willen voorspellen en het onbeheersbare te willen beheersen, knipt men in de vleugels van de creativiteit.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “De term creativiteit duidt op de letterlijke schepping, op de vaardigheid om oorspronkelijker te ondernemen, dichterbij de bestaansreden van een onderneming. Van daaruit worden dan beslissingen genomen.”

Hoe moet dat dan concreet? Wat betekent dat in de praktijk, het onvoorspelbare naar boven laten komen? Minder management? Chaos?

WILLEM SAS: “Het is geen kwestie van minder te managen, maar wel van anders te managen. We vertrekken eigenlijk van enkele socratische principes. Het eerste is dat van het ‘niet weten’, het kunnen loslaten van zekerheden. Een ander is het principe van inkeer – wat neerkomt op ‘ken uzelf’, de capaciteit om de dingen in een juist verband te zien, een soort innerlijk kompas goed leren gebruiken – en het principe van verandering door conversatie. (zie kaderstuk: “Het socratische gesprek”)

LUK BOUCKAERT: “Uiteraard is het niet de bedoeling te vervallen in chaos en anarchie. Het co-creatief model veronderstelt wel degelijk een vorm van management, van modelleren. Dat is onvermijdelijk. Men kan managen op een manier die de creativiteit verstikt, maar ook op een manier die de creativiteit juist naar boven haalt. Hoe dan ook: men neemt creativiteit graag en vaak in de mond, maar om het echt goed te beoefenen in groepsverband, vergt het veel van de mensen en het management.”

De mens is te veel object van verandering, hij moet meer als een subject worden benaderd, is één van jullie uitgangspunten. Wat houdt dat precies in?

LUK BOUCKAERT: “In veel transformatie en veranderingsprocessen wordt de medewerker, de klant of een andere stakeholder als object beschouwd, terwijl het uitgangspunt moet zijn dat je pas creativiteit kan opwekken als je de mens mobiliseert als subject van verandering, als iemand die de verandering zelf gaat sturen, in plaats van iemand die ze moet ondergaan.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “Als we stellen dat de mens in plaats van object meer als een subject van verandering benaderd moet worden, betekent dit dat de mens niet alleen op zijn uitvoerende, maar ook op zijn scheppende vaardigheden moet worden aangesproken. Mijns inziens gebeurt dit nog veel te weinig. De creatieve capaciteiten van mensen worden veelal schromelijk onderschat. Veel verbeteringsprocessen worden uitgedacht door personen die hiërarchisch hoger staan, alsof de mensen die dagelijks met de problematiek in kwestie geconfronteerd worden, zelf geen creatieve oplossingen zouden kunnen bedenken. Waarom zou het idee dat een bedrijfsleider heeft over de efficiëntie op de werkvloer beter zijn dan dat van het gezamenlijke intellectuele potentieel dat bij de werknemers aanwezig is? Bij Colruyt beseft men dat al lang en laat men de mensen die direct met een concrete problematiek te maken krijgen, zelf naar oplossingen zoeken. Het beslissingsproces duurt dan misschien

HOE CO-CREATIEF ONDERNEEMT U?

Cocom is een vzw die ijvert voor de “Herwaardering van de mens in zijn sociale-, emotionele- en intellectuele identiteit” en is de initiatiefnemer van het project rond co-creatief ondernemen. Co-creatief ondernemen is een collectief proces, waarbij medewerkers het beste uit zichzelf halen om samen iets nieuws, iets unieks, iets innovatief tot stand te brengen met als doel toegevoegde waarde te creëren. Om werkelijk te weten hoe co-creatief uw onderneming is, of kan worden, moet u meten. Daarom werd in opdracht van Cocom

door de Spes Academie een model van “Co-creatief Ondernemen” ontwikkeld. Dat model staat, samen met een vragenlijst, gratis ter beschikking. De bedoeling is dat de vragenlijst ingevuld wordt door een maximum aan medewerkers uit alle niveaus van de organisatie. Een gespecialiseerd team van de Katho Hogeschool zal de gegevens vertrouwelijk verwerken. Deelnemende organisaties ontvangen niet alleen het rapport over hun eigen co-creativiteit, maar tevens een benchmark van alle resultaten van de bedrijven die hebben deelgenomen – uiteraard anoniem.

Wilt u met uw organisatie deelnemen aan de bevraging of wilt u meer info: www.cocom.be – contactpersoon: Lucien De Vetter – lucien@cocom.be – 0475/45.84.20.

wat langer, maar is doorgaans veel degelijker en duurzamer.”

Creativiteit is één ding, co-creativiteit een ander. Die term vergt enige toelichting.

stap naar meer participatie te zetten. We beginnen daar waar het bedrijf wil aan werken. Als bijvoorbeeld uit het onderzoek blijkt dat het co-creatieve aspect in relatie tot de aandeelhouders te wensen overlaat, kan een bedrijf ervoor kiezen om daar werk van te maken.”



LUK BOUCKAERT: “Co-creativiteit verwijst naar het collectieve element in het creatieve scheppingsproces. Veel creativiteitsverhalen zijn sterk gefocust op de Schumpeteriaanse ondernemer, het individu dat iets nieuws creëert en daarmee anderen beïnvloedt en inspireert.

Co-creativiteit daarentegen, is radicaal participatief.

Op het niveau van het operationele definiëren we co-creativiteit vooral als een relatievorm met verschillende stakeholders die het mogelijk maakt om het beste uit de medewerkers en het management te halen. Steunpilaren van het concept zijn de waardegedrevenheid, empowerment en communicatie. Noodzakelijk daarbij is dat die sleutelementen samengebracht worden, want het is de synergie van die elementen die het vermogen biedt om collectief iets creatiefs uit te bouwen.

In de realiteit is een participatief management overigens efficiënter dan een niet-participatief management – er zijn nogal wat studies die dat aantonen. Als een manager bepaalde beslissingen doordrukt, is het onvermijdelijk dat er ruis en weerstanden in de organisatie opborrelen. Dat heeft zijn gevolgen voor het functioneren van de medewerkers en bijgevolg voor de bedrijfsprestaties.

We hebben een onderzoeksmodel uitgewerkt dat bedrijven toestaat te bepalen waar ze zich op die vlakken situeren en wat hun creatief vermogen is. Het stelt ze dan in staat om de domeinen te onderscheiden waarop ze willen verbeteren. Dat is echter geen handleiding om co-creatief te gaan ondernemen. Dat is immers een scheppend proces dat je niet kan operationaliseren. Om de vonk van creativiteit te laten overslaan op de hele organisatie, bestaat er geen standaardmodel.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “Wij bieden dus geen tool aan die je zomaar op je bedrijf kan toepassen, om er dan de resultaten van te meten. Het is een veel radicaler project. En het ontbreekt veel organisaties aan durf om die

• *Willem Sas* is handelingenieur en doctoraatstudent Economische Wetenschappen aan de K.U.Leuven. Stakeholder/relationship management en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij kmo's vormen zijn belangrijkste onderzoeksinteresses.

• *Kristof Van Rossem* studeerde godsdienstwetenschappen en filosofie in Leuven (K.U.Leuven), Amsterdam (UvA) en Uppsala (UU). Hij werkt als freelance vormingswerker voor verschillende (hoge)scholen in Vlaanderen. Hij is opgeleid in het faciliteren van socratische gesprekken.

• *Luk Bouckaert* is professor emeritus aan de K.U.Leuven (Centrum voor Economie en Ethiek) en voorzitter van European SPES-Forum

Kunnen jullie het hard maken dat organisaties die co-creatief ondernemen, beter draaien dan andere?

LUK BOUCKAERT: “Het hangt het ervan af wat bedoeld wordt met ‘beter draaiende bedrijven’. Gaat het hier over de best presterende organisatie op puur financieel vlak? Ik wil eerlijk gezegd niet de garantie geven dat de meest co-creatieve onderneming ook economisch en financieel de best presterende is. Er zijn weliswaar enkele argumenten en studies die dat aangeven, maar ik zou er mijn hoofd niet op verdedden. Als je bedrijfsprestaties echter wat breder bekijkt, en daaronder ook onder meer de scheppende kracht en de maatschappelijke meerwaarde beschouwt – bijvoorbeeld door nieuwe producten en diensten aan te bieden – dan is co-creati-

Willem Sas:

“Creativiteit hangt samen met *het opzoeken van onvoorspelbaarheid en druist in die zin frontaal in tegen het heersende managementdenken*, dat vooral gericht is op het beheersen van het onvoorspelbare.”

viteit een betrouwbare waardemeter. Dat wordt echter niet altijd snel in winstcijfers omgezet. Pionierbedrijven zijn vaak niet de meest winstgevende bedrijven - de grote opbrengsten van hun pionierswerk wordt niet zelden geïncasseerd door grotere concerns die deze kleine innoverende organisaties opkopen.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “Ik vind het wat misplaatst om daar meteen de vraag aan te koppelen wat co-creatief ondernemen precies oplevert. Het is immers aan de bedrijven zelf om uit te maken op welke domeinen men zijn co-creatieve vermogen wil aanscherpen. Als men daarin slaagt, hebben de geleverde inspanningen hun vruchten afgeworpen. Wat dat dan betekent voor de economische bedrijfsprestaties, is een andere kwestie.”

Maar die vraag ‘Wat levert het op?’, komt sowieso. En dan zeg je beter niet dat die misplaatst is.

LUK BOUCKAERT: “Dat is een terechte opmerking. Uiteraard kan je in een competitieve markt niet naast winstmarges kijken. Ons idee van ondernemen concentreert zich echter op het ontdekken en aanbieden van nieuwe dingen, innovatie dus. En innovatie kan je altijd minstens ten dele koppelen aan economisch succes.

Daarbij mag men niet uit het oog verliezen dat mensen pas echt hun eigen creativiteit en zogenaamde ‘tacit knowledge’ investeren als ze een stuk medebezitter van de organisatie zijn, als ze ermee verbonden zijn. Creativiteit leeft in de samenleving, in de werknemers, in de klanten en het is aan bedrijven om die verspreide creativiteit te integreren en verder te ontwikkelen - wat kan leiden tot economische en sociale meerwaarde. Een creatieve organisatie staat dan ook niet geïsoleerd maar speelt in op de creativiteit die ook in de samenleving aanwezig is - al dan niet latent - en zoekt daar bondgenoten.”

WILLEM SAS: “Bepaalde hoogtechnologische sectoren zijn daar goede voorbeelden van. Daar bestaat vaak een hoge graad van participatie. Zo onderhoudt Janssen Pharmaceutica stakeholdersdialogen bij de ontwikkeling van nieuwe geneesmiddelen. Daarnaast zien we een toenemende samenwerking tussen bedrijven en ngo’s, onder meer omdat die ngo’s kennis hebben over een specifieke materie waar de bedrijven geen kaas van gegeten hebben en zo markten kunnen aangeboord worden die anders buiten bereik zouden blijven. Op die manier ontstaat een soort win-winsituatie, want de ngo’s doen op hun beurt wel wat managementkennis op bij dergelijke samenwerkingsverbanden.”

Is de huidige crisissituatie niet een moeilijke periode om participatief management en co-creatief ondernemen te propageren?

LUK BOUCKAERT: “Misschien juist niet. Veelal zijn uitgerekend crisissituaties de kantelmomenten om het ook organisatorisch over een andere boeg te gooien. Crisis verplicht ondernemingen bijna om vernieuwend bezig te zijn om zich op de markt te kunnen handhaven. Bedrijven kunnen natuurlijk op verschillende manieren reageren op de crisis. Velen opteren ervoor om zoveel mogelijk controle uit te oefenen, met de bedoeling een scherp beeld te hebben op inkomsten en uitgaven. Maar net zo goed zijn er bedrijven die het roer omgooien. Het is alvast mijn observatie dat bedrijven die evolueren in de richting van co-creatief ondernemen, dat doorgaans doen onder invloed van een crisissituatie. Ik denk aan het incident met het boorplatform Brent Spar, jaren geleden, waarmee Shell in de verlegenheid kwam. Shell is daarop in dialoog gegaan met verschillende externe partners en genereerde daardoor niet alleen de aanvankelijk enge ingenieurskijk op de zaak, maar visies van zeer verscheiden instanties en kwam tot een oplossing met maatschappelijk draagvlak.”

Wanneer werken participatie en co-creativiteit goed en efficiënt?

KRISTOF VAN ROSSEM: “Inhoudelijk moet men als leidinggevende vertrekken van één groot maar eenvoudig basisprincipe, namelijk dat je niet meer toevoegt dan nodig is. Wat kan je, bijvoorbeeld als HR-manager toevoegen aan je team? Wat is er nog niet aanwezig? Doorgaans blijkt dat overigens veel meer te zijn dan je zelf denkt. Een degelijke manager houdt zich niet bezig met het dirigeren van wie wat moet doen en op welke manier, maar gelooft in de redelijkheid en de creatieve capaciteiten van zijn teamleden. Hij voegt alleen maar toe wat noodzakelijk is. Dat impliceert wel dat al aan enkele basisvoorwaarden binnen de organisatie is voldaan. Empowerment is daar één van.”

WILLEM SAS: “Empowerment kan je definiëren als de mate waarin de medewerker zijn visie kan integreren in het bedrijfsbeleid. Daar gaat een soort deliberatief proces van uit. Of anders gezegd: meningen worden aan elkaar getoetst en er is een bereidheid om overtuiging bij te sturen op basis van de argumenten van anderen. Als dat uitgangspunt ontbreekt, is men te veel topdown bezig. Neem de zelfsturende teams, waarbinnen eer-

klein groepje werknemers een deeltje van het arbeids- en productieproces zelf kan invullen: daar stel je vast dat de lijnen doorgaans nog uitgezet worden door het management zelf. De vraag daarbij rijst in hoeverre dat management dan bereid is om die beleidslijnen bij te stellen op basis van de ervaringen en argumenten van de zelfsturende teams. Indien niet, is er van een echt participatief model geen sprake.”

LUK BOUCKAERT: “Belangrijk is dat participatie op alle niveaus gebeurt. Er bestaat in vele bedrijven een vorm van participatie op de werkvloer, maar zelden gaat het daar over strategische beslissingen. Die lijken het privilege van een ander, ‘hogere’ niveau. In een dergelijke context creëer je onvermijdelijk wantrouwen. Want de werknemers hebben dan het gevoel dat er wel een beroep gedaan wordt op hun ervaring, kennis en visie, maar dat die er op de aandeelhoudersvergadering uiteindelijk weinig toe doet. Ik denk in dat verband aan Renault, een onderneming die een goed uitgebouwde participatiecultuur kende op de werkvloer, maar als het dan over een essentiële strategische beslissing ging – namelijk de sluiting van de vestiging in Vilvoorde – bleek er helemaal geen communicatie te zijn. Dan val je natuurlijk stevig door de mand. Geloofwaardige participatie is niet selectief maar globaal.”

Is dat geen utopisch uitgangspunt: heel weinig ondernemingen hebben hun hoofdkwartier nog in België. Men mag hier dan nog zo overtuigd zijn van het participatieve model, ver kom je daar niet mee als de beslissingsmacht in een ver land ligt – we kennen allemaal het verhaal van Opel Antwerpen.

LUK BOUCKAERT: “Als er bij Opel Antwerpen een participatief model gehanteerd wordt dat zich alleen maar op de eigen vestiging richt, dan krijg je natuurlijk de kortsluitingen die we in het nabije verleden via de media hebben kunnen volgen.

De doorlichting die we hebben uitgewerkt, resulteert in een spinnenwebdiagram dat aangeeft naar welke stake-

holders men goed communiceert en participatief bezig is. Op die manier kan men bijvoorbeeld vaststellen dat men de klant zeer sterk betreft bij de besluitvorming, maar de aandeelhouder veel minder. Dus als het probleem erin bestaat dat het co-creatieve en participatieve model niet doorwerkt tot het hoogste beslissingsorgaan en de aandeelhouders, dan is het uiteraard aangewezen om in die richting bij te sturen.”

Luc Bouckaert:

“Mensen investeren pas echt hun eigen creativiteit en zogenaamde ‘tacit knowledge’ als ze een stuk medebezitter van de organisatie zijn, als ze ermee verbonden zijn.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “Om een gevoel van schijnparticipatie te vermijden, moeten de eerste stappen gezet worden bij de topkaders. Als daar geen bereidheid blijkt om de eigen machtscentra in vraag te stellen, dan blijft het inderdaad morrelen in de marge.”

Maar is een co-creatief model realistisch in een mondiale economische context?

LUK BOUCKAERT: “Je kan je inderdaad afvragen of de schaalgrootte van sommige internationale bedrijven een co-creatief ondernemingsmodel nog toelaat. Ik durf die voortdurende schaalvergroting in zijn algemeenheid in vraag stellen. Het is volgens mij beter en veel werkbaarder om een internationale organisatie op te splitsen in

HET SOCRATISCHE GESPREK ALS CO-CREATIEVE COMMUNICATIEVORM

Een socratisch gesprek is een methodiek om met een groep, onder begeleiding, een vraag te onderzoeken die de deelnemers ertoe dwingt om na te denken over wat zij in hun (professionele) leven van echt belang vinden. De deelnemers denken dus niet op de eerste plaats na over praktische oplosbare problemen, maar doen een gezamenlijk onderzoek naar de waarheid en de waarde van hun morele uitgangspunten, overtuigingen, werkelijkheidsopvattingen, mensbeelden. De ideeën en zienswijzen van de deelnemers over een bepaald thema worden kritische getoetst

en naar waarheid onderzocht, via logische analyse, dat houdt onder meer in dat de deelnemers worden uitgenodigd om hun algemene opvattingen concreet te maken en te koppelen aan oordelen die ze hebben over concrete ervaringen en feiten.

De kracht van het socratische gesprek is dat het inhaakt op de feitelijke manier van denken bij de deelnemers en in de organisatie. Die vormt de startbasis en wordt vervolgens grondig geanalyseerd, wat kan leiden tot de creatie van iets nieuws.

kleinere entiteiten, in plaats van er één groot centralistisch en monolithisch blok van te maken. Richard Branson heeft dat goed begrepen en bouwde zijn imperium uit tot een verzameling van aparte, beheersbare eenheden.”

WILLEM SAS: “Alles in één pot onderbrengen, kan interessanter zijn als men zich op één massaproduct concentreert, maar dan spreken we natuurlijk niet over creativiteit. Sommige organisaties vangen die schaalgrootte op door rond nieuwe producten of diensten spin-offs te creëren. dat lijkt me een beter scenario.”

In het co-creatieve denken is alles met elkaar verbonden. Ook dat staat haaks op het managementdenken, dat nog altijd streeft naar het segmenteren van de bedrijfsprocessen. Er zal behoorlijk wat overtuigingskracht nodig zijn om dat om te buigen.

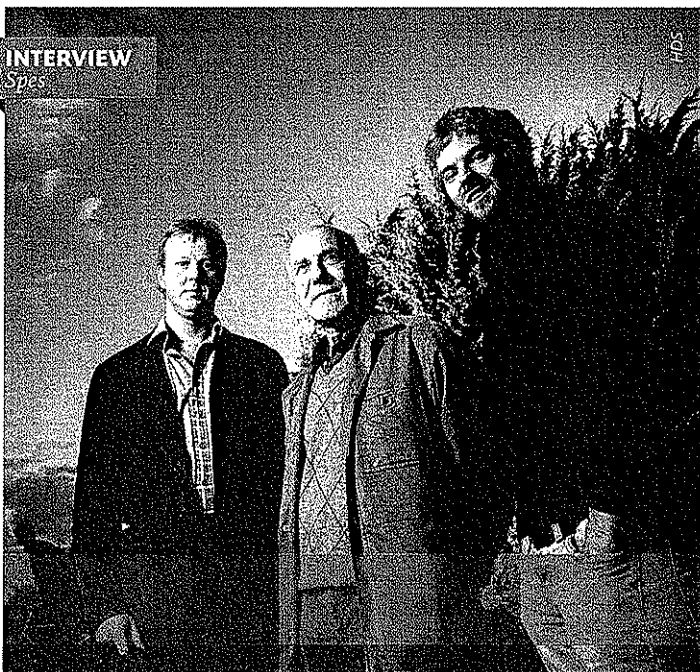
LUK BOUCKAERT: “Dat het niet eenvoudig zal zijn om die traditionele denkwijzen te wijzigen, klopt. Maar hoe dan ook kunnen bedrijven niet anders dan zich meer co-creatief op te stellen en te structureren. De economische en maatschappelijke context is immers ook veel creatiever, veel meer wisselend en meer in beweging. Een onderneming die in een dergelijke context sterk wil staan, kan niet anders dan die dynamiek ook in het eigen organisatie-model inbouwen.”

KRISTOF VAN ROSSEM: “Als men taken en verantwoordelijkheden opdeelt vanuit een verdeel-en-heers-principe, is men natuurlijk niet goed bezig. Dan worden de creatieve vermogens van de medewerkers immers juist onderdrukt in plaats van benut. Maar toch hoeft een segmentering van bevoegdheden en taken niet per definitie verkeerd te zijn. Dat kan immers het resultaat zijn van een breed overlegproces. Een omgeving waar iedereen zich voortdurend met alles moet, lijkt me ook niet meteen werkbaar.”

Luc Bouckaert:

“Je kan pas creativiteit opwekken als je de mens mobiliseert als subject van verandering, als iemand die de verandering zelf gaat sturen, in plaats van iemand die ze moet ondergaan.”

LUC BOUCKAERT: “Co-creatief ondernemen impliceert een management dat gericht is op interne motivatie van mensen. Er zijn in elke organisatie ervaringen van co-creativiteit. Om een co-creatief model uit te bouwen, is het aangewezen om vanuit die positieve acties te vertrekken. Het gaat niet op om zomaar, out of the blue, te beslissen om nu eens co-creatief te gaan ondernemen. Essentieel is dat men een bestaande situatie als uitgangspunt neemt. Op die manier vermijdt men ook dat men meteen weerstanden creëert tegen alweer een nieuw organisatie-model dat net als alle andere wel zal overwaaien. Wij gaan ervan uit dat bedrijven zelf wel weten wat er moet gebeuren, maar dat wij hen, via de juiste vraagstelling, op weg kunnen zetten.” HR



INTERVIEW
Spes

Het Spes-forum is een netwerk van personen en organisaties dat in de samenleving spiritualiteit als een publiek goed bevordert en toegankelijk maakt voor zoveel mogelijk mensen. De Spes Academie brengt deze missie in praktijk door middel van colloquia, workshops, actiegericht onderzoek en de publicatie van een reeks Spes Cahiers. Internationaal heeft het netwerk zich verder vertakt in het European Spes Forum en in het jongerenproject Imagine Europe. Het woord Spes verwijst naar de doelstelling van het forum: het bevorderen van spiritualiteit in economie en samenleving. Het Spes-forum vertrekt van een breed en open begrip van spiritualiteit. Het beschouwt spiritualiteit als de zoektocht van mensen naar een levenszin die hen verbindt met al wat leeft. Specifiek voor het Spes-forum is dat het bruggen bouwt tussen universiteit en middenveld en aandacht schenkt aan de publieke betekenis van spiritualiteit in de samenleving.