

GOED WERKGEVERSCHAP & GOED WERKNEMERSCHAP



# Goed werkgeverschap & goed werknemerschap



Ethiek van bedrijfscultuur, leiderschap  
en arbeidsrelaties

Dr. Tom van den Belt



Buijten & Schipperheijn *Motief* – Amsterdam

© 2018: Dr. Tom van den Belt  
ISBN 978-94-6369-025-6  
Vormgeving: Buijten & Schipperheijn

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	9
<b>DEEL 1</b>	
<b>Ethiek van de bedrijfscultuur</b>	11
Inleiding	13
Goed werkgeverschap en bedrijfscultuur	13
Cultural web als concreet model van de bedrijfscultuur	14
Ethische basis voor de bedrijfscultuur	14
Ethiek en ontwikkeling van de bedrijfscultuur	15
<b>1. Cultuur als subjectieve beleving</b>	16
Inleiding	16
1.2 Drie axioma's	17
1.3 Cultuur en subjectieve werkelijkheid	19
1.4 Waarden, deugden, ethische cultuur	22
<b>2. De cultuur van een organisatie</b>	26
2.1 Inleiding	26
2.2 Het cultural web-model	26
2.2.1. Zes cultuurelementen	26
2.2.2. Belang en werking van de cultuurelementen	30
2.3 De invloed van leidinggevenden op de organisatiecultuur	35
2.4 Het cultural web als model van waarden voor ethiek	38
<b>3. Filosofische basis voor ethiek van goed werkgeverschap en goed werknemerschap</b>	41
3.1 Inleiding	41
3.2 Noodzaak van een filosofische basis voor een gemeenschap	42
3.3 Filosofische basis kiezen is problematisch	43
3.4 Rawls: rechtvaardigheid is gelijkheid en vrijheid, redelijkheid en billijkheid	46
3.4.1 Rawls' inbreng van moraliteit in politieke filosofie	46
3.4.2 Twee principes: vrijheid en gelijkheid	47
3.4.3 <i>Original position</i> en sluier van onwetendheid	48

3.4.4	Verschilbeginsel van rechtvaardige verdeling	49
3.5	Reflectie en conclusie	50
<b>4.</b>	<b>Ethiek van de bedrijfscultuur</b>	52
4.1	Inleiding	52
4.2	Het cultural web	52
4.3	Ethiek in de cultuurelementen	53
4.3.1	Paradigma's	53
4.3.2	Harde cultuurelementen	54
4.3.3	Zachte cultuurelementen	56
4.4	Reflectie en conclusie	58
<b>5.</b>	<b>Ontwikkeling van de bedrijfscultuur</b>	60
5.1	Inleiding	60
5.2	Realiteit of utopie	61
5.3	Tijd als kairos: creativiteit, enthousiasme en ethische reflectie	61
5.4	Bedrijfscultuur en arbeidsrelaties	63
<b>DEEL 2</b>		
	<b>Relationele ethiek in arbeidsrelaties</b>	65
	Inleiding	67
	Personalisme	68
	Martin Buber en Emmanuel Levinas	68
	Vier theoretische benaderingen van relationele ethiek	69
<b>6.</b>	<b>Personalisme</b>	71
6.1	Inleiding	71
6.2	Wat is personalisme?	71
6.3	Amerikaans personalisme	72
6.4	Europees personalisme	75
<b>7.</b>	<b>Martin Buber en Emmanuel Levinas</b>	79
7.1	Inleiding	79
7.2	Martin Buber	79
7.2.1	Leven en werken	79
7.2.2	Bubers antropologie	80
7.2.3	Ich und Du, de Ik-Gij-relatie	82
7.2.4	Erkenning	84
7.2.5	Dialogoog	84

7.2.6	Relationele ethiek	85
7.2.7	Existentiële schuld	86
7.2.8	Retrospectieve reflectie	87
7.3	Emmanuel Levinas	87
7.3.1	Leven en werk	88
7.3.2	Levinas' ontologie: Mens-zijn is vrijheid-zijn	90
7.3.3	Het gelaat	91
7.3.4	De Ander	92
7.3.5	Relationele ethiek	93
7.4	Buber en Levinas vergeleken	95
7.4.1	Overeenkomsten en verschillen tussen Buber en Levinas	95
7.4.2	Relationele ethiek	96
7.5	Eén waarheid?	97
<b>8.</b>	<b>Zorgethiek als basis van relationele ethiek</b>	100
8.1	Inleiding	100
8.2	Zorgethiek: ontstaan en ontwikkeling	100
8.3	Zorgethiek is omstreden	102
8.4	Volwassen worden van de zorgethiek	102
8.5	Liefde contra rechtvaardigheid	104
8.6	Relationele ethiek: zorg-ethische verantwoordelijkheid	105
8.7	Zorgethiek in arbeidsrelaties	107
<b>9.</b>	<b>Presentiebenadering als basis voor relationele ethiek</b>	114
9.1	Inleiding	114
9.2	Ontstaan en ontwikkeling	114
9.3	Kenmerken van presentiebenadering	117
9.4	Een empirische gefundeerde theorie	122
9.5	Relationeel werken	122
9.6	Relationele ethiek	123
9.7.	Presentiebenadering in arbeidsrelaties	124
<b>10.</b>	<b>Contextuele benadering als basis voor relationele ethiek</b>	131
10.1	Inleiding	131
10.2	Ontstaan en ontwikkeling	131
10.3	Vijf dimensies	132
10.4	Relationele dialoog	133
10.5	Kritiek op Buber als basis voor Nagy	135
10.6	Relationele ethiek	136
10.7	Contextuele benadering als basis voor arbeidsrelaties	138

<b>11. Interactie als basis voor relationele ethiek</b>	144
11.1 Inleiding	144
11.2 Ferdinand Cuvelier en de Interactie-Academie	144
11.3 Systeemtheorie van de Palo Alto-groep	146
11.4 De dynamiek van interactie en communicatie	149
11.5 Filosofische basis van interactie en communicatie	154
11.6 Relationele ethiek	156
11.7 Interactiebenadering als basis voor arbeidsrelaties	157
<b>12. Vergelijkend overzicht</b>	164
12.1 Inleiding	164
12.2 Vier relationele ethieken	164
12.3 Overzicht	165
12.4 Vergelijking van vier benaderingen	168
<b>Bibliografie</b>	174
<b>Over de auteur</b>	180



## Woord vooraf

Meer dan tien miljoen Nederlanders zijn werknemer of werken als zelfstandige. Al deze mensen hebben te maken met een werksfeer, bedrijfscultuur en met arbeidsrelaties. Deze aspecten van het werk hebben veel invloed op het welbevinden van mensen. Er wordt veel over gesproken, thuis, op het werk en met vrienden. De bedrijfscultuur en arbeidsrelaties doen veel met mensen, het maakt mensen gelukkig of juist niet. Of er sprake is van een goede bedrijfscultuur en goede verhoudingen op de werkvloer of juist van een angstcultuur of wegkijkcultuur en destructieve relaties met leidinggevend en collega's zijn daarvoor bepalend. Laat de leidinggevende het toe dat werknemers overbelast raken, worden genegeerd, gepest of geïntimideerd? Durven werknemers op te treden tegen collega's die anderen het leven zuur maken? Of is de leidinggevende zelf de veroorzaker van sociale onveiligheid en relationele spanning en een cultuur van angst en zwijgen? Bedrijfscultuur en arbeidsrelaties zijn de twee belangrijkste aspecten van goed werkgeverschap.

Het is de vraag wat een goede bedrijfscultuur is. Wanneer kunnen we spreken van positieve en goede arbeidsrelaties? Hoe kunnen we een bedrijfscultuur realiseren die stimulerend werkt voor alle betrokkenen? Is het mogelijk om slechte werkrelaties te veranderen naar een goede omgang met elkaar? Deze vragen betreffen de ethiek van de bedrijfscultuur en relationele ethiek in de arbeidsverhoudingen. Om antwoorden te geven op de genoemde vragen en veel meer gerelateerde vragen en vraagstukken, is het nodig een ethisch fundament te zoeken voor de bedrijfscultuur en arbeidsrelaties.

Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over de ethiek van de bedrijfscultuur en deel twee behandelt de relationele ethiek in de arbeidsrelaties. In deel een wordt de bedrijfscultuur beschreven aan de hand van een concreet model, waarbij vervolgens een passende ethiek van rechtvaardigheid wordt toegepast. Vervolgens wordt de ethische bedrijfscultuur beschreven en een mogelijke wijze aangereikt waarop deze kan worden ontwikkeld. In het tweede deel worden vier relationele ethieken beschreven en toegepast op arbeidsrelaties. Daarbij wordt steeds aandacht geschonken aan de betekenis van de betreffende ethiek voor de bedrijfscultuur, werken binnen teams en voor leidinggevend en.

Dit boek is bedoeld voor leidinggevend en op alle niveaus binnen arbeidsorganisaties, HR-managers, bedrijfsmaatschappelijk werkers, arbeidscoaches en andere begeleiders van managers. Het beoogt inzicht te verschaffen in de werking, de verschijningsvorm

en de ethiek van de bedrijfscultuur. Daarnaast is het doel van dit boek om de ethiek van arbeidsrelaties vanuit verschillende posities, van kwetsbare mensen tot dominante subgroepen, te beschouwen en handvatten te bieden voor advies, begeleiding en verbetering. De waarde van het cultural web-model en de beschreven relationele ethieken, die in dit boek worden behandeld, is reeds veelvuldig gebleken in de praktijk van managers en begeleiders.

Barneveld, november 2018

# DEEL 1

## Ethiek van de bedrijfscultuur



## Inleiding

De jaarlijkse benoeming van de ‘Beste Werkgevers’, door Effectory en Intermediair, de beste ‘Zorgmanager van het Jaar’ door Zorgvisie, nominaties van ‘Manager van het Jaar’ door Managementboek.nl en het ‘Managementboek van het Jaar’ door de Beroepsvereniging van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) laten ons zien hoe belangrijk werkgeverschap, leiderschap en management is voor onze samenleving. Goed werkgeverschap, goed werknemerschap en ethisch leiderschap zijn in toenemende mate belangrijke uitgangspunten in de arbeidsrechtsspraak en in beleidsnotities van vakbonden en werkgeversorganisaties. Zelfs de ‘Denker des Vaderlands’, in 2017 benoemd door Trouw, Filosofie Magazine, de Internationale School voor Wijsbegeerte en enkele uitgeverijen, is hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen. Het is de vraag wat maakt dat management, werkgeverschap en leiderschap zo in de belangstelling staan. Hoe komt het dat het lijkt dat ‘iedereen’ op zoek is naar het goede als het gaat om het werk op de werkvloer en in de directiekamers? Wellicht zijn nog veel belangrijker de vragen: Waar hebben we het over bij deze begrippen? Wat bedoelen we ermee? En bedoelen we er allemaal hetzelfde mee? Een korte verkenning bij een paar werkgeversorganisaties, in de jurisprudentie en in onderzoek en literatuur wijst uit dat er veel ideeën zijn, maar weinig concreet uitgewerkte denkbeelden over wat we kunnen verstaan onder goed werkgeverschap, goed werknemerschap en goed management van medewerkers.

## Goed werkgeverschap en bedrijfscultuur

Het belangrijkste aspect van goed werkgeverschap is de bedrijfscultuur, zo blijkt uit onderzoek van TNO Arbeid. Hoofdstuk 1 biedt een schets van de bedrijfscultuur als verschijnsel binnen arbeidsorganisaties. De bedrijfscultuur staat in de belangstelling bij samenstellers van gedragscodes voor bestuurders en directeuren. Zij spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van deze cultuur. Het is de vraag of zij zich daarvan bewust zijn en in hoeverre werknemers betrokken worden bij het duiden en ontwikkelen van een gewenste cultuur. Zijn managers zich bewust van een eigen beleving van en betekenisgeving aan de bedrijfscultuur door werknemers? Het is de vraag in hoeverre de directie de eigen subjectieve werkelijkheid als beeld neemt voor dé werkelijkheid binnen de organisatie. Vaak worden binnen bedrijven en organisaties kernwaarden geformuleerd. Deze waarden kunnen gezien worden als uitingen van wat men als belangrijk vindt in de cultuur van de organisatie. Het is de vraag of deze waarden steeds herkenbaar zijn in gedrag en houding

van de werkgever en de werknemers en of deze kernwaarden werkelijk de weerspiegeling zijn van de bedrijfscultuur.

### **Cultural web als concreet model van de bedrijfscultuur**

Als er gesproken wordt over bedrijfscultuur is het lang niet altijd even duidelijk wat er bedoeld wordt. In het model van het cultural web is dat niet het geval. Hoofdstuk 2 beschrijft de bedrijfscultuur aan de hand van het cultural web-model. Dit model geeft met een drietal harde en een drietal zachte cultuurelementen een herkenbaar en concreet beeld van de cultuur. Door het beschrijven van deze cultuurelementen kan voor alle mensen binnen een organisatie de cultuur helder geduid worden. Daardoor is het mogelijk om als werkgever en werknemer te spreken over de cultuur en kan een oordeel worden uitgesproken. Dit is mede gebaseerd op de paradigma's, de vooronderstellingen en vanzelfsprekendheden die de genoemde cultuurelementen dragen en verbinden. Cultuur kan gezien worden als een combinatie van gedrag en opvattingen. Leidinggevendenden hebben grote invloed op dit gedrag en opvattingen van werknemers, omdat ze een voorbeeldrol hebben. In veel gevallen zijn werknemers geneigd om gedrag en opvattingen van leidinggevendenden over te nemen. Hierin blijkt de bijzondere verantwoordelijkheid die werkgevers en leidinggevendenden hebben voor de ontwikkeling van de bedrijfscultuur. Daarbij rijst de vraag naar de ethische grondslag van deze cultuur.

### **Ethische basis voor de bedrijfscultuur**

Waarom moet er een ethische basis zijn voor de bedrijfscultuur? Wat maakt dat deze vraag zich voordoet binnen organisaties? Waar is een ethische grondslag voor nodig? Deze vragen staan centraal in het derde hoofdstuk. Daar blijkt dat het nuttig is dat men binnen organisaties overeenstemming krijgt over een aantal diepste overtuigingen die ten grondslag liggen aan het gedrag binnen het bedrijf. Wellicht dat we na een lange periode van individualisering tot het besef komen dat we gemeenschappelijke waarden en overtuigingen nodig hebben, op grond waarvan we elkaar kunnen bevragen over gedrag en houding. We gaan op zoek naar gedeelde waarden (*shared values*) die als ethische basis voor de bedrijfscultuur kunnen dienen. Het is niet eenvoudig om een filosofie te vinden die kan dienen als ethisch fundament voor de bedrijfscultuur. Als deze al gevonden wordt, dan vraagt het nog veel (denk)werk om deze te implementeren, juist omdat zoveel interpretaties en toepassingen mogelijk zijn. Hoe dan ook, het is beter om een ethische basis te kiezen dan om dit niet te doen. Een voortdurende dialoog tussen werkgever en werknemers over de ethiek van de bedrijfscultuur is beter dan een permanent zwijgen hierover, want door dit zwijgen ontstaat een grote onduidelijkheid over de basis van de cultuur binnen het bedrijf. De filosofie van Rawls over rechtvaardigheid biedt een goed kader voor een ethisch fundament van de bedrijfscultuur. Zij biedt de principes van gelijkheid en vrijheid, de methode van de originele positie: terug naar wat we echt als een wenselijke situatie duiden en de maatstaven redelijkheid en billijkheid.

## Ethiek en ontwikkeling van de bedrijfscultuur

Met de genoemde principes, methode en maatstaven kunnen de paradigma's gedefinieerd worden en kan een invulling gegeven worden aan de zes cultuurelementen van het cultural web. Hoofdstuk 4 biedt een beschrijving van een mogelijke invulling van deze elementen, waarbij zowel het perspectief van de werkgever als van de werknemer wordt behandeld. De methode van de originele positie blijkt waardevol te zijn om de dialoog tussen de werkgever en werknemers mogelijk te maken. In een gedachtenexperiment gaat men terug naar de vraag: wat willen we echt, stel dat we helemaal opnieuw zouden kunnen beginnen? Steeds wordt hierbij de vraag gesteld of de principes *vrijheid* en *gelijkheid* voldoende tot hun recht komen. Door de maatstaven *redelijkheid* en *billijkheid* toe te passen als beoordelingscriterium, kan men tot een gezamenlijke conclusie komen of een uitkomst van de dialoog rechtvaardig is.

Om een ethische bedrijfscultuur goed te kunnen ontwikkelen is het nodig dat de tijd die daaraan besteed wordt gezien wordt als tijd die er toe doet, als kairos. Door echt de tijd te nemen en te geven voor de dialoog over de bedrijfscultuur en het ethisch fundament daarvan, kan de gewenste cultuur werkelijkheid worden. De tijd die genomen wordt voor de ontwikkeling van de cultuur kan gezien worden als een vrije ruimte. In deze ruimte worden betrokkenen gestimuleerd tot het ontplooiën en gebruiken van de echte menselijke vermogens: creativiteit, enthousiasme en ethische reflectie. De inzet van deze vermogens stimuleert de werkgever en werknemers om samen een ethische bedrijfscultuur te ontwikkelen en in stand te houden. Borging van het proces van 'het spreken in de vrije ruimte' is hierbij van cruciaal belang.