

### 33 Stem geven aan de chronisch zieke werknemer

*Geschreven door: dr. T. (Tom) van den Belt*

#### 33.1 Inleiding

Heeft het zin om een chronisch zieke werknemer in dienst te houden? Wat heeft ons bedrijf aan iemand die nog maar voor de helft kan presteren? Kan ik het mijn personeel aandoen om met een ‘kneus’ te moeten samenwerken? Deze vragen over het in dienst houden van een werknemer die een chronische ziekte krijgt raken de kern van goed werkgeverschap. Deze vragen gaan over opvattingen en vanzelfsprekendheden binnen de organisatie. Het maakt geen verschil of ze zijn vastgelegd, of ‘tussen de oren’ zitten. Het gaat over de vraag of de macht van de sterkste geldt binnen de organisatie of het recht van ieder mens op erkenning en waardering. Deze vragen liggen aan de basis van de bedrijfscultuur. Dit is het meest belangrijke aspect van goed werkgeverschap. Op de tweede plaats staan de arbeidsrelaties. De vraag over wat goed is met betrekking tot de positie van en de omgang met werknemers met een chronische ziekte is de vraag naar de ethiek van de bedrijfscultuur en van de arbeidsrelaties. Deze twee aspecten van goed werkgeverschap worden in de volgende paragrafen behandeld. We zoeken naar de ethische grond van de positie van chronisch zieke werknemers in de *ethiek van rechtvaardigheid* van John Rawls en de ethische basis van arbeidsrelaties in de *ethiek van de dialoog* van Martin Buber en de ontmoeting van Emmanuel Lévinas.

#### 33.2 Een rechtvaardige bedrijfscultuur

In de corporate governance code, die geldt voor alle bestuurders van grote bedrijven en eigenlijk van alle bedrijven, staat dat de bestuurder waarden bepaalt die ten grondslag liggen aan de bedrijfscultuur. Hij dient het voorbeeld te geven voor hoe men binnen de organisatie met elkaar omgaat. De bedrijfscultuur is zoals gezegd het belangrijkste aspect van goed werkgeverschap. De werkgever zal dus op zoek moeten gaan naar wat het goede is in zijn werkgeverschap, oftewel naar de ethische grondslag van zijn eigen gedrag en opvattingen met betrekking tot het werken en leven met elkaar binnen het bedrijf. Over deze waarden dient de bestuurder te spreken met alle betrokkenen. Hij mag wensen dat iedereen zich binnen de organisatie gedraagt en dezelfde opvattingen heeft en vanzelfsprekendheden hanteert als hijzelf. Dan pas is hij echt een voorbeeld.

De opvattingen over de waarde van en inzetmogelijkheden van mensen met een chronische ziekte blijkt dus uit het gedrag van de bestuurder. Uit hoe hij zelf met deze werknemers omgaat, hen bejegt en welke positie hij hen geeft in het overleg. Geeft hij de chronisch zieke werknemer echt een stem in het debat over belangrijke en onbelangrijke kwesties? Betreft hij deze mensen nog steeds bij besluiten die genomen worden en wordt hun inbreng echt gehoord? Het gaat erom of de bestuurder laat merken en bepaalt dat hij de waarde van diversiteit hoog in het vaandel heeft. Wil hij werkelijk dat een breed scala van mensen binnen het bedrijf samen de cultuur vormen? Hiermee geeft hij zekerheid aan iedere betrokkene dat deze, ook als hij zelf een periode van zwakte heeft, toch van belang zal zijn en blijven. Een sterke, een weerbare bedrijfscultuur ontstaat doordat mensen zich veilig en geborgen weten om wie ze zijn, en niet uitsluitend om hun productiecapaciteit. De waarde van inclusie zorgt ervoor dat iedereen ‘erbij hoort’ en betrokken wordt bij het beraad en een stem krijgt. Door het geven van een stem aan de chronisch zieke werknemer krijgt hij invloed en deelt in de ‘macht’ binnen de organisatie en draagt bij aan het realiseren van de bedrijfsdoelen. Goed werkgeverschap gaat over de rechtvaardige verdeling van invloed, macht, geld, kennis en betrokkenheid. Maar wat is een rechtvaardige verdeling en wat is een rechtvaardige cultuur?

De filosoof John Rawls vroeg zich af: als we een rechtvaardige samenleving willen, welke principes liggen daar dan aan ten grondslag? En is er een methode denkbaar om deze rechtvaardigheid te realiseren en zo ja, wat zijn dan goede maatstaven om te bepalen of de uitkomst of het besluit

rechtvaardig is? Hij ontwikkelde de *theorie van rechtvaardigheid*. De principes die gehanteerd worden zijn *vrijheid* en *gelijkheid*. De hiervoor beschreven waarden van diversiteit en inclusie sluiten aan bij deze twee principes. De methode om tot een rechtvaardig besluit te komen, is door iedereen te betrekken bij het zoeken naar een antwoord op de vraag of een oplossing voor de situatie. Dit gezamenlijk beraad dient plaats te vinden zonder voorwaarden of vooroordelen en met een open perspectief waarin alles bespreekbaar is. Deze methode wordt de originele positie genoemd, waarbij het beraad onder een sluier van onwetendheid plaatsvindt. Hoe weten we nu of de uitkomst van het overleg rechtvaardig is? Om de uitkomst of het besluit te toetsen, zijn er twee maatstaven. Deze toetscriteria zijn *redelijkheid* en *billijkheid*. Een besluit moet voor iedereen begrijpelijk uit te leggen zijn, dan is het redelijk. De uitkomst van het besluit moet voor iedereen of voordelig of nadelig zijn, en niet voor een deel van de gemeenschap, dan is het besluit billijk. Een besluit om alleen chronisch zieke werknemers uit te sluiten van het arbeidsproces zou niet billijk zijn, voor zover het al redelijk uit te leggen is. De hierdoor ontstane rechtvaardige cultuur zegt ook heel veel over hoe mensen met elkaar omgaan, oftewel over de relationele ethiek die de grondslag voor de arbeidsrelatie vormt.

### 33.3 Ethiek van arbeidsrelaties

Het is de vraag hoe mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan en hoe men elkaar beschouwt. Vindt de leidinggevende zijn chronisch zieke werknemer een waardevol medemens, of ziet hij deze slechts als een lastige storende factor in het arbeidsproces? En hoe gaan collega's met een dergelijke mede-collega om? Belangrijk hierbij is hoe het gesprek en de bespreking met de chronisch zieke werknemer vorm krijgt. Is er sprake van een eenrichtingscommunicatie, of is er sprake van een dialoog? Een *dialoog* geeft volgens de filosoof Buber betekenis en inhoud aan het tussenmenselijke. Door de dialoog erkennen beide deelnemers aan de dialoog elkaars waarde en bevestigen elkaars mens-zijn. Door de dialoog kan de werkgever de erkenning geven aan de waarde die de chronisch zieke werknemer heeft op grond van zijn ervaring binnen het bedrijf en de talenten en capaciteiten die hij bezit. De dialoog is wederzijds en wederkerig. Door de werkelijke erkenning die de werkgever aan zijn werknemers geeft, gaat hij voorbij aan de 'stoornis' van de ziekte, maar komt tot de kern, namelijk de menselijke waardigheid.

Lévinas stelt dat de mens pas echt mens wordt door het werkelijk *ontmoeten van de ander*. Dat gebeurt door de ander in de ogen te zien. In de ogen van de ander herkent men de ander zoals hij is als mens, in zijn verlangens en zijn angsten. Door zich te tonen en zich in de ogen te laten kijken, doet men een dringend appel op de ander, namelijk een oproep om erkenning als mens in de vraag: 'Dood mij niet.' Lévinas is radicaal in zijn relationele ethiek; hij stelt dat men slechts mens kan worden door de erkenning van de ander. Voor de werkgever zou dit betekenen dat zijn eigen mens-zijn, zijn humaniteit, afhangt van de wijze waarop hij de werknemer met een chronische ziekte erkenning geeft en daardoor een volwaardige plaats in het arbeidsproces. Dat wil zeggen een plaats en inbreng die passend is bij de omstandigheden en mogelijkheden van de betreffende persoon. Het is de vraag of er sprake is van echte belangstelling en onbevooroordeeld spreken met en vragen stellen aan de betreffende werknemer. Uiteraard geldt dat niet alleen voor de werkgever, hoewel hij het voorbeeld hierin is, maar ook voor de leidinggevendenden en collega-werknemers.

Iedereen binnen de arbeidsorganisatie heeft een eigen verantwoordelijkheid voor het vorm en inhoud geven van de arbeidsrelatie met een werknemer die chronisch ziek is. Deze relationele verantwoordelijkheid is zoals gezegd wederzijds en wederkerig. Ook de chronisch zieke heeft een eigen verantwoordelijkheid voor het tussenmenselijke, zijn relatie met de collega's en leidinggevende. Hij kan niet zeggen dat hij meer rechten heeft en de anderen meer plichten. Het is belangrijk om samen te zoeken naar een goede balans in de verantwoordelijkheden. Daardoor is het mogelijk om het tussenmenselijke betekenis te geven vanuit een gevende houding naar de ander toe, het geven van erkenning van de eigen waarde, in plaats van dit te willen ontvangen.

### 33.4 Conclusie

Een rechtvaardige bedrijfscultuur is een waardevolle basis voor het inclusief betrekken van werknemers met een chronische ziekte bij het geheel van het arbeidsproces. Hierdoor worden zij gezien als mensen die van betekenis zijn voor de organisatie als een levende gemeenschap van mensen die elkaar wederzijds en wederkerig van waarde achten. Men wordt geacht op grond van de ervaring, kennis en talenten en niet geminacht op grond van een ziekte. Een rechtvaardige bedrijfscultuur biedt een stabiel fundament voor iedereen, op grond van weten dat men zelf ook van waarde blijft als men zelf in een situatie van zwakte zal komen. Niet het recht van de sterkste mensen, maar het sterke recht van het mens-zijn is de basis van deze duurzame inclusieve bedrijfscultuur, waarin een volwaardige plek is voor werknemers met een chronische ziekte.

Bronnen/meer weten:

- Belt, T. v.d. (2018). *Goed werkgeverschap & goed werknemerschap. Ethiek van bedrijfscultuur, leiderschap en arbeidsrelaties*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.
- Kramer, J. (2019). *Jam cultures. Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Deventer: Management Impact.

---

<sup>i</sup> Hoofdstuk 33 in: Berg, C.P. v.d. & A.C. v.d. Lit – v. Veldhuizen (2020). *Beter leven met een chronisch-progressieve ziekte. Gids voor zieken, naasten en professionals*, Amsterdam: Berghauser Pont Publishing, pp. 249-251.