

Wat laten ondernemers zien op de werkvloer?

Vorig jaar was uitgebreid in het nieuws dat een ondernemer uit Drachten een werkplek weigerde aan een stagiair die homo bleek te zijn en met een vriend samenwoonde. De werkwijze van de Drachtster ondernemer kon op veel protest rekenen. Het kostte hem uiteindelijk een aantal opdrachten van de provincie en gemeente. Deze man handelde op basis van principes die hij ontleende aan de Bijbel en dat mocht hem blijkbaar wat kosten. Op het moment dat deze kwestie aan de orde was, sprak een studiegenoot mij er op aan: zie je nu wel dat christen-zijn alleen maar narigheid oplevert? Natuurlijk ging ik daar tegenin maar ik sprak alleen op basis van mijn eigen ervaring. Hoe het ècht zat, wist ik niet: kun je jezelf gelukkig prijzen met een baas die zich laat inspireren door een christelijke levensovertuiging?

Anne Westerduin

Onderzoeken naar de invloed van levensbeschouwing op de werkvloer zijn er weinig. Spiritualiteit werd lang gezien als een individuele ervaring die vooral achter de voordeur relevant is. Ook vanwege de

secularisatie en de daarmee gepaard gaande ontkerkelijking werd de religieuze dimensie in onderzoeken minder belangrijk gevonden. Door de financieel-economische crisis kwam daar verandering in. De crisis deed zich al snel op allerlei terreinen in de maatschappij gelden en werd ook gezien als een teken van

moreel verval. De discussie rond ethische en maatschappelijke thema's werd steeds vaker verbonden met spiritualiteit. Onze maatschappij heeft ethisch leiderschap nodig, stelde bijvoorbeeld een werkgroep van VNO-NCW vast in 2016. Een van de samenstellers van deze publicatie was hoogleraar bedrijfsethiek (Rot-



terdam Management School) Muel Kaptein. In een column stelt hij: "We hebben mannen en vrouwen nodig die zelf een sterk ontwikkelde visie hebben op wat goed en slecht is. Ze hebben een duidelijk richtingsgevoel voor wat er beter kan en moet. Wat anderen daarbij niet zien of horen, zien of horen zij wel. Ze trekken niet alleen een duidelijke streep door wat niet kan, maar ze zijn tegelijkertijd ook grensverleggend, ze leggen de lat hoger, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor anderen."

Inmiddels leeft breed het besef dat een organisatie niet goed kan functioneren zonder ethisch beleid, een ethisch leider en een ethische cultuur. In de vakliteratuur bestaat consensus over de positieve effecten van ethisch leiderschap. Het verbetert de veiligheid en meldingsbereidheid en vermindert integriteitschendingen. Daarnaast heeft ethisch leiderschap tal van gunstige bijeffecten, zoals een betere houding, gedrag en werkprestaties van medewerkers, effectiever leiderschap en betere organisatieprestaties.

Werken vanuit een duidelijke visie op wat goed en fout is: dat moet voor christenen bekende kost zijn, zou je denken. Maar is dat ook werkelijk zo? Dat heb ik via interviews proberen te achterhalen: ik vroeg naar drie aspecten - kerkelijke betrokkenheid, gebruik van de Bijbel en maatschappelijke betrokkenheid - en keek of dat effect had in de vorm van zichtbaar ethisch leiderschap.

DNA

Ondernemers werken op basis van eigen drijfveren. Op grond van hun waarden vertalen ze die gemotiveerd naar een visie, missie en doelstellingen. Van daaruit geven ze vorm aan ondernemerschap. Allereerst valt op dat ondernemers die zich laten inspireren door de christelijke levensbeschouwing hun bedrijf bijna altijd als een 'voertuig' zien, als een middel aan de hand waarvan ze goede dingen kunnen realiseren. Diverse ondernemers zien het zelfs als een roeping: God zelf heeft er de hand in gehad dat zij dit werk nu doen. Een deel van de winst afstaan, hoort er bijna altijd bij:

"Het is belangrijk dat je weet dat je bij ons in een club stapt die misschien niet op alle fronten de winst maximaliseert. Die ook veel winst laat wegvloeden aan andere doelen. Dat er hier mensen werken die ook lid zijn van een gemeenteraad of iets doen in de kerk wat hun uren

Het is belangrijk dat je weet dat je bij ons in een club stapt die misschien

niet op alle fronten de winst maximaliseert

kost en dat dat binnen onze organisatie kan." (Ondernemer K)

Ondernemers met een protestants-christelijke levensovertuiging hebben ook te maken met dilemma's waar specifiek religieuze thema's een rol speelt, zoals: hoe ga je om met de zondagsrust wanneer je een belangrijke order op tijd af wilt leveren? Ontsla je een gelovige werknemer om een niet-gelovige competentere medewerker aan te stellen ten behoeve van de gewenste bedrijfscultuur? Van dit soort situaties blijkt steeds minder sprake te zijn. Zaken die vroeger vast lagen - zondagsrust onderhouden, plenair stilte vragen voor het eten of een vergadering openen met het voorlezen van een gedeelte uit de Bijbel - zijn gaan schuiven. Medewerkers ervaren keuzeruimte: in de praktijk werken mensen die op de zondag hun mail uit principe niet openen makkelijk samen met collega's die wel bereid zijn om op de eerste dag van de week op een belangrijke beurs te staan. In Romeinen 14 staat 'laat een ieder in zijn eigen geest ten volle overtuigd zijn', en dat krijgt in de praktijk ook zo gestalte:

"De een kan vanuit zijn overtuiging zeggen, ik sta zondag wel op die beurs, en de ander niet. Nou, dan geef je elkaar de ruimte. Ik heb veel liever dat ze het zien aan de manier waarop je met betalingsbeleid omgaat, of hoe je met mensen omgaat. Daar moet het vandaan komen. Want als het van 'ik werk niet op zondag' moet komen, nou, laat dan maar." (Ondernemer A)

Dilemma's doen zich juist vaak voor daar waar een eigen afweging gemaakt dient te worden omdat de Bijbel er geen concrete aanwijzingen voor geeft. Ondernemers voelen zich vaak innerlijk gedreven om op basis van hun persoonlijk geloof het goede voorbeeld geven aan medewerkers en de omgeving. Uit eerder onderzoek bleek al dat voorbeeldgedrag nadrukkelijk, opvallend en frequent moet zijn, wil het effect hebben. De geloofsovertuiging van de respondenten werkt hierin soms remmend, omdat het niet als passend ervaren wordt om jezelf in het middelpunt te plaatsen:

"Mijn vader zei tegen mijn man: 'zou ze nu niet naast haar schoenen gaan lopen', waarop hij zei: 'ze heeft niet eens schoenen'. Nee, ik weet heel goed dat ik alles ook maar gekregen heb." (Ondernemer M)

Tweede kans

Schuld en schaamte zijn anno 2017 naar de achtergrond verdwenen. Berouw en vergeving en daarmee een tweede kans: daar draait het om. In die zin is hier sprake van een positief effect van de protes-

tants christelijke levensbeschouwing om integer met mensen om te gaan omdat je zelf ook van genade leeft. Vanuit het geloof dat ieder mens vergeving nodig heeft en een tweede kans verdient, gaan de ondernemers ver in het behoeven van de werknemer voor grote (re) misstappen. Op basis van berouw is er ruimte om overnieuw te beginnen nadat een schuld is vereffend:

"Ik had een man hier lopen die kwam op een dag bij me, helemaal zenuwachtig en zei: 'ik moet je spreken. Mijn vrouw zei dat ik met je moest praten. Mijn chef heeft bij een klus 20.000 euro berekend terwijl het 16.000 was dus hij heeft die 4000 gehouden en mij daarvan 1500 gehouden maar ik wil het geld niet meer.' Dan zeg ik: ik waardeer het dat je me voldoende vertrouwt en dat je ermee komt. Ik maak een aantekening in het personeelsdossier. Jij schrijft mij een brief waarin je zegt waarom het je spijt en je bedenkt iets wat je komend jaar aan goeds gaat doen in de maatschappij. Ga maar eens rondkijken in je directe omgeving. Het maakt mij niet uit wat. Met die brief en wat je aan goeds hebt gedaan kom je over een jaar bij me terug en dan praten we en dan gaat die aantekening uit het dossier.' Ik denk dan aan de bijbelwoorden: 'Ga heen en zondag niet weder.'" (ondernemer J)

Moraalridder

Het gebruik van morele taal is de ondernemers vanuit de protestants-christelijke levensbeschouwing vertrouwd. In de kerk is men immers gewend om woorden te horen die spreken over goed en kwaad. De

Het geloof is voor ondernemers een stimulans voor ethisch leiderschap maar het kan mensen ook belemmeren De angst om voor moraalridder te worden uitgemaakt, blijkt een belemmerende factor te zijn

verwachting was dan ook dat de ondernemers daar zelf op de werkvloer dus gemakkelijk over spreken. In de praktijk zien blijkt de angst om als christen voor moraalridder uitgemaakt te worden een belemmerende factor te zijn. Dit blijkt vooral te gelden voor de ondernemers die werken in de productie- en maakindustrie:

"Ik moest er voor oppassen dat ik mijn



geloof niet te veel verstopte. Dat heb ik in het verleden wel gedaan, toen ik het allemaal nog moest leren hoe je daar dan over praat. De schaamte anders te zijn dan de anderen moest ik afleggen. Dus het vraagt dat je die schaamte bij de voordeur laat in plaats van je geloof en dus laat zien wie je bent en waar je in gelooft.” (Ondernemer G)

Sinds kerken meer missionair gedreven zijn en gericht zijn op kerk-zijn in de wijk, zien we dat er sommige ondernemers zijn die zich juist geroepen zien om een eigen bijdrage te leveren aan het waarden-en-normendebat in de samenleving:

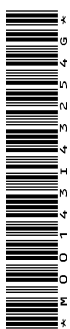
„We hebben een buurtcafé in de wijk geopend. Dat leverde eerst scheve ogen

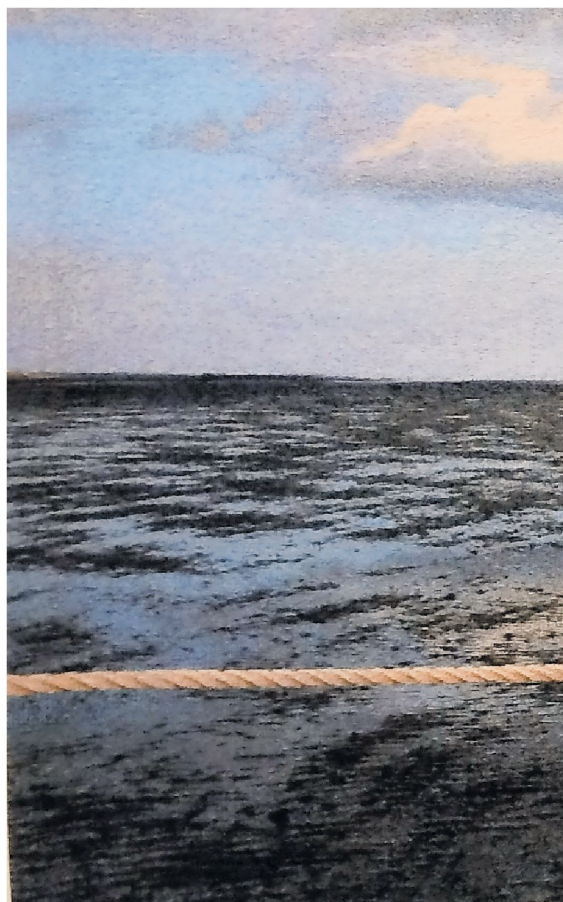
op van de winkeliers, maar sinds ze ons weten te vinden ontstaan de mooiste gesprekken.” (Ondernemer T)

De protestants-christelijke levensovertuiging beïnvloedt ondernemers in het tonen van ethisch leiderschap. De wijze waarop dat gebeurt, blijkt divers. Hoewel het grootste deel van de ondernemers het christelijk geloof ervaart als een stimulans om een ethisch leider te zijn, zien we dat het mensen ook kan belemmeren om zichtbaar voorbeeldgedrag te tonen. De Bijbel is immers ook duidelijk in het belang van bescheidenheid: ‘anders heb je je loon reeds’ (Matteus 6:2). Dit spanningsveld is inherent aan het christen-zijn in

deze wereld. Het gaat er vooral om daarin je eigen weg te zoeken vanuit de wetenschap dat God ieder mens naar zijn of haar daden beloont.

Dit artikel is een prepublicatie van een thesis voor Nyenrode Business Universiteit, die medio november uitkomt. Voor dit onderzoek voerde Anne Westerduin de Jong uitgebreid gesprekken met 15 protestants-christelijke ondernemers van middelgrote bedrijven uit diverse branches. Omwille van hun privacy hebben ze een letter gekregen in plaats van hun eigen achternaam





Uitsnede uit *Wankel evenwicht*, gobelin van Jenny Ymker uit 2015, 138x34 cm. Galerie Van Hoof, Den Bosch

